



ePooki  
5/2010

OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT

Marianne Isola – Sari Järvinen

## Laatua leipomassa

Sisäinen auditointi Oulun seudun ammattikorkeakoulussa 2010

Raportti



OULUN SEUDUN  
AMMATTIKORKEAKOULU



**ePooki**  
5/2010

OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT

Marianne Isola – Sari Järvinen

## Laatua leipomassa

Sisäinen auditointi Oulun seudun ammattikorkeakoulussa 2010

Raportti





# Sisällys

Tiivistelmä	4
1. Johdanto	6
2. Auditointiprosessi ja auditointikohteet	7
3. Auditoinnin tulokset	9
3.1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	9
3.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	11
3.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	11
3.2.2 Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö/Taiteellinen toiminta	13
3.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitysyhteistyö	16
3.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	18
3.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	19
3.3 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	21
3.3.1 Henkilöstö	21
3.3.2 Opiskelijat	23
3.3.3 Ulkoiset sidosryhmät	24
4. Yhteenveto	26
4.1. Auditointiprosessi	26
4.2 Auditoinnin tulokset	26
Liite 1. Sisäinen auditointi Oamkissa 2010, raporttipohja	28

# 1. Johdanto

Laadunvarmistusjärjestelmän kehitystyö aloitettiin Oulun seudun ammattikorkeakoulussa (Oamk) vuonna 1999. Sen kehittäminen nykyisen mallin mukaiseksi alkoi vuonna 2004. Aiemmin laadunvarmistustyötä on tehty toimintaa suunnittele-malla, seuraamalla, arvioimalla ja kehittämällä. Vuonna 2009 päätettiin aloittaa sisäiset auditoinnit oman toiminnan kehit-tämistä tukemaan. Ensimmäinen laajamittainen auditointi jär-jestettiin keväällä 2010 ja se toteutettiin yksiköittäin kohteena Oamkin laadunvarmistusjärjestelmä. Sisäiset auditoinnit tuke-vat osaltaan myös valmistautumista Korkeakoulujen arviointi-neuvosto (KKA) ulkoiseen auditointiin syksyllä 2011. KKA on toteuttanut syksystä 2005 lähtien korkeakoulujen laadunvar-mistusjärjestelmien auditointeja.

Sisäisen auditoinnin tavoitteena on laadunvarmistusjärjes-telmän seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen. Samalla nostetaan esille hyviä käytänteitä ja kehittämiskohteita. Au-ditoinnin tarkoituksena on tukea, tehdä näkyväksi ja kehittää laadunvarmistustyötä ja sen kautta selvittää kokonaiskuva laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Sisäisessä audi-toinnissa ei tarkastella tulosten laatua.

Tähän raporttiin on koottu tiivistetysti vuoden 2010 sisäisen auditoinnin tulokset. Raporttia laadittaessa on tarkasteltu

kaikkien yksiköiden auditointimateriaaleja, auditointiryhmien laatimia raportteja sekä tämän raportin kokoajien muistiin-panoja auditointivierailuista. Taustamateriaalina on käytetty KKA:n julkaisemaa analyysia korkeakoulujen laadunvarmis-tusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008 (Moitus 2009).

Raportin luvussa 2 esitellään auditointiprosessin kulkua ja valittuja auditointikohteita. Luvussa 3 esitellään tulokset au-ditointikohteittain. Tuloksia ei tarkastella yksikkökohtaises-ti, mutta jokaisen kohteen lopuksi on listattu eri yksiköistä löydettyjä hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita. Luvussa 4 esitellään yhteenvetoa tuloksista ja pohditaan suosituksia si-säisten auditointien jatkokehittämiselle.

Raportin tekijät haluavat kiittää kaikkia sisäiseen auditointiin osal-listuneita. Yksiköiden laatukoordinaattoreille esitämme lämpimät kiitokset yhteistyöstä ja työpanoksesta, jonka olette antaneet auditointiprosessin suunnitteluun ja läpivientiin. Kiitokset kuulu-vat myös auditoinnissa ja haastateltavina toimineelle henkilökunnal-le ja opiskelijoille sekä ulkoisten sidosryhmien edustajille.

Raportin kokoajat toivovat, että raporttia luetaan ja hyödynne-tään lukuvuoden 2010–2011 aikana.

## 2. Auditointiprosessi ja auditointikohteet

Sisäisestä auditointiprosessista (kuva 1) tehtiin päätös joulukuussa 2009. Auditointia varten järjestettiin helmikuussa kaksipäiväinen koulutus, johon osallistui henkilöstöä ja opiskelijoita jokaisesta yksiköstä sekä ulkoisten sidosryhmien edustajia. Valmistautuminen alkoi yksiköissä tiedottamisella ja auditointimateriaalin keräämisellä. Materiaali laitettiin intranettiin kaikkien nähtäväksi.

### Auditointiprosessi

Sisäinen auditointi järjestettiin Oamkissa ensimmäistä kertaa tässä laajuudessa: aiemmin osassa yksiköitä on auditoitu ympäristöjärjestelmiä. Auditointi osallisti suuren määrän ihmisiä: koulutettavia oli noin 60 ja valmistelumateriaalia tuotettiin yksiköittäin useamman henkilön voimin. Auditoinnista tiedotettiin muun muassa työpaikkalavereissa. Auditointien aikana haastateltiin yli 230 henkilöä Oamkin henkilökunnasta, opiskelijoista sekä ulkoisista sidosryhmistä.

Auditointiryhmään kuului kuusi–kahdeksan henkilöä ja sen kokoonpano vaihteli yksiköittäin. Jokaisessa ryhmässä oli opiskelijaedustaja ja osassa työelämäedustaja. Ryhmä valitsi itse keskuudestaan puheenjohtajan. Auditointitilaisuuksia olivat seuraamassa rehtorin toimistosta laatukoordinaattorit.

### Auditoinnin aikataulut

Auditointien aikataulu oli seuraava:

- Liiketalouden yksikkö 15.3.
- Kulttuurialan yksikkö 16.3.
- Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö 17.3.
- Luonnonvara-alan yksikkö 19.3.
- Ammatillinen opettajakorkeakoulu 22.3.
- Rehtorin toimisto 24.3.
- Tekniikan yksikkö 25.3.
- Kirjasto 14.4.
- Täydennyskoulutus 16.4.

Auditointivierailuun varattiin yksi päivä, jolloin tarkasteltiin, miten havaittu toiminta vastaa dokumentoitua toiminnan kuvausta. Lisäksi tarkasteltiin dokumentointia ja toimintaa suhteessa valittuihin auditointikriteereihin. Kehittämiskohteita pyrittiin etsimään asetettujen tavoitteiden sekä KKA:n kriteereiden mukaisesti.

Auditointiryhmän jäsenet haastattelivat auditoitavan toiminnan piiriin kuuluvia: henkilöstöä, opiskelijoita ja ulkoisia sidos-

ryhmiä. Haastattelut tehtiin pääasiassa yhtenä ryhmänä. Kaksi auditointiryhmää käytti mahdollisuutta jakaantua kahdeksi ryhmäksi osassa haastatteluista. Päivän lopuksi auditointiryhmä teki lyhyen yhteenvedon tärkeimmistä havainnoistaan, joka esiteltiin yksikölle palautekeskustelussa. Auditointiraportin valmisteluun varattiin aikaa kaksi viikkoa.

### Auditointikohteet ja kriteerit

Sisäisen auditoinnin kohteet valittiin KKA:n laatimaa auditointikäsikirjaa soveltaen (Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi, 2007). KKA on määritellyt korkeakoulujen ulkoisia auditointeja varten seitsemän kohdetta, joista tähän sisäiseen auditointiin valittiin kolme:

- Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
- Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus
  - Tutkintotavoitteinen koulutus
  - Tutkimus/tutkimus- ja kehitystyö/taiteellinen toiminta
  - Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö
  - Tuki- ja palvelutoiminnot
  - Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
- Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen.

Laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteineen ja vastuineen on määritelty Oamkin laatukäsikirjassa. Sisäisessä auditoinnissa haluttiin tarkastella tämän ilmenemistä yksikkötasolla. Perustoiminnot jakautuvat viiteen osa-alueeseen ja niiden parissa on työtä tehty jo useamman vuoden ajan, joten nykytila ja mahdolliset kehittämistarpeet haluttiin kartoittaa. Laadunvarmistustyössä olennaista on, että se on osa jokapäiväistä arkista työtä, henkilöstöllä on rooli kokonaisuudessa sekä opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät on otettu mielekkäällä tavalla osaksi kehittämistä. Tätä arvioitiin yhtenä kohteena sisäisissä auditoinneissa.

Kohteet arvioitiin KKA:n auditointikäsikirjassa määrittelemillä kriteereillä, jotka ovat puuttuva, alkava, kehittynyt ja edistynyt. Niille on määritelty sanalliset kuvaukset kohteittain. (Liite 1, Sisäinen auditointi Oamkissa 2010, raporttipohja.)



**Kuva 1:** Sisäisen auditointiprosessin kulku



## 3. Auditoinnin tulokset

Sisäisen auditoinnin tuloksia tarkastellaan kohteittain: korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio; korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus sekä korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen. Jokaisen kohteen loppuun on koottu lista yksiköistä löydettyistä kehittämiskohteista ja hyvistä käytänteistä.

### 3.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio

Ensimmäinen auditointikohde oli Oamkin laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio. Oamkin laadunvarmistusjärjestelmä todentuu yhteisessä intranetissä. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta tavoitteineen ja toimintoineen, vastuineen sekä toimijoineen on määritelty intranetissä olevassa laatuikäkirjassa. Tarkemmalla tasolla sitä on kuvattu myös prosessien sanallisissa kuvauksissa sekä toiminnot ja tehtävät -osiossa. Intranetissä mahdollistetaan selkeä ja kattava kokonaisuuden määrittely. Sisäisissä auditoinneissa havaittiin, että kokonaisuuden jäsentäminen on yksiköissä kuitenkin vielä eri vaiheessa.

Arviointikriteeriksi Kirjastolle tuli kehittyvä ja muille yksiköille alkava. Kehittyvä-kriteeri on määritelty seuraavasti:

*"Tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on selkeästi ja konkreettisesti määriteltyä ja dokumentoituja. Vastuunjako on toimiva."*

Alkava-kriteeri on puolestaan määritelty seuraavasti:

*"Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely ja dokumentointi on puutteellista. Vastuunjako toimii osittain."* (Liite 1, Sisäinen auditointi Oamkissa 2010, raporttipohja.)

#### Pohdintaa tuloksista

Yhteiseksi kehittämiskohteeksi koko Oamkissa nousee prosessinomistajien roolin, vastuun ja päätösvallan määrittely

yhtenäisellä tavalla suhteessa linjaorganisaation toimijoiden vastuisiin. Tällä hetkellä Rehtorin toimistossa ja muissa yksiköissä toimivilla prosessinomistajilla on erilaisia vastuita ja työtehtäviä. Määrittelytyön yhteydessä on tarpeellista miettiä myös riittävä resursointi työhön.

Henkilöstön intranet on ollut kehittämiskohteena vuodesta 2006 alkaen. Tiedon jäsentämistä ja sijoittelua siellä on tarkasteltava edelleen kriittisesti, jotta kokonaisuudesta saadaan selkeä. On tarpeellista huomioida myös graafisten kuvausten rooli eri prosesseissa, esimerkiksi laatuympyrä PDCA (Plan, Do, Check, Act) -syklin mukaisesti (laatuleipä) ja vuosikellot, jotka voivat auttaa kokonaisuuden hahmottamista. Vuosikelloja on jäsenneilty molemmista ydinprosesseista, kuten myös toiminnanohjauksesta. Nämä pyritään saamaan intranetiin syksyn 2010 aikana.

Dokumentaation ajantasaisuudesta ja keräämisestä intranetiin on huolehdittava säännöllisesti ja se on osa prosessinomistajien vastuuta. Esimerkiksi suunnittelumateriaalit voivat olla verkkoasemilla tai keskustelupalstat oppimisympäristöissä, mutta lopullisten materiaalien on oltava intranetissä.

Prosessien kuvaamisen jatkokehittämisessä on toiminnanohjaus-, ydin- ja tukiprosessien rajapinnat hyvä saada näkyviin. Prosessien dokumentointi on jäsenneilty intranetiin PDCA-sykliä soveltaen ja otsikointi on tämän mukaisesti suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. Jokaiseen osa-alueeseen on tarpeen täydentää näkyviin olennainen materiaali, mutta erityisesti prosessien arviointi-kohtia olisi kehitettävä ja luotava yhtenäiset käytännöt sille, mitä mittarien valinnan ja seuranta-tietojen saannin jälkeen tehdään.

Haastattelussa todettiin, että intranetin käyttöä on tarpeen tehostaa koulutusten avulla. Intranetistä on järjestetty keväällä 2009 koulutustilaisuuksia ja lukuvuonna 2009–2010 on pidetty yksiköissä esittelytilaisuuksia. Jatkokouluttamisessa pohditaan yhteistä koulutuskokonaisuutta harjoitustehtävineen. Näin varmistetaan intranetin eri ominaisuuksien tunteminen ja niiden hyödyntäminen. Opiskelijoiden intranet otetaan käyttöön syksyllä 2010, joten erityisesti opetushenkilöstölle koulutusta tarvitaan molemmista kokonaisuuksista.

### **Kehittämiskohteita yksiköittäin:**

- Prosessinomistajien rooli, vastuu ja päätösvalta sekä työn resursointi on tarpeen määritellä intranetiin yhtenäisellä tavalla. (Kaikki yksiköt)
- Dokumentointi ja prosessikuvaukset on tarpeen täydentää intranetiin. (Kaikki yksiköt)
- Tiedon jäsentämistä intranetissä on tarkasteltava kriittisesti, jotta kokonaisuudesta saadaan selkeä. Graafiset kuvaukset (esimerkiksi vuosikellot) on hyvä huomioida eri prosesseissa. (Kaikki yksiköt)
- Toiminnanohjaus-, ydin- ja tukiprosessien rajapinnat täytyy saada näkyviin. Se on mahdollista esimerkiksi prosessien sanallisissa kuvauksissa. (Kaikki yksiköt)
- Intranetin käyttöä on tarpeen tehostaa koulutusten avulla sekä henkilöstölle että opiskelijoille. (Kaikki yksiköt)
- Prosessien arviointi-kohtia pitää kehittää sekä luoda yhtenäisiä käytäntöjä sille, mitä mittarien valinnan ja seurantatietojen saannin jälkeen tehdään. (Kaikki yksiköt)
- Dokumentointi intranetiin Oamkin linjausten mukaisesti helpottaa kokonaisuuden hahmottamista koko ammattikorkeakoulussa. (Kirjasto)
- Laadunvarmistustyöryhmän ja organisaation kuvausta on tarpeen selkeyttää. (Kirjasto)
- Menettelytavat ja toimintamallit on tarpeen liittää intranetiin prosessien kehittämistä varten, esimerkiksi laatuympyrä-esitystapaa soveltaen. (Kirjasto)
- Organisaatiokuvausta on selkeytettävä. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Johtoryhmän ja laaturyhmän vastuita ja tehtäviä on selkeytettävä niin, että kaikilla prosessinomistajilla on yhtäläiset vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet omiin prosesseihinsa. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Tiimirakennetta on tarkennettava ja dokumentaatiota selkeytettävä muun muassa vanhoja työryhmiä poistamalla, työryhmien toimenkuvia muokkaamalla sekä pohtimalla työryhmien välisiä suhteita, työryhmien viestintää ja systemaattista dokumentaatiota. (Sosiaali- ja terveysalan ja Luonnonvara-alan yksiköt)
- Yksikön toimintamalleja on selkeytettävä, esimerkiksi määriteltävä viralliset vaikutuskanavat. (Luonnonvara-alan yksikkö)

### **Hyviä käytänteitä yksiköittäin:**

- Keskeiset prosessit ja palvelut on dokumentoitu kattavasti. (Kirjasto)
- Henkilöstö on ollut mukana luomassa laadunvarmistusjärjestelmää ja sitoutunut sen käyttöön. (Kirjasto)
- Työpaikkakokouksissa on käsitelty laatuasioita. (Kulttuurialan yksikkö)
- Yksikössä tiedotetaan intranetiin lisätyistä tärkeistä dokumenteista myös sähköpostitse. Tämä motivoi intranetin käyttöön. (Kulttuurialan yksikkö)
- Tiimiorganisaatio osallistaa henkilökunnan kehittämistyöhön ja sen avulla on hyvät mahdollisuudet edistää henkilöstön sitoutumista laadunvarmistukseen. (Liiketalouden yksikkö)
- Yksikön itsearviointi kehittämiskohteiden tunnistamisessa on aktiivista. (Täydennyskoulutus)

### 3.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

Toinen auditointikohde oli Oamkin perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus, jota tarkasteltiin viiden osa-alueen kautta: tutkintotavoitteinen koulutus; tutkimus/ tutkimus- ja kehitystyö/ taiteellinen toiminta; yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö; tuki- ja palvelutoiminnot sekä henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen.

Kokonaisuudelle annettiin yksi yhteinen kriteeri. Liiketalouden yksikölle ja Kirjastolle annettiin kriteeriksi kehittyvä, muut yksiköt saivat tästä kohdasta kriteeriksi alkava.

Kehittyvä-kriteeri määritellään näin:

*"Järjestelmä kattaa useita korkeakoulun perustoimintoja. Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämätön laadun tunnistaminen on tehokasta."*

Alkava-kriteeri puolestaan on määritelty seuraavasti:

*"Järjestelmä kattaa yksittäisiä korkeakoulun perustoimintoja. Tiedon käyttö on satunnaista ja/ tai sen keruu on itsetarkoituksellista. Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää. Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu." (Liite 1, Sisäinen auditointi Oamkissa 2010, raporttipohja.)*

#### 3.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Tutkintotavoitteista koulutusta tarkasteltiin osittain sovelletuna, koska esimerkiksi Täydennyskoulutuksessa ei tutkintotavoitteista koulutusta ole ja Kirjasto on tukipalveluyksikkö. Auditoinnissa tarkasteltiin, miten Opetus ja oppiminen -ydinprosessissa ja sen osaprosesseissa kuvatut toiminnot toteutuvat yksiköissä.

#### Pohdintaa tuloksista

Opetus ja oppiminen on toinen ammattikorkeakoulun ydinprosesseista. Se jakaantuu viiteen osaprosessiin: opiskelijarekrytointi, opintojen suunnittelu, opintojen toteutus, opintojen ohjaus ja tutkinnon hyväksyminen. Osaprosessit on kuvattu

intranetissä. Syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana osaprosessien kuvauksia tarkistettiin ja täydennettiin. Työ on vielä kesken muun muassa vastuuhenkilöiden määrittelyn sekä toimintojen, tehtävien ja toteutusten kohdalla. Ajankohtaiset kuvaukset ovat toiminnanohjauksen kannalta välttämättömiä, joten niiden ajan tasaisuus on tärkeää. On kuitenkin huolehdittava, ettei kuvauksista tehdä liian yksityiskohtaisia, varsinkin Rehtorin toimistossa.

Olenainen kaikkia yksiköitä koskeva kehittämisasia liittyy koulutusohjelmatiimeihin (ko-tiimit). Jokaisella koulutusohjelmalla pitäisi olla oma ko-tiiminsä, ja näin pääsääntöisesti onkin. Tällä hetkellä yksiköiden ko-tiimit toimivat eri tavalla, käsittelevät eri asioita ja kokoontuvat eri tiheydellä. Kokoukset ovat joskus suljettuja, joskus kaikille avoimia. Ko-tiimien toimintaa on tarpeen kehittää yhtenäiseksi ja niiden vastuu ja asema on syytä määritellä selkeästi. Jokaisen yksikön pitää tietää, miksi ko-tiimit ovat olemassa ja missä asioissa niitä hyödynnetään. Ko-tiimien kaikki dokumentaatio (kokousaikataulut, asialistat, muistiot, liitteet) on tarpeen koota sekä henkilöstö- että opiskelijaintranettiin avoimuuden ja läpinäkyvyyden takaamiseksi.

Systemaattisen opiskelijapalautteen on myös tärkeä haaste yksiköille. Se koostuu yleisestä, säännöllisin väliajoin järjestettävästä opiskelijapalautekyselystä sekä jatkuvasta opintojakso-palautteesta. Ensimmäiset yhteiset opiskelijapalautekyselyt tehtiin lukuvuosina 2006–2007 ja 2007–2008. Tämän jälkeen kyselyä muokattiin ja kehitettiin saatujen kokemusten ja kommenttien pohjalta. Uudistuneena kysely toteutettiin keväällä 2010. Jatkossa se toteutetaan joka toinen vuosi. Auditoinnissa huomattiin, että opiskelijapalautekyselyä suunnitellaan laajasti hyödynnettäväksi esimerkiksi prosessien arvioinnissa. Auditoinnit tehtiin ennen palautekyselyä, joten lopullista tietoa opiskelijapalautekyselyn hyödyntämisestä ei vielä ole.

Opintojaksopalautteesta ollaan kehittämässä yhtenäistä toimintamallia. Se takaa opiskelijoille yhdenvertaisen aseman ja selkeyttää toimijoiden vastuita. Tällä hetkellä yksiköissä kerätään palautetta eri tavoin ja ilman yhtenäistä ohjeistusta palautteen käsittelystä. Hyvään toimintatapaan kuuluu, että tietoa annetaan myös palautteen antajille heidän palautteensa vaikuttavuudesta (palautteen palaute) sekä viestitään palauteprosessista. Tällä hetkellä opiskelijoilla ei haastattelujen perusteella ole useinkaan tietoa oman palautteensa vaikuttavuudesta. Opintojaksopalautetta kehitetään kesän ja syksyn 2010

aikana. Palautelomake sijoitetaan opiskelijaintranetiin. Palautteen käsittelystä, hyödyntämisestä sekä viestinnästä laaditaan ohjeistus yksiköiden systemaattisen toiminnan varmistamiseksi ja palautekoonnit käsitellään koulutusohjelmatiimeissä.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämishaasteisiin kuuluu myös seuranta- ja arviointikäytänteiden kehittäminen. Ydin- ja osaprosessien mittarien määrä on tehdyistä karsinnoista huolimatta edelleen suuri. Olennaisimmat mittarit pitää saada selkeästi määritellyksi. Eräs auditointiryhmä ehdotti esimerkiksi yhteisten tarkastuspisteiden määrittelyä. Näin riittämättömän laadun havaitseminen helpottuu ja korjaaminen voi tapahtua ripeästi. Kehittämissuunnitelman jälkeen laadittava ydinprosessin tasolla oleva arviointisuunnitelma vastaa osittain tähän haasteeseen.

Osaamisperustaiset opintosuunnitelmat ovat auditointimateriaalien mukaan käytössä jokaisessa koulutusta antavassa yksikössä. Sisäisen auditoinnin perusteella ei kuitenkaan muodostunut kokonaiskuvaa Oamkin opetussuunnitelmatyöstä (ops-työ). Sosiaali- ja terveysalan yksikköä kehoitettiin selkiyttämään ops-työhön liittyviä vastuuta ja Liiketalouden yksikköä dokumentoimaan ops-työtä. Ammatillista opettajakorkeakoulua kehoitettiin laatimaan yhdenmukaiset ja läpinäkyvät käytännöt aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Nämä kehittämiskohteet koskettanevat myös kaikkia muita yksiköitä.

Opiskelijoiden kannalta tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus tuntui (ko-tiimejä ja palautejärjestelmää lukuun ottamatta) sujuvalta. Opiskelijoiden näkökulmasta on tärkeää, että kaikki heille olennainen tieto keskitetään samaan paikkaan. Syksyllä 2010 käyttöön otettavaan opiskelijaintranetiin kerätään monipuolisesti tietoa opiskelusta: muun muassa opetussuunnitelmat, eHops, ajankohtaiset opintojaksot sekä tarpeelliset yhteistiedot. Muut välineet, kuten ulkoiset nettisivut, oppaat ja kampanjat täydentävät opiskelijaintranetia tarvittaessa.

Erilaiset opintojen ohjauskäytänteet ovat koko ammattikorkeakoulun haaste. Myös ohjausresurssit vaihtelevat yksiköittäin. Uutta ohjausmallia kehitetään parhaillaan, jotta ohjaus saadaan tasapuolisesti jokaiselle opiskelijalle. Erillisen hankkeen avulla tuetaan erityisesti aloittavia opiskelijoita. Yksi auditointiryhmä ehdotti, että ohjausta voisi kehittää esimerkiksi eHops-työkalun systemaattisen ja ohjatun käytön avulla. Tällä hetkellä eHopsin asema henkilökunnan ohjaustyön tukena on epäselvä eikä henkilökohtaisia opintosuunnitelmia (Hops) seurata välttämättä vuosittain.

Lisäksi sisäisessä auditoinnissa suositeltiin, että koulutusyksiköiden ja Kirjaston yhteistyötä ja tiedonkulkua edistetään esimerkiksi sähköpostilistojen ja työryhmätyöskentelyn kautta. Myös opintojaksokirjallisuuden hankkimisprosessi on tarpeen saada toimimaan yhdenmukaisesti joka yksikössä.

#### **Kehittämiskohteita yksiköittäin:**

- Koulutusohjelmatiimien toimintaa ja vastuuta on tarpeen yhdenmukaistaa ja dokumentoinnin on löydyttävä sekä henkilöstön että opiskelijoiden intrasta. (Kaikki yksiköt)
- Oamkin yhteinen opintojaksopalaute on otettava käyttöön. (Kaikki yksiköt)
- Hopsien ohjausta on kehitettävä ja systematisoitava. eHopsin käyttöä kannattaa hyödyntää esimerkiksi aiemmin hyväksytyjen opintojen tunnistamisessa. (Kaikki yksiköt)
- Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen (AHOT) yhdenmukaiset ja läpinäkyvät käytännöt lisäävät opintojen joustavuutta. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Koulutuksen vastuutahojen roolit on määriteltävä ja viestittävä opiskelijoille. Vastuutahoja ovat osastonjohtajat, koulutusohjelmavastaavat ja suuntautumisvaihtoehtovastaavat. (Kulttuurialan yksikkö)
- Osaamisperusteisten opetussuunnitelmien systemaattinen käyttöönotto ja kehittäminen pitää myös dokumentoida. (Liiketalouden yksikkö)
- Opetussuunnitelmatyön vastuut on tarpeen selkeyttää ja viestiä. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Opiskelijoiden kannustamiseen kansainvälisiin opintoihin on kiinnitettävä enemmän huomiota. (Tekniikan yksikkö)

### Hyviä käytänteitä yksiköittäin:

- Opiskelijapalautetta kerätään sekä opetuksesta että opetusharjoittelusta. Opintojaksopalautteiden yhteenvedojen perusteella vastuuopettajat tekevät muutoksia ja lisäyksiä opetussuunnitelmaan. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Opiskelijoille tarjotaan opiskelumahdollisuuksia myös kesällä. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Opiskelijoille ilmoitetaan opetusjärjestelyjen muutoksista tekstiviestein. (Kulttuurialan yksikkö)
- Suulliseen opintojaksopalautteeseen reagoidaan jo opintojakson aikana. (Kulttuurialan yksikkö)
- Palautteesta ja sen aiheuttamista toimenpiteistä keskustellaan yhdessä opiskelijoiden kanssa luku vuosittaisissa keskustelutilaisuuksissa. (Liiketalouden yksikkö ja Tekniikan yksikkö)
- Opiskelijat antoivat positiivista palautetta opinto-ohjauksen toimivuudesta ja ohjaajien saavutettavuudesta. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamis- ja tunnustamiskäytännöt (AHOT) hoidetaan tehokkaasti heti lukuvuoden alussa. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)

### 3.2.2 Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö/ Taiteellinen toiminta

Tutkimus- ja kehitystyön (tk-työ) ydinprosessi jakaantuu kahden osaprosessiin, jotka ovat tutkimus- tai kehittämishanke sekä tutkimus- ja/tai taiteellinen työ. Osaprosessit on kuvattu ensimmäisen kerran vuonna 2006. Sitä ennen käytössä oli intranettiin tehty Ideasta hankkeeksi -polku ja tätä aiemmin hankeohje-dokumentti. Syksyllä 2009 osaprosessikuvauksia tarkistettiin ja tiivistettiin.

#### Pohdintaa tuloksista

Tutkimus- ja kehitystyö (tk-työ) on vahvistettu ammattikorkeakoulujen tehtäväksi ammattikorkeakoululaissa vuonna 2003 (Ammattikorkeakoululaki 351/2003). Tk-työn ja opetuksen integrointi on tunnistettu kehittämishaasteeksi jo silloin. Sisäisten auditointien perusteella tk-työn ja opetuksen integrointia on tarpeen kehittää edelleen. Haastatteluiden perusteella opiskelijoilla ei ole riittävästi tietoa siitä, mitä yksiköissä tehtävä tk-työ on ja se näyttäytyykin heille lähinnä opinnäytetyön tekemisenä. Haastatteluiden perusteella yksiköiden tk-työ ja hankkeet ovat usein vieraita myös opettajille.

Oamkissa on tarpeen miettiä uusia malleja, jotka osallistavat henkilöstöä ja opiskelijoita tk-työn tekemiseen ja mahdollista-

vat tk-työn ja opetuksen integroinnin. Sekä opiskelijoiden että opettajien osaaminen kehittyi, kun he ovat mukana tutkimus- tai kehittämishankkeissa. Luonnonvara-alan yksikössä oli haastateltavana tk-henkilöstöä, joka hyödynsi tk-työtä opetuksessaan. Tämän he kokivat positiivisena, omaa osaamista ja työtä kehittävänä asiana. Hankkeissa saatujen hyvien käytänteiden levittäminen yksikön sisällä ja koko ammattikorkeakoulussa voidaan nähdä yhteisenä kehittämishaasteena, joka liittyy läheisesti kahden ydinprosessin integrointiin. Tutkimus- ja kehitystyön onkin tarpeen näkyä jo opetussuunnitelmatasolla.

Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa on ollut vuosina 2009 ja 2010 käytössä tutkimuskuukausi, joka on opetuksesta vapaa. Tutkimuskuukauden aikana henkilökunta edistää omia tutkimuksiaan tai hankkeitaan ja sitä hyödynnetään myös hankehakemusten valmistelussa. Sen tavoitteista keskustellaan yksikön tk-tiimin kokouksessa ja tuloksista raportoidaan jälkeenkäynnin. Työajankäyttö raportoidaan tutkimuskuukauden osalta Reportroniciin. (Ammatillisen opettajakorkeakoulun auditointimateriaali.) Tutkimuskuusi on hyvä käytänte, joka osallistaa henkilöstön laajasti tk-työn tekemiseen ja lisää henkilöstön tietoisuutta yksikössä tehtävästä tk-työstä.

Yksiköissä toimii tällä hetkellä tk-työn yliopettaja, tk-päällikkö tai tk-koordinaattori. Hän osallistuu yksikön edustajana am-

mattikorkeakoulun tasolla toimivaan tk-laatutiimiin ja vastaa tk-työn prosessista omassa yksikössään. Haastatteluissa nousi esiin tarve määritellä tk-työn yliopettajan/ päällikön/ koordinaattorin rooli ja vastuut. Samoin tk-laatutiimin toimintaa on tarpeellista kehittää, esimerkiksi määrittelemällä työryhmän rooli, vastuut sekä päätösvalta. Näin varmistetaan ydinprosessin keskeisen työryhmän toiminta ja riittävä vastuutus yksikkötasolla toimimiseen.

Tutkimus- ja kehitystyön osalta on myös tarpeen kehittää dokumentointia, joita ovat esimerkiksi erilaisten hankekriteerien ja toimintatapojen kirjaaminen intranettiin ja kansainvälisyys-näkökulman esille tuominen ohjeistuksiin ja materiaaleihin. Myös tk-työssä on seuranta- ja arviointi-

käytänteitä kehitettävä systemaattiseksi kokonaisuudeksi ja huomioitava tarkastuspisteet. Näin riittämättömän laadun havaitseminen ja korjaaminen helpottuu. Uusi kehittämissuunnitelman jälkeen tehtävä prosessin arviointisuunnitelma vastaa osittain tähän haasteeseen. Palaute- ja arviointijärjestelmiä ovat esimerkiksi hankkeiden arviointikäytännöt (kokonaisuus kehitteillä) ja sidosryhmäpalaute ohjausryhmiä hyödyntäen (kokonaisuutta ideoitu).

Kirjaston auditoinnissa nousi kehittämiskohteeksi vuorovaikutuksen lisääminen muiden yksiköiden tk-toiminnan ja -toimijoiden kanssa. Tähän tarvitaan myös muiden yksiköiden aktiivisuutta, Kirjastolla on valmiutta ja halua yhteistyön tiivistämiseksi.

#### **Kehittämiskohteita yksiköittäin:**

- Tk-työn ja opetuksen integrointia on tarpeen kehittää. (Kaikki yksiköt)
- Hankkeissa saatuja hyviä käytänteitä on tarpeen levittää yksikön sisällä. (Kaikki yksiköt)
- Tk-työn yliopettajan/ tk-päällikön/ tk-koordinaattorin roolia ja vastuuta on tarpeen määritellä. (Kaikki yksiköt)
- Tk-laatutiimin toimintaa on kehitettävä määrittelemällä esimerkiksi sen rooli, vastuut sekä päätösvalta. (Kaikki yksiköt)
- Dokumentointia on tarpeen kehittää, esimerkiksi erilaisten hankekriteerien ja toimintatapojen kirjaaminen intraan ja kansainvälisyys-näkökulman esille tuominen ohjeistuksiin ja materiaaleihin. (Kaikki yksiköt)
- Seuranta- ja arviointikäytänteitä on kehitettävä systemaattiseksi kokonaisuudeksi ja huomioitava tarkastuspisteet. Näin riittämättömän laadun havaitseminen ja korjaaminen helpottuu. Palaute- ja arviointijärjestelmiä ovat esimerkiksi hankkeiden arviointikäytännöt (kokonaisuus kehitteillä) ja sidosryhmäpalaute ohjausryhmiä hyödyntäen (kokonaisuutta ideoitu). (Kaikki yksiköt)
- Ulkopuolista rahoitusta on tarpeen lisätä ja kansainvälistä verkostoitumista tiivistää. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Vuorovaikutusta on tarpeen lisätä yksiköiden tk-toiminnan ja -toimijoiden kanssa. Esimerkiksi Kirjasto voisi olla edustettuna tiedonhaun asiantuntijana tk-tiimeissä (tai -työryhmissä) sekä mukana niiden sähköpostilistoilla. (Kirjasto)
- Tk-toiminnan profiilia ja resursointia on tarpeen selkeyttää. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Hankkeiden priorisointimenettelyn kehittäminen vaikuttaa tarpeelliselta. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Tk-toiminnan profiilia on tarpeen selkeyttää. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)
- Hankehallintoa on tarpeen yhtenäistää – samat toimintatavat kaikille yksikön sisällä. (Tekniikan yksikkö)
- Hanketoimintaan liittyviä ohjeistuksia on tarpeen käydä läpi ja miettiä, mitkä ovat olennaisia hanketoiminnan kannalta. (Tekniikan yksikkö)
- Tk-työn roolia on tarpeen selkeyttää ja määritellä koko yksikön tasolla. (Täydennyskoulutus)
- Tk-tiimin perustaminen ja tk-vastuiden (mm. tk-vastuuhenkilö) nykyistä läpinäkyvämpi roolitus voivat selkeyttää tk-toiminnan toimintatapoja ja kehittää laatua. (Täydennyskoulutus)

### Hyviä käytänteitä yksiköittäin:

- Tutkimuskuukausi luo edellytykset tuotteliaalle julkaisutoiminnalle ja aktiiviselle konferensseihin osallistumiselle. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Neo Arena, Leevi Madetoja -pianokilpailu ja Arktiset askeleet ovat hyviä esimerkkejä onnistuneista hankkeista, joissa opiskelijat, opettajat sekä ulkoiset sidosryhmät kohtaavat. (Kulttuurialan yksikkö)
- Osalle opettajia resursoidaan julkaisun kirjoittamiseen 140 tuntia vuodessa. (Liiketalouden yksikkö)
- Projektiohjelmajako yhdistää tk-työn ja opetuksen, samoin yrityspolkuopinnot. (Liiketalouden yksikkö)
- SLK- ja Kilpa -hankkeissa kehitetään mallia opetuksen ja tk-työn sekä työelämän yhteyksien lisäämiseksi. (Liiketalouden yksikkö)
- Tk-työtä pidetään esillä kokouksissa ja siitä on järjestetty koulutuksia henkilökunnalle. (Liiketalouden yksikkö)
- Hankkeissa työskentelevät opettavat yksikössä ja käyttävät hankkeissa saatuja tietoja hyväksi opetuksessa. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Hankeihmiset osallistuvat aktiivisesti koulutuslatoimeihin ja sidosryhmäseminaareihin. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- On käynnistetty LUOSKE-yhteistyöprojekti (Luonnonvara-alan koulutuksen ja tutkimuksen kehittäminen) luonnonvara-alan osaamisen tiivistämiseksi. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Hankkeet tuodaan jo ideavaiheessa hanketyöseminaareihin kaikkien yksiköiden tutustumista varten. (Rehtorin toimisto)
- Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kehittämis- ja oppimistehtävät saadaan työelämästä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat tekevät opintokokonaisuuksia hankkeissa, esimerkiksi Tukeva-hankkeessa. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Opettajien työaika-suunnitelmiin varataan resurssi tk-työhön. Hankkeiden ja opetuksen yhteyksiä arvioidaan säännöllisissä tapaamisissa. (Tekniikan yksikkö, Raahen tekniikan ja talouden kampus)
- Yrityslähtöiset tuotanto- ja tuotekehityspainotteiset toimeksiannot integroivat opetusta ja tk-työtä luontevasti. (Tekniikan yksikkö, Raahen tekniikan ja talouden kampus)

### 3.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Oamk kehittää toiminta-alueitaan kahden ydinprosessinsa opetuksen ja oppimisen sekä tk-työn avulla. Joissakin KKA:n ulkoisissa auditointiraporteissa tämän seuraaminen on todettu haasteeksi: aluekehitystehtävä on uusi ja laadunvarmistusta on korkeakouluissa niukasti. Kuten hyvistä käytänteistä ilmenee, Oamkissa tehdään aluekehitystyötä monella tapaa, esimerkiksi erilaisten kehittämishankkeiden ja koulutusten avulla sekä useiden neuvottelukuntien ja alueella toimivien kehittämistyöryhmien kautta. Oamkin strategiassa on huomioitu alueelliset linjaukset.

#### Pohdintaa tuloksista

Useille korkeakouluille on ehdotettu Moituksen (2009) mukaan sidosryhmien tarkempaa määrittelyä ja priorisointia. Tämä todettiin ajankohtaiseksi myös Oamkissa. Tällä hetkellä kumppanuudet yksiköissä ovat haastattelujen perusteella usein henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvia. Ne voivat olla toimivia, mutta työtä ei välttämättä tehdä ja dokumentoida järjestelmällisesti. Kun strategiset kumppanuudet määritellään ja sidosryhmäyhteistyötä kehitetään systemaattiseksi kokonaisuudeksi, hyödynnetään resursseja tehokkaammin.

Yksi auditointiryhmä ehdotti nykyisten kumppanien kartoittamista ja priorisointia, suunnitelman laatimista, yhteistyöfoorumien vahvistamista ja yksiköiden resursointia sidosryhmäyhteistyön kehittämistä varten.

Alumniyhteistyön kehittäminen ja hyödyntäminen on nostettu esiin Moituksen (2009) analyysissä ja se on myös Oamkissa yksi kehittämiskohde. Alumnit tuntevat ammattikorkeakoulun oman opiskelunsa kautta ja ovat motivoitunut yhteistyöryhmä. On myös tarpeen selkeämmin määritellä, mitä yhteiskunnallisella vuorovaikutuksella, vaikuttavuudella ja aluekehitystyöllä Oamkissa tarkoitetaan.

Sidosryhmäpalautteen kerääminen, käsittely ja dokumentointi ovat ajankohtaisia kehittämissasioita. Tavoitteena ei tällä hetkellä ole yksi yhtenäinen sidosryhmäpalautejärjestelmä, vaan yksiköiden yhtenäiset tavat hyödyntää eri tavoin kerättävää palautetta ja toisaalta prosesseittain valita sopivat tavat sidosryhmäpalautteen keräämiseksi ja hyödyntämiseksi.

Dokumentointia on tarpeen kehittää tässä auditointikohteessa muutenkin kuin palautteen osalta. Intranetiin on hyvä saada näkyville esimerkiksi alueellinen verkostoituminen ja työryhmät, esityslistat ja muistiot sekä sopimuskäytänteet.

#### Kehittämiskohteita yksiköittäin:

- Strategisten kumppanuudet on tarpeen määritellä ja sidosryhmäyhteistyötä kehittää järjestelmällisemmäksi kokonaisuudeksi. Toimet tähän voivat olla esimerkiksi suunnitelman laatiminen, yhteistyöfoorumien vahvistaminen ja yksiköiden resursointi sidosryhmäyhteistyön kehittämistä varten. (Kaikki yksiköt)
- Sidosryhmäpalautetta on tarpeen kerätä, käsitellä ja dokumentoida. (Kaikki yksiköt)
- Dokumentointia on tarpeen kehittää. Intraan voi esimerkiksi laittaa alueellisen verkostoitumisen ja työryhmät, esityslistat, muistiot sekä sopimuskäytänteet. (Kaikki yksiköt)
- Alumniyhteistyötä on tarpeen kehittää ja hyödyntää. (Kaikki yksiköt)
- Yhteistyön syventäminen tiedeyliopistojen kanssa monipuolistaisi entisestään tarjontaa ja tuonee säästöjä. (Kirjasto)
- Www-sivuille voi kehittää sähköisen palautejärjestelmän, josta tiedotetaan tapahtumien osallistujille. (Kulttuurialan yksikkö)
- Palautetta ja arviointia on tehtävä läpinäkyväksi (esimerkiksi tarve- ja osaamiskartoitukset). (Täydennyskoulutus)



### Hyviä käytänteitä yksiköittäin:

- Täydennyskoulutuksena toteutettava Näyttötutkintomestarikoulutus perustuu jokaisen opiskelijan itse laatimaan henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan (HOPS) ja näytöin osoitettavaan ja tunnistettavaan oman osaamisen henkilökohtaiseen näyttösuunnitelmaan (HENSU). Tällä henkilökohtaistamisen prosessilla pyritään parempaan aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Tanssipedagogiopiskelijoiden harjoittelut Oulun peruskouluissa on hyvä esimerkki siitä, kuinka opiskelijat jo opiskeluvaiheessa toimivat alueella. (Kulttuurialan yksikkö)
- Musiikin etäopetushanke on hyvä käytänne teknisten järjestelmien käyttämisestä opintojen toteuttamisessa. Hanke mahdollistaa Pohjois-Suomen harvaan asutuilla alueilla asuvien ihmisten osallistumisen musiikin opiskeluun. (Kulttuurialan yksikkö)
- Viestinnän koulutusohjelman järjestämät paikallisseminaarit ja opiskelijoiden tekemät selvitykset ajankohtaisista aiheista (Lokkaali-hanke) ovat hyvä käytänne tuoda työelämä ja opinnot yhteen. (Kulttuurialan yksikkö)
- Koulutusohjelmien ohjausryhmissä on työelämän edustus. (Liiketalouden yksikkö)
- Yrityspalvelusihteerin kautta saa opinnäytetyö- ja harjoittelukontakteja. (Liiketalouden yksikkö)
- Yrityksille, kunnille ja muille organisaatioille tarjotaan suunnittelupalveluita, jotka toteutetaan aina osana opetusta. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Sähköisessä muodossa oleva aineisto lisää ja monipuolistaa palveluiden tarjontaa ja parantaa niiden saavutettavuutta. (Kirjasto)
- Oamkilla on edustus valtakunnallisissa ja alueellisissa työryhmissä, joiden kautta vaikutetaan koulutusalojen kehitykseen. (Rehtorin toimisto)
- Oulaisten työvaliokunta on aluekehitystyön näkökulmasta toimiva yhteistyötapa. (Sosiaali- ja terveys alan yksikkö)
- Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (Poske) toiminta vahvistaa alueellista vaikuttavuutta osana yksikköä. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Lapin työelämätarpeisiin on vastattu järjestämällä suuhygieniakoulutusta verkon välityksellä. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Raahen kampuksen ja työelämän edustajat tapaavat säännöllisesti ohjausryhmässä. Tämän ansiosta myös muu yhteydenpito on luontevaa. (Tekniikan yksikkö)
- Sidosryhmäyhteistyö Oulun kaupungin opetustoimen kanssa: räätälöidyt tarve- ja osaamiskartotukset ja niiden hyödyntäminen koulutusten suunnittelussa. (Täydennyskoulutus)

### 3.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Tuki- ja palvelutoimintoja on Oamkissa kolme: viestintä, tietohallinto ja IT-palvelut sekä Kirjasto. Näistä Kirjasto auditoitiin yksikkönä, joten tukiprosesseja jäi auditoitavaksi osana muita yksiköitä kaksi. Viestinnän tukiprosessin kuvaukset valmistuivat Rehtorin toimistossa hieman ennen sisäisiä auditointeja, joten suurimmaksi osaksi yksiköt eivät olleet ehtineet täydentää niitä. Tietohallinto ja IT-palveluissa on puolestaan parhailaan käynnissä organisaatiomuutos, mikä osaltaan vaikeuttaa tukiprosessin kuvaamista – kuvaus ja vastuutahot voivat vanhentua nopeastikin eikä henkilöstö ole täysin tietoinen tulevasta toimintamallista. Organisaatiomuutos nähtiin Rehtorin toimiston sisäisessä auditoinnissa riskinä, joten siihen on tarpeen kiinnittää erityistä huomiota, kun toimintaa jäsennetään uuteen malliin.

#### Pohdintaa tuloksista

Kaikkia yksiköitä koskeviksi kehittämishaasteiksi nousi prosessikuvausten ja intranetin dokumentoinnin täydentäminen systemaattiseksi kokonaisuudeksi mukaan lukien seuranta, arviointi ja kehittäminen. Kuvauksissa on huomioitava rajapintojen määrittely muihin prosesseihin. Viestinnän osalta

materiaalia on paljon, joten olennaista on sen jäsentäminen intrassa. Samoin on tärkeää määritellä selkeästi prosessin omistajan ja muiden toimijoiden rooli ja vastuut. Näin varmistetaan tukiprosessin linjakas toiminta myös yksikkötasolla. Tukiprosessien osalta yhteisenä kehittämishaasteena ovat myös sisäiset palautejärjestelmät.

Huolimatta siitä, että prosessikuvausten täydentäminen on vielä kesken, löytyi monia hyviä käytänteitä. Kirjaston sisäinen viestintä on tehokasta, vaikka yksikkö sijaitsee eri koulutusyksiköissä. Kirjastolla on käytössä verkkopohjaisia tiedotuskanavia. Sosiaali- ja terveysalan yksikössä on tehty viestintäsuunnitelma, jota seurataan viestintäryhmän kokouksessa ja Täydennyskoulutus puolestaan on hahmottanut kokonaisuuden viestinnän vuosikellon avulla. Rehtorin toimistossa viestintää seurataan monin eri tavoin, esimerkiksi www-sivujen kävijämäärien ja julkisuusraporttien avulla. Arviointien pohjalta tehdään kehitystyötä, esimerkiksi Oamkin www-sivuista on tehty asiantuntija-arvio, jonka pohjalta sivustoa uudistetaan. Myös Oamkin yhteisölehti Oranssia on arvioitu ja lehteä on arvioiden pohjalta kehitetty. Kehitystyötä on tehty paljon ja nyt on lähinnä kyse siitä, että se tehdään näkyväksi.

#### Kehittämiskohteita yksiköittäin:

- Prosessikuvaukset ja intrassa oleva dokumentointi on tarpeen täydentää systemaattiseksi kokonaisuudeksi mukaan lukien seuranta, arviointi ja kehittäminen. (Kaikki yksiköt)
- Tukiprosessien sisäisten palautejärjestelmiä on tarpeen kehittää. (Kaikki yksiköt)
- Tukiprosessien prosessinomistajien ja muiden toimijoiden rooli ja vastuut on tarpeen määrittää intranettiin. (Kaikki yksiköt)
- Viestinnän onnistumista on tarpeen arvioida sekä IT-tuki vastuuttaa nykyistä selkeämmäksi. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Tehtävänkuvat on tarpeen käydä läpi osastoittain. (Kulttuurialan yksikkö)
- Osastojen yhteistyötä on tarpeen tehostaa esimerkiksi viestinnän avulla. (Kulttuurialan yksikkö)
- IT-puolen organisaatiomuutos nähdään riskinä. (Rehtorin toimisto)
- Viestinnän vastuualueita on tarpeen määrittää, jotta sisäistä viestintää saadaan tehostettua. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- IT-tuki on tarpeen vastuuttaa, muun muassa varahenkilöt. (Täydennyskoulutus)

### Hyviä käytänteitä yksiköittäin:

- Verkkopohjaisten tiedotuskanavia sovelletaan käytössä. (Kirjasto)
- Tukipalvelut tutustuvat ydinprosessien toimintaan työpaikkakokouksissa ja yksikön yhteisillä koulutuspäivillä. (Kulttuurialan yksikkö)
- Viestintätiimissä on opiskelijaedustajia. (Liiketalouden yksikkö)
- Viestintä ja IT-palvelut järjestävät säännöllisesti kyselyitä toiminnastaan. (Liiketalouden yksikkö)
- Kirjaston henkilökunta on otettu mukaan yksikön toimintaa. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Tekniset järjestelmät on rakennettu niin, että tilaukset/pyynnöt ohjautuvat usealle henkilölle. (Rehtorin toimisto)
- Tietoa jaetaan IT-puolella – työparit, jotka tuuraavat toisiaan. (Rehtorin toimisto)
- Ohjelmistojen käyttöä seurataan. Mikäli havaitaan, että jotain ohjelmaa käytetään vähän, niin se voidaan tietyin edellytyksin poistaa (taloudellisuus-näkökulma). (Rehtorin toimisto)
- Ulkoisilla sidosryhmillä on edustus viestintävastaavien työryhmässä ja Oranssin toimitusneuvostossa. Näitä ovat Alumniyhdistys ja OSAKO ry. (Rehtorin toimisto)
- Yksiköllä on oma viestintäsuunnitelma, jota seurataan viestintäryhmän kokouksissa. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)
- Intranetiä käytetään tukipalveluissa tehokkaasti ja aktiivisesti. (Tekniikan yksikkö)
- Viestinnässä on vuosikello. (Täydennyskoulutus)
- Web-sivuanalyysit on saatavilla kuukausittain (kävijätilastojen seuranta). (Täydennyskoulutus)

### 3.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

Henkilöstön rekrytointi on ohjeistettu Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä (OSEKK) ja tämän ohjeistuksen mukaan toimitaan Oamkin jokaisessa yksikössä. Henkilöstön osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä on tehty prosessikuvausta OSEKK:n tasolla lukuvuonna 2009–2010. Kehityskeskusteluissa on otettu käyttöön kaikille yhteinen lomake, joka on ollut koekäytössä keväällä 2010. Kehityskeskustelut siirtyvät sähköiseen järjestelmään syksyllä 2010.

#### Pohdintaa tuloksista

Kehityskeskusteluja järjestetään jokaisessa yksikössä, mutta niissä on erilaisia käytänteitä muun muassa sen dokumentoinnissa. Opintojaksopalautetta tulisi käsitellä opettajien kehityskeskusteluissa, mutta auditoinnin perusteella tästä ei ole kattavasti näyttöä. Tällä hetkellä se toteutuu ainakin Tekniikan yksikössä.

Osaamisen johtamiseen liittyen kaikki esimiehet ovat osallistuneet koulutuksiin keväällä 2010 ja ne jatkuvat syksyllä. Osaamisen johtamisessa on kiinnitetty huomiota osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen. Näitä asioita ei ollut kuitenkaan otettu vielä käyttöön sisäisten auditointien aikaan. Kaikkia yhteisesti koskevaksi kehittämiskohteeksi nousikin suunnitelmallisuus osaamisen kehittämiseksi. Myös yhteistä foorumia koulutuksista saatavan tiedon jakamiselle kaivattiin.

Henkilöstön perehdyttäminen on sisäisen auditoinnin perusteella tärkeä kehittämiskohde. Perehdyttämiseen ei ole olemassa yhtenäisiä ohjeita, vaan jokaisessa yksikössä asia hoidetaan eri tavalla ja eri laajuudessa. Perehdyttämiseen on olemassa yksiköissä monia hyviä käytänteitä. Liiketalouden yksikkö sai positiivista palautetta mentoroinnin avulla toteutettavasta perehdytyksestä. Tämä onkin hyvä käytäntö, mutta se on tarpeen ulottaa koko henkilöstöön ja dokumentoida

intraan. Tekniikan yksikössä perehdyttäminen on kuvattu prosessina ja Täydennyskoulutuksessa perehdytysopas ja -passi tukevat uuden henkilökunnan perehdytystä.

Auditoinnin perusteella yksiköiden varahenkilöjärjestelmät eivät ole ajantasaisia tai niitä ei ole. Auditoinnissa huomattiin myös, että käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät eivät kata kaikkia henkilökunnan jäseniä.

#### **Kehittämiskohteita yksiköittäin:**

- Osaamisen kehittäminen on tarpeen saada suunnitelmalliseksi kokonaisuudeksi. Sitä kannattaa myös tarkastella strategisten tavoitteiden näkökulmasta. (Kaikki yksiköt)
- Henkilöstön perehdyttämiseen on sovittava yhtenäiset toimintatavat. Tarkat prosessikuvaukset vastuineen ja dokumentteineen helpottavat perehdyttämistä. (Kaikki yksiköt)
- Varahenkilöjärjestelmän kehittäminen on tarpeellista, samoin varahenkilöiden koulutusta on pohdittava. (Kaikki yksiköt)
- Koulutuksista saatavan tiedon jakamiselle on hyödyllistä saada oma foorumi, jonne voisi sijoittaa esimerkiksi aineistot, aineistolinkit sekä keskustelualusta. (Kaikki yksiköt)
- Palkitsemisjärjestelmää on kehitettävä kaikkia henkilökunnan jäseniä koskevaksi. (Kaikki yksiköt)
- Palautetta on aina käsiteltävä kehityskeskusteluissa. (Kaikki yksiköt)
- Kehityskeskusteluiden lisäksi on tarpeen kehittää myös muita henkilöstön palautekanavia. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Kehityskeskusteluiden merkityksen kirkastaminen on tarpeen. (Tekniikan yksikkö)

#### **Hyviä käytänteitä yksiköittäin:**

- Kehityskeskusteluja käydään kaikissa yksiköissä. (Kaikki yksiköt)
- Henkilökunnan jäseniä kannustetaan kouluttautumaan. (Kaikki yksiköt)
- Opintomatkoille ja koulutuksiin osallistuneet henkilöstön jäsenet jakavat tietoa ja kokemuksia työkavereilleen. (Kirjasto ja Rehtorin toimisto)
- Yksikön yhteiset liikunta- ja muut tykytapahtumat ovat saaneet hyvää palautetta. (Kulttuurialan yksikkö ja Tekniikan yksikkö)
- Opetushenkilön perehdyttäminen hoidetaan mentoroinnin keinoin. (Liiketalouden yksikkö)
- Henkilöstön keskuudessa on tehty koulutustarvekartoitusta. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Opintoasioiden oma viikkotiedote vuorotellen laadittavine pääkirjoituksineen kehittää yhteisöllisyyttä. (Rehtorin toimisto)
- Yhteiset keskiviikkokahvit kehittävät yhteisöllisyyttä. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Opintojaksoilta kerättyä palautetta käsitellään säännönmukaisesti kehityskeskusteluissa. (Tekniikan yksikkö)
- Perehdyttäminen on kuvattu prosessina. (Tekniikan yksikkö)
- Perehdytysopas ja -passi tukevat uuden henkilökunnan perehdytystä. (Täydennyskoulutus)

### 3.3. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Kolmas auditointikohde oli Oamkin henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen. Kriteeriksi tästä kohteesta Kirjasto sai edistyneen, Rehtorin toimisto kehittyvän ja muut yksiköt alkavan.

Edistynyt-kriteerissä eri ryhmät toimivat aktiivisesti ja luontevasti:

*"Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi."*

Kehittyvä-kriteerissä puolestaan määritellään osallistuminen seuraavasti:

*"Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa."*

Alkava-kriteeri on määritelty seuraavasti:

*"Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: opiskelijat, opettajat, tukipalveluiden edustajat, tutkijat, hallinto, johto tai ulkoiset sidosryhmät." (Liite 1, Sisäinen auditointi Oamkissa 2010, raporttipohja.)*

#### 3.3.1 Henkilöstö

Henkilöstö on sitoutunutta järjestelmän kehittämiseen ja tiedostaa roolinsa hyvin ainakin Kirjastossa ja Rehtorin toimistossa. Muissa yksiköissä havaittiin enemmän hajontaa. Eroja oli lähinnä johdon ja muun henkilöstön välillä. Johtotasolla laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus hahmotetaan pääsääntöisesti hyvin, mutta henkilöstölle kokonaisuus ei aina tuntunut selvältä.

#### Pohdintaa tuloksista

Henkilöstön osallistuminen, käsitys omasta roolista ja tietoisuus laatutyön kokonaisuudesta vaihteli yksiköittäin, mutta myös yksiköiden sisällä. Oamkin laatukäsikirjassa on määri-

teltu, että "Laadukas toiminta tarkoittaa Oamkissa hyvin tehtyä jokapäiväistä työtä" (Laatukäsikirja). Tämä ei ollut selvästi tavoittanut koko henkilöstöä, vaan osa näki laatutyön kokonaisuuden erillisen järjestelmän kehittämisenä, josta ei ole suoraista yhteyttä omaan tehtäväkenttään. Omia työtehtäviä ei siis osattu liittää prosesseihin tai laatuympyrään. Osa henkilöstöstä liitti työtehtävänsä luontevasti osaksi kokonaisuutta, esimerkiksi Sosiaali- ja terveysalan yksikössä henkilöstön tekemät lukioesittelyt liitettiin opiskelijarekrytointi-prosessin toteutukseen.

Yksiköissä tarvitaan keskustelua laatuasioista, jotta ihmiset löytävät oman roolinsa osana kokonaisuutta. Jo termistöön tutustuminen auttaa: Oamkissa laadunvarmistusjärjestelmällä tarkoitetaan menettelytapoja ja prosesseja, joiden avulla ylläpidetään ja kehitetään toiminnan laatua. Laadunvarmistustyön tavoitteena on korkeakoulun toiminnan ja tulosten jatkuva parantaminen koko henkilöstön ja opiskelijoiden voimin. (Laatukäsikirja.) Näin jokaisella on vastuunsa kokonaisuudesta omien tehtäviensä kautta.

Kirjastossa henkilöstö tunsi poikkeuksellisen hyvin kokonaisuuden ja tunnisti myös oman roolinsa siinä. Kirjastossa laadunvarmistustyötä, esimerkiksi prosessikuvauksia, on tehty koko henkilöstön voimin. Tämän ansiosta henkilöstö tuntee kuvaukset ja kokonaisuuden ja noudattaa yhteisesti sovittuja linjauksia.

Henkilöstön sitoutuminen laadun ja laatujärjestelmän kehittämiseen on tärkeää, jotta järjestelmä toimii tulevaisuudessakin luonnollisena osana toiminnanohjausta. Henkilöstön sitoutuminen kannattaakin ottaa keskeiseksi kehittämisen kohteeksi jokaisessa yksikössä. Yhteisöön sitoutuminen tarkoittaa myös opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa tehtävää työtä. Esille nousi myös hyvän ilmapiirin merkitys henkilöstön osallistumiselle: sitoutumista tapahtuu, kun yksikössä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan yhteistyössä.

Oman roolin hahmottaminen onnistuu helpommin, kun yhteistyö yksikön henkilöstön välillä on jatkuvaa. Osallistumisen välineitä on jo nyt olemassa. Joka toinen vuosi toteuttava Työolobarometri-kyselytutkimus (TOB) on hyvä käytäntö, mutta palautetta kannattaa kerätä useammin. Henkilöstökokoukset ovat oivia foorumeita laadunvarmistukseen liittyvien asioiden käsittelylle. Henkilöstölle on aina kerrottava, miten heiltä ke-

rätty palaute on vaikuttanut toimintaan, mahdollisuuksia tähän ovat esimerkiksi tiimien kokoukset ja kehityskeskustelut. Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen on dokumentoitava, ja kokonaisuudesta viestittävä aktiivisesti.

Intranet mahdollistaa osallistumisen ja yhteisöön kuulumisen, vaikka kaikki eivät olekaan fyysisesti samoissa tiloissa. Sisäisen auditoinnin mukaan intranetia käytetään varsin laajasti. Pieni osa henkilöstöstä kokee intranetin käytön hankalaksi. Sen rakenteen tunteminen auttaa navigoimaan tiedon kesellä ja löytämään itselle tärkeät asiati. Intranetin käyttökoulutuksia tarjotaankin yksiköille säännöllisesti.

Pienemmissä yhteisöissä henkilöstön osallistuminen laadunvarmistukseen oli luonnollista. Palautetta annettiin ja siihen vastattiin kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta. Koska henkilökunnan määrä on pieni, monet laatutyöhön liittyvät tehtävät hoidetaan esimerkillisesti osana yksikön normaalia toimintaa. Toisaalta pienen yhteisön ongelmana voi olla, että kaikkia asioita ei katsota tarpeelliseksi dokumentoida tai vastuuttaa. Koska asioita on käsitelty kahvipöydässä ”kaikkien kuullen”, niitä ei ole ollut tarvetta kirjata ylös. Dokumentointiin kannattaa kiinnittää kuitenkin huomiota, jotta arvokas kehittämistoiminta ei ajan myötä unohdu.

#### **Kehittämiskohteita yksiköittäin:**

- Intranetin käyttöä kannattaa tukea säännöllisten koulutusten avulla. (Kaikki yksiköt)
- Laadunvarmistustyöhön liittyviä rooleja ja vastuita on tarpeen selkiyttää ja niistä viestiminen edistää henkilöstön sitoutumista. (Kaikki yksiköt)
- Henkilöstön osallistuminen laadunvarmistukseen vaatii useita vuorovaikutteisia kanavia. (Kaikki yksiköt)
- Tiimien välisen tiedonkulun tehostaminen edistää kokonaisuuden hahmottamista. (Kaikki yksiköt)

#### **Hyviä käytänteitä yksiköittäin:**

- Johtoryhmän kokousten asioita käsitellään myös osastokokouksissa. (Kulttuurialan yksikkö)
- Prosesseja käydään läpi tiimien kokouksissa ja johtotiimissä on säännölliset laatukatsaukset. (Liiketalouden yksikkö)
- Tiimirakenne osallistaa ison osan henkilöstöä. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Yksikköpalavereja pidetään kuukausittain. (Täydennyskoulutus)

### 3.3.2 Opiskelijat

Opiskelijat olivat pääsääntöisesti löytäneet oman roolinsa laadunvarmistusjärjestelmässä. Palautteen antajan rooli oli opiskelijoille tuttu jokaisessa yksikössä. Joissakin yksiköissä opiskelijoilla oli aktiivisempi kehittäjän rooli: palautteen antamisen lisäksi koulutusta kehitettiin vuorovaikutuksessa henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Kaikissa yksiköissä tällainen yhteisöllinen toimintatapa ei ollut käytössä, vaan opiskelijat nähtiin enemmän asiakkaan roolissa.

#### Pohdintaa tuloksista

Opiskelijapalautetta kerätään jokaisessa yksikössä. Positiivista on, että opettajat ovat ottaneet käyttöön monenlaisia menetelmiä oman opetuksensa kehittämiseksi. Kerättyä palautetta hyödynnetään ja osassa yksiköitä siitä myös keskustellaan opiskelijoiden kanssa. Kuitenkaan opiskelijapalauttekokonaisuus ei ole tällä hetkellä kattava eikä sen vaikuttavuudesta viestitä tarpeeksi (katso luku 3.2.1, tutkintotavoitteinen koulutus).

Monessa yksikössä korostettiin suoran palautteen merkitystä ja avointen ovien toimintakulttuuria. Suullisen palautteen do-

kumentointi osoittautui kuitenkin haasteelliseksi. Sen kerrottiin vaikuttavan toimintaan, mutta ei millä tavalla se tapahtuu tai mitä jälkiä siitä jää. Tekniikan yksikön auditointiryhmä nosti asian esille, mutta se koskettanee samalla tavalla myös muita yksiköitä. Muutamassa yksikössä opiskelijoiden mahdollisuutta antaa välitöntä palautetta hankaloittivat tarkasti määritellyt vastaanottoajat.

Osa opiskelijoista tunnisti ko-tiimien merkityksen, kun mietittiin opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistukseen. Osalle ko-tiimit oli taas tuntemattomampia. On tärkeää, että tiimit saadaan toimimaan yhtenäisellä tavalla jokaisessa koulutusohjelmassa. Näin opiskelijat pääsevät aidosti mukaan kehittämään opetusta yhdessä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa (katso luku 3.2.1, tutkintotavoitteinen koulutus).

Opiskelijoiden aktiivinen osallistuminen on nostettu esiin muun muassa Oamkin strategiassa. Auditoinnin perusteella jokaisessa yksikössä asiaan kannattaa kiinnittää huomiota. Ei riitä, että innokkaita opiskelijoita saadaan pelkästään ko-tiimeihin, vaan opiskelijoita pitää aktivoida laajemmin. Heitä voidaan osallistaa esimerkiksi lukuvuosittaisten palautepäivien avulla.

#### Kehittämiskohteita yksiköittäin:

- Opiskelijat pitää osallistaa koulutuksen kehittämiseen yhtenäisillä tavoilla koko Oamkissa (ko-tiimien toiminta, opiskelijapalauttejärjestelmät, viestintä vaikuttavuudesta). (Kaikki yksiköt)
- Palautteen läpikäyminen yhdessä opiskelijoiden kanssa ja suunnitelluista toimenpiteistä kertominen on tärkeää. Menetelmänä voi olla esimerkiksi lukuvuosittaiset palautepäivät, ko-tiimin järjestämät kehittämispäivät, tentinpalautustunnit tai lukuvuosittaiset laatupalauttekeskustelut. (Kaikki yksiköt)
- Opiskelijoiden motivointi ja aktivointi omiin opintoihin vaikuttamiseen ja muuhun laatutyöhön vaatii toimenpiteitä (Kaikki yksiköt)
- Opiskelijoiden perehdyttämistä Oamkin laadunvarmistusjärjestelmään (ja intranetiin) on tehostettava, koska esimerkiksi ko-tiimien opiskelijajäsenet vaihtuvat tiheästi. (Kaikki yksiköt)
- Ylempien amk-opiskelijoiden rooli laatutyössä on tarpeen määritellä ja nostaa esille. Esimerkiksi ylempään amk-tutkintoon johtavilla koulutusohjelmilla pitäisi olla omat ko-tiimit. (Kaikki yksiköt)
- Sisäiseen auditointiin auditoinneina osallistuneiden opiskelijoiden palkitsemista on pohdittava, toiminnasta voi esimerkiksi myöntää opintopisteitä. (Kaikki yksiköt)
- Myös välitön palaute pitää dokumentoida jollain tavalla. (Tekniikan yksikkö)

### Hyviä käytänteitä yksiköittäin:

- Opiskelijat osallistuivat sisäiseen auditointiin aktiivisesti sekä auditoina että haastateltavina (Kaikki yksiköt)
- Jokaiselta kurssilta pyritään keräämään palautetta. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Opiskelijat voivat tuoda ko-tiimien esityslistalle asioita. (Kulttuurialan yksikkö)
- Opintojakson toteutussuunnitelmaan voidaan tehdä muutoksia esimerkiksi tunnin alussa annetun palautteen perusteella. (Kulttuurialan yksikkö)
- Jokainen opettaja kerää palautetta joltakin opintojaksolta. Uusista opintojaksoista kerätään aina palaute. (Liiketalouden yksikkö)
- Palautteen palautetta käsitellään laatupalauttekeskustelutilaisuuksissa. (Liiketalouden yksikkö)
- Ko-tiimien muistiot lähetetään kaikille opiskelijoille. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö, Oulaisten osasto)
- Opiskelijoiden yhteinen palautetilaisuus kerran lukuvuodessa tukee kehittävää ilmapiiriä ja tuottaa läpinäkyvää tietoa kehittämisestä. (Tekniikan yksikkö)
- Joissakin yamk-tutkinnossa on käytössä palautelomake, jonne oli kirjattu kaikki opintojaksot. Kaikki opiskelijat täyttävät ja palauttavat lomakeen. (Tekniikan yksikkö)
- Opintojaksoilta kerättyä palautetta käsitellään kehityskeskusteluissa. (Tekniikan yksikkö)
- Työvoimapolitiittisissa koulutuksissa käytetään OPAL-palauttejärjestelmää, jonka tuottama tieto tulee koulutuksen vastuuvetäjille. Palaute käydään läpi kouluttajien kanssa. (Täydennyskoulutus)

### 3.3.3. Ulkoiset sidosryhmät

Ulkoisten sidosryhmien mukana olo toiminnassa ja sen kehittämisessä on Oamkille tärkeää. Sidosryhmien edustajia haastateltiin kaikissa yksiköissä yhtä lukuun ottamatta. Haastatteluihin oli valikoitunut läheisintä yhteistyötä tekevät sidosryhmät, jotka olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yhteistyöhön. Sidosryhmien edustajia oli haastatteluissa kuitenkin vain 2–4 henkilöä yksiköittäin, joten tulokset eivät ole yleistettävissä.

#### Pohdintaa tuloksista

Sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistustyöhön hallituksen, hankkeiden ohjausryhmien, erilaisten neuvostojen ja työryhmien kautta. Aktiivista yhteistyötä sidosryhmien kanssa oli myös opetussuunnitelmien kehittämisessä. Sidosryhmien edustajat toimivat myös harjoittelujaksojen ja opinnäytetöiden ohjaajina. Pääosa sidosryhmäyhteistyöstä tuntuu tapahtuvan henkilökohtaisten yhteyksien kautta, mikä asettaa haasteita toiminnan jatkuvuudelle ja dokumentoinnille.

Sidosryhmäyhteistyöhön ollaan tällä hetkellä tyytyväisiä molemmiin puoliin, mutta sidosryhmien edustajat eivät haastattelujen perusteella kuitenkaan kokeneet osallistuvansa Oamkin laadunvarmistustyöhön. Palautetta he olivat antaneet, mutta heillä ei ollut välttämättä käsitystä mitä annetulle palautteelle tapahtuu, missä se käsitellään tai miten se vaikuttaa toimintaan.

Sidosryhmien osallistuminen Oamkin laadunvarmistukseen ei ole tällä hetkellä systemaattista. Työelämä- ja sidosryhmäpalauttejärjestelmä puuttuu tai vaihtelee yksiköstä toiseen eikä sidosryhmien roolia laadunvarmistuksen kokonaisuutta ole juuri määritelty. Sidosryhmien osallistumisen määrittelyn ja toimintatapojen yhtenäistämisen kautta nykyistä hyvää yhteistyötä saadaan laajennettua ja jämäköitettyä. Dokumentoinnin kautta toiminta saa rakennetta ja sen vaikuttavuutta voidaan seurata.



### **Kehittämiskohteita yksiköittäin:**

- Sidosryhmäyhteistyöhön on tarpeen kehittää yhtenäisiä käytänteitä. Tällä hetkellä sidosryhmäyhteistyö perustuu usein henkilökohtaisiin kontakteihin. (Kaikki yksiköt)
- Sidosryhmäyhteistyön dokumentointia on kehitettävä. Haasteena on nykyinen dokumentointipaikka (intranet), jonne sidosryhmät eivät pääse. (Kaikki yksiköt)
- Sidosryhmiä on motivoitava palautteen antamiseen ja heille on viestittävä, miten palautetta hyödynnetään. (Kaikki yksiköt)
- Alumninyhteistyötä on kehitettävä yhtenäiseksi muun muassa alumnien roolin määrittelyn kautta. (Kaikki yksiköt)
- Palautejärjestelmän kehittäminen/ kokoaminen on tarpeen. Tavoitteena ei ole tällä hetkellä yksi yhtenäinen sidosryhmäpalautejärjestelmä, vaan yksiköiden yhtenäiset tavat hyödyntää eri tavoin kerättävää palautetta. (Kaikki yksiköt)
- Hankkeiden ohjausryhmien dokumentaatiota pitää kehittää. Ohjausryhmien materiaalit voitaisiin sijoittaa ympäristöihin, johon sidosryhmätkin pääsevät ja linkittää sitten intranetin työryhmä-sivulle. (Kaikki yksiköt)
- Opettajankoulutusneuvostoa on tarpeen hyödyntää enemmän. Neuvoston roolia ja vastuuta kannattaa kirkastaa ja toiminta täytyy dokumentoida intranetiin. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)

### **Hyviä käytänteitä yksiköittäin:**

- Opetusharjoittelusta järjestetään arviointipalautekeskustelu tuutorin ja ohjaajan kanssa. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Sidosryhmäseminaareja järjestetään säännöllisesti. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Sairaanhoidopiirin kanssa on laadittu yhteinen "laatukäsikirja" harjoittelun ohjaukseen. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Sidosryhmätapaamisista lähetetään muistiot osallistujille. (Tekniikan yksikkö)

## 4. Yhteenveto

### 4.1 Auditointiprosessi

Sisäisen auditoinnin tavoitteena oli hyvien käytäntöjen ja kehittämiskohteiden määrittelyn lisäksi levittää laatutietoisuutta henkilökunnan ja opiskelijoiden keskuudessa sekä tutustuttaa eri yksiköiden ihmisiä toisiinsa. Tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen kiittävästi. Auditointiryhmissä oli 6–8 auditoijaa. Haastatteluihin osallistui yli 230 henkilökunnan, opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajaa.

Oamkin johto osallistui sisäiseen auditointiin aktiivisesti. Johdon tuki laadunvarmistustyölle on merkittävä auditoinnin onnistumisen kannalta. Sisäisen auditoinnin koordinointi on resursoitu riittävälle tasolle: niin Rehtorin toimistossa kuin yksiköissäkin toimii laatukoordinaattoreita.

Auditointikohteiden valintaa voidaan pitää onnistuneena. Auditoinnissa saatiin tietoa työhön osallistumisesta ja sitoutumisesta, perustoimintojen nykytila, hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet sekä vastuiden määrittelytarpeet. Kaikkien KKA:n kohteiden auditointi samalla kerralla olisi tehnyt prosessista liian raskaan.

Auditointiryhmät työskentelivät pääasiassa hyvin. Jokainen ryhmä oli laatinut omat kysymyksensä aineiston pohjalta. Kuitenkin on tärkeä muistaa, että kysymykset tehdään haastateltavien toimenkuvat huomioiden. Välillä kysyttiin melko vaikeita kysymyksiä käyttäen yleisiä laadunvarmistukseen liittyviä termistöjä. Kieli on tarpeen suhteuttaa haastateltaville sopivaksi. Jatkossa voidaan ajatella osittain myös yhteiskysymyksiä. Niissä on huomioitava, että arvioidaan järjestelmää eikä toiminnan laatua. Tämän rajanveto on todettu haastavaksi myös KKA:ssa, mutta se on mahdollista. Kysymyksiä tehdessä on hyvä miettiä, mitkä asiat haastattelulla pitää saada selvitettyä ja mihin materiaalissa mainittuihin asioihin tulee saada tarkennusta. Kun kysymykset koostetaan yhteiseen pohjaan, karsitaan päällekkäisyydet eikä ryhmän toiminta ole haavoittuvaista. Ilmapiiristä huolehtiminen on tärkeää: auditoinnin tarkoitus on kehittää toimintaa.

Sisäiseen auditointiin valmistauduttaessa tiedettiin, että aikataulu tulee olemaan tiukka. Toista kierrosta varten asiaa pyri-

tään huomioimaan siten, että auditointikohteet aikatauluineen tiedotetaan heti kesälomien jälkeen. Näin yksiköille jää hyvin valmistautumisaikaa. Lisäksi auditointiryhmät kootaan ja niiden toiminta aikataulutetaan jo syksyllä.

Auditointiryhmien on tarpeen kokoontua kaksi kertaa ennen vierailupäivää. Sen lisäksi raportin loppuun työstämistä varten tarvitaan ainakin yksi riittävän pitkä kokousaika auditoinnin jälkeen. Raporttiin on tarpeen panostaa, koska se on lopullinen tuotos sisäisestä auditoinnista.

Auditointiryhmän työskentelyssä puheenjohtajan rooli on vastuullinen ja tärkeä. Ryhmille valitaan jatkossa puheenjohtajat valmiiksi. Rehtorin toimistosta tulee lisäksi jokaiseen ryhmään laatukoordinaattori varmistamaan auditointiprosessin yhdenmukaisuutta.

Oamkissa on päätetty järjestää sisäisiä auditointeja joka toinen vuosi. Alkuvuonna 2011 auditoidaan loput KKA:n kohteet. Sen jälkeen voidaan toteuttaa esimerkiksi teema-auditointeja, mikä mahdollistaa syvällisen paneutumisen kohteisiin.

### 4.2 Auditoinnin tulokset

Sisäinen auditointi kohdistui kaikkiin Oamkin yksiköihin. Auditoinnissa löydettiin lukuisia hyviä käytänteitä jokaisesta yksiköstä. Nyt kaikkien yksiköiden kannattaa aktiivisesti hyödyntää hyviä käytänteitä omaa toimintaansa kehittäessään. Kehittämiskohteet toistuivat pääasiassa samoina yksiköstä toiseen. Kokonaisuutena jokaisessa auditointikohteessa on tarpeen kiinnittää huomiota huolelliseen dokumentointiin.

Ensimmäisessä auditointikohteessa (Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio) kävi ilmi, että prosessinomistajan rooli ja vastuu kaippaa määrittelyä kaikissa prosesseissa ja yksikkötasolla. Myös intranetin käyttöä pitää tehostaa.

Toisessa auditointikohteessa (Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus) perustoinnot jakautuivat viiteen osa-alueeseen. Tutkintotavoitteisen

koulutuksen tärkeimmät kehittämiskohteet ovat ko-tiimien yhdenmukainen toiminta sekä systemaattisen opiskelijapalautejärjestelmän rakentaminen. Tk-työn ja opetuksen integrointia on tarpeen kehittää edelleen. Oamkin tasolla on mietittävä uusia malleja, jotka osallistavat henkilöstöä ja opiskelijoita tk-työhön. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus tapahtuu ydinprosessien kautta, mutta sen seuranta on haasteellista ja on tarpeen miettiä, mitä se Oamkissa tarkoittaa. Strategisten kumppaneiden määrittely ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen järjestelmällisemmäksi kokonaisuudeksi jämäköittäisi toimintaa. Osaamisen kehittäminen on tarpeen saada suunnitelmalliseksi kokonaisuudeksi. Sitä kannattaa myös tarkastella strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Henkilöstön perehdyttämiseen on sovittava yhtenäiset toimintatavat. Tarkat prosessikuvaukset vastuineen ja dokumentteineen helpottavat myös perehdyttämistä.

Kolmas auditointikohde oli henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen Oamkin laadunvarmistukseen.

Henkilöstön osallistumista oman työnsä kautta on tarpeen kirkastaa. Henkilöstön kohdalla kaivataan myös lisää vuorovaikutteisia palautekanavia. Opiskelijoita on osallistettava ja aktivoitava tarmokkaammin. Ammattikorkeakoulu yhteisön jäsenenä heidän panoksensa yhteiseen kehittämistyöhön on tärkeä. Sidosryhmien ottaminen mukaan laadunvarmistustyöhön vaatii systemaattista otetta, jossa yhteistyö ei pohjaudu pelkästään henkilökohtaisiin kontakteihin.

Sisäisen auditoinnin perusteella voidaan todeta, että Oamkin yhteinen laadunvarmistus toimii vähintään tyydyttävästi, kun tarkastellaan valittuja auditointikohteita. Oamkissa on hyvin toimivat rakenteet, esimerkiksi intra ja työryhmät, joiden avulla voimme kehittää laadunvarmistustamme edelleen. Yhtenäisten toimintatapojen varmistaminen, laatu kulttuurin edistäminen ja laatuun liittyvä viestintä ovat seuraavia haasteita. KKA:n ulkoinen auditointi syksyllä 2011 on välietappi, laadunvarmistuksen perimmäisenä tavoitteena on Oamkin toiminnan kehittäminen yhä sujuvammaksi ja yhteisöllisemmäksi.

## Lähteet

Ammattikorkeakoululaki (9.5.2003/351) ja (24.7.2009/564).

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011.

Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 7/2007. [http://www.kka.fi/files/126/KKA\\_707.pdf](http://www.kka.fi/files/126/KKA_707.pdf).

Laatukäsikirja, Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2009. Sijainti henkilöstön intranet.

Moitus, Sirpa, 2009: Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005 - 2008. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 14/2009. [http://www.kka.fi/index.phtml?C=400&product\\_id=208&s=103](http://www.kka.fi/index.phtml?C=400&product_id=208&s=103).

Yksiköiden auditointimateriaalit ja -raportit. Sijainti henkilöstön intranet.

<b>Perustiedot</b>	Yksikkö	Auditointijankkohta
	Auditointijaryhmä	Käytössä ollut toimintaa kuvaava materiaali
	Auditoinnin vastuuhenkilöt yksikössä	Haastatellut henkilöt
<b>Auditointihavainnot auditointikohteittain</b>		
Kohde 1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio		
<b>Havainnot</b>		
	Huomioita auditointivierailulla	
	Hyvät käytänteet	
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
	Annettu kriteeri ja perustelut	
<b>Kriteerit</b>	Puuttuva	Tavoitteita, toimintoja, toimijoita ja vastuita ei ole määritelty eikä dokumentoitu.
	Alkava	Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely ja dokumentointi on puutteellista. Vastuunjako toimii osittain.
	Kehittyvä	Tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on selkeästi ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Vastuunjako on toimiva.
	Edistynyt	Dokumentointi ja vastuunjako ovat erittäin hyvin toimivia ja tehostavat laadunvarmistusta.
Kohde 2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus		
<b>Havainnot</b>		
Tutkintotavoitteinen koulutus	Huomioita auditointivierailulla	
	Hyvät käytänteet	
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
Tutkimus/tutkimus- ja kehitystyö/ taiteellinen toiminta	Huomioita auditointivierailulla	
	Hyvät käytänteet	

Tutkintotavoitteinen koulutus	Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	Huomioita auditointivierailulla	
	Hyvät käytänteet	
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
Tuki- ja palvelutoiminnot (kirjasto- ja tietopalvelut, viestintä, tietohallinto ja IT-palvelut)	Huomioita auditointivierailulla	
	Hyvät käytänteet	
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	Huomioita auditointivierailulla	
	Hyvät käytänteet	
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
Annettu kriteeri ja perustelut		
<b>Kriteerit</b>	Puuttuva	Perustoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.
	Alkava	Järjestelmä kattaa yksittäisiä korkeakoulun perustoimintoja. Tiedon käyttö on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista. Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää. Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.
	Kehittyvä	Järjestelmä kattaa useita perustoimintoja. Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämätön laadun tunnistaminen on tehokasta.

	Edistynyt	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustoiminnot. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tuloksetkkaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukeviin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.
Kohde 3. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen.		
<b>Havainnot</b>		
Henkilökunta		Huomioita auditointivierailulla
		Hyvät käytänteet
		Kehittämistarpeet ja ehdotukset
Opiskelijat		Huomioita auditointivierailulla
		Hyvät käytänteet
		Kehittämistarpeet ja ehdotukset
Ulkoiset sidosryhmät		Huomioita auditointivierailulla
		Hyvät käytänteet
		Kehittämistarpeet ja ehdotukset
Annettu kriteeri ja perustelut		
<b>Kriteerit</b>	Puuttuva Alkava	Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen. Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: <ul style="list-style-type: none"> <li>• opiskelijat</li> <li>• opettajat</li> <li>• tukipalveluiden edustajat</li> <li>• tutkijat</li> <li>• hallinto</li> <li>• johto</li> <li>• ulkoiset sidosryhmät</li> </ul>
	Kehittyvä	Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.
	Edistynyt	Edellä mainitut henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.
<b>Sisäisen auditointiprosessin arviointi</b>		



**OULUN SEUDUN  
AMMATTIKORKEAKOULU**



ePooki - TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT  
PL 222, KIVIHARJUNLENKKI 2B, 90101 OULU  
PUH. 010 27 21030, FAX 010 27 21371  
[www.oamk.fi](http://www.oamk.fi)