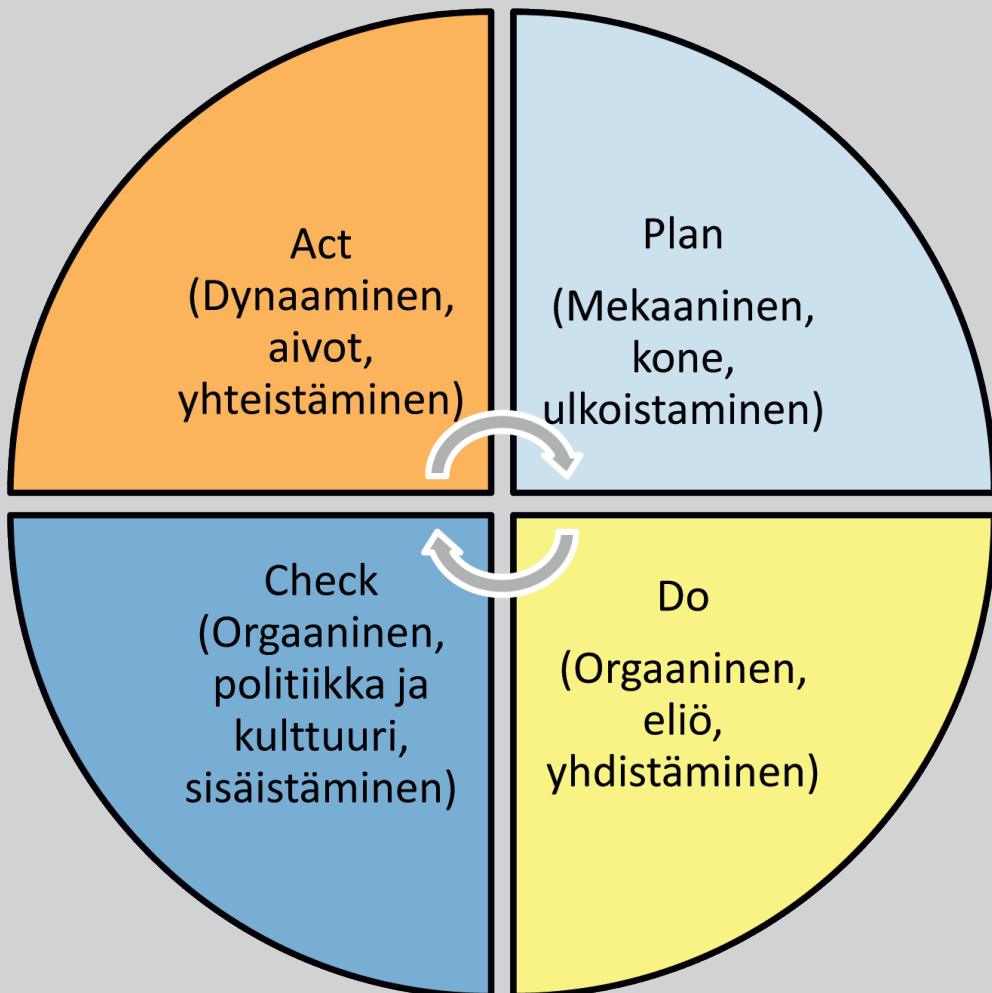


Hannele Keränen

# Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toiminnan kehittäminen CAF-itsearviointin avulla

Korkeakoulujen laadunvarmistus – täydennyskoulutusohjelma kehittämishanke





Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toiminnan kehittäminen  
CAF-itsearviointin avulla



Hannele Keränen

# Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toiminnan kehittäminen CAF-itsearviointin avulla

Korkeakoulujen laadunvarmistus – täydennyskoulutusohjelma  
kehittämishanke

**Sarja D. Muut julkaisut 2/2011**

© Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-5897-27-2 (pdf)  
ISSN 1799-8336 (Verkkojulkaisu)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja D. Muut julkaisut 2/2011

Kirjoittaja: Hannele Keränen  
Graafinen suunnittelu ja toteutus: VIM, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu  
PL 505  
94101 Kemi  
Puh. 010 353 50

[www.tokem.fi/julkaisut](http://www.tokem.fi/julkaisut)



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja kahden ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

[www.luc.fi](http://www.luc.fi)

# Sisällys

1 JOHDANTO . . . . .	7
1.1 Kehittämishankkeen taustaa . . . . .	7
1.2 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi . . . . .	8
2 ORGANISAATION TOIMINTAKULTTUURIN VAIKUTUKSET LAATUTYÖHÖN . . . . .	11
2.1. Havaintoja organisaatioiden toimintakulttuurista . . . . .	11
2.2 Organisaation toimintakulttuurin vaikutukset laatukulttuuriin ja -järjestelmään . . . . .	13
3 CAF-ITSEARVIOINTI KORKEAKOULUN LAATUTYÖN TUKENA . . . . .	15
3.1 Arvioinnit osana korkeakoulujen laatutyötä ja -järjestelmää . . . . .	15
3.2 CAF-itsearviointi osana laatutyötä ja -järjestelmää . . . . .	17
3.2 CAF-itsearviointiprosessin uudistaminen . . . . .	18
3.3 Itsearviointikierroksen tulokset . . . . .	19
3.3 Johtopäätöksiä CAF-itsearviointiprosessin uudistamisesta . . . . .	20
4 POHDINTAA . . . . .	23
LÄHDELUETTELO . . . . .	27
LIITTEET . . . . .	29
Liite 1. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio . . . . .	29
Liite 2. CAF-itsearviointimalli (CAF and Education 2010) . . . . .	30





# 1 Johdanto

## 1.1 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTAA

Suomalaiset korkeakoulut voivat autonomiansa mukaisesti rakentaa omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivan laatujärjestelmän, jonka tavoitteista, käytettävistä menetelmistä ja niiden kehittämistä se päättää ja vastaa autonomiansa mukaisesti itse. Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) auditoi kunkin korkeakoulun järjestelmän toimivuuden kuuden vuoden välein. Suomessa käytössä oleva auditointimalli tukee kehittävän arvioinnin periaatetta, ja vastuu toiminnan laadusta on korkeakouluilla itsellään. Auditointimallista kerätyn palautteen ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat edistäneet laatujärjestelmien systemaattista kehittämistä ja menettelytapoja sekä tuoneet välineitä johtamiseen ja toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2010, 8)

Helakorpi (2001, 147) toteaa, että valtaosa koulutusorganisaatioiden toimintaan liittyvästä kehitystyöstä tehdään osana korkeakoulun päivittäistä laatutyötä, jota tuetaan toiminnan ja tulosten itsearvioinnilla, sisäisillä auditoinneilla ja johdon katselmuksilla. Kokoontumalla säännöllisesti pohtimaan laatuksymyksiä vahvistetaan organisaation laatuksellisuutta ja levitetään hyviä käytäntöjä organisaation sisällä. Vidgrenin (2009, 48) mukaan hyvät käytännöt ovat usein organisaation näkymätöntä tietoa, jota ei ole systemaattisesti dokumentoitu. Tästä syystä tarvitaan erilaisia menetelmiä dokumentoida ja jakaa tietoa sekä korkeakoulun sisällä että sen ulkopuolella.

Tässä kehittämishankkeessa on tarkoitus selvittää, miten itsearvioinnin avulla saadaan hyvät käytänteet organisaation näkyväksi tiedoksi ja yhdistettyä laatujärjestelmään, ja siitä edelleen jalkautettua osaksi päivittäistä toimintaa. *Tutkimusongelmana* on, miten prosessipohjaisen CAF-itsearvioinnin avulla voidaan vahvistaa yhteistä toimintakulttuuria Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa.

*Tutkimusmenetelmäksi* valitsin toimintatutkimuksen. Ennen itsearviointiprosessin uudistamista kartoitettiin nykytilanne ja selvitettiin tutkimukseen vaikuttavia lähtökohtia. Tämän kartoituksen pohjalta laadittiin suunnitelma prosessin uudistamisesta ja toteuttamisesta. Tämän jälkeen tarkasteltiin itsearvioinnin tuloksia ja analysointiin uudistetun toteutusmallin toimivuutta. Saatujen tulosten perusteella tehdään johtopäätökset siitä, miten prosessia pitää edelleen kehittää ja miten sen avulla voidaan avata uusia näkökulmia Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toimintatapojen tarkasteluun. Uudistettua prosessia voidaan pitää interventiona, jonka avulla löydetään

uusia tapoja ajatella ja tarkastella oman organisaation toimintaa. Se voi myös purkaa tottumukseksi muodostuneita ajattelu- ja toimintamalleja ja tukea vertaisoppimista. Toimintatutkimuksen yhtenä keskeisenä tavoitteena onkin sekä tutkia että muuttaa vallitsevia käytäntöjä.

Toimintatutkimus on käytäntöön suuntautuvaa ja ongelmakeskeistä. Tutkija ja tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita ja tekevät muutosprosessissa tiivistä yhteistyötä. Tästä voidaan johtaa kolme toimintatutkimukseen liittyvää tekijää (Kuula 2006):

1. ”Tutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata tai selittää, vaan myös muuttaa sosiaalista todellisuutta. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla myös aivan toisenlainen kuin mitä oli alun alkaen tavoiteltu.”
2. ”Ymmärrys tutkittavista subjekteina on itse tutkimuskäytäntöön sisältyvä vaatimus. Toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat aktiivisina subjekteina mukana itse tutkimus- ja muutosprosessissa.”
3. ”Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymykseen miten tutkittavat kohteet voivat muuttua ja toisaalta vastata kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu. Tilanteissa, joissa muutos ei tapahdu, saatetaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita, työkulttuureja jne., jotka eivät muutoin tutkien välttämättä ilmenisi.”

## 1.2 KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUJÄRJESTELMÄN AUDITOINTI

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä auditointiin keväällä 2010. Auditointiraportin mukaan laatujärjestelmän vahvuutena on muun muassa sen kytkeytyminen toiminnan ohjaukseen ja strategiseen johtamiseen. Johtamisen ja toiminnanohjauksen prosesseja tuetaan mm vuosittain laadittavilla tavoitesopimuksilla ja johdon katselmuksilla. Yhteistyö sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa on aktiivista ja heiltä kerättyä palautetta hyödynnetään ydinprosessien kehittämisessä. (Lähdeniemi & Hulkko & Lappalainen & Mäkitalo & Suviranta & Mustonen 2010, 64)

Auditointiryhmä antoi seitsemän kehittämissuositusta laatujärjestelmälle, joista nostimme kolme erityiseen tarkasteluun (Lähdeniemi ym 2010, 66):

1. ”KTAMK:ssa on nähtävissä laadunvarmistuksen koulutuslakohtaisia käytänteitä, jotka eivät välttämättä vastaa ammattikorkeakoulun johdon yhteistä näkemystä laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteista. Laadunvarmistusjärjestelmä eriytyy monissa asioissa yksikkö- ja toimialakohtaisiksi käytännöiksi, mistä seuraa laadunvarmistuksen sirpaleisuus ja epätasaisuus. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä tulisi jatkossa kiinnittää huomiota koko ammattikorkeakoulun näkökulmaan.”

2. ”KTAMK voisi kehittää menetelmiä TKI-toiminnan riittämättömän laadun tunnistamiseksi. Prosessikuvaukset mahdollistavat tämän toiminnan, mutta laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen ja jalostaminen vaihtelevat käytännön toiminnassa. Haasteena on kehittää jalkautuskäytäntöjä riittämättömän laadun aiheuttamiksi toimenpiteiksi.”
3. ”Laadunvarmistuksen hyvien käytänteiden levittäminen ammattikorkeakoulun eri toimialoille tehostaisi toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.”

Näihin kehittämishaasteisiin lähdettiin hakemaan ratkaisua uudistamalla CAF-itsearviointiprosessi. Itsearviointi oli aikaisemmin toteutettu toimialakohtaisesti (organisaatiokaavio liitteessä 1), mikä ei tukenut riittävästi yhteisten käytäntöjen kehittämistä ja hyvien toimintatapojen levittämistä. Laatujärjestelmän mukaan toimialat toteuttavat CAF-itsearviointi vuosittain siten, että joka toinen vuosi arvioidaan toimintaa koskevista osa-alueista kohdat johtajuus, strategiat ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö sekä asiakas- ja kansalaistulokset. Kaikkia arviointialueita koskeva kokonaisarviointi tehdään joka toinen vuosi. Käytännössä toimialat ovat toteuttaneet arviointia hyvin eri tavoin: sosiaali- ja terveysalalla on arvioitu kaikki kohdat joka vuosi, kaupan ja kulttuurin toimialalla kaikki kohdat joka toinen vuosi ja välivuosina 5 kohdetta, ja tekniikan toimialalla on arvioitu joka vuosi 5 kohdetta. Uudistettua toteutustapaa on kuvattu tarkemmin luvussa 3. Toimialakohtaisista arviointituloksista on ollut myös vaikea nostaa esille koko ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen liittyviä hankkeita.

Organisaation kehittämishankkeita voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: alfa-, beeta- ja gamma-tason muutokset. Alfa-tason muutokset ovat tavanomaisia organisaation kehittämishankkeita, jotka pureutuvat kunkin toiminnan tai yksikön sisällä tapahtuviin muutostarpeisiin funktioiden sisällä. Tuloksia tavoitellaan muuttamalla kutakin osa-aluetta erikseen. Beta-muutos kohdistaa huomionsa prosesseihin, joita uudistetaan asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet huomioiden. Gamma-muutos on koko organisaation tasolla tapahtuva syvälinen muutos, joka kyseenalaistaa olemassa olevat toimintatavat. (Helakorpi 2001, 49–50) Toimialakohtaisten itsearviointitulosten perusteella on tähän asti käynnistynyt enimmäkseen alfa-tason muutosprosesseja.

Itsearviointiprosessin uudistaminen liittyy myös valmistautumiseen KKA:n toiselle auditointikierrokselle. Seuraavalla kierroksella korkeakoulujen itsearviointit ovat selkeästi keskeisemmässä asemassa. Korkeakoulujen on laadittava itsearviointiraportti laatujärjestelmänsä toimivuudesta uudistetun auditointikäsi- kirjan liitteessä 3 esitetyn ohjeistuksen mukaan. Korkeakoulut saavat itse valita tavan, jolla ne toteuttavat itsearviointin ja tuottavat raportin. Ohjeistuksessa korostetaan, että itsearviointin pitäisi olla mahdollisimman reflektioivaa ja että sen avulla voidaan tunnistaa kehittämisskohteet. Raportissa täytyy myös kuvata laatutyön käytänteitä. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2010, 17)



# 2 Organisaation toimintakulttuurin vaikutukset laatutyöhön

## 2.1. HAVAINTOJA ORGANISAATIOIDEN TOIMINTAKULTTUURISTA

Korkeakoulujen organisaatioympäristö on muuttunut nopeasti: osaamiseen ja innovatiivisuuteen panostaneet korkeakoulut ovat pystyneet vastamaan parhaiten toimintaympäristön muutospaineesiin. Miten tämä muutos heijastuu organisaatiokulttuuriin? Organisaatiokulttuuri rakentuu sosiaalisen prosessin kautta sen jäsenten muodostamasta kokonaisuudesta siihen toimintaympäristöön, missä he työskentelevät. Organisaatiokulttuuri muodostuu siis aina yksilöllisesti, toimijoiden päämäärien ja työn kautta, mutta se on samalla sidoksissa aikaan ja paikkaan. Organisaatioissa työskentelevät ihmiset eivät pääsääntöisesti ole tietoisia toimintansa sosiohistoriallisesti määryntyneestä kohteesta tai motiivista. He toteuttavat organisaation toimintaan ja sen tavoitteisiin liittyviä tekoja sen kummemmin kyseenalaistamatta tai pohtimatta laajempaa sosiaalista ja kulttuurista kehystä, johon heidän toimintansa perustuu. Tästä syntyy ristiriita osallisuuteen: osallisuuden tunnistaminen vaatii toiminnan perusteiden tarkastelemista ja taitoa kyseenalaistaa rutiineihin ja tuttuihin kaavoihin perustuvia toimintatapoja. (Mäki & Saranpää & Immonen & Karppinen & Keränen & Kunnari & Kämäräinen & Levo-Aaltonen & Prokki & Pääskyvuori & Silius-Ahonen & Ylönen 2009, 157)

Myös modernit ja postmodernit näkemykset johtamisesta ja organisaatiojärjestelmästä haastavat pohtimaan organisaatiokulttuurin merkitystä ja sen muuttumista. Modernissa organisaatiokulttuurissa korostuvat faktat, rationaalisuus, tilastot, teot, toiminta ja tehokkuus. Postmoderni organisaatiokulttuuri korostaa moniäänisyyttä, kontekstista riippuvaa erilaisuutta ja yhteistä tulkintaa toiminnasta (Helakorpi 2001, 11). Postmoderni näkemys menestyvästä organisaatiosta on samalla haastanut modernin näkemyksen, joka rakentuu byrokraattiseen organisoitumiseen ja top-down-johtamiseen (Juuti 2011). Oleellista postmodernissa yhteisössä on dialogi, jolle ympäröivä konteksti (esimerkiksi koulutusohjelman opetussuunnitelma, oppimisympäristöt, TKI-hankkeet, opiskelijat) antavat taustan (Helakorpi 2001, 11)

Johtaminen ja organisaatiokulttuuri on postmoderneissa organisaatioissa toisenlaista kuin mihin on totuttu. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että modernin ajan ”rationaalisuuden rautahäkistä” päästäisiin eroon. Juutin (2011) mukaan johtamispuheissa on ollut nähtävissä ajoittaista paluuta vanhaan ajatteluun. Esimerkiksi toiminnan tuloksia korostavassa johtamisessa painottuu modernin ajan suoraviivainen, mitattavuutta korostava ja erilaisuutta hyljeksivä ajattelu. Myös laatujohtamisessa

tämä suuntaus lyö läpi ajoittain varsin vahvasti. Ilmiö on tunnistettavissa myös korkeakouluissa, joissa näyttää olevan käynnissä johtamispuheiden ja asiantuntijuuden moniääninen sekamelska, jossa sekä vanhat, modernin ajan samanlaisuutta ja normaaliutta korostavat näkemykset sekä uuden ajattelun mukaiset erilaisuutta ja osavaa innovatiivisuutta painottavat mielipiteet sekoittuvat toisiinsa (Juuti 2011). Johtamista ja organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa on myös hyvä muistaa, että työyhteisön luonne ja henki riippuvat hyvin paljon siitä, millaisen metaforan kautta oma työyhteisö mielletään: kone, eliö, aivot, poliittinen taistelutanner, kulttuuri tai jopa viidakko. Yleensä työyhteisöä tarkastellaan vain yhden metaforan kautta, mutta sen luonnetta ja henkeä voisi ymmärtää paremmin, jos tarkastelu tapahtuisi useamman metaforan kautta (Mäki et al 2009, 164). En tarkastele tässä yhteydessä metaforia tämän enempää, mutta palaan niihin lyhyesti kehittämishankkeeni lopussa.

Postmodernissa organisaatiossa kohtaavat paitsi erilaiset oppimiskäsitykset, niin myös useat tiedonlajit, niihin liittyvät intressit ja toiminnan motiivit. (Mäki et al 2009, 157) Myös erilaisten statusten tai kompetenssien kohtaaminen ammattikorkeakoulun arkisessa toiminnassa ovat haaste johtamiselle: korkeakoulujen työyhteisö on individualistinen ja nojautuu edelleen varsin perinteiseen opettajaidentiteettiin. Korkeakoulut ovat myös tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita, joissa pidetään tärkeänä autonomiaa, tutkimuksen ja opetuksen vapautta. Toimintaa ohjaavat asiantuntijoiden yksilölliset käsitykset johtamisesta, prosessien kehittämistä ja laatu- ja laatukulttuurista. Kuten Pitkänen (2010, 48) toteaa kirjassaan ”Johtamisen suurenmoinen keveys”, asiantuntijat hahmottavat organisaation toimintaa oman alansa tiedon ja osaamisen kautta.

Miten korkeakouluihin voidaan sitten rakentaa sellaisia toimintamalleja ja -kulttuuria, joka hyödyntää asiantuntijoiden osaamista, mutta joka samalla vastaa asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin ja tuottaa hyviä tuloksia? Pitkäsen (2010, 35) mukaan johdon tehtävänä on luoda asiakas- ja sidosryhmälähtöisiä prosesseja ja asiakaslähtöistä kulttuuria. Hän väittää, että organisaatioiden asiantuntijalähtöisyys ei itse asiassa johdukaan asiantuntijoista vaan toimintamalleista. Sekä toimintamalleihin että kulttuuriin voi Pitkäsen mukaan vaikuttaa.

Asiantuntijuuden hyödyntäminen organisaation toiminnan kehittämisessä edellyttäisi näin ollen toimivia linkkejä asiantuntijoiden käsitteellisen-teoreettisen tiedon ja osaamisen välillä. Millaisilla välineillä, keinoilla ja prosesseilla näitä linkkejä luodaan? Miten organisaatiossa työskentelevät ihmiset johdetaan osalliseksi erilaisista tietokäsityksistä, niihin liittyvistä toimintakulttuureista ja toimintatapojen kehittämisestä? (Mäki et al 2009, 157 - 158) Työyhteisöt sisältävät valtavia määriä tietoa, taitoa ja kokemusta. Johtamisen haasteena on mitä ilmeisimmin kytkeä henkilöstön voimavarat ja osaaminen entistä paremmin yhteisen perustehtävän hoitamiseen. (Järvinen 2009, 27)

Korkeakoulujen toimintaa ja sen työyhteisön jäsenten osallisuutta tarkasteltaessa on hyvä pohtia, mitä on osallisuuden ytimessä. Miten ymmärrämme yhteisönä ja yksilöinä osallisuuden keskeisimmän kohteen, yhteisen perustehtävän? Onko ytimessä opiskelija ja opiskelijan oppiminen, työelämä ja sen kehittyminen sekä uuden tiedon

ja uusien innovaatioiden kehittäminen? Jos näin on, niin kunkin toimijan osallisuuden laatuja ja perusteluja tulee tarkastella suhteessa tähän ytimeen eikä organisatorisiin asemiin ja rakenteisiin. Vaikeudet, vänkääminen – ja esimerkiksi johtamiseen liitettävät byrokratiapuheet – syntyvät myös siitä, että ei hahmoteta kokonaisuutta, vaan toimintaa tarkastellaan oman asiantuntijuuden kautta. Postmoderneissa organisaatioissa, joissa ei välttämättä ole enää yhtenäistä punaista lankaa ja vaikutusmekanismia, jonka avulla organisaation toimintaa voitaisiin säädellä, kokonaisuuden hahmottaminen voi olla todella vaikeaa. Kokonaisuus tuntuu häviävän erilaisuuden, eroavaisuuksien ja epäjatkuvuuden, jopa kaaoksen alle (Mäki et al 2009, 157, 160 ja 165; Helakorpi 2001, 34).

## 2.2 ORGANISAATION TOIMINTAKULTTUURIN VAIKUTUKSET LAATUKULTTUURIIN JA -JÄRJESTELMÄÄN

Laatukulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä tärkeitä kysymyksiä ovat:

- Mitä käsitteellä laatu ymmärretään?
- Mitkä ovat laatutyön tavoitteet – hyvän laadun kriteerit?
- Millä menetelmillä ja prosesseilla tavoitteet saavutetaan?
- Mitkä ovat ne mekanismit, joilla laatua varmistetaan?
- Mitkä ovat ne mekanismit, joilla laatua arvioidaan ja kehitetään?

Organisaation laatukulttuuri sisältää sekä yksilöllisen ja kollektiivisen sitoutumisen laadun ylläpitämiseen sekä laadun kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet organisaation eri tasoilla. Koska laatukulttuuri on organisaation tapa ajatella ja toimia, pohjautuu se parhaimmillaan laadun syvään ymmärtämiseen. Toimivan laatukulttuurin yhteisöissä kaikilla toimijoilla ja toiminnan osa-alueilla on laadun näkökulmasta samantapainen ajatusmaailma, ja laatuajattelu on kiinteä osa organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuuri ja siihen sisältyvä laatukulttuuri eivät synny hetkessä ja molempien kehittymistä on tuettava aktiivisesti koko organisaatiossa. Tuki tarkoittaa käytännössä yhteistä tahtoa, luottamuksen perustuvaa toimintaa, tasapuolista delegointia, avointa keskustelua, kehitysmahdollisuuksien tarjoamista ja vapaata ideointia. Kun yhteinen tahto häviää, alkavat vaikeudet: työyhteisön strategia- ja johtamispuheessa korostetaan harmonista ykseyttä, mutta toiminnan taso näyttäytyy hyvinkin eri suuntiin vänkäävien ryhmien taistelutantereena. (Mäki et al 2009, 165)

Vidgrenin (2009, 46) mukaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin kehittymisen edellytyksenä on vanhojen oppilaitoskulttuurien ja hallintomallien yhdistäminen kollektiiviseksi suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmäksi. Toisaalta taas Pitkänen (2010, 48) toteaa, että asiantuntijoille sellaiset käsitteet kuten toimintaohjeet, työmenetelmät, prosessit ja niiden kehittäminen voivat olla etäisiä. Ja kuitenkin juuri prosessien ja menettelytapojen kuvaaminen sekä kehittäminen ovat laatutyön ydintä. Systeemit, rakenteet ja prosessit ovat siis laatujohtamisen kannalta tärkeitä, mutta asiantuntijalle ne voivat näyttäytyä byrokratiana.

Pitkänen (2010, 47) myös väittää, että johtaminen on asiantuntijoille etäinen ja abstrakti käsite. Asiantuntijat voivat miettiä, mitä johtaminen oikein voi olla ja mihin sitä ylipäätään tarvitaan. Jos asiantuntijat eivät hahmota johtamistyötä ja sen merkitystä, organisaation johtamisen keskeisenä haasteena on muistuttaa työyhteisöä sen perustehtävästä ja saada asiantuntijat käyttämään työpanostaan ja ammattitaitoaan organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. On kuitenkin muistettava, että perustehtävä ei ole muuttumaton: se vaatii aika ajoin tarkistamista ja selkeyttämistä. Esimerkiksi ammattikorkeakouluissa perustehtävä on laajentunut ammatillisiin asiantuntijatehtäviin valmentavan opetuksen lisäksi tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja alueellisen kehityksen tukemiseen. Samalla päätösvaltaa on siirretty keskushallinnosta (OKM) ammattikorkeakouluihin. Ministeriön rooli on muuttunut suorasta toiminnan ohjauksesta tulosten seuraamiseen ja arviointiin, joka on tulosohjausjärjestelmien kehittymisen myötä alkanut rajoittaa korkeakoulujen ja myös opettajien autonomiaa uudella tavalla. (Auvinen 2006).

Hyvä laatukulttuuri rakentuu hyvistä suunnitelmista, hyvästä toteutuksesta ja hyvistä tuloksista (Helakorpi 2001, 140). Asiantuntijaorganisaation laatujohtamisella ei kuitenkaan saavuteta toivottuja tuloksia, jos se on virhekeskeistä ja kontrolloivaa. Vaihtelu on aina osa asiantuntijatyön perusluonnetta, mutta on kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan toivottu ja ei-toivottu vaihtelu. Ei-toivottua vaihtelua ja virheitä syntyy osaamattomuudesta, välinpitämättömyydestä, huonosta motivaatiosta tai kiireestä. (Pitkänen 2010, 100) Byrokraattinen virheettömyyspyrkimys ei kuitenkaan ole oikea ratkaisu ei-toivottuun vaihteluun, vaan hyvää laatua syntyy osaamisen kehittämisen, valtuuttamisen ja delegoinnin sekä motivoinnin ja osallistamisen avulla. (CAF and Education 2010, 82) Niinpä laatutyön johtamisessa ja laatukulttuurin kehittämisessä ei kannata yksinomaan korostaa rakenteita, järjestelmiä ja prosesseja, vaan tiedon ja osaamisen johtamista (Helakorpi 2001, 76).



# 3 CAF-itsearviointi korkeakoulun laatutyön tukena

## 3.1 ARVIOINNIT OSANA KORKEAKOULUJEN LAATUTYÖTÄ JA -JÄRJESTELMÄÄ

Suomalaisilla korkeakouluilla on lakiperustainen velvoite osallistua säännöllisesti ulkoisesti toteutettuun toimintansa arviointiin. Korkeakoulut voivat toteuttaa tämän velvoitteen joko osallistumalla Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamiin auditointeihin tai jonkin muun tahon toteuttamiin auditointeihin. Auditointi on riippumatonta ja järjestelmällistä ulkoista arviointia, jonka tarkoituksena on arvioida, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen sekä toimiva ja täyttääkö se sovitut kriteerit. Arvioinnilla viitataan siis usein ulkoiseen arviointiin, mutta nykyinen kehitys korostaa enemmän itsearviointia. Tämä näkyy myös KKA:n toiselle auditointikierrokselle lanseeraamassa auditointimallissa. (KKA 2010, 33)

Laatutietoisien korkeakoulun on luotava sellainen sisäinen arviointi- ja palautejärjestelmä, joka johtaa jatkuvaan kehittämiseen (Helakorpi 2001, 74). Ulkoisilla arvioinneilla puolestaan kerätään asiakkaiden ja sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten jatkuvan kehittämisen kehä toimii ja tukee arkipäivän laatutyötä. Lisäksi esimerkiksi KKA:n auditoinneissa tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua.

Itsearviointi tukee organisaation kehittämiskohteiden selvittämistä osallistavalla tavalla: sen avulla saadaan selville henkilöstön näkemykset kehittämistarpeista ja se vahvistaa tunnetta jokaisen mielipiteen arvostamisesta. Hyvin usein itsearviointi lisää myös ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, koska sen avulla saadaan selville, mistä asioista ollaan samaa mieltä tai eri mieltä (Vaso & Tuomainen 2004, 6–7). Itsearvioinnin avulla organisaatio voi määritellä itselleen laadun perusasiat ja laatulupaukset. Se tukee toiminnan kehittämistä, mutta se ei ole sinänsä tae laadusta. Mitä hyötyä organisaation itsearvioinnista sitten on? Sen avulla voidaan ainakin edistää jatkuvaa kehittämistä, tunnistaa keskeiset kehittämisaalueet, lisätä ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja lisätä laatutietoisuutta organisaatiossa. (Vaso & Tuomainen 2010, 8–9)

Itsearviointit tukevat myös varsinaista laatujärjestelmän rakentamis- ja kehittämistyötä. Laatujärjestelmän rakentaminen lähtee yleensä liikkeelle siitä, että tunnistetaan ja tunnustetaan nykyinen toimintapa. Käytännössä tämä tarkoittaa olemassa olevien prosessien kuvaamista ja menettelytapojen dokumentointia. Vasta tämän jälkeen päästään toiminnan kehittämiseen. Helakorven (2001, 74) mukaan laatujärjes-

telmä parantaa jo olemassaolollaan välillisesti tuloksia, koska tietoisuus toiminnasta ja siihen liittyvistä tavoitteista paranee. Tuloksellinen ja vaikuttava toiminta kuitenkin edellyttää, että sitä arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. Erilaisten arviointien avulla voidaan tunnistaa organisaation kehitysvaiheet niin organisaatiokulttuurin kuin laatukulttuurinkin osalta: toimiiko organisaatio reaktiivisesti (puuttuva), vastaanottavaisesti (alkava), ennakoivasti (kehittynyt) vai pyrkiikö se huippusuorituksiin (edistynyt) (Helakorpi 2001, 51; KKA 2010, 30).

<b>Reaktiivinen organisaatio</b>	<b>Vastaanottavainen organisaatio</b>	<b>Ennakoiva organisaatio</b>	<b>Huippusuorituksiin pyrkivä organisaatio</b>
Taistelee olemassaolostaan, on itseään suojaava, virheitä etsivä, ominaista käskyttävä johtaminen	Asettaa päämääriä, suunnittelee toimenpiteitä, ratkaisee ongelmia, rakentaa tiimejä, tilanteen mukainen johtamistapa	Perustehtävän merkitys ymmärretty, suunnittelee pitkällä aikavälillä, hallitsee prosessit, kehittää toimintaansa, muutosjohtaminen	Tunnistaa mahdollisuuksia, suunnistaa strategisesti, hallitsee kehittymisen, luo verkostoja, kokonaisvaltainen johtaminen
<b>Puuttuva (laatujärjestelmän kokonaisuus)</b>	<b>Alkava (laatujärjestelmän kokonaisuus)</b>	<b>Kehittyvä (laatujärjestelmän kokonaisuus)</b>	<b>Edistynyt (laatujärjestelmän kokonaisuus)</b>
Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja, jotka eivät muodosta järjestelmä-rakennetta  Menettelytapojen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä	Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta se ei tue tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vain vähän näyttöä. Korkeakoulun laatukulttuuri on vasta syntymässä.	Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä. Toiminnan kehittäminen perustuu olemassa olevaan laatukulttuuriin.	Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja kokonaisvaltaisen järjestelmän. Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä korkeakoulun toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Vakiintunut laatukulttuuri tukee erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä.

**Taulukko 1.** Organisaation ja laatukulttuurin kehitysvaiheet (mukaellen Helakorpi 2001, 51 ja KKA 2010, 30)

## 3.2 CAF-ITSEARVIOINTI OSANA LAATUTYÖTÄ JA -JÄRJESTELMÄÄ

Organisaatiot voivat toteuttaa itsearviointeja joko oman mallin mukaisesti tai jonkin laatupalkintomallin mukaisesti. Oman mallin rakentaminen on työlästä, joten suurin osa organisaatioista käyttää valmiita malleja. Tunnetuimpia malleja ovat EFQM (European Foundation for Quality Management), MB (Malcom Baldrige) ja CAF (Common Assessment Framework).

CAF-malli on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli. Taustana CAF -mallissa on Euroopan laatupalkintomalli EFQM. CAFissa on yhdeksän arviointialuetta, joista viisi liittyy toimintaan ja neljä tuloksiin (ks liite 2). CAFiin on sisäänrakennettu kaksisilmukaisen oppimisen malli: siinä pohditaan toimintaa ohjaavia tekijöitä ja sitä, onko niillä vaikutuksia tuloksiin. Toimintaa ja sitä ohjaavia tekijöitä muuttamalla voidaan päästä parempaan lopputulokseen. CAFin avulla voidaan myös tukea tiimioppimista. (Helakorpi 2001, 54)

CAFin tavoitteena on tukea julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden Total Quality Management-ajattelun mukaisia arvoja. CAFin avulla näistä TQM-laatuajattelun mukaista arvoista pitäisi tulla osa organisaatiokulttuuria. (CAF and Education 2010, 7) On kuitenkin syytä muistaa, että monissa akateemisissa yhteisöissä suhtaudutaan edelleen varsin kriittisesti laatujohtamiseen. Kritiikkiä kohdistetaan mm laadun määrittelyyn korkeakoulu-yhteisöissä, kontrollin ja kehittämisen väliseen suhteeseen ja TQM-laatuajattelun mukaisen kielen, konseptien ja menettelytapojen sopivuuteen korkeakoulu-yhteisöihin. (Houston 2007, 8)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatu-järjestelmä rakentuu CAF-itsearviointimallin pohjalle. Laatutyössä käytettävä käsitteistö noudattaa puolestaan KKA:n käytäntöä: laadunhallinnalla tarkoitetaan menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla ylläpidetään ja kehitetään koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Laatu-järjestelmä kattaa sekä laadunhallinnan että laadun kehittämisen ja muodostuu laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista, prosesseista ja resursseista. Sen avulla tuotetaan seuranta- ja arviointitietoa toiminnan suunnittelun, johtamisen ja kehittämisen tueksi. (KTAMK laatu-käsikirja osa A 2009)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatu-työn tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen Demingin PDCA-kehämallin mukaisesti. Laatunäkökulmana on asiakaslähtöinen laatu, joka tarkoittaa koulutuksen ja TKI-toiminnan kykyä täyttää opiskelijoiden ja asiakkaiden toiveet ja odotukset. Toimintaa seurataan BSC (Balanced Score Card) -tulokorttien avulla, jolloin laatu-näkökulmaan liittyy myös piirteitä sekä arvokeskeisestä että kilpailukeskeisestä laadusta. (KTAMK laatu-käsikirja osa A 2009)

Laatu-työstä vastaa ammattikorkeakoulun rehtorin johdolla johtoryhmä. Laatu-päällikkönä toimii vararehtori, joka vastaa laatu-järjestelmästä ja sen toimivuudesta. Hänen tukenaan toimii laatu-koordinaattori ja ammattikorkeakoulun laatu-työryhmä, johon kuuluu edellä mainittujen lisäksi toimialojen laatu-vastaavat sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan laatu-vastaava. Laatu-työryhmä valmistelee puheenjohtajan johdolla asiat ammattikorkeakoulun johtoryhmän käsiteltäväksi. Laatu-työryhmä vastaa laatu-toiminnan viestinnästä ja organisoinnista. (KTAMK laatu-käsikirja osa A 2009)

Ammattikorkeakoulun johtoryhmä päättää laatutoiminnan toteutuksesta. Toteutuksesta vastaa ammattikorkeakoulun laatukoordinaattori, jonka tehtävänä on edistää henkilöstön ja opiskelijoiden laatutietoisuutta sekä tehostaa laatutyöskentelyä toimialoilla. Toimialajohtaja vastaa laatutyön toimialakohtaisesta toteutuksesta. Jokaisella kolmella toimialalla on laatusihteerit. Lisäksi toimialoilla ja tukipalveluyksiköissä voi olla laatutiimejä. Laatujärjestelmää kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti: ammattikorkeakoulun koko henkilökunta, opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön ja vastaavat omalta osaltaan laatutyöstä. (KTAMK laatukäsikirja osa A)

### 3.2 CAF-ITSEARVIOINTIPROSESSIN UUDISTAMINEN

Kuten jo luvussa 1 todettiin, CAF-itsearviointit on aikaisemmin toteutettu toimialakohtaisesti. Kevään 2011 aikana siirryttiin prosessipohjaiseen ja toimialarajat ylittävään itsearviointiin. Prosessipohjaiset arvioinnit toteutettiin monialaisena tiimityönä ja tavoitteena oli

- tunnistaa toimintatavat, jotka poikkeavat laatujärjestelmässä kuvatuista yhteisistä toimintatavoista,
- parantaa laatujärjestelmän toimivuutta,
- valita sisäisen auditoinnin kohteet itsearviointin tulosten perusteella,
- edistää toimialakohtaisten käytänteiden kehittymistä ammattikorkeakoulun yhteisiksi käytänteiksi ja edistää näin hyvien käytäntöjen leviämistä yhdessä sisäisten auditointien kanssa,
- vahvistaa toimijoiden osallistumista,
- yhtenäistää ja tehostaa toimintaa
- lisätä ja vahvistaa koko ammattikorkeakoulun näkökulmaa edistäen yhtenäisen laatukulttuurin kehittymistä

Itsearviointikierroksen toteuttamista varten nimettiin kolme CAF-itsearviointiryhmää: koko ammattikorkeakoulun toimintaa ja tuloksia arvioiva johtoryhmä, pedagogista toimintaa ja sen tuloksia arvioiva ryhmä ja TKI-toimintaa ja sen tuloksia arvioiva ryhmä. Kussakin ryhmässä oli 6–10 henkilöä puheenjohtajan ja sihteerin lisäksi. Pedagogista toimintaa ja sen tuloksia sekä TKI-toimintaa ja sen tuloksia arvioiviin ryhmiin nimettiin edustajat kultakin toimialalta. Kunkin arviointityöryhmän edustajat tutustuvat etukäteen CAF -käsikirjaan ja osallistuvat heille järjestettyyn perehdyttämiseen, jonka keskeisin sisältö koostuu seuraavista asioista: Arviointimallin esittely, CAF eTool- sähköisen itsearviointityökalun esittely, laatujärjestelmään sisältyvän arvioinnissa hyödynnettävän aineiston esittely sekä työskentelytavasta sopiminen. (soveltaen Tuovila 2011)

Varsinainen itsearviointivaihe ajoittui helmi-maaliskuulle 2011. Työryhmän jäsenet tutustuivat etukäteen laatujärjestelmässä oleviin aineistoihin. Heillä oli myös mahdollisuus täydentää näkemystään toiminnasta ja tuloksista haastatteleamalla oman toimialansa edustajia ennen työryhmien yhteisiä konsensuskeskusteluja. Liitteissä

2–4 on kuvattu näkökulmia, joista eri ryhmät tarkastelivat toimintaa ja tuloksia. Konsensuskeskusteluissa ryhmät muodostivat näkemyksensä kustakin arviointialueesta, minkä jälkeen ryhmien puheenjohtajat kokosivat tulokset yhteen ja toimittivat ne edelleen jatkotyöstettäväksi ja analysoitavaksi laatukoordinaattorille.

### 3.3 ITSEARVIOINTIKIERROKSEN TULOKSET

Laatukoordinaattori Anja Tuovila koosti raporttien perusteella yhteenvetotaulukon tuloksista:

Arviointialue	Johtoryhmän arviointi	TKI-ryhmän arviointi	PEDA-ryhmän arviointi	Amk:n keskiarvo	Vaihteluväli
Johtajuus	55	49	30	45	25
Strategiat ja toiminnan suunnittelu	44	47	71	54	27
Henkilöstö	52	65	60	59	13
Kumppanuudet ja resurssit	48	63	70	60	22
Prosessit	55	47	80	61	33
Asiakas- ja kansalaistulokset	48	50	60	53	12
Henkilöstötulokset	58	56	31	48	27
Yhteiskunnalliset tulokset	55	56	70	60	14
Keskeiset suorituskykytulokset	60	61	65	62	5
CAF-indeksi (= ka)	52,8	54,9	59,7	55,8	

**Taulukko 2.** Itsearviointikierroksen tulokset 2011

Kuten taulukosta näkyy, johtoryhmän antamat pisteet koko ammattikorkeakoulun toiminnasta ja tuloksista vaihtelevat 44 pisteestä 60 pisteeseen. TKI- toiminnan osalta eri osa-alueiden pistemäärä vaihteli välillä 47–65 ja pedagogisen toiminnan osalta 30–80. Johtoryhmän antamien pisteiden keskiarvo (= Caf – indeksi) on matalin ja pedagogisen arviointiryhmän korkein. Matalimmat keskiarvopisteet sai johtajuus ja toiseksi matalimmat henkilöstötulokset. Korkeimmat pisteet annettiin kumppanuuksien ja resurssien, prosessien, yhteiskunnallisten tulosten ja keskeisten suorituskykytulosten arviointialueista. Arviointialueista suurin pistevaihtelu on prosesseissa, strategioissa ja toiminnan suunnittelussa, ja henkilöstötuloksissa (soveltaen Tuovila 2011).

CAFissa toiminnan tuloksia arvioidaan neljästä näkökulmasta: henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Mistä tiedetään, onko onnistuttu? Silloin, kun on päästy tavoitteisiin? CAFin ideana on, että toimintaan liittyvät arviointialueet vaikuttavat siihen, minkälaisia tuloksia organisaatiossa saavutetaan. Ja tuloksia on vaikea arvioida, jos ei tiedetä tavoitteita. Johtamisen arviointialueen osalta pisteytys herättää ristiriitaisia mietteitä. Monet sellaiset osa-alueet, kuten kumppanuudet ja resurssit, prosessit sekä kaikki neljä tuloksia koskevat arviointialueet, saivat varsin hyvät pisteet. Kaikki nämä rakentuvat hyvälle johtamiselle ja suunnittelulle. Voisiko kyse olla esimerkiksi siitä, että johtamisen sekä strategioiden ja toiminnan suunnittelun vaikutuksia ei tunnusteta tai ei haluta tunnustaa?

AMK:n henkilöstötulosten keskiarvopistemäärä 48 osoittaa tasaista kehitystä ja/tai sitä, että tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu. Korkeamman pistemäärän saavuttaminen edellyttää keskeisistä tavoitteista suurimman osan toteutumista. On tärkeää selvittää, mitkä keskeiset henkilöstötavoitteet on saavutettu ja mitkä ovat jääneet saavuttamatta. Arviointikriteerit löytyvät mm ammattikorkeakoulun strategiasta ja koulutuskuntayhtymä Lappian henkilöstöpoliittisista linjauksista, joissa on esitetty henkilöstöä koskevat keskeiset tavoitteet. (soveltaen Tuovila 2011)

Henkilöstöön liittyvien toimintatapojen pisteet ovat sekä pedagogista että TKI-toimintaa arvioivien ryhmien arvioinneissa korkeammat kuin johtoryhmän arvioinnissa. Pisteet ovat välillä 52–65. Arviointiasteikon mukaan toimintatavat on tällöin suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Tarkistamme myös teemmekö oikeita asioita oikeaan aikaan. Arviointialueessa 3 tarkastellaan mitä organisaatio tekee 1) suunnitellakseen, hallinnoidakseen ja parantaakseen henkilöstöresursseja avoimesti strategian ja suunnitelmien mukaisesti, 2) henkilöstön osaamisen tunnistamiseksi, kehittämiseksi, käyttämiseksi, niin että voidaan yhdistää henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ja 3) osallistaakseen henkilöstöä kehittämällä avointa vuoropuhelua. Tulosten perusteella näyttää siltä, että henkilöstöjohtamisen haasteena on tehdä tunnetuksi ja täsmentää henkilöstöön liittyviä toimintatapoja niin, että toiminnan positiiviset vaikutukset myös tuloksiin voidaan entistä paremmin tunnistaa ja tunnustaa. (soveltaen Tuovila 2001)

### 3.3 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ CAF-ITSEARVIOINTIPROSESSIN UUDISTAMISESTA

Ryhmien jäsenten kokemukset uudistetusta CAF-itsearviointiprosessista ovat olleet pääosin positiivisia ja käytyjä keskusteluja pidettiin hedelmällisinä. Myös yhteisiä kehittämisehdotuksia tehtiin. Matriisiorganisaation ydinprosessien mukaisesti toteutettu itsearviointi paljasti sen, että eri toimialoilla tiedetään edelleen muiden käytänteistä melko vähän. Halua tietää ja hyödyntää toisten kokemuksia on kuitenkin selvästi olemassa. Myös kehittämistä tarvitsevien toimintojen tunnistaminen näyttäisi olevan mahdollista toteuttamamme arviointimallin pohjalta. Tunnistaminen edellyttää tulosten jatkokäsittelyä ammattikorkeakoulun johtoryhmässä, pedagogisessa

työryhmässä ja TKI-työryhmässä sekä toimialoilla. Lisäksi tulosten pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma, joka kytketään osaksi talousarvioprosessia. Näin saadaan kytkettyä myös eurot osaksi kehittämistä. Tulosten pohjalta määritellään tulevan sisäisen auditoinnin kohteet.

Uudistettu itsearviointiprosessi paljasti sen tosiasian, että laatujärjestelmäämme ja sen sisältämää tietoaainestoa ei tunneta vieläkään hyvin. Varovainen johtopäätös tulosten perusteella on, että toimintaa ja tuloksia tarkastellaan edelleen subjektiivisten näkemysten perusteella, ei niinkään käytettävissä olevan tietoaaineston perusteella. Tätä asiantuntijaorganisaatioihin liittyvää problematiikkaa käsiteltiin luvussa 2. Laatujärjestelmän tunnetuksi tekemistä ja laatutietoisuuden levittämistyötä on siis edelleen jatkettava, samoin itse laatujärjestelmän kehittämistyötä. Arvioinnin tulosten pohjalta myös on hyvä jatkaa matriisiorganisaatiomallin vahvistamista seuraava auditointikierrosta varten. (soveltaen Tuovila 2011)

Arviointiprosessin toteuttaminen on suunniteltava huolellisesti. Prosessin tavoitteista ja aikataulusta on tiedotettava arviointiryhmien jäsenten lisäksi koko henkilöstölle. Toimialoilla tehdyt henkilövalinnat arviointiryhmiin ovat myös merkittäviä tekijöitä arvioinnin onnistumisen kannalta. Itsearviointiin osallistuvilla henkilöillä on oltava oman toimialansa tuntemisen lisäksi tietoa laatujärjestelmästä ja taitoja käyttää sen aineistoja itse arviointiprosessissa. Tämä edellyttää positiivista asennetta arviointia ja toimintojen kehittämistä kohtaan. Tämän lisäksi he tarvitsevat työyhteisönsä tuen ja avun kyetäkseen toimimaan oman alansa aktiivisina ja asiantuntevina edustajina arviointiryhmässä. (sovelten Tuovila 2011)

Itse arviointimallissa on kovasti kehittämistä. Toimialojen tulee nimetä arviointiryhmän jäsenet hyvissä ajoin. CAF-itsearviointi toteutetaan jatkossa joka toinen vuosi ja itsearviointiryhmiin tarvitaan sekä pedagogiikkaa että TKI-toimintaa arvioivia henkilöitä. Nimeäminen on tehtävä työaikasunnitelmien laatimisen yhteydessä, jotta itsearviointiin osallistuvat henkilöt voivat perehtyä prosessiin ja aineistoihin ajoissa. Opiskelijat ja tukipalveluiden edustajat on tarkoitus kytkeä prosessiin haastattelujen avulla.

Arvioinnin toteuttamisen ohjeistusta ja arviointiin osallistuvien henkilöiden perehdyttämistä on myös täsmennettävä. Arvioinnissa tarvittavan aineiston tulee olla helposti saatavilla laatujärjestelmästäämme. Caf-itsearviointimallista tehty yleinen ohjeistus ei yksin riitä, vaan tarvitaan lisäohjeistusta. Niinpä tämän kehittämishankkeen jatkeena syntyy Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tarpeisiin räätälöity CAF-käsikirja, jonka tavoitteena on konkretisoida arviointialueita.



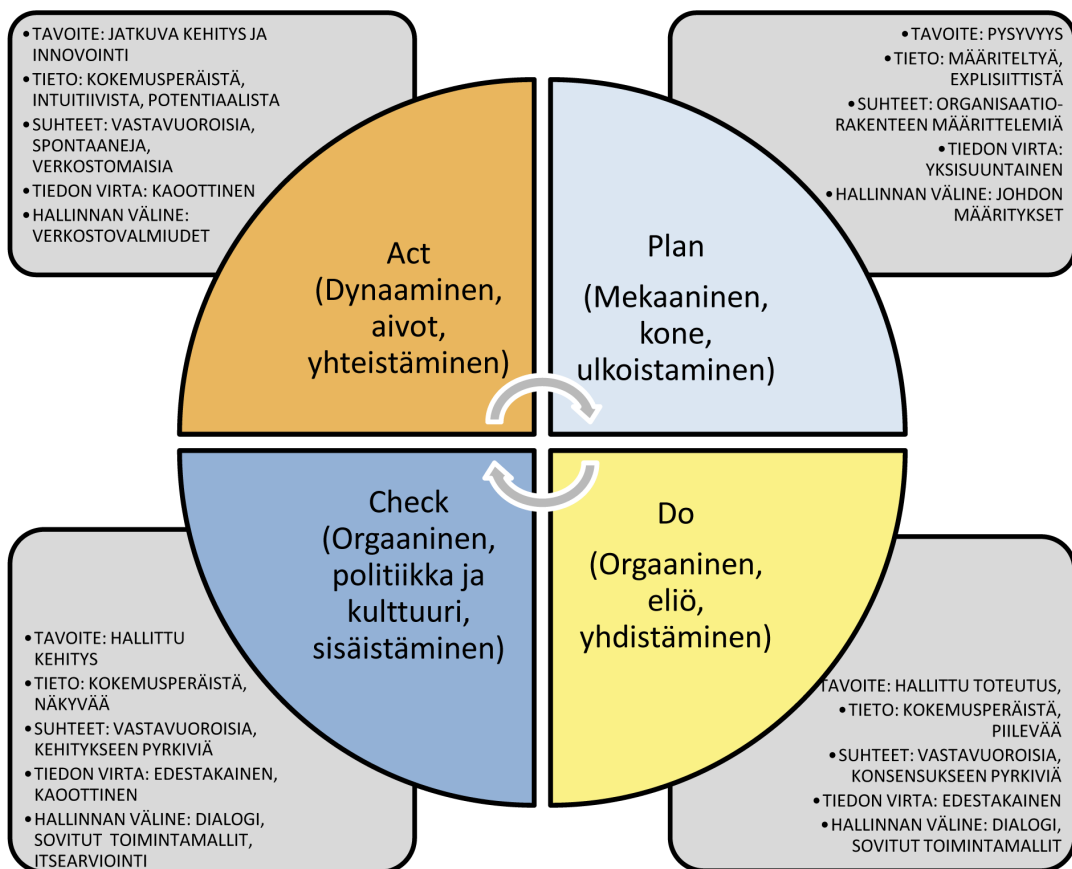


## 4 Pohdintaa

Systemaattiset itsearviointit sekä sisäiset ja ulkoiset auditoinnit ohjaavat laadun kehittämistyötä; käytäntöjen kehittäminen ohjaa parhaimmillaan laadun luomisen prosesseja niin, että ne tukevat opiskelijoiden ja muiden osaamisensa kehittäjien, opettajien ja koko organisaation yhteisen laatukulttuurin kehittämistä. Miten laatu-järjestelmä kytkeytyy tähän? Laatu-järjestelmät ovat edelleen ainakin osalle korkeakoulujen asiantuntijoita kirosana. Taustalla voi olla organisaatiokulttuuriin liitettävät metaforat, jotka heijastuvat myös suhtautumiseen laatu-työhön. Laatu-järjestelmä näyttäytyy osalle asiantuntijoista koneena, joka tasapäistää, kontrolloi ja pakottaa noudattamaan pykälää ja sääntöjä. Laatu-järjestelmiä voidaan kuitenkin tarkastella myös Henry Mintzbergin jo vuonna 1983 julkaisemia viittä organisaatiomallia soveltaen joko koneena, eliönä, politiikkaa ja kulttuuria tai aivoina.

Laatu-järjestelmän avulla tapahtuva käytäntöjen kehittäminen voi parhaimmillaan ohjata laadun luomisen prosesseja niin, että ne tukevat opiskelijoiden ja muiden osaamisensa kehittäjien, opettajien ja koko organisaation yhteisen laatukulttuurin kehittämistä. Oleellista on tunnistaa laatuun liittyvät prosessit ja kehittää toimintoja, joilla hiljainen (yksilön) käsitys laadusta muuntuu havaittavaksi ja edelleen yhteisön yhteisölliseksi laatu-käsitykseksi ja tukee samalla jatkuvasti toimintatapojen kehittämistä (PDCA). Onko laatu-järjestelmä siis kaikkea edellä mainittuja eli yhdistelmä konetta, eliötä, politiikkaa ja kulttuuria sekä aivoja?

Laatu-työtä ei voi tarkastella postmodernissa asiantuntijaorganisaatioissa ilman, että puhutaan tiedosta ja sen merkityksestä organisaation kehittämiseksi. Näkyvä tieto muodostaa noin 5 % organisaation kilpailukyvystä. Loput 95 % perustuu muihin tiedon muotoihin. Hiljaisen ja näkyvän tiedon vuoropuhelu on sosiaalinen prosessi yksilöiden välillä; se ei voi tapahtua yksilön sisäisenä prosessina. Koska postmodernissa asiantuntijaorganisaatioissa osaaminen integroituu ihmisiin, on ymmärrettävä eri tavoin informaatiota hankkivia, eri tavoin prosessoivia, eri tavoin päätöksentekoa suorittavia, eri tavoin tilanteita sulkevia ja eri tavoin itseään ilmaisevia työyhteisön jäseniä (Helakorpi 2001, 39–40). Kuva 1 havainnollistaa tietopääoman ja osaamisen hallintaa PDCA-viitekehityksessä.



**Kuva 1.** Tietopääoma, osaaminen ja sen hallinta PDCA-viitekehyksessä (soveltaen Helakorpi 2001, 81 ja Pitkänen 2010, 68–69)

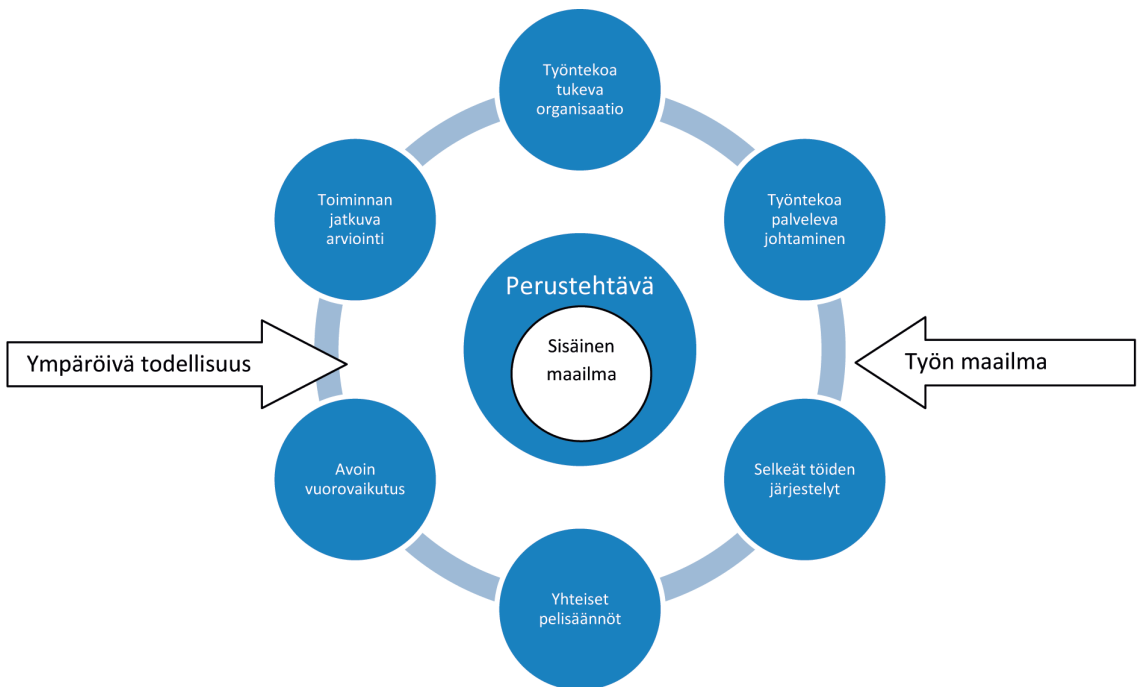
Tarkasteltaessa organisaatio- ja laatu-kulttuuria on syytä pohtia, että ovatko korkeakoulut kehittyneet aidosti moniäänisyyttä sallivaan, suvaitsevaan ja erilaisuutta arvostavaan suuntaan samalla, kun ne kehittävät koulutuksen ja muun toiminnan laatuun kytkeytyviä prosesseja ja menettelytapoja? Esimerkiksi CAF-itsearviointin osalta tämä tarkoittaisi sitä, että olennaista ei ole konsensuspyrkimyksistä huolimatta päästä täydelliseen yhteisymmärrykseen, vaan että jokainen on osallinen tulkintafoorumissa tuoden oman näkökulmansa ja rakentaen yhdessä toisten kanssa yhteistä kokonaisuutta.

Itsearviointit voidaan siis mieltää tulkintafoorumeiksi organisaation toiminnasta ja sen tuloksista. Tulkintafoorumeiksi voidaan määritellä tilat, paikat ja ajat, joissa suunnitellaan toimintaa, tarkastellaan suunnitelmia osana omaa toimintaa, arvioidaan tuloksia ja edelleen kehitetään toimintaa. Ne ovat työyhteisön jäsenten omien ymmärrysten ja tulkintojen jakamisen paikkoja sekä samalla kertaa toisten esittämien tulkintojen kuulemisen ja ymmärtämisen paikkoja. Tulkintafoorumit, kuten CAF-

itsearviointi, tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden kehittää työyhteisön dialogikulttuuria.

Itsearviointiin on organisaatiolle eniten hyötyä kuitenkin silloin, kun asioita tarkastellaan työn maailmassa (ks kuva 2) ja perustehtävien kautta. Jos tarkastelu tapahtuu jostain muusta näkökulmasta, on siirrytty työyhteisön sisäiseen maailmaan, jossa toiminta perustuu tunteisiin, mielikuviiin, asenteisiin, ennakkoluuloihin, huhuihin ja muihin vastaaviin ilmiöihin, jotka ovat varsin usein kaukana tosiasioista (Järvinen 2009, 53–54). Sisäistä maailmaa toki tarvitaan, jotta jaettujen mielikuvien ja tunteiden kautta voidaan purkaa esimerkiksi työhön liittyviä paineita, tyytymättömyyttä ja turhautumista. Mutta jos työasioiden käsittely tapahtuu yksinomaan sisäisestä maailmasta käsin, sitä vaikeammaksi ongelmien ja tilanteiden asiallinen käsittely ja ratkaiseminen sekä toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen muuttuu (Järvinen 2009, 56–57).

Tulkintafoorumeita tarvitaan tietotyötä tekevissä asiantuntijayhteisöissä, koska asiantuntijoiden työnkuvat ovat moninaiset ja yhteisön jäsenet toimivat useissa eri työ-, asiantuntija- ja projektiryhmissä samaan aikaan. Usein kehittämisorientoitu-



**Kuva 1.** Toimivan työyhteisön kaksi puolta (Järvinen 2009, 53)

neissa yhteisöissä vauhti on niin kova, ettei yhteisille tulkinnoille työn kohteista jää aikaa ja omat henkilökohtaiset tulkinnat jäävät elämään ja aiheuttavat ristiriitoja ja väärinymmärryksiä suuntien valinnoissa. Ja tästä syystä organisaation toiminta saattaa näyttäytyä kaoottisena, ennakoimattomana ja jopa hallitsemattomana. (Helakorpi 2001, 36) Kaaosta voi kuitenkin hallita ja hyödyntää. Sama tieto tai käsite voi saada uuden merkityksen toisessa kontekstissa; tällöin puhutaan niin sanotusta sumeasta yhdistelystä. Tähän liittyy myös organisaatiossa oleva ns piilevä, kokemusperäisen tiedon synerginen hallinta, joka käsittää sekä näkyvän, käsittein ilmaistun tiedon ja hiljaisen (osin tiedostamattoman) tiedon. Oppivassa organisaatioissa pyritään hiljaisen tiedon tekemiseen näkyväksi ja tiedon jakamiseen, jolloin sitä voidaan käyttää kehittämisessä hyväksi. Itsearviointi tuottaa hiljaista tietoa henkilöstöltä. Korkeakoulujen laatukulttuurin ja toiminnan kehittämisessä on äärimmäisen tärkeää tuottaa hiljaista tietoa myös opiskelijoilta ja sidosryhmiltä, koska ne ovat kaiken toiminnan kohteena. (Helakorpi 2001, 38–39)

# Lähdeluettelo

## Painetut

- HELA KORPI, SEPPO 2001. Koulun johtamishaaste. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- JÄRVINEN, PEKKA 2009. Onnistu esimiehenä. WSOYpro, Helsinki.
- MÄKI, KIMMO & SARANPÄÄ, MIKA & IMMONEN, MIRJA & KARPPINEN, ANNELI & KERÄNEN, HANNELE & KUNNARI, IRMA & KÄMÄRÄINEN, JUHA & LEVO-AALTONEN, SIRPA & PROKKI, CARITA & PÄÄSKYVUORI, MARJO & SILIUS-AHONEN, ELLINOR & YLÖNEN, MERJA 2009. Osallisuuden johtaminen. Edita, Helsinki, 155–189.
- MINTZBERG, HENRY 1983. Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- PITKÄNEN, RAIMO 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Infor Oy, Vantaa.
- VASO, JUHA & TUOMINEN, KARI 2004. Johdatko oppilaitosta laadukkaasti? Itsearviointin työkirja. TS-tulostus/Digipaino, Turku.

## Painamattomat

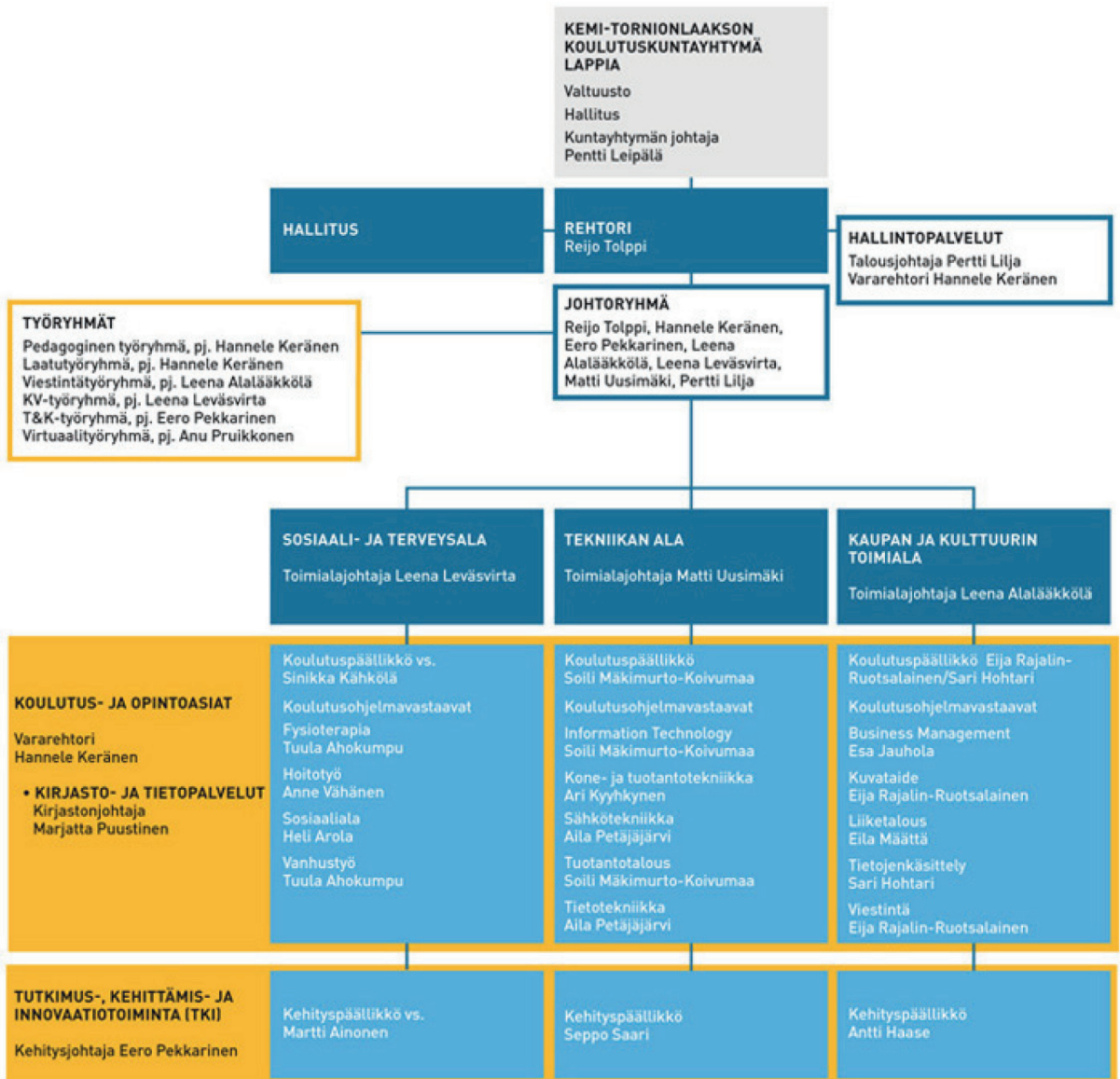
- AUVINEN, PEKKA 2006. Ammattikorkeakoulun opettajan työn muutos 1992–2010. <http://www2.kyamk.fi/dl/Juhlaseminaario6/Auvinen180106.pdf> Luettu 6.4.2011
- CAF and education 2010. [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAFedu\\_o80410\\_Vo6\\_final.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAFedu_o80410_Vo6_final.pdf). Luettu 18.2.2011.
- HOUSTON, DON 2007. TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose. Quality in Higher Education, Vol 13, No. 1, 3–17.
- JUUTI, PAULI 2011. Modernia ja postmodernia johtamista. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/ikajohtaminen/mopojoh.htm> Luettu 20.3.2011
- Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatuksikirja osa A 2009.
- Korkeakoulujen arviointineuvosto 2010. Korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointi-käsikirja vuosiksi 2011–2017. [http://www.kka.fi/files/1201/KKA\\_1610.pdf](http://www.kka.fi/files/1201/KKA_1610.pdf) Luettu 18.2.2011.
- KUULA, ARJA 2011. Toimintatutkimus. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html> Luettu 17.3.2011

LÄHDENIEMI, MATTI & HULKKO, PEKKA & LAPPALAINEN, ANNELI & MÄKITALO, JYRKI & SUVIRANTA, LEENA & MUSTONEN KIRSI 2010. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. [http://www.kka.fi/files/1146/KKA\\_1410.pdf](http://www.kka.fi/files/1146/KKA_1410.pdf) Luettu 20.9.2010

TUOVILA ANJA 2011. CAF-itsearviointiprosessin sisäisiä raportteja.

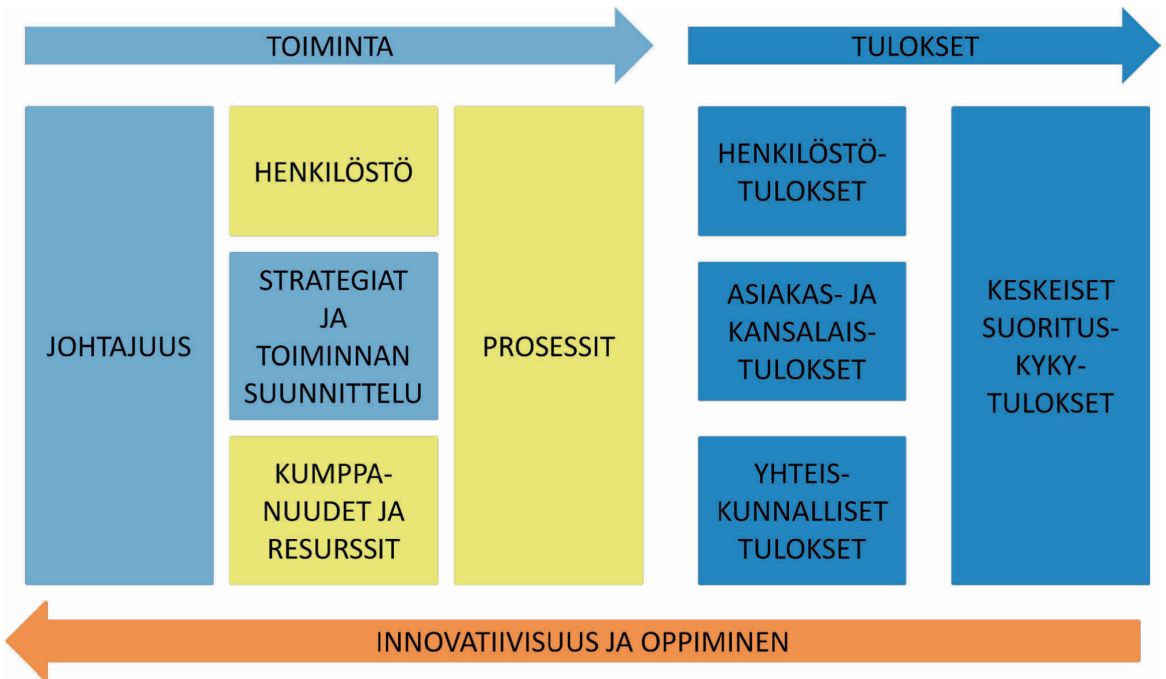
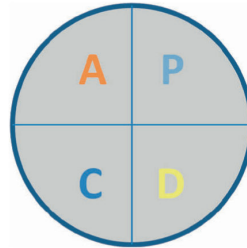
VIDGREN, MERVI 2009. Koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtaminen mallintaminen. Tapaustutkimus monialaisen ammattikorkeakoulun terveys- ja liiketalousaloilta. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. <http://www.uku.fi/vaitokset/2009/isbn978-951-27-1237-3.pdf> Luettu 18.2.2011

Liite 1. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio



Liite 2. CAF-itsearviointimalli (CAF and Education 2010)

P = plan  
D = do  
C = check  
A = act







Suomalaiset korkeakoulut voivat autonomiansa mukaisesti rakentaa omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivan laatujärjestelmän, jonka tavoitteista, käytettävistä menetelmistä ja niiden kehittämisestä se päättää ja vastaa autonomiansa mukaisesti itse. Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) auditoi kunkin korkeakoulun järjestelmän toimivuuden kuuden vuoden välein. Suomessa käytössä oleva auditointimalli tukee kehittävän arvioinnin periaatetta, ja vastuu toiminnan laadusta on korkeakouluilla itsellään.

Kehittämishankkeessa on tarkoitus selvittää, miten itsearvioinnin avulla saadaan hyvät käytänteet organisaation näkyväksi tiedoksi ja yhdistettyä laatujärjestelmään, ja siitä edelleen jalkautettua osaksi päivittäistä toimintaa. Tutkimusongelmana on, miten prosessipohjaisen CAF-itsearvioinnin avulla voidaan vahvistaa yhteistä toimintakulttuuria Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa.