

Laadun vuoksi II

**Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunhallinnan
kehittäjänä, vuodet 2009–2013**

Marjo Nykänen (toim.)



MAMK

University of Applied Sciences

Marjo Nykänen (toim.)

LAADUN VUOKSI II
Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunhallinnan
kehittäjänä, vuodet 2009–2013

Mikkelin ammattikorkeakoulu

D: Vapaamuotoisia julkaisuja – Free-form Publications

24

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
D: Vapaamuotoisia julkaisuja – Free-form Publications
PL 181, 50101 Mikkeli
Puhelin 015 35 561

© Tekijät ja Mikkelin ammattikorkeakoulu
Kannen kuva: Shutterstock
ISBN 978-951-588-403-9 (nid.)
ISBN: 978-951-588-404-6 (PDF)
ISSN 1458-7629
Ulkoasu ja taitto: Kopijyvä Oy, Mikkeli
Kannen ja sisällön painatus: Kopijyvä Oy, Mikkeli

ESIPUHE

Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän rakentamista ja kehittämistä 1990-luvun alkupuolelta vuoteen 2009 saakka kuvattiin keväällä 2009 ilmestyneessä Laadun vuoksi, Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä -julkaisussa. Siinä vaiheessa oli juuri päättynyt vuoden 2006 auditoinnin pohjalta suunniteltu kolmivuotinen laadunhallinnan kehittämisohjelma. Huhtikuussa 2009 Mamk esitteli auditoinnin jälkeistä kehittämistyötään Korkeakoulujen arviointineuvoston järjestämässä kansallisessa laatu-järjestelmien seuranta- ja kehittämisseminaarissa.

Tämänkin jälkeen olemme jatkaneet kehittämistä systemaattisesti ja vuodesta 2009 lähtien kehittämistyö on vähitellen vienyt meitä kohti uutta auditointia. Työtä ovat ohjanneet laatu- ja arviointitiimin vuosittaiset toimenpidesuunnitelmat ja erityisesti vuonna 2010 tehty laatujärjestelmän itsearviointi. Arvioinnin pohjalta käynnistettiin Laadunhallinnan kehittäminen 2011 - 2012 -toimenpidekokonaisuus.

Tämä julkaisu on jatkoa Laadun vuoksi –julkaisulle, ja koska emme halunneet luopua hyvästä ja kuvaavasta otsikosta, julkaisun nimeksi tuli Laadun vuoksi II. Julkaisu kuvaa Mamkin laadunhallinnan ja laatujärjestelmän kehittämistä vuosina 2009 - 2013. Alussa kerrotaan Mamkin päivitetystä laatujärjestelmästä ja kaikista kolmesta tähän mennessä tehdystä ulkoisesta auditoinnista.

Keskeisintä julkaisussa on kuitenkin näiden vuosien aikana tehtyjen tärkeimpien kehittämistoimenpiteiden kuvaaminen. Luvun 4 alussa kerrotaan laatutyökalujen kehittämisestä kuvaamalla, miten muun muassa johdon katselmuksia ja EFQM-itsearviointia on parannettu. Laatukulttuurin edistämisestä esimerkkeinä ovat esimiesten ja laatuvaastavien laatu-koulutukset, laatujärjestelmää koskevan viestinnän ja laatuorganisaation kehittäminen. Lisäksi luvussa kuvataan korkeakoulun perustehtävien – tutkintotavoitteisen koulutuksen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön – keskeisimpiä kehittämistoimenpiteitä. Lopussa esitellään lyhyesti Mamkin keskeisimmät laatu-julkaisut.

Laatujärjestelmän kehittämisessä on eri tavoin kaikissa vaiheissa ollut mukana lukuisia mamkilaisia, sekä opettajia ja muuta henkilöstöä että opiskelijoita. Kuten vuoden 2013 auditointiraportissakin todetaan, Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisenä yhteistyönä usean vuoden ajan, jolloin ammattikorkeakouluun on muodostunut toimiva laatu-kulttuuri. Laatusloganimme 'Hyvät tyypit laadun takeena' kuvaa tällaista toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ilmapiiriä, jossa aktiivisesti ja määrätietoisesti tunnustetaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Oman laatutyömme lisäksi henkilöstö on osallistunut aktiivisesti kansalliseen kehitystoimintaan, esimerkiksi käynnistämällä valtakunnallisen ammattikorkeakoulujen laatutoimijoiden verkostoyhteistyön.

Haluan osoittaa lämpimät kiitokseni kaikille Mamkin hyville tyypeille, jotka ovat olleet mukana laadunhallinnan kehittämisessä. Erityiskiitokset kuuluvat kirjoittajakumppaneilteni, laatusiskoilleni lehtori, koulutuspäällikkö Ulla Kedolle ja laatusuunnittelija Susanna Voutilalle. Lämpimät kiitokset myös kehittämispäällikkö Hanna Kuninkaanniemelle ja palvelupäällikkö Minna-Mari Mentulalle, jotka antoivat tietoja TKI-toiminnan ja Kasarmin kampuksen ravintolapalveluiden toiminnan laadunhallinnasta. Yhdessä työmme jatkuu edelleen, jatkossa yhä enemmän yhteistyössä kumppanimme Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa.

Mikkelissä 15.10.2013

Marjo Nykänen
Laatu- ja palvelujohtaja

SISÄLLYS

ESIPUHE

OSA I MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU LAADUNHALLINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU	1
-----------------------------------	---

Marjo Nykänen

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUJÄRJESTELMÄ	7
---	---

Marjo Nykänen ja Susanna Voutila

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUAUDITOINNIT	18
---	----

Marjo Nykänen ja Susanna Voutila

OSA II LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN VUOSINA 2009 – 2013

LAATUTYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN	45
------------------------------------	----

Marjo Nykänen ja Ulla Keto

LAATUKULTTUURIN EDISTÄMINEN	58
-----------------------------------	----

Marjo Nykänen

TUTKINTOTAVOITTEINEN KOULUTUS	63
-------------------------------------	----

Ulla Keto

TKI-TOIMINTA, YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA ALUEKEHITYSTYÖ	72
---	----

Marjo Nykänen ja Ulla Keto

JULKAISUT LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUINA	86
---	----

Marjo Nykänen

LIITTEET

**OSA I MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
LAADUNHALLINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ**

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Marjo Nykänen

Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk) on kahdeksan koulutusalan muodostama kokonaisuus, jonka kampukset sijaitsevat kahdessa kaupungissa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Molemmissa kaupungeissa toiminta on keskitetty yhdelle kampukselle. Mikkelissä toimitaan Kasarmin kampuksella ja Savonlinnassa Savonniemen kampuksella.

Toiminnan tavoitteet

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja ammattikorkeakoulun välisissä tavoitesopimuksissa sovitaan ammattikorkeakoulun tavoitteet. Ammattikorkeakoulun toiminnan tavoitteet ja talouden perusteet linjataan OKM-sopimuksen ja Mamkin strategian pohjalta ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä talousarviossa. Mamkin visio 2017 on ”Digitaalisen tiedon hallintaan erikoistuneena osaajana rakennamme uutta, vahvaa Kaakkois-Suomen korkeakoulukokonaisuutta.”

Mamkin tehtävänä on toimia veturina alueensa osaamisen, elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin kehittämistyössä. Ammattikorkeakoulu edistää yrittäjähenkistä toimintakulttuuria ja profiloituu elinikäisen oppimisen korkeakouluna, vahvana tutkimus- ja kehittämistoimijana sekä digitaalisen tiedon hallinnan ja palvelujen osaajana. Mamk ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (Kyamk) muodostavat strategisen korkeakoulukokonaisuuden, jolla on yhteinen omistaja (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy). Yhteinen painopiste sopimuskaudella on Venäjä-yhteistyö. Mamkin painoaloja sopimuskaudella 2012–2016 ovat

- kestävä hyvinvointi
- materiaalit ja ympäristöturvallisuus
- sähköinen arkistointi ja digipalvelut.

Sopimuskaudelle 2013–2016 Mamkille ja Kyamkille on annettu kehittämiskohteeksi yhteisten rakenteiden ja toimintatapojen kehittäminen ja yhden korkeakoulun muodostamisen mahdollisuuden selvittäminen. Mamkin tavoitteena on myös uudistaa opiskelijavalintojaan, tehostaa opintoprosessejaan sekä vahvistaa koulutustarjontansa vetovoimaa.

Tutkintotavoitteeksi vuosille 2013–2016 on asetettu keskimäärin 840 ammattikorkeakoulututkintoa ja 100 ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tavoitteena on lisäksi keskimäärin 220 ulkomaalaista tutkinto-opiskelijaa ja 250 Suomesta lähtenyttä tai Suomeen saapunutta vaihto-opiskelijaa yli kolmen kuukauden vaihdossa. Muut tunnuslukutavoitteet on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO I. Mamkin tunnuslukutavoitteet sopimuskaudella 2013–2016

Tunnuslukutavoitteet	Tavoite 2016	
	Amk 2012	Amk
Ammattikorkeakoulututkinnot/opetus- ja t&k-henkilökunta	3,79	3,95
Vähintään 55 op suorittaneiden osuus	45,0	45,0
T&k-hankkeissa suoritettavat opintopisteet/läsnä olevat opiskelijat	6,98	9,0
Julkaisut ja audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintä- tekniset ohjelmat/opetus- ja t&k-henkilökunta	0,91	1,00
Henkilökunnan kv-liikkuvuus/ opetus- ja t&k-henkilökunta	1,31	1,00
Maksullinen palvelutoiminta/kokonaisrahoitus	19,9*	20,0
Ulkopuolinen t&k-rahoitus/kokonaisrahoitus	15,3*	12,5

* vuoden 2011 lukuja

Ammattikorkeakoulun keskeinen menestystekijä on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Mamk on asiantuntijayhteisö, jossa kuullaan kaikkia työyhteisön jäseniä. Haluamme harjoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstön osaamisen uudistumista, työelämätaitoja ja jatko-opintoja tuetaan Osaavampi Mamk -hankkeella. Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin tukemiseen tähtäävät toimenpiteet täsmennetään vuosittain ammattikorkeakoulun toimintasuunnitelmassa. Mamkin arvot ovat laatu, luovuus ja vastuullisuus:

- **Laatu:** Parannamme oman toimintamme laatua avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute.
- **Luovuus:** Yhteisöllinen kulttuurimme tukee uusia avauksia, kokeiluja ja rajojen ylittämistä.
- **Vastuullisuus:** Valintojamme ohjaa vastuu ympäristöstä, sosiaalinen vastuu ja vastuu oman korkeakouluyhteisömme hyvinvoinnista.

Mamkin strategia rakentuu seitsemän keskeisen teeman ympärille. Elinikäisen oppimisen korkeakouluna (1) Mamk on edelläkävijä ja keskittyy erityisesti opintojen nivelvaiheisiin ja työelämän muutostilanteisiin sekä yksilöllisten urapolkujen tukemiseen. Opiskelijan korkeakoulu (2) tarkoittaa muun muassa sitä, että koulutusta kehitetään toteutustavoiltaan joustavaksi ja sisällöltään vastaamaan tulevaisuuden työelämän tarpeita. Kansainvälisenä korkeakouluna (3) muotoilemme koulutustarjontaa kansallisesti ja kansainvälisesti houkuttelevaksi ja kannustamme sekä henkilöstöä että opiskelijoita liikkuvuuteen. Yhteisöllinen korkeakoulu (4) perustuu opetuksen, ohjauksen, opiskelijapalveluiden ja opiskelijakunnan vuorovaikutukseen.

Vaikuttava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (5) on strategisesti aluelähtöistä ja älykkäästi erikoistunutta. Palveleva korkeakoulu (6) tukee maakunnan elinvoimaisuutta tuottamalla kysyntälähtöisiä palveluja alueen tarpeisiin. Kumppanuudet ja verkostot (7) tukevat omalta osaltaan kaikkien edellä mainittujen teemojen toteutumista.

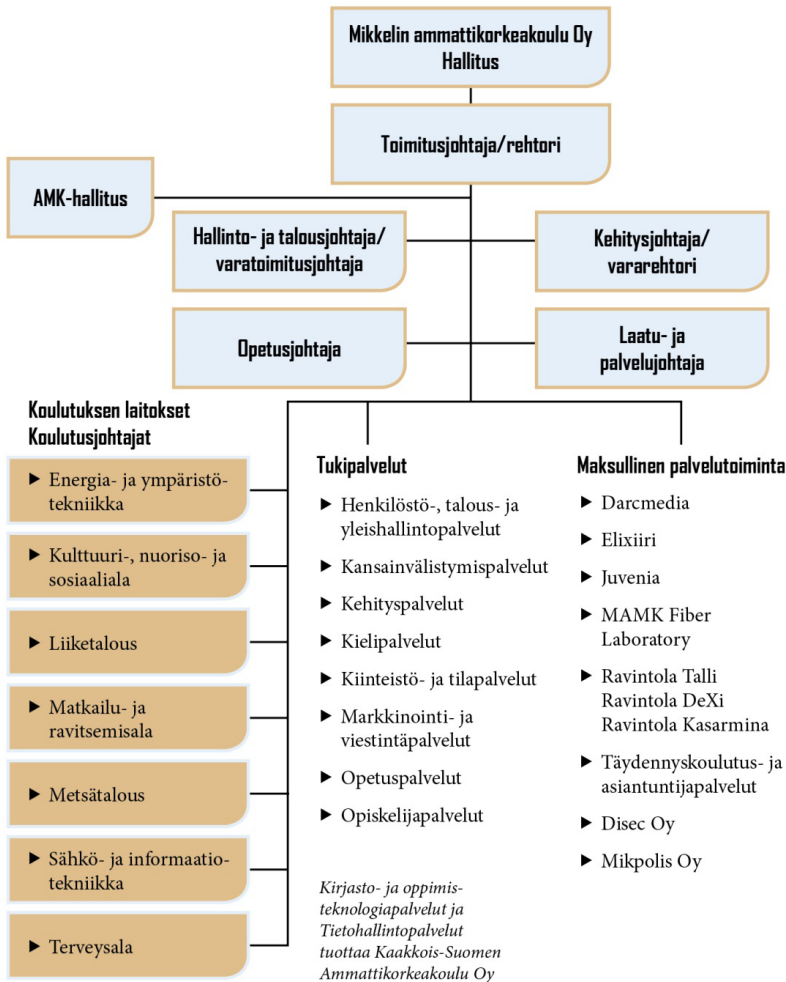
Mamkin johtamisjärjestelmä

Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n toimintaa johtaa hallitus. Mikkelin ammattikorkeakoulun rehtori ja Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtaja toimii myös Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajana. Mamkin varatoimitusjohtajana toimii hallinto- ja talousjohtaja ja vararehtorina kehitysjohtaja. Ylimpään johtoon kuuluvat lisäksi opetusjohtaja ja laatu- ja palvelujohtaja.

Mamkin sisäistä hallintoa hoitavat toimitusjohtaja/rehtori ja ammattikorkeakoulun hallitus. Hallituksen puheenjohtajana toimii rehtori ja hallituksessa on edustettuna ammattikorkeakoulun johto, opettajat ja muu henkilöstö, opiskelijat sekä elinkeino- ja muun työelämän edustajat. Ammattikorkeakoulun hallituksen tehtävänä on kehittää ammattikorkeakoulun toimintaa. Ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämistä ja suunnittelusta vastaa johtoryhmä, johon kuuluvat rehtori, vararehtori/kehitysjohtaja, hallinto- ja talousjohtaja, opetusjohtaja, laatu- ja palvelujohtaja sekä koulutusjohtajat. Lisäksi puheenjohtajana toimiva rehtori voi kutsua kokoukseen asiantuntijoita.

Mamkissa toimii ydinprosessien mukaisia kehittämistiimejä, joiden puheenjohtajina toimivat johtoryhmän jäsenet. Kehittämistiimit ovat koulutustiimi (pj. opetusjohtaja), TKI-joh-

toryhmä (pj. vararehtori/kehitysjohtaja), laatu- ja arviointitiimi (pj. laatu- ja palvelujohtaja) sekä palvelutiimi (pj. laatu- ja palvelujohtaja). Kehittämistiimit käsittelevät ja valmistelevat asioita, joista osa menee johtoryhmän ja/tai AMK-hallituksen käsittelyyn. Tiimien lisäksi Mamkissa toimii joitakin työryhmiä, kuten julkaisuryhmä, kampustyöryhmä, opiskelija-hyvinvointiryhmä ja ympäristötyöryhmä. Lakisäätteisiä päätöselimiä ovat opintotukilautakunta, tutkintolautakunta, tarkastuslautakunta sekä yhteistoimintaneuvottelukunta ja sen alainen työsuojelujao.



KUVA 1. Mikkelin ammattikorkeakoulun organisaatio

Mamkin organisaatiota uudistettiin laitosrakenteen osalta 1.1.2012 (kuva 1). Laitoksista muodostettiin suurempia kokonaisuuksia mm. kokoamalla koulutusohjelmia yhteen kou-

lutusaloittain yli paikkakuntarajojen. Koulutus, TKI- ja palvelutoiminta on organisoitu seitsemään laitokseen, jotka ovat Energia- ja ympäristötekniikka, Kulttuuri-, nuoriso- ja sosiaali- ja Matkailu-, ja ravitsemisala, Metsätalous, Liiketalous, Sähkö- ja informaatiotekniikka ja Terveysala. Koulutuksen, TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan tukipalveluja tuottavat Henkilöstö-, talous- ja yleishallintopalvelut, Kansainvälistymispalvelut, Kehityspalvelut, Kielipalvelut, Kiinteistö- ja tilapalvelut, Kirjasto- ja tietopalvelut (1.1.2013 alkaen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy:ssä), Markkinointi- ja viestintäpalvelut, Opetuspalvelut, Opiskelijapalvelut ja Tietohallintopalvelut (1.1.2013 alkaen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy:ssä).

Opiskelijoiden ja henkilöstön määrä

Tilastointiajankohtana 20.9.2012 Mamkissa oli 3 979 läsnäolevaksi ilmoittautunutta opiskelijaa kahdeksalla koulutusosalalla. Opiskelijat jakautuivat koulutusaloittain nuorten, aikuisten, ylemmän AMK-tutkinnon ja erikoistumisopinnot opiskelijoihin taulukon 2 osoittamalla tavalla:

TAULUKKO 2. Mamkin opiskelijamäärä 20.9.2012

Koulutusala	Nuoret	Aikuiset	Ylempi AMK	Erik. opinnot	Yht.
Humanistinen ja kasvatustieteiden ala	169	55	28	0	252
Kulttuuriala	231	4	0	0	235
Luonnontieteiden ala	150	1	36	6	193
Luonnonvara- ja ympäristöala	160	46	35	11	252
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	260	54	47	0	361
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	737	265	57	6	1065
Tekniikan ja liikenteen ala	780	182	36	0	998
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	428	119	76	0	623
Yhteensä	2915	726	315	23	3979

Mamkin palveluksessa työskenteli vuoden 2012 viimeisenä päivänä 367 henkilöä. Vuoden 2011 verrattuna henkilöstön määrä oli vähentynyt noin 30:llä johtuen rakenteellisesta kehittämisestä, mm. koulutusohjelmien lakkauttamisista. Opetushenkilöstöä oli yhteensä 186 eli 50,7 prosenttia. Opettajista 71 prosenttia oli lehtoreita, 16,7 prosenttia yliopettajia

ja 12,3 prosenttia oli päätoimisia tuntiopettajia. Muuhun henkilöstöön kuuluvat opetuksen hallinto (37 %), TKI-toiminnan tukihenkilöstö (28,7 %), opetuksen tukihenkilöstö (19,9 %) sekä kirjasto- ja muu henkilöstö (14,4 %).

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUJÄRJESTELMÄ

Marjo Nykänen ja Susanna Voutila

Tässä artikkelissa esitellään Mamkin laatujärjestelmä, kuvataan laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen sekä laatujärjestelmän vastuunjako ja laatujärjestelmän kehittäminen. Artikkelin pohjautuu Mamkin laatuksikirjaan *Hyvät tyypit laadun takeena! Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunhallinnan yleiset periaatteet*. Laatuksikirja on viimeksi päivitetty vuonna 2011.

Laatupolitiikka ja laatujärjestelmän kuvaus

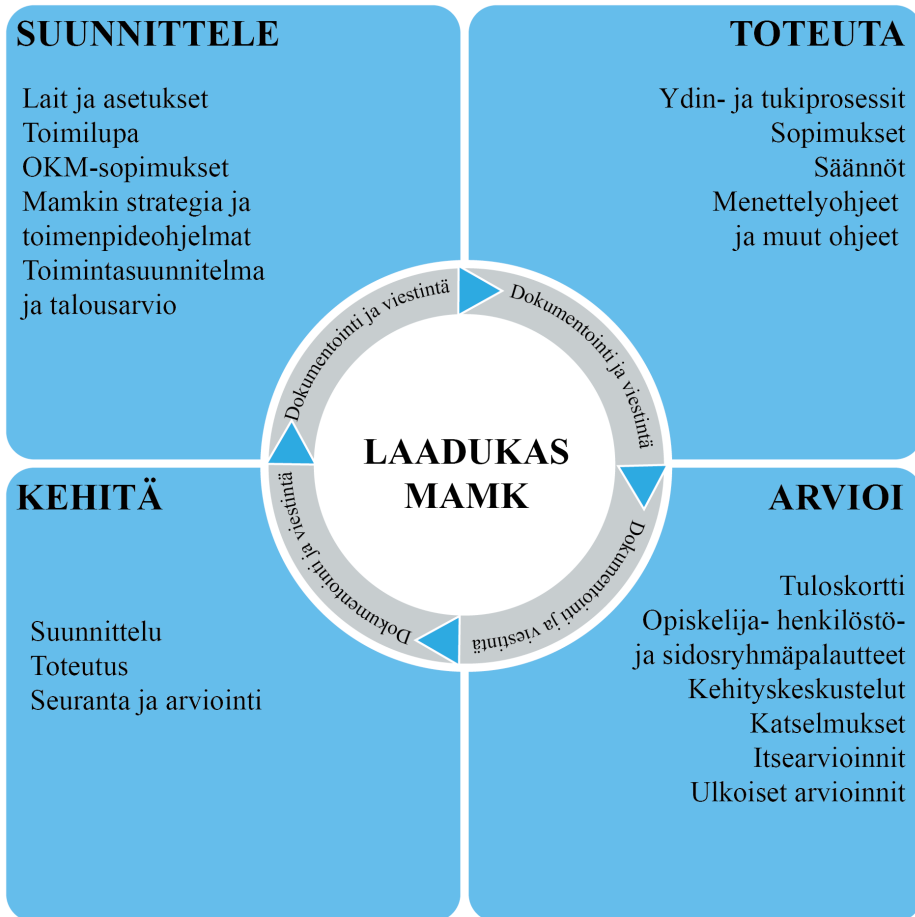
Mikkelin ammattikorkeakoulun tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Tähän pyritään käyttämällä laatujärjestelmää niin, että ammattikorkeakoulun päätöksenteko ja toiminnan parantaminen perustuu laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon.

Laadukas toiminta varmistaa Mamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja se on myös kilpailutekijä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mamkin strategioihin ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita, taloudellisia ja henkilöstöä sekä opiskelijoita laadun parantamiseen motivoivia toimintamalleja ja menettelyjä. Laatu työn periaatteita ovat avoimuus, luotettavuus ja luottamuksellisuus.

Mamkin koko henkilöstö ja opiskelijat sitoutuvat laatu työhön. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Laatuorganisaatio vastaa laatu järjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä.

Laatu järjestelmä ja sen tuottama tieto dokumentoidaan korkeakoulun sähköisiin tietojärjestelmiin käyttäjärühmien tarpeiden mukaisesti. Laatu järjestelmän tuottaman tiedon

viestintä läpäisee organisaation eri tasot. Mamkin laatujärjestelmän tavoitteena on tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi ja näin varmistaa toiminnan laatu, yhdenmukaistaa käytäntöjä ja levittää hyviä toimintamalleja, tukea korkeakoulu yhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen ja vahvistaa laatu kulttuuria.



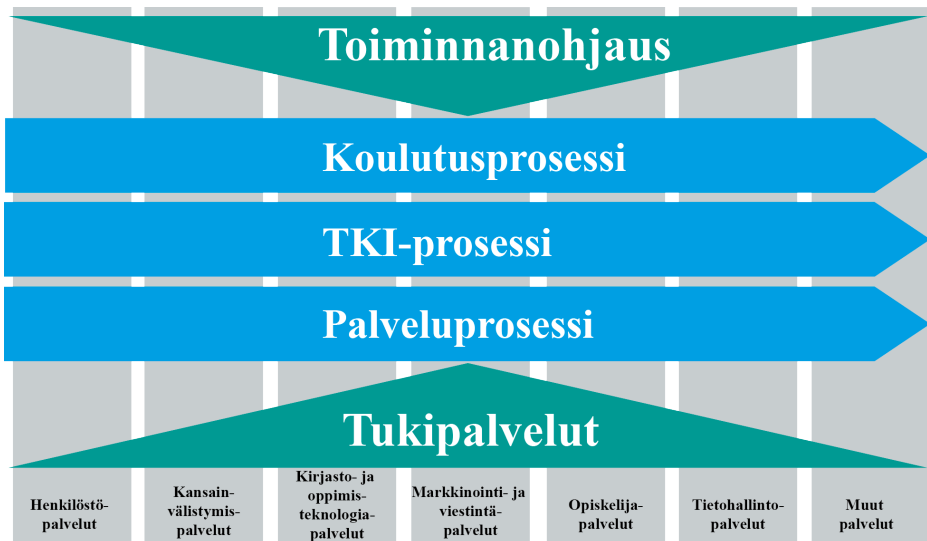
KUVA 2. Mikkelin ammattikorkeakoulun laatu järjestelmä

Laatu järjestelmässä ja laatu työssä sovelletaan laatu ympyrää eli jatkuvan kehittämisen kehää: SUUNNITTELE – TOTEUTA – ARVIOI – KEHITÄ. Laatu järjestelmä on kuvattu kolmessa laatu käsikirjassa: Laadunhallinnan yleiset periaatteet, Yhteiset prosessit ja Lait, asetukset, säännöt, sopimukset ja menettelyohjeet. Laatu järjestelmän keskeiset osat on esitetty kuvassa 2.

Suunnittelu

Ammattikorkeakoulun toimintaa ja laadunhallintaa ohjaa strategia, johon on kirjattu strategiset valinnat ja tavoitteet vuoteen 2020 saakka. Tarvittaessa strategiaa täydentävät toimenpideohjelmat. Strategia laaditaan vähintään kolmen vuoden välein, ja sitä päivitetään tarvittaessa vuosittain kehittämistoimenpiteiden arvioinnin perusteella. Strategiset linjat viedään vuosittain ammattikorkeakoulun ja sen yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin. Mamkin strategia laaditaan osakeyhtiön hallituksen johdolla vuorovaihteisesti ammattikorkeakoulun hallituksen, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Mamkin strateginen kumppani ja sisaryritys on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (Kyamk). Mamkilla ja Kyamkilla on omien strategioidensa ohella yhteinen strategia: Korkeakoulukonaisuuden visio, strategiset tavoitteet ja toimenpideohjelma vuosille 2010–2015.

Toimintasuunnitelman ja talousarvion tekemisen yhteydessä valmistellaan koko ammattikorkeakoulun sekä kunkin tulosyksikön keskeiset toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet tulevalle vuodelle. Toteutusvaiheessa toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään kuuluvat yhteiset prosessit ja lait, asetukset, säännöt, sopimukset sekä menettelyohjeet. Kaikki toimintaa ohjaavat asiakirjat on dokumentoitu sähköisiin järjestelmiin.



KUVA 3. Mikkelin ammattikorkeakoulun ydinprosessit ja tukipalvelut

Yhteiset prosessit on jaettu ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat koulutus-, TKI- ja palveluprosessit. Tukipalveluja ovat henkilöstöpalvelut, kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut, kansainvälistymispalvelut, opiskelijapalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut ja tietohallintopalvelut sekä muut tukipalvelut, joita ovat esimerkiksi laadunhallintapalvelut, talouspalvelut sekä täydennyskoulutuksen ja avoimen AMK:n tukipalvelut. Kaikilla prosesseilla on osaprosesseja. Mikkelin ammattikorkeakoulun ydinprosessit ja tukipalvelut on kuvattu kuvassa 3.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Mamkin toiminnan tuloksista ja laadusta kerätään palautetta tulokorttien, opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen, kehityskeskustelujen, sisäisten katselmusten, itsearviointien ja ulkoisten arviointien kautta. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään ammattikorkeakoulun johtamisessa ja toiminnanohjauksessa organisaation kaikilla eri tasoilla. Palaute kerätään mittaussuunnitelman mukaisesti.

Toimintasuunnitelman ja talousarvion laatimisen yhteydessä tehdään tulosyksikkökohtainen **tuloskortti**. Tuloskortti sisältää strategian toteutumisen seurannan kannalta keskeiset mittarit. Tuloskorttien mittarit tarkistetaan ja päivitetään kerran vuodessa. Toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumista seurataan ja siitä raportoidaan hallituksille kaksi kertaa vuodessa.

Merkittävä osa palautetiedosta kootaan **opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille säännöllisesti tehtävillä kyselyillä**. Palautteen keräämisessä noudatetaan mittaussuunnitelmaa. Suunnitelmassa on määritelty jokaisen kerättävän palautteen osalta kohderyhmä, keräystapa, ajankohta, keräysvastuu, analysointivastuu ja muutostoimenpiteistä vastuussa olevat henkilöt.

Opiskelijakyselyillä kerätään opintojen alkuvaiheessa palautetta ammattikorkeakouluun hakeutumisesta, ennako-odotusten toteutumisesta ja opintojen aloituksen sujuvuudesta. Opintojen aikana opiskelijoilta pyydetään palautetta opetuksen laadusta ja kehittämisestä, opintojen ohjauksesta ja opiskelijan itseohjautuvuudesta, koulutusohjelman oppimisympäristöstä ja työskentelyilmapiiristä sekä valmistumisvaiheen työllistymistilanteesta ja työn luonteesta. Opiskelun tukipalveluilla on myös omat palautekyselynsä.

Henkilöstölle tehtävällä työyhteisön kehittämiskyselyllä kerätään palautetta työn luonteesta, työyksikön tiedonkulusta, työskentelyolosuhteista, toimintatavoista, johtamisesta ja henkilöstön sitoutumisesta. Tukipalveluiden kehittämiseksi kootaan tietoa opiskelijoille ja henkilöstölle säännöllisesti tehtävillä asiakaskyselyillä. Ainoastaan henkilöstölle on suunnattu kolmen vuoden välein tehtävä hallintopalvelujen asiakaspalvelukysely.

Mamkin ulkoiset sidosryhmät on määritelty neljälle kumppanuustasolle: strategiset kumppanuudet, ydinkumppanuudet, kiinteät yhteistyösuhteet ja satunnaiset yhteistyösuhteet. Kumppanuudet on ryhmitelty Mamkin ydinprosessien mukaisesti. Kumppaneilta kootaan ydinprosessien toiminnan kehittämistä tukevaa palautetta.

Esimiehet käyvät henkilöstönsä kanssa vuosittain **kehityskeskustelut**. Vuorovaikutteisessa keskustelussa käydään läpi henkilön itsearviointi, kehittämistarpeet sekä henkilön ja organisaation tavoitteet. Kehityskeskusteluissa noudatetaan yhteistä ohjeistusta, joka tarkistetaan vuosittain. Kehityskeskusteluista laaditaan yksikkökohtaiset yhteenvedot, jotka käsitellään henkilöstön kanssa ja toimitetaan henkilöstöpäällikölle. Henkilöstöpäällikkö laatii yhteenvedon johtoryhmän käsittelyyn.

Mamkin ylin johto tekee vuosittain yksiköissä **johdon katselmuksen**. Tavoitteena on arvioida yksikön toimintaa ja tukea sekä edistää itseohjattua kehitystyötä. Katselmuksessa käsitellään yksiköiden toimintaa, tuloksia ja taloutta. Lisäksi käsitellään edellisenä vuonna sovitut kehittämistoimenpiteet ja sovitaan uusista kehittämistavoitteista palautejärjestelmän antamien tulosten ja johdon katselmuksen pohjalta.

Laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija toteuttavat **laatukierroksen** yksiköissä noin kolmen vuoden välein. Tilaisuudessa yksiköt esittelevät omat laatutyön kuvauksensa ja laatudokumenttien sähköisen arkistoinnin. Lisäksi keskustellaan erikseen nimetyistä ajankohtaisista laadunhallintaan liittyvistä kehittämisteemoista.

Opetusjohtaja ja laatu- ja palvelujohtaja tekevät **OPS-katselmuksia**, kun opetussuunnitelmia uudistetaan tai uusi koulutusohjelma aloitetaan. Katselmuksen perustan muodostavat kansalliset ja Mamkin OPS-työtä ja opetuksen toteuttamista ohjaavat strategiat ja toimen-

pideohjelmat. Katselmuksen tavoitteena on kehittää Mamkin opetussuunnitelmia ja opetuksen järjestämistä sekä tukea koulutusohjelmien omaa kehittämistyötä.

Ammattikorkeakoulun johto tekee **itsearvioinnin** EFQM-mallin pohjalta joka kolmas vuosi. Arvioinnit johtavat strategiaan kehittämishankkeisiin, joille varataan erilliset resurssit. Laatujärjestelmän itsearviointi tehdään joka kolmas vuosi. Lisäksi tehdään muita itsearviointeja esimerkiksi laatuysikköhakemuksiin, rakenteelliseen kehittämiseen ja ulkoisiin arviointeihin liittyen.

Ulkoisen arvioinnin avulla Mamk saa tietoa toimintansa nykytilasta ja kehittymisestä suhteessa muihin korkeakouluihin ja muuhun toimintaympäristöön. Ulkoinen arviointi voidaan tehdä kokonaisarviointina, jonkin yksikön, koulutusohjelman tai erillisen prosessin arviointina. Mamk osallistuu mm. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointihankkeisiin. Ulkoisen arvioinnin tavoitteita palvelevat myös opetus- ja kulttuuriministeriön tuloksellisuusmittarit, erilaiset benchmarking-hankkeet ja työelämältä koulutuksen, tutkimus, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön parantamiseksi hankitut palautteet.

Ydinprosessien ja tukipalvelujen mukaista toimintaa kehitetään systemaattisesti. **Kehittäminen** perustuu kerättyyn sekä ulkoiseen että sisäiseen arviointi- ja palautetietoon. Tämän tiedon pohjalta esille nousseet kehittämistoimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan, niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Tulokset hyödynnetään ammattikorkeakoulun operatiivisessa toiminnassa tai strategisissa valinnoissa. Kehittämistoimenpiteet dokumentoidaan ja niistä tiedotetaan korkeakoulu yhteisön jäsenille.

Laatujärjestelmää kehitetään itsearviointien, laatuierrosten sekä kehittämis- ja benchmarking-hankkeiden avulla. Laatujärjestelmän kehittämisestä vastaa Mamkin laatuorganisaatio. Laatujärjestelmän itsearviointi tehdään joka kolmas vuosi kulloinkin voimassa olevan Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointikäsi kirjan mukaisesti. Itsearvioinnin toteuttavat ammattikorkeakoulun johto ja yksiköiden laatu vastaavat. Laatujärjestelmän kehittämisen tueksi saadaan tietoa myös muista itsearvioinneista, joita tehdään esimerkiksi laatuysikköhakemuksiin, rakenteelliseen kehittämiseen ja ulkoisiin arviointeihin liittyen.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Mamkin laatujärjestelmä on kytketty strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen laatuympeyrässä kuvatulla tavalla. Kaiken toiminnan suunnittelua ohjaavat strategiset valinnat, jotka viedään käytännön toimintaan operatiivisessa suunnittelussa ja toteutuksessa. Toiminnan tuloksista kerätään tietoa arviointi- ja palautejärjestelmän avulla. Arvioinnista nousseet kehittämistoimenpiteet viedään harkinnan mukaan strategiseen suunnitteluun tai operatiiviseen suunnitteluun ja toteutukseen. Kaikkiin laatuympeyrän vaiheisiin liittyy dokumentointi ja viestintä erillisten ohjeiden mukaan.

Toiminnanohjausprosessin vaiheet ovat toiminnan arviointi ja raportointi, strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu sekä toimeenpano ja seuranta. Laatujärjestelmän tavoitteet ja arviointikohteet johdetaan Mamkin strategioista ja järjestelmän kaikki osat sisältyvät toiminnanohjausprosessiin. Laatujärjestelmä tuottaa tietoa strategisen suunnittelun pohjaksi. Strategiset linjaukset viedään vuosittain ammattikorkeakoulun ja sen yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin. Toiminnan suunnittelussa, toimeenpanossa, seurannassa, arvioinnissa ja raportoinnissa käytetään laatujärjestelmän työkaluja. Toiminnanohjausjärjestelmään sisältyy myös paljon muuta kuin laatujärjestelmän tuottamaa tietoa. Esimerkiksi toiminnan arvioinnissa ja raportoinnissa osa raporttien tiedoista tulee laatujärjestelmästä, mutta osa perustuu lainsäädännön vaatimuksiin, esimerkiksi osakeyhtiölain. Kuvassa 4 on esitetty Mamkin toiminnanohjausprosessi, johon on eri värillä merkitty laatujärjestelmän tuottama tieto.



KUVA 4. Mamkin toiminnanohjausprosessi vs. laatujärjestelmä

Laatujärjestelmän tuottamia tietoja Mamkin toiminnasta ja tuloksista käytetään strategisessa johtamisessa ja toiminnanohjauksessa. Laatujärjestelmällä kerätään mittaussuunnitelman mukaisesti tietoa ydin- ja tukiprosessien toiminnasta ja tuloksista. Palautejärjestelmä sisältää mm. opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteita sekä itsearviointeja.

Tuloskortteihin sisältyvät johtamisen kannalta keskeiset mittarit, joihin tiedot kootaan omista (mm. opiskelijahallinto, taloushallinto ja QPR-mittaristo) ja OKM:n tietojärjestelmistä. Kerättyjä tietoja hyödynnetään arviointi- ja palautejärjestelmän mukaisissa kehityskeskusteluissa, katselmuksissa, itsearvioinneissa ja ulkoisissa arvioinneissa. Tuloskorttien mittarit tarkistetaan ja päivitetään kerran vuodessa. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan Oy-hallitukselle säännöllisesti toimitusjohtajan katsauksissa ja AMK-hallitukselle kaksi kertaa vuodessa.

Tuloskorttimittarit jaetaan viiteen ryhmään: koulutus, henkilöstö, tutkimus- ja kehitystyö, palvelutoiminta ja talous. Ammattikorkeakoulutasolla seurataan tuloskorttimittareiden lisäksi OKM:n kanssa sovittuja sopimustavoitteita, joista osa sisältyy tuloskorttiin. Osana tuloskortteja kuvataan myös laitosten toiminnalliset tavoitteet: toimintaympäristön muutokset, laitoksen rooli Mamkin profiilialueilla, Mamk-tason kehittämismvastuut sekä kansallinen ja kansainvälinen verkostoituminen.

Laatujärjestelmän vastuunjako

Mamkin hallituksen ja rehtorin tehtävänä on vastata ammattikorkeakoulun toiminnasta ja sen kehittamisestä. Tämän lisäksi toiminnan kehittamisestä ja suunnittelusta vastaavat muun muassa johtoryhmä, koulutustiimi ja muut tiimit. Laatujärjestelmään liittyvä vastuunjako on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Laatujärjestelmään liittyvä vastuunjako

Vastuutaho	Vastuualue
Rehtori	Kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja tuloksista.
Vararehtori/ kehitysjohtaja Opetusjohtaja Hallinto- ja talousjohtaja Laatu- ja palvelujohtaja	Vastuu oman toimialueensa toiminnan laadusta ja tuloksista.
Laatu- ja palvelu- johtaja	Kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla.
Laatu- ja palvelu- johtaja Laatusuunnittelija	Vastuu <ul style="list-style-type: none"> - ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittämisestä ja Laatu- ja arviointitiimin toiminnasta - laadunhallinnan koordinoinnista ja ohjeistuksesta yksiköille - laadunhallintaan liittyvästä sisäisestä ja tarvittaessa ulkoisesta viestinnästä - palautekyselyiden käynnistämisestä ja Mamk-tason tulosten analysoinnista - Mamk-tason kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista - laatujärjestelmään liittyvästä dokumentoinnista Mamk-tasolla.
Yksiköiden johtajat	Vastuu <ul style="list-style-type: none"> - yksikön toiminnan laadusta ja tuloksista - yksikön toiminnan laadunhallinnan toimivuudesta - yksikön kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista - jokaisen yksikössä työskentelevän laatutietoisuudesta.

Laatuvastaavat	Vastuu <ul style="list-style-type: none"> - yksikön laatutyöstä yhteistyössä johtajan kanssa - palautekyselyiden käynnistämisestä ja yksikön tulosten analysoinnista ja niistä tiedottamisesta - laadunhallintaan liittyvästä dokumentoinnista yksikkötasolla.
Opiskelijavastaavat	Vastuu laatujärjestelmän esittelystä opiskelijoille ja laatupalautteiden käsittelystä opiskelijoiden kanssa.
Henkilöstö	Vastuu oman tehtäväalueen toiminnan laadusta ja kehittämisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta.
Opiskelijat	Vastuu oppimisesta ja opintojen etenemisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta.
MAMOK ja alakohtaiset opiskelijajyhdistykset	Vastuu opiskelijoiden osallistumisesta Mamkin kehittämistyöhön (edustajat AMK-hallituksessa, eri tiimeissä ja kehittämisfoorumeissa).

Mamkin koko henkilöstö ja opiskelijat sitoutuvat laatutyöhön. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Laadunhallinnasta vastaavat johtoryhmä, laatu- ja arviointitiimi, laatu- ja palvelujohtaja sekä laatusuunnittelija. Laatu- ja palvelujohtaja vastaa laatujärjestelmästä. Hänen tukenaan toimii ammattikorkeakoulun laatu- ja arviointitiimi. Laatu- ja arviointitiimi toimii tiedon välittäjänä ja valmistelee asiat johtoryhmän käsiteltäväksi. Opiskelijakunnan edustajat osallistuvat Mamkin laatu- ja arviointitiimin työskentelyyn. Johtoryhmä päättää laatu- ja arviointitoiminnan toteutuksesta.

Yksikön laatutyöstä vastaa yksikön johtaja apunaan laatuvastaava. Yksiköissä voi toimia oma laatu- ja arviointitiimi. Henkilöstö vastaa oman tehtäväalueensa toiminnan laadun kehittämisestä kehityskeskusteluissa sovittavien periaatteiden mukaisesti. Opiskelijat antavat palautejärjestelmän kautta palautetta toiminnasta ja osallistuvat kehittämisfoorumien työskentelyyn. Opiskelijavastaavien tehtävänä on käsitellä lautupalautteet yhdessä opiskelijoiden kanssa.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Laatujärjestelmää kehitetään itsearviointien, laatu kierrosten sekä kehittämis- ja benchmarking-hankkeiden avulla. Laatujärjestelmän kehittämisestä vastaa Mamkin laatuorganisaatio. Laatujärjestelmän itsearviointi tehdään joka kolmas vuosi kulloinkin voimassa olevan Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointikäsikirjan mukaisesti. Itsearviointin toteut-

tavat ammattikorkeakoulun johto ja yksiköiden laatuvaastavat. Laatujärjestelmän kehittämisen tueksi saadaan tietoa myös muista itsearvioinneista, joita tehdään esimerkiksi laatu-yksikköhakemuksiin, rakenteelliseen kehittämiseen ja ulkoisiin arviointeihin liittyen.

2000-luvulla laatujärjestelmää on kehitetty erityisesti ulkoisten arviointien antamien suuntaviivojen mukaan. Keskeisimpiä laatujärjestelmään kohdistuneita viime vuosien kehittämistoimenpiteitä ovat olleet mm. laatujärjestelmän dokumentaation ja viestinnän kehittäminen, prosessikuvausten uudistaminen sekä arviointi- ja palautejärjestelmän uudistukset. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan laatu- ja arviointitiimissä vuosittain tehtävän toimenpidesuunnitelman ja sen raportoinnin avulla.

Osassa 2 kuvataan vuosien 2009–2013 aikana tehtyjä keskeisimpiä kehittämistoimenpiteitä. Esille nostetaan mm. laatu työkalujen kehittäminen, laatu kulttuurin edistäminen, tutkintotavoitteisen koulutuksen ja TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittäminen. Laatuhallinnan kehittämistyötä on vuosien mittaan dokumentoitu lukuisissa julkaisuissa, joista myös kerrotaan lyhyesti.

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUAUDITOINNIT

Marjo Nykänen ja Susanna Voutila

Mamkin laatujärjestelmä on auditoitu kolme kertaa vuosina 1999, 2006 ja 2013. KKA toteutti 1990-luvun lopussa pilottityyppisen laatujärjestelmän kansainvälisen arvioinnin seitsemässä ammattikorkeakoulussa. Mamkissa arviointi tehtiin vuonna 1999. Tämän arvioinnin keskeisiä havaintoja olivat esimerkiksi seuraavat: *At MPT there is awareness and understanding of what quality and quality work mean in the polytechnic setting. The awareness is apparent at all levels of the organisation, among teachers as well as students. The prerequisites and potential to further develop the operations and organisational and procedural conditions are good.*

Mamk on osallistunut ensimmäisten korkeakoulujen joukossa KKA:n ensimmäiselle ja toiselle auditointikierrokselle vuosina 2006 ja 2013. Kun vertaa vuonna 1999 saamaamme palautetta vuoden 2013 palautteeseen, on helppo huomata jatkuvan kehittämistyön tulokset mm. vahvistuneena laatukuluttuurina. Toisen auditointikierroksen keskeisiä tuloksia olivat seuraavat: *Laatujärjestelmä tukee erinomaisesti ammattikorkeakoulun johtamista. Johto käyttää määrätietoisesti laatujärjestelmän tuottamaa tietoa toiminnanohjauksessa ja strategisessa päätöksenteossa. Opiskelijasta huolehtiminen opiskelujen alkamisesta valmistumiseen asti koko henkilöstön voimin on hyvä esimerkki laatujärjestelmän käytännön toimivuudesta. Ammattikorkeakoulussa on avoin ja vuorovaikutteinen laatukuluttuuri. Kaikki korkeakoulu-yhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön.*

Taustaa auditoinnille

Suomalaisilla korkeakouluilla on lakiin perustuva velvoite vastata toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Sekä yliopistolaissa (2009/558) että ammattikorkeakoululaissa (2009/564) on myös samansisältöiset säädökset, jotka velvoittavat korkeakoulut osallistumaan ulkopuoliseen toimintansa ja laatujärjestelmänsä arviointiin ja julkistamaan arvioinnin tulokset. Korkeakoulutuksen laatu nähdään Euroopassa yhä selkeämmin myös kilpailutekijänä ja koulutuksen laadunarviointi on 2000-luvulla muuttunut yhä kansainvälisemmäksi. Taustalla vaikuttaa ns. Bolognan prosessi, ja vuoden 2003 Berliinin seurantakokouksen jälkeen Suomessakin ryhdyttiin kehittämään kattavaa korkeakoulutuksen

laadunvarmistusjärjestelmää. Tärkeäksi nähtiin kehittää järjestelmä, joka vastaa eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita. Korkeakoulujen arvioinnin periaatteet on kuvattu ns. ESG-julkaisussa (Standards and Quidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Vuonna 2010 Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) hyväksyttiin luotettavien eurooppalaisten arviointitoimijoiden rekisterin European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) jäseneksi.

Ensimmäinen auditointikierros

KKA on vuosina 2005–2012 toteuttanut kaikkien Suomen korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoinnit. Auditoinnin kehittämisvaiheessa tehtiin vuonna 2005 ensin kaksi pilttauditointia Kymenlaakson ja Pirkanmaan ammattikorkeakouluissa. Vuosina 2005–2007 auditointiin 12 korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmät, mukaan lukien Mikkelin ammattikorkeakoulu. Loput korkeakouluista auditointiin vuosien 2008–2011 aikana siten, että auditointiprosessi oli ainakin aloitettu vuoden 2011 loppuun mennessä. Ensimmäisen kierroksen auditoinneissa hylättiin kaikkiaan yhdeksän korkeakoulua, neljä ammattikorkeakoulua ja viisi yliopistoa, joilta edellytettiin uusinta-auditointia. Yksi yliopisto hylättiin myös uusinta-auditoinnissa. Yliopistojen hylkäysprosentti (26,3 %) oli jonkin verran ammattikorkeakouluja (14,8 %) korkeampi.

Auditoinnin kohteena on korkeakoulun laatujärjestelmä, jonka kukin korkeakoulu on kehittänyt omien tavoitteidensa pohjalta. Ensimmäisellä auditointikierroksella auditointi kohdistui kahdelle tasolle: korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuus ja korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistus. Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, jossa on määritelty puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat auditointikohteittain.

Auditointiryhmä tekee arvion jokaisen auditointikohteen kehitysvaiheesta ja esittää sen pohjalta KKA:lle auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia. Hyväksymistä voidaan esittää, jos kaikki osa-alueet ovat vähintään tasolla ”alkava” ja kokonaisuus on vähintään tasolla ”kehittyvä”. Auditoinnin kehittämisvaiheessa vuosina 2005–2007 arviointeja ei julkaistu, mutta vuodesta 2008 lähtien arviot on mainittu raportissa auditointikohteittain. Ensimmäisellä auditointikierroksella vain kahden korkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisuus arvioitiin edistyneelle tasolle. Molemmat olivat ammattikorkeakouluja.

Toinen auditointikierrros

Toiselle auditointikierrokselle auditointimallia muutettiin ja kehitettiin mm. korkeakouluilta ja muilta sidosryhmiltä saadun palautteen sekä KKA:n omien analyysien pohjalta. Keskeisiä muutoksia auditointimallissa verrattuna ensimmäiseen auditointikierrokseen ovat itsearviointi, tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt ja valinnainen auditointikohde. Myös auditointikohteet ja kriteeristö muuttuivat ja auditointitodistuksen tilalle tuli laatu-leima.

Korkeakoulun itsearviointi laatujärjestelmänsä toimivuudesta on selkeästi keskeisemmässä roolissa kuin ensimmäisellä auditointikierroksella. Itsearviointiraportin laatiminen on ohjeistettu hyvinkin tarkasti otsikoinnista laajuuteen ja aseteluun saakka. Raportin otsikointi vastaa pääosin auditointikohteita, mutta laatujärjestelmän kokonaisuuden sijaan kuvataan itsearvioinnin toteuttamista, arviointiprosessin tuottamia oivalluksia ja arvioidaan prosessin onnistuneisuutta. Ohjeistuksessa raportin toivotaan painottuvan arviointiin enemmän kuin kuvaukseen eli tavoitteeksi on asetettu mahdollisimman reflektoiva itsearviointi, jossa on tunnistettu sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita.

Kaikkein laajimmin toisella auditointikierroksella arvioidaan tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaa. Sitä kuvataan sekä yleisellä tasolla että näytöiksi valittujen kolmen koulutusohjelman osalta. Korkeakoulut valitsevat itse näytöistä kaksi ja valinnat tulee perustella. Ammattikorkeakouluissa toiseksi näytöiksi on valittava amk-tutkintoon johtava ja toiseksi ylempään amk-tutkintoon johtava koulutusohjelma. Kolmannen arvioitavan koulutusohjelman valitsee auditointiryhmä korkeakoulun tuottaman perusaineiston perusteella vasta noin kuukautta ennen auditointivierailua.

Kokonaan uutta toisella auditointikierroksella on valinnainen auditointikohde. Korkeakoulun tulee valita jokin strategiansa tai profiloitumisensa kannalta keskeinen toiminto, jonka laadunhallintaa erityisesti halutaan kehittää. Valinnaista auditointikohdetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa, mutta se mainitaan auditointitodistuksessa.

Auditointikohteiden määrää on vähennetty yhdellä kuuteen auditointikohteeseen, joiden lisäksi on kolme alakohdetta. Kriteeristön läpinäkyvyyttä ja ymmärrettävyyttä on pyrit-

ty parantamaan. Tavoitteena on ollut erityisesti tukea kytkeä korkeakoulun strategiseen johtamiseen. Auditointikohteet ovat

1. korkeakoulun laatu politiikka
2. strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
3. laatu järjestelmän kehittäminen
4. korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
 - a. tutkintotavoitteinen koulutus
 - b. tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö
 - d. valinnainen auditointikohde
5. tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet
6. laatu järjestelmän kokonaisuus.

Auditointiprosessin vaiheet ovat pysyneet samoina kuin ensimmäisellä kierroksella: korkeakoulu laatii auditointiaineiston, auditointiryhmä vierailee korkeakoulussa ja laatii vierailun jälkeen auditointiraportin, jossa tulokset julkistetaan. Auditointiin sisältyy edelleen läpäisyelementti ja auditoinnin läpäistyään korkeakoulu saa laatu leiman ja korkeakoulu lisää KKA:n verkkosivuilla ylläpidettävään auditointirekisteriin. Laatu leima on voimassa kuusi vuotta arviointineuvoston auditointipäätöstä koskevasta kokouksesta. Laatu leimaan liittyvään auditointitodistukseen sisältyy maininta siitä, toteuttiko auditoinnin kotimainen vai kansainvälinen auditointiryhmä ja tiivistelmä auditoinnin keskeisistä tuloksista sekä maininta valinnaisesta auditointikohteesta.

Mikäli korkeakoulu ei läpäise auditointia, siltä edellytetään uusinta-auditointia. Uusinnassa auditoidaan ne kohteet, joissa on välttämättömiä kehitystarpeita. Jotta korkeakoulu voisi läpäistä uusinta-auditoinnin, siinä tarkasteltavien kohteiden on oltava vähintään tasolla ”kehittyvä”.

Mamkin ensimmäinen laatu työn ulkoinen arviointi 1999

Korkeakoulujen arviointineuvosto teki Mikkelin ammattikorkeakoulun laatu työn ulkoisen arvioinnin vuonna 1999. Tämä arviointi oli osa KKA:n ammattikorkeakoulujen laatu työn arviointiprojektia, jonka tavoitteena oli ammattikorkeakoulujen laatu järjestelmien

arvioiminen ja edelleen kehittäminen. Arvioinnin kohteena olivat menettelyt, joiden avulla ammattikorkeakoulu pyrki laadukkaaseen toimintaan. Arviointiprosessiin sisältyi ammattikorkeakoulun itsearviointi, arviointivierailu ja arviointipalautte. KKA:n asettamassa arviointiryhmässä oli mukana koulutuksen asiantuntijoita Ruotsista, Englannista ja Suomesta sekä työelämän asiantuntija. Arviointiprosessi kehittämissuosituksineen raportoitiin KKA:n julkaisussa 'Audit of Quality Work. North Karelia and Mikkeli Polytechnics' (Publications of Higher Education Evaluation Council 9:1999).

Arviointiraportissa arviointiryhmä kuvasi Mikkelin ammattikorkeakoulun kehitystilannetta. Näkemyksenä oli, että Mamk eli tuolloin vielä kehityksensä dynaamista alkuvaihetta. Mamkissa tiedostettiin ja ymmärrettiin organisaation kaikilla tasoilla, mitä laatu ja laatutyö tarkoittavat ammattikorkeakouluympäristössä. Laatutyön kehittämisessä Mamkissa oli arvioinnin mukaan koko ammattikorkeakoulun laajuinen perspektiivi ja tavoitteena oli dokumentoida laatukäsikirjaan ammattikorkeakoulun eri toimintojen suunnitteluun, toteuttamiseen, seurantaan ja arviointiin integroitavat laatutyön prosessit. Arviointiryhmä totesi, että laatutyön etenemiseen oli ollut vaikuttamassa useiden vuosien ajan tehty kehitystyö ja yhteistyö Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen kanssa. Laatutyön ja arvioinnin kehittämiseksi arviointiryhmä esitti seuraavat suositukset.

Koska ammattikorkeakoulu oli siirtymässä ammattikorkeakoulurakenteiden rakentamisvaiheesta toimintansa kehittämisvaiheeseen, oli tarkoituksenmukaista pohtia, edistääkö organisaatorakenne sellaisen kulttuurin ja sellaisten arvojen ja käytäntöjen uudistumista, joita tarvitaan, jotta ammattikorkeakoulun monialaisuus voitaisiin täysin hyödyntää. Mamk hyötyisi sellaisesta johtajuusohjelmasta, joka yhdistäisi ammattikorkeakoulun eri tasoja ja aloja – horisontaalisesti ja vertikaalisesti – siten, että vuorovaikutus ja konsensus voisivat rakentua oppilaitoksen toiminnan ohjaamiseksi ja edelleen kehittämiseksi asetetuille arvoille, päämäärille ja keinoille. Antamalla opettajille ja muulle henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia rehtori ja muut johtajat voisivat tuoda Mamkiin johtajuushenkeä ja syventää sitä. Mamkin pitäisi varmistaa päätoimisten tuntiopettajien ja lehtoreiden panostus laatutyön mallin edelleen muokkaamisessa. Tämä helpottaisi ydinopetusprosessien mukaan ottamista laatutyöhön ja voisi viedä eteenpäin sitä prosessia, jossa laatutyöstä tulisi jokaisen työtä.

Arviointiryhmä totesi, että osallistuminen ammattikorkeakoulun peruseriaatteiden, tavoitteiden ja strategioiden hahmotusprosessiin oli ollut rajallista. Tämä näkyi yksiköiden tai koulutusohjelmastrategioiden heikkona vuorovaikutuksena ammattikorkeakoulutason suunnitelmien kanssa. Tilanteen parantamiseksi arviointiryhmä suositteli, että Mamkissa jatkettaisiin yksikkö- ja koulutusohjelmatasoisten ideoiden kanavoimaa koko ammattikorkeakoulun tasolle. Aivan yhtä tärkeää olisi yksilöidä ne tavat, joilla systemaattisesti tiedotetaan kaikista ammattikorkeakoulun päätöksistä ja niiden vaikutuksista yksikkö- ja ohjelmatasolle.

Ryhmän mielestä oli kiitettävää, että Mamkilla oli systemaattinen lähestymistapa laatutyöhön, mikä näkyi dokumentoituina suuntaviivoina laatukäsikirjassa. Ammattikorkeakoulun tulisi kuitenkin välttää liian laajaa dokumentointia, sillä se vaarantaa ajankohtaisuuden ja käyttäjien vapauden uudistaa ja sopeuttaa prosesseja tarvittaessa. Arviointiryhmä suositteli, että huomiota kiinnitetään tiedonkeruu- ja seurantavälineiden kehittelyn lisäksi myös laatutyön työkalujen kehittämiseen. Seuraava askel olisi selvittää, kuinka kerättyjä tietoja käytetään tilanteen parantamiseksi organisaation kaikilla tasoilla, opetus- ja oppimistaso mukaan lukien.

Ammattikorkeakoulu hyötyisi opiskelijan roolin uudelleentarkastelusta. Ammattikorkeakoulun käsitys opiskelijan roolista määrää sen, kuinka opiskelijat voivat myötävaikuttaa ammattikorkeakoulun kehitykseen. Jos opiskelija nähdään vain koulutuspalvelujen ostajana, riittää, jos mitataan hänen tyytyväisyytensä ja kehitetään opetusprosesseja tältä pohjalta. Opiskelijan tulisi pikemminkin olla osallistuja tai yhteistyökumppani, jolla on aktiivinen rooli oppimisedellytystensä kehittämisessä.

Arviointiryhmä suositteli, että Mamk kehittäisi järjestelmän, jolla tunnistetaan ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja heidän tarpeitaan ja vaatimuksiaan. Ammattikorkeakoululle pitäisi hahmotella ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa harjoitettavan koulutuksen suunnittelu- ja arviointiyhteistyön muodot, jotta ei oltaisi riippuvaisia vain yksilöiden kontakteista yhteistyökumppanien kanssa.

Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän toisen auditoinnin valmisteluvaiheessa ja varsinaisessa auditoinnissa vuonna 2005 käytiin läpi vuoden 1999 suositukset ja selvitettiin, mitä parannuksia oli jo tehty ja mitä toimenpiteitä oli suunnitteilla.

Toisen auditoinnin raportissa todetaan, että ulkoisilla arvioinneilla on ollut merkittävä osa laatu järjestelmän kehittämässä. Tästä osoituksena on se, että suurin osa vuoden 1999 auditoinnin kehittämiskohteista oli kokonaan hoidettu ja monesta oli tehty kehittämissuunnitelmia. (Antikainen ym. 2006, 53.)

Laadunvarmistusjärjestelmän auditointi 2006

Korkeakoulujen arviointineuvosto aloitti korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit vuonna 2006, ja Mikkelin ammattikorkeakoulu ilmoittautui auditointiin saman vuoden keväällä. Mamk ilmoittautui mukaan auditointiin siksi, että Mamkissa oltiin kiinnostuneita saamaan ulkopuolista ja riippumatonta arviointitietoa oman laadunvarmistuksen kehittämiseksi. Edellisen, vuoden 1999, laatu työn ulkoisen arvioinnin jälkeen laadunvarmistusta oli muokattu ja laajennettu monin tavoin koko Mamkin ja sen laitosten ja yksiköiden tasolla.

Laadunvarmistuksensa kehittämiseksi Mamk ilmoittautui jo vuonna 2004 KKA:n koordinoimaan yhteispohjoismaiseen projektiin, jonka tavoitteena oli tuottaa vertailevaa tietoa pohjoismaisten korkeakoulujen laatu työstä. Suomen edustajan valinta sisälsi kaksi vaihtetta. Ilmoittautuneiden korkeakoulujen laadunvarmistuksen kuvauksen pohjalta valittiin kolme korkeakoulua, joihin tehtiin arviointivierailu. Mamkiin arviointivierailu toteutettiin joulukuussa 2004. Vierailulla arvioitiin sitä, kattaako laatu työ korkeakoulun koko toiminnan, miten laatu työ nivoutuu osaksi korkeakoulun normaalia toimintaa sekä toiminnan ohjaus ja johtamisjärjestelmää, onko laatu työ jatkuvaa, miten laatu työ on dokumentoitu ja onko kaikilla korkeakouluyhteisön jäsenillä mahdollisuus osallistua laatu työhön. Mamkia ei valittu jatkoon, mutta arviointivierailun pohjustukseksi laadittu itse arviointi, muu arviointiin valmistautuminen ja vierailusta saatu arviointipalautte rohkaisi ilmoittautumaan KKA:n korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointiin vuonna 2005.

Auditointiin valmistautuminen

Auditoinnin valmisteluista vastasi käytännössä pieni työryhmä, johon kuului Mamkin laatu päällikkö, laatusihteri sekä kaksi laatu vastaavaa laatu tiimistä. Valmistelu käynnistettiin alustavan auditointikäsikirjan ja auditointimenettelyä koskevan luonnoksen pohjalta. Nämä oli laadittu KKA:n keväällä 2005 toteuttamaa pilottivaihetta varten ja niitä KKA ke-

hitti edelleen pilotoinnissa saadun palautteen avulla. KKA vahvisti korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointikäsi­kirjan vuosille 2005–2007 vuoden 2005 elokuussa.

Mamkin auditoinnin valmisteluvaiheen kuluessa käyttöön saatiin myös KKA:n pilotointiin osallistuneiden Kymenlaakson ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmän auditointiraportit (KKA:n julkaisut 1:2005 ja 2:2005). Nämä julkaisut ohjasivat merkittävällä tavalla Mamkin valmistautumista, sillä ne auttoivat muodostamaan aiempaa konkreettisempaa käsitystä siitä, mihin asioihin auditoinnissa kohdistetaan huomiota ja mikä on arvioinnin vaatimustaso.

KKA:n auditointiin osallistumisesta ja siihen valmistautumisesta tiedotettiin henkilöstölle valmisteluprosessin edetessä. Tärkeä tiedonlevityskanava kulki Mamkin laatutiimin ja sen jäsenten kautta organisaation eri tasoille ja sieltä takaisin auditointia valmisteleville. Mamkin ja sen laitosten ja yksiköiden johtajien koulutustilaisuudessa keväällä 2005 käsiteltiin korkeakoulujen laadunvarmistusta Euroopassa ja laadunvarmistusjärjestelmien auditointeja Suomessa, pohjoismaisesta projektista saatua arviointipalautetta sekä Mamkin laatu- ja arviointijärjestelmän tilaa. Koulutustilaisuuden toisena teemana oli ammattikorkeakoulun toiminnanohjauksen kehittämisprojekti, johon oli luontevaa kytkeä laadunvarmistuksen kehittämistyötä.

KKA:lle lähetettävää auditointiaineistoa koottiin vuoden 2005 elo–lokakuun aikana. Aineiston sisältö ja laajuus oli tarkkaan määritelty KKA:n ohjeistuksessa. Aineiston valinta vaati kuitenkin näkemyksellistä tulkintaa, sillä aineiston piti luoda kuva korkeakoulun organisaatiosta, laatu­järjestelmästä ja sen yhteyksistä toiminnanohjaukseen sekä olla näyttönä laadunhallinnan toimivuudesta. Mamkin kokoama auditointiaineisto sisälsi seuraavat dokumentit: Mamkin organisaatiokuvaus, kuvaus Mamkin laatu­järjestelmän lähtökohdista ja sen osista, Mamkin yhteiset laatu­käsi­kirjat, laatu­järjestelmän kehityshistoria, toiminnanohjausprosessikaavio, SWOT-analyysi laatu­järjestelmästä ja yhteenveto kehittämiskohteista sekä suunnitelluista toimenpiteistä.

Auditointia varten valitut näytöt laatu­järjestelmän toimivuudesta sisälsivät muun muassa seuraavia dokumentteja: Mamkin kehittämissuunnitelma 2010, pedagoginen strategia 2004–2008, t&k-strategia vuoteen 2008, laatu- ja arviointitiimin kokoonpano ja tehtävät,

koulutusprosessin prosessikuvaukset, opetussuunnitelman uudistaminen eli OPSU 2005 -projekti, kuvaus ja tuloksia opiskelijoiden ja henkilöstön laatukselyistä, EFQM-itsearviointin yhteenvedo sekä kuvaukset laitosten ja yksiköiden laatuystä.

Vierailun aikana auditointiryhmä tutustui muun muassa laadunvarmistuksen sähköiseen aineistoon henkilöstön ja opiskelijoiden sisäisillä verkkosivuilla sekä laitosten ja yksiköiden laatudokumentaatioon. Aineiston kokoaminen tuotti ammattikorkeakoululle kokonaisnäkemystä laatuystön kehityksestä, nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Samalla syntyi tarkentuvaa käsitystä siitä, miten kattavaa laadunvarmistus on ja miten siihen liittyviä aineistoja on dokumentoitu ja päivitetty strategiatasolta aina käytännön toteutukseen asti.

Auditoinnin toteutus

Auditointien tavoitteena on arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä ja arvioida laadunvarmistusjärjestelmää suhteessa auditointikriteereihin, tuoda esille vahvuuksia ja hyviä käytänteitä sekä antaa kehittämisuosituksia laadunvarmistuksen kehittämiseksi. Korkeakoulujen arviointineuvosto tekee päätöksen siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellyttääkö laadunvarmistusjärjestelmä myöhemmin tehtävää uusinta-auditointia. (Antikainen ym. 2006, 11.)

Kolmipäiväinen auditointivierailu toteutettiin 30.11.–2.12.2005. Vierailun aikana ryhmä perehtyi laadunvarmistusjärjestelmään ammattikorkeakoulutasolla. Ensimmäisen vierailupäivän aikana haastateltiin korkeakoulun johdon, opetus- ja muiden henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja sidostyhmiä edustajia.

Muina päivinä auditointiryhmä vieraili suunnitelman mukaisesti liiketalouden laitoksella ja sosiaali- ja terveystalouden laitoksella Mikkelissä sekä Savonlinnassa terveystalouden laitoksella ja matkailun, muotoilun ja liiketalouden laitoksella. Auditointiryhmä oli valinnut nämä vierailukohteet nämä vierailukohteet auditointiaineiston perusteella. Ryhmä voi halutessaan päättää yhden tutustumiskohteen vasta auditointivierailun aikana. Ns. jokerikohteeksi ryhmä valitsi materiaalitekniikan laitoksen.

Auditoinnin tulokset

Kokouksessaan 10.2.2006 KKA päätti auditointiryhmän esityksestä, että Mamk täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointiraportissa kuvataan Mamkin laadunvarmistusta kaikkien arviointikohteiden osalta. Johtopäätöksinä raportissa esitetään laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet sekä kehittämisuositukset.

Auditointiryhmän mielestä Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä on pitkäjänteiseen kehittämistyöhön perustuva keskeisimmät toiminnot ja yksiköt kattava järjestelmä, joka koostuu monipuolisista arviointi- ja palautetyökaluista. Näihin kuuluvat esimerkiksi EFQM-itsearviointi, BSC-tuloskortti, toimintasuunnitelman ja talousarvion seuranta, laa-
tupalautteet, säännölliset kehityskeskustelut, johdon katselmukset sekä ulkoinen arviointi. Laadunvarmistuksen dokumentointi on kattavaa, selkeää ja hyvin henkilöstön ja opiskelijoiden saatavilla. Opetussuunnitelmaprosessi, palautejärjestelmä ja opintojen ohjauksen järjestelyt ovat kehittyneet ja niitä kehitetään jatkuvasti.

Laatujärjestelmä tuo johdolle ja henkilöstölle runsaasti tietoa ammattikorkeakoulun päätöksenteon ja toiminnan parantamisen tueksi. Aiempien arviointien ja palautteen perusteella käynnistetyistä kehityshankkeista tai muutoksista toiminnassa on selkeää näyttöä. Suurin osa vuoden 1999 auditoinnin kehittämiskohteista on kokonaan hoidettu.

Auditointiryhmä piti erinomaisena sisäisenä palveluna tapaa, jolla Mamkissa tehtyjen laatukselyjen tulokset tiivistetään yhteenvedoiksi keskushallinnossa ja toimitetaan laitosten johtajille ja laatuvaastaville sekä julkaistaan opiskelijoiden ja henkilöstön sisäisillä verkkosivuilla. Palautteiden käsittely ja hyödyntäminen on ohjeistettu kattavasti prosessikuvausten muotoon, mikä varmentaa tiedon keruun ja käsittelyn luotettavuutta eri laitoksissa ja yksiköissä.

Kiitosta saivat liiketalouden laitoksella tehdyt prosessikuvaukset, jotka tukevat ansiokkaasti mm. opintojen ja opinnäytetyön ohjausta sekä opintojen etenemisen seurantaa. Hyvinä käytänteinä nostettiin esiin sähköinen opinnäytetyökortti sekä selkeät menettelyt opintojen viivästyessä. Terveysalan pitkälle edennyt harjoittelun laadunvarmistus sain myös kii-

tosta. Työpaikoilla tapahtuvaa harjoittelun ohjausta tukemaan on laadittu ohjausprosessin kuvaus, harjoitteluopas sekä harjoittelupalautelomake. Harjoittelua arvioidaan hoitamisen taitokirjan ja taitonäytön avulla. Terveysalalla myös työnantajataho osallistuu opetussuunnitelman laadintaan ja harjoittelupaikkojen edustajia informoidaan opetussuunnitelmista.

Projektien laadunvarmistuksen apuna koko ammattikorkeakoulussa käytössä oleva projekti-ohje sai myös kiitosta. Projekti-ohjeeseen on kirjattu projektin suunnitteluun, toteuttamiseen, seurantaan ja raportointiin sekä projektin päättämiseen liittyvät menettelytavat. Auditointiryhmä suositteli, että projekti-ohjeen lisäksi ammattikorkeakoulussa otettaisiin käyttöön myös muita t&k-toiminnan laadunvarmistuksen menetelmiä, joita tällä hetkellä käytetään pääasiassa YTI-tutkimuskeskuksessa.

Kehittämissuosituksia auditointiryhmä listasi seuraavasti:

- EFQM-itsearviointin ja johdon katselmusten tehtävää ja käyttöä laatu-järjestelmässä tulisi selkeyttää.
- Ylimmän johdon tulisi tehostaa tiedottamista palautteen perusteella käynnistetyistä kehittämistoimista. Erityisen tärkeää tämä on, jotta voidaan turvata laatu-järjestelmän kehittyminen organisaatiouudistuksen jälkeen.
- Laitos- ja yksikkötasolle tulisi luoda yhtenäinen rakenne, ohjeistot ja menettelytavat, joilla ne raportoivat arviointi- ja palautetiedon perusteella tehtävät systemaattiset kehittämistoimet johdolle ja omalle henkilöstölleen.
- Mamkissa olisi kiinnitettävä huomiota horisontaaliseen tiedonkulkuun, jotta laatu-järjestelmän avulla saadun tiedon ja eri laitosten ja yksiköiden välisten hyvien käytänteiden hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta.
- Laatu-järjestelmän vastuut tulisi dokumentoida selkeämmin erityisesti henkilöstön, opiskelijoiden ja Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan MAMOKin osalta. Vastuita määriteltäessä tulisi myös ratkaista, miten henkilöstön ja opiskelijoiden sitoutumista laatu-järjestelmään kehittämiseen ja soveltamiseen vahvistetaan.
- Laadullisen arviointitiedon keruuta pedagogisen toiminnan ja oppimisen laadusta tulisi tehostaa luomalla esimerkiksi opiskelijapalauttekeskusteluille systemaattiset menettelyt. Pedagogista koulutustarjontaa kannattaisi kehittää pedagogisen strategian toteutumista tukien.
- Sidosryhmä- ja alumnipalautteen keruuta tulisi tehostaa.
- Tutkimus- ja kehittämistoiminnan ulkoinen arviointi kannattaisi suunnitella ja toteuttaa säännöllisesti 5–8 vuoden välein.
- Ammattikorkeakoulun on jatkossa syytä arvioida laatu-järjestelmän volyyymiä ja arviointiprosesseista saatua hyötyä erityisesti henkilöstön voimavarojen riittävyyden kannalta.

Arviointiraportissa annetut kehittämissuositukset tulee toteuttaa ennen seuraavaa auditointia, joka on kuuden vuoden kuluttua. Mamkin hallituksen käsittelyssä 24.3.2006 todettiin, että ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta kehittämissuositukset kannattaa kuitenkin toteuttaa huomattavasti nopeammin. Hallitus velvoittikin ammattikorkeakoulun johtoryhmän ja laatuorganisaation toteuttamaan kehittämissuositukset jo vuosina 2006–2008. Keväällä 2006 laadittiin toimenpidesuunnitelma auditoinnin osoittamien kehittämiskohteiden parantamiseksi.

Auditoinnin kehittämissuositusten toteuttaminen

Tavoitteena oli kehittää Mamkin laadunvarmistusta auditointipalautteen ohjaamana niin, että kehittävää palautetietoa kootaan perusprosesseista nykyistä yhtenäisemmin, kattavammin ja järjestelmällisemmin. Käytännön toteutuksessa tähdättiin tehokkuuteen ja säästäväiseen resurssien käyttöön. Auditointiraportin johtopäätöksissä annettujen kehittämissuositusten lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laadunvarmistusjärjestelmää koskevia kehittämisehdotuksia ja tarkastelua vaativia kysymyksiä. Myös nämä hyödynnettiin Mamkin laatu työn kehittämisessä. Ne poimittiin raportista ja niistä laadittiin teemoiteltu yhteenveto. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiskohteiden määrittämistä ja nimeämistä varten otettiin tarkasteluun siis koko auditointiaineisto. Aineisto kattoi myös Mamkin auditointia varten laatiman SWOT-analyysin sekä Mamkin laatu tiimin aiemmin nimeämät laatu järjestelmän kehittämiskohteet. Tältä pohjalta muodostettiin 'Laatu järjestelmän parantaminen' -kehittämissuunnitelma vuosille 2006–2008, joka sisälsi seuraavat osahankkeet:

- laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio
- laitosten ja yksiköiden laadunvarmistuksen yhtenäistäminen ja viestinnän tehostaminen
- tutkimus- ja kehittämistoiminnan laadunvarmistuksen kehittäminen ja yhtenäistäminen
- tuki- ja palvelutoiminnan laadunvarmistuksen kehittäminen
- nykyisten laatu kyselyjen ja mittareiden arviointi, priorisointi, karsinta ja täydentäminen
- opiskelijoiden ja MAMOKin roolin uudistaminen laadunvarmistuksessa
- laadunvarmistuksen työkalujen käytön suunnittelu ja kehittäminen (EFQM, BSC, ISO, johdon katselmus)
- Mamkin johdon ja koulutustiimin toimenpiteitä vaativat kehittämisalitteet.

Jokaisen kehittämiskohteen osalta suunnitelmaan kirjattiin muistiin auditointiraportin kehittämissuosituksen. Kaikille kohdille laadittiin tarkempi kolmelle vuodelle ajoittuva suunnitelma, jonka toimenpiteet vastuutettiin. Suunnitelmaa päivitettiin toiminnan myötä jatkuvasti ja siihen merkittiin toimenpiteiden tilanne ja dokumentointi. Toimenpidesuunnitelman toteutumista seurattiin koko ajan ja sen toteutumista arvioitiin vuoden 2008 lopussa.

Auditoinnin seuranta- ja kehittämisseminaari 2009

Korkeakoulujen laatujärjestelmien kehittämisen tueksi KKA järjestää vuosittain kansallisia seurantaseminaareja. Seminaareissa annetaan palautetta auditoinnin jälkeisestä kehittämistyöstä niille korkeakouluille, joiden auditoinnista on kulunut noin kolme vuotta. Tavoitteena on myös antaa koko korkeakoulukentälle tilaisuus keskustella laatujärjestelmien kehittämisestä sekä jakaa laatutyöhön liittyviä kokemuksia ja hyviä käytänteitä. Korkeakoulut laativat auditoinnin jälkeisestä kehittämistyöstään raportin ja esittelevät sitä seminaarissa. Kehittämistyötä kommentoimassa on yleensä myös korkeakoulun auditointiryhmän puheenjohtaja tai joku sen jäsenistä. Mamk osallistui seuranta- ja kehittämisseminaariin huhtikuussa 2009.

Seurantaseminaariin laaditussa raportissa vuonna 2009 todettiin, että auditoinnin jälkeisen kehittämishankkeen aikana ja seurauksena kyky arvioida laatujärjestelmää kokonaisuutena parantui. Oli toisin sanoen opittu kehittämään laatujärjestelmää kokonaisuutena, ei sen yksittäisiä osia. Toimijoiden näkemys laadunvarmistuksen, strategian ja toiminnanohjauksen yhteyksistä oli myös selkiintynyt.

Raportissa arvioitiin myös laatukulttuurin kehittymistä. Tässä vaiheessa arvioimme Mamkin laatukulttuurin hyväksi, minkä uskoimme ainakin osaltaan johtuneen laatutyön pitkästä historiasta. Myös KKA:n auditointiin osallistuminen ensimmäisten joukossa oli omalta osaltaan lisännyt ”laatutietoisuutta”. Auditointi viimeistäänkin herätti henkilöstön tajuaan laadunvarmistuksen merkityksen.

Laatukulttuurin tasosta kertoi mm. se, että Mamkissa on paljon laatuosaamista ja laatuasioista kiinnostunutta henkilöstöä. Korkeakoulun johto on aina ollut vahvasti sitoutunut laadunvarmistuksen kehittämiseen. Laatupäällikkönä toimii johtoryhmän jäsen mui-

den tehtävien ohessa. Laaturpäällikön apuna käytännön asioiden hoidossa on päätoiminen laatusuunnittelija, joka on perehtynyt laatuasioihin mm. ylemmän amk-tutkinnon kehittämistehtävässään. Mamkin johdon edustajat ovat olleet mukana useiden ammattikorkeakoulujen auditoinneissa. Kaikissa tulosityksissä on laatuvaastaavat, joista osa on myös osallistunut KKA:n laatuksoulutukseen, ja he ovat olleet paljon mukana Mamkin tasolla laadunhallintaan liittyvissä tehtävissä, mm. vetämässä benchmarking-projekteja. Monet laatuvaastaavat ovat toimineet tässä tehtävässä pitkään ja ovat asiaan hyvin perehtyneitä. Kannustamme myös laatuvaastavia kouluttautumaan lisää laatuasioissa.

Lähtövalaisuuden keskeisten haasteiden uskottiin vuonna 2009 liittyvän omien tavoitteiden ohella korkeakoulujen rakenteelliseen kehittämiseen ja kansainvälisiin vaikutteisiin. Yhteistyön tiivistyminen rakenteellisen kehittämisen myötä merkitsee myös laadunhallintaan liittyvän yhteistyön lisääntymistä, pitkällä tähtäimellä todennäköisesti järjestelmien yhdenmukaistamista.

Laatujärjestelmän auditointi vuonna 2013

Mamkin ensimmäisen kierroksen auditointi oli voimassa 28.2.2013 saakka. KKA oli pyytänyt ilmoittamaan maaliskuun 2011 loppuun mennessä, milloin korkeakoulut haluavat osallistua toisen kierroksen auditointiin. Mamkin johtoryhmä käsitteli asiaa kokouksessaan 8.3.2011, jonka jälkeen Mamk ilmoitti osallistuvansa auditointiin vuonna 2012 ja tilaavansa KKA:lta kansallisen arvioinnin.

Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Mamk tekivät auditointia koskevan sopimuksen 15.2.2012. Sopimuksen allekirjoittivat Mamkin rehtori ja KKA:n pääsihteeri. Auditointisopimus on auditointiin osallistuvan korkeakoulun ja Korkeakoulujen arviointineuvoston välinen sopimus auditoinnin toteuttamisesta. Sopimusasiakirja sisältää auditoinnin kohteita, auditointiryhmän kotimaisuutta tai kansainvälisyyttä, auditointivierailun kesto, auditointiprosessin aikataulua ja auditointikustannuksia koskevat sopimukset sekä korkeakoulun sitoutumisen mahdolliseen uusinta-auditointiin. Auditointisopimus täydentää auditointikäsiakirjaan kuvattuja auditoinnin toteutusperiaatteita ja ohjeita.

Sopimuksen mukaan auditointikohteena on Mamkin laatujärjestelmä, jonka Mamk on kehittänyt omien lähtökohtien ja tavoitteiden mukaisesti. Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö laatujärjestelmä KKA:n auditointikäsi­kirjassa 2011–2017 määritellyt kansalliset kriteerit ja vastaako se eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Sopimuksessa ilmoitettiin myös valinnainen auditointikohde. Valinnaiseksi auditointikohdeksi Mamk ilmoitti elinikäisen oppimisen. Valinnainen auditointikohde ei vaikuta läpäisyyn, mutta se mainitaan laatuleimaan liittyvässä auditointitodistuksessa.

Mamk valitsi valinnaiseksi auditointikohdeksi elinikäisen oppimisen, sillä profiloitumisen elinikäisen oppimisen korkeakouluksi ja sitä kautta laaja aikuis- ja täydennyskoulutus on erityisen perusteltua aluekehityksen kannalta juuri Etelä-Savon maakunnassa, jossa väestön koulutustaso on vieläkin alhainen. Mamkin koulutustarjonta (tutkintokoulutus, avoin AMK, oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus, työvoimapolitiittinen ja muu maksullinen täydennyskoulutus) tukee elinikäisen oppimisen profilia. Mamkissa toteutetaan tutkintoon johtavaa aikuiskoulusta kaikissa muissa koulutusohjelmissa paitsi tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa. Lisäksi ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelmia on yhdeksän seitsemällä alalla.

Auditoinnin aikataulusta sovittiin, että aineisto tulisi toimittaa KKA:lle viimeistään 4.9.2012. KKA:n pitämä keskustelutilaisuus pidettäisiin lokakuussa ja auditointivierailu tapahtuisi marraskuussa 2012. Korkeakoulujen auditointineuvosto päätti kokouksessaan 24.5.2012 Mamkin auditointiryhmän kokoonpanon. Ryhmään kuuluivat: vararehtori, KT Eeva-Liisa Antikainen, Humanistinen ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja), vararehtori, KT, MMM Pekka Auvinen, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, ylitarkastaja, KTM Satu Huikuri, Lapin ELY-keskus, opiskelija Timo Pieti, Oulun seudun ammattikorkeakoulu ja johtaja, HTM Kari Seppälä, Turun yliopisto.

Korkeakoulun auditointiaineiston kokoaminen

Auditointikäsi­kirjan mukaan korkeakoulu kokoaa auditointia varten aineiston, jonka tarkoituksena on tarjota auditointiryhmälle riittävä tietoperusta ja näyttöä laatujärjestelmän toimivuuden arviointia varten. Aineisto koostuu perusaineistoista ja korkeakoulun laatimasta itsearviointiraportista. Mamkin perusaineistot sisälsivät kuvauksen korkeakoulun organisaatiosta ja organisaatiokaavion, tiedot opiskelijoiden ja henkilökunnan määrästä,

kuvauksen strategiaprocessista sekä tiivistettynä korkeakoulun tulevaisuuden kannalta keskeiset strategiset valinnat, kuvan ja tiivistetyn sanallisen kuvauksen laatujärjestelmästä. Tutkintoon johtavan koulutuksen osalta toimitettiin seuraavat tilastotiedot:

- opiskelijoiden sisäänotto- ja kokonaismäärää
- suoritettut tutkinnot
- tutkintojen keskimääräinen suoritus aika
- ulkomaisten tutkinto-opiskelijoiden määrä
- vaihto-opiskelijoiden (yli 3 kk:n vaihdossa olevat) määrä.

Lisäksi aineistoon sisältyi Mamkin näytöiksi valitsemien ympäristötekniikan koulutusohjelman ja sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelmien opetussuunnitelmat. Auditointiryhmän myöhemmin valitseman kolmannen näytön, Business Management –koulutusohjelman, opetussuunnitelma toimitettiin erikseen myöhemmin.

Auditointiaineiston liitteenä auditointiryhmälle lähetettiin Mamkin laatukäsikirja Hyvät tyypit laadun takeena!, kehittämissuunnitelma 2015, pedagoginen strategia, TKI-strategia, palvelustrategia, osaamis- ja henkilöstöstrategia ja elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma. Auditointiryhmä pyysi lisäaineistona tietoa siitä, miten laadunhallintaa toteutetaan lakkautettavissa koulutusohjelmissa, miten sidosryhmäpalautetta kerätään ja miten sitä hyödynnetään ja mikä on ulkopuolisen hankerahoituksen määrä vuositasolla. Lisäksi ryhmä pyysi matriisin, jossa on esitetty tehtävät/nimikkeet suhteessa organisaatiokaavioon ja laatujärjestelmän kannalta keskeisten tehtävien tehtäväkuvat.

Auditointiin valmistautuminen

Vuoden 2012 auditointiin ja siihen liittyvään laatujärjestelmän itsearviointiin valmistautuminen aloitettiin jo vuonna 2010, kun kaikille Mamkin esimiehille suunnatun laatu-koulutuksen yhteydessä tehtiin laatujärjestelmän itsearviointi silloisen KKA:n auditointikäsikirjan (2008–2011) mukaisesti. Tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta laadittiin kaksivuotinen toimenpidesuunnitelma kehittämistyön linjaamiseksi. Vuonna 2011 järjestettiin myös laatuvaastaville laatu-koulutus, jonka yhteydessä työstettiin itsearviointiraportin arviointi-osioita.

Helmikuussa 2011 laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija tekivät laitoksilla laatujärjestelmän mukaisen katselmuksen eli ns. laatu kierroksen. Laitokset laativat omasta näkökulmastaan osia itsearviointiraporttia varten. Tässä vaiheessa suuri joukko avaintoimijoita perehtyi uuteen auditointikäsi kirjaan.

Itsearviointiraporttia työstettiin syksystä 2011 lähtien pienessä työryhmässä. Työryhmään kuuluivat laatu- ja palvelujohtaja, opetusjohtaja, kehityspalvelujen kehittämispäällikkö, kaksi laitosten laatu vastaavaa ja laatusuunnittelija. Raportin kuvausosioissa käytettiin pohjana Mamkin strategioita, toimenpideohjelmia, julkaisuja ja muita dokumentteja. Arvioosuudet perustuvat laatu järjestelmän mukaisiin palautteisiin ja tätä itsearviointia varten tehtyihin selvityksiin ja arviointeihin. Raportin luonnosta käsiteltiin säännöllisesti laatu- ja arviointitilaisuuksissa. Raportin luonnosversiot julkaistiin henkilöstöintrassa, ja niistä pyydettiin kommentteja ja lausuntoja. Luonnosta käsiteltiin myös johtoryhmässä, johtoryhmän ja Oy-hallituksen työseminaarissa, AMK-hallituksen kokouksessa, kehittämistiimien kokouksissa, laatu vastaavien laatu kahvitilaisuuksissa ja MAMOKin hallituksen workshopissa. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näyttöjä käsitelivät laitokset johtotimissä ja laitoskokouksissa sekä opiskelijoiden kanssa kehittämisfoorumien kokouksissa.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt valittiin siten, että kaikki koulutusohjelmat teki vät pohjatyön, alkavat ja päättyvät koulutusohjelmat ”soveltuvin osin”. Kevään 2012 aikana järjestettiin neljä workshop-tilaisuutta, joissa koulutusohjelmien itsearviointeja työstettiin yhdessä. Näytöt valitsi johtoryhmä ennakkoon sovittujen valintaperusteiden avulla. Näyttöjen valintaperusteina käytettiin seuraavia:

- koulutusohjelmat ovat keskeisiä Mamkin profiilin ja painoalojen kannalta
- koulutusohjelmat haluavat itse osallistua ja sitoutua itsearviointiprosessiin ja auditointiin sekä siinä esille tulleiden kehittämiskohteiden parantamiseen
- koulutusohjelmien keskeiset tunnusluvut ovat Mamkin keskitasoa
- koulutusohjelmat edustavat Mamkin kokonaisuutta: alat, volyyymi ja toiminta- paikkakunnat
- näytöiksi ei valita koulutusohjelmia, joista on tehty lopettamispäätös (kulttuuri- tuotanto, auto- ja kuljetustekniikka, muotoilu, fysioterapia/Mikkeli) eikä koulutusohjelmia, jotka ovat alkaneet vuonna 2011 tai myöhemmin (jalkaterapia)
- näytöiksi ei valita kansainvälisiä koulutusohjelmia, koska niiden valtakunnallinen arviointi on samaan aikaan käynnissä
- YAMK-näytöksi valitaan koulutusohjelma, jossa on ollut useita aloituskertoja ja jossa on läsnä olevia opiskelijoita syksyllä 2012.

Mamkin johtoryhmä valitsi kokouksessaan 10.4.2012 näytöiksi ympäristötekniikan koulutusohjelman ja sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelman (Savonlinna). Toinen on AMK-tutkintoon johtava ja toinen YAMK-tutkintoon johtava koulutusohjelma. Näiden lisäksi auditointiryhmä valitsi perusaineiston perusteella kolmanneksi arvioitavaksi näytöksi Business Management -koulutusohjelman neljä viikkoa ennen auditointivierailua.

Auditoinnista tiedotettiin henkilöstölle useaan otteeseen vuoden 2012 aikana. Henkilöstö- ja opiskelijaintroihiin perustettiin oma auditointisivusto, johon kerättiin kaikki auditointiin liittyvä aineisto. Laatu- ja palvelujohtaja piti laitoksissa ja yksiköissä laatuinfon sekä alkuvuodesta että syksyllä. Opiskelijoille tiedotettiin auditoinnista lokakuun alussa eri kampuksilla järjestetyllä laatukierroksella, jolloin laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija ja laadunhallinnan harjoittelija kertoivat tulevasta auditoinnista ja Mamkin laatujärjestelmästä. Tiedottamisen tueksi laadittiin erilaista aineistoa: Hyvät tyypit laadun takeena -roll-udit, -jääkaappimagneetit ja -kangaskassit sekä erilaisia esitteitä suomeksi ja englanniksi. Painettu itsearviointiraportti jaettiin koko henkilöstölle. Intranetissä oli syksyllä 2012 avoinna erityisesti opiskelijoille suunnattu leikkimielinen laatuvisa sekä suomen- että englanninkielisenä.

Auditointiryhmän vierailu

Kolme päiväinen auditointivierailu oli 13.11.–15.11.2012. Ensimmäisenä vierailupäivänä tarkasteltiin erityisesti koulutusohjelmien ja valinnaisen auditointikohteen laadunhallintaa. Ensimmäisenä päivänä haastateltiin Mamkin johtoa, Laatu- ja arviointitiimin jäseniä, laatusuunnittelijaa mukana olevia opiskelijoita ja opettajia, yleisesti opiskelijoita ja opetushenkilöstöä sekä sidosryhmien edustajia.

Toisena vierailupäivänä huomion kohteena olivat erityisesti koulutusohjelmien ja valinnaisen auditointikohteen, elinikäisen oppimisen laadunhallinta. Haastateltavat toimijat olivat elinikäisen oppimisen toimijat, TKI-toiminnassa mukana olevat henkilöt, Ympäristötekniikan koulutusohjelman henkilöstö ja opiskelijat ja Sosiaali- ja terveysalan, kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman (YAMK) henkilöstö ja opiskelijat. Kolmantena vierailupäivänä haastateltiin jokerikohteen edustajat, Business Management -koulutusohjelman henkilöstö ja opiskelijat, ammattikorkeakoulun hallitus ja johdon loppuhaastattelu.

Etukäteen valittujen auditointikohteiden lisäksi auditointiryhmä valitsi auditoinnin alussa jokerikohteeksi lakkautettavat koulutusohjelmat. Auditointiryhmä halusi kohteen erityisesti sen vuoksi, että koulutusohjelmien lakkautukset ovat ajankohtaisia monissa ammattikorkeakouluissa, mikä tekee aiheesta kiinnostavan. Haastattelukohteiksi valittiin Savonlinnan muotoilun koulutusohjelma ja kulttuurituotannon koulutusohjelma, sillä näiden lakkautukset ovat eri vaiheissa. Jokerikohteen haastattelut pidettiin viimeisenä auditointipäivänä.

Auditointihaastatteluihin osallistui yhteensä 114 henkilöä; Mamkin henkilöstöä ja opiskelijoita sekä sidosryhmien edustajia. Vierailun päätteeksi auditointiryhmä antoi Mamkille alustavan palautteen: kolme vahvuutta ja kolme kehittämiskohdetta. Auditointiryhmän mielestä Mamkin laatujärjestelmän keskeisiä vahvuuksia ovat avoin ja vuorovaikutteinen laatukulttuuri, opiskelijavastaavajärjestelmä hyvien tulosten perustana sekä se, että johto käyttää määrätietoisesti laatujärjestelmän tuottamaa tietoa toiminnanohjauksessa. Kehittämistarvetta sen sijaan aiheuttavat laatudokumenttien runsaus ja osittainen päällekkäisyys, koulutusohjelmien, laitosten ja yksiköiden yhteistyö laadunhallinnassa sekä Mamkin ja sidosryhmien välisen sinällään hyvän ja välittömän yhteistyön systematisointi.

Auditoinnin tulos

Korkeakoulujen arviointineuvosto myönsi Mikkelin ammattikorkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 21.2.2013 alkaen. Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Laatuleimassa eli auditointitodistuksessa todetaan, että auditoinnin toteutti kansallinen auditointiryhmä ja kerrotaan, mikä oli korkeakoulun valitsema vapaavalintainen auditointikohte. Lisäksi leimassa luetellaan keskeiset vahvuudet. Auditointiraportin johtopäätöksissä kerrotut laatujärjestelmän vahvuudet, hyvät käytänteet ja kehittämissuosituksia esitetään seuraavassa.

Vahvuudet

- Laatujärjestelmä tukee erinomaisesti ammattikorkeakoulun johtamista. Johto käyttää määrätietoisesti laatujärjestelmän tuottamaa tietoa toiminnanohjauksessa ja strategisessa päätöksenteossa.
- Opiskelijoista huolehtiminen opiskelujen alkamisesta valmistumiseen asti koko henkilöstön voimin on hyvä esimerkki laatujärjestelmän käytännön toimivuudesta. Opiskelijasta huolehtimisen periaate vaikuttaa keskeisesti opiskelijoiden viihtyvyyteen ja tätä kautta koulutuksen tuloksellisuuteen.

- Ammattikorkeakoulussa on avoin ja vuorovaikutteinen laatukulttuuri. Kaikki korkeakouluyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön.
- Ammattikorkeakoululla on pitkäjänteisen yhteistyön tuloksena rakennettu laatu-järjestelmä. Oman laatutyön lisäksi henkilöstö on osallistunut aktiivisesti kansalliseen kehitystoimintaan.
- Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijapalautejärjestelmä antaa opiskelijalle monipuoliset mahdollisuudet osallistua ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen.
- Ammattikorkeakoulussa on toimivat ja vakiintuneet osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen käytännöt.
- Selkeät strategialinjaukset ja toimintatavat luovat vakaan perustan laajalle vaikuttavalle tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle. TKI-toiminta kytkeytyy luontevasti ammattikorkeakoulun painoaloihin ja opetukseen.
- Mikkelin ammattikorkeakoulu on keskeinen kehittäjä toimintaympäristössään. Toimintaa suunnataan alueellisten strategioiden mukaisesti.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen opetussuunnitelmien uudistaminen on hyvä esimerkki Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulujen välisestä käytännön kumppanuudesta.

Hyvät käytänteet

- Johdon katselmuksilla on selkeä rooli laitos- ja koulutusohjelmataason laadunhallinnassa. Systemaattiset itsearviointi- ja katselmuskäytänteet luovat selkeän pohjan opetussuunnitelmien uudistamiselle.
- Ammattikorkeakoulussa on kehitetty tehokkaita toimintatapoja arviointitiedon keräämiseen ja käsittelyyn, josta hyvänä esimerkkinä on paperiton itsearviointikäytäntö.
- Opiskelijavastaavatoiminta on erinomaisesti opiskelijoiden tarpeisiin vastaava ohjauspalvelu, joka tukee opintojen sujuvaa etenemistä ja opiskelijan kiinnittymistä ammattikorkeakouluyhteisöön.
- Ammattikorkeakoulu tukee aktiivisesti ulkomailta saapuvien tutkinto-opiskelijoiden kotoutumista, esimerkiksi Student Counsellor -toiminnalla ja mahdollistamalla opiskelijoille vapaa-ajan toimintaa.
- Opintojaksojen välipalautejärjestelmä tukee opintojakson toteuttamista mahdollistamalla kehittämistoimet opintojakson aikana.
- Ammattikorkeakoulun tuloksellisuusrahoitusta on siirretty henkilöstörahoitukseen, jonka varoja käytetään henkilöstön palkitsemiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöllä on mahdollista saada erityistä tukea osaamisen kehittämiseen muutostilanteessa.
- HanSa-järjestelmä helpottaa ja systematisoi hankekokonaisuuden hallinnointia. Se näyttää selvästi hankkeiden kytkennät korkeakoulun painoaloihin ja antaa mahdollisuuden aluevaikuttavuuden arviointiin myös rahoittajien näkökulmasta.

Kehittämissuosituksen

- Laatujärjestelmään on vuosien varrella kertynyt paljon erilaisia ja osittain päällekkäisiä toimintoja. Järjestelmän tuottaman runsaan laatudokumentaation jäsenys-tä tulisi selkiyttää ja nykyistä dokumentaatiota keventää.
- Laadunhallinnan käytäntöjä on yhdenmukaistettu edellisen auditoinnin jälkeen. Käytäntöjä ja dokumentointitapoja tulisi edelleen kehittää, jotta kaikissa yksiköis-sä toimittaisiin laatujärjestelmän periaatteiden mukaisesti.
- Ammattikorkeakoululla on luotettavat ja välittömät suhteet alueen toimijoiden kanssa. Läheisten suhteiden tueksi tulisi rakentaa systemaattinen ja läpinäkyvä kumppanuuksien hallinnan toimintamalli sekä toteuttaa sidosryhmäkyselyitä nykyistä systemaattisemmin.
- Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulun välinen kumppanuus on jo lähtenyt hyvin liikkeelle ja laadunhallinnan käytänteiden yhte-näistäminen on aloitettu. Yhteistyössä olisi tarpeen luoda pitkäjänteinen ja priori-soitu suunnitelma laatujärjestelmän kehittämiseksi.
- Ammattikorkeakoulussa on kattavat palautekäytännöt. Palautejärjestelmän tuot-tamien tulosten levittämiseen laitosten ja koulutusohjelmien välillä sekä sidosryh-mille tulisi kiinnittää huomiota.
- Ammattikorkeakoulun johdon, ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulun hallituksen välillä on hyvä luottamus. Yhteistyötä voitaisiin edelleen syventää saattamalla laa-tujärjestelmän tuottamaa tietoa nykyistä paremmin hallitusten päätöksentekoa tukevaan muotoon.
- Ammattikorkeakoulussa on selkeä pedagoginen strategia, mutta sen soveltamista koulutuksen käytännön linjauksiin ja toteutustapoihin voisi edelleen vahvistaa.
- Korkeakoulun elinikäisen oppimisen laadunhallinta on integroitu onnistuneesti Mamkin laatujärjestelmään. Elinikäisen oppimisen profiilin terävöittämiseksi korkeakoulun strategiaa ja toimenpideohjelmia tulisi uudistaa korostaen ammatti-korkeakoulun ominaislaatua, johdon ja henkilöstön laajaa sitoutumista sekä tavoiteltavia painotuksia ja erityispiirteitä.

Raportti ja tuloksesta tiedottaminen

Auditointiryhmä laatii arvioinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin poh-jalta raportin. Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti raportissa nostetaan esiin kor-keakoulun laatujärjestelmän vahvuuksia ja hyviä käytänteitä sekä osoitetaan korkeakoulul-le kehittämissuosituksia. Raportin loppuun kirjataan Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellytetäänkö siltä uusinta-auditoin-tia. Raportti julkaistaan Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisusarjassa sekä paperi-versiona että sähköisessä muodossa auditointisopimuksessa määritellyllä kielellä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto järjestää yhdessä auditointiin osallistuneen korkeakoulun kanssa päätösseminaarin yleensä kuukauden sisällä auditointipäätöksestä. Seminaarissa korkeakoulun henkilökunnalla ja opiskelijoilla on mahdollisuus käydä avoin keskustelu auditoinnin tuloksista ja johtopäätöksistä arviointineuvoston ja auditointiryhmän edustajien kanssa. Päätösseminaari pidettiin 14.3.2013.

KKA:n puheenjohtaja Riitta Pyykkö kertoi avauspuheenvuorossaan korkeakoulujen auditoinnin vaikutuksista. Yksi merkittävimmistä on ollut se, että laatutyö on muuttunut korkeakouluissa osaksi arkea. *On huomattu, että laatutyö on hyvä työväline esimerkiksi johtamiselle. Tämä toteutuu Mamkissa erittäin hyvin, sillä Mamk sai auditoinnissa tästä osasta erinomaiset tulokset.* Korkeakoulujen auditoinnit ovat Pyykön mukaan myös opettaneet korkeakoulut jakamaan tietoa keskenään. Auditoinnilla korkeakoulut ovat myös saaneet vahvistusta omille päätöksilleen ja toisaalta löytäneet uusia kehittämiskohteita ja näkökulmia. Auditointiryhmän puheenjohtaja Eeva-Liisa Antikainen esitteli auditoinnin keskeiset tulokset: vahvuudet, kehittämiskohteet ja hyvät käytänteet.

Rehtori Heikki Saastamoisen mukaan Mamkissa tehty auditointi oli positiivinen, vaikkakin mittava, prosessi. *Erityisen yllättävää oli, miten auditointi yhdisti henkilökunnan, opiskelijat ja sidosryhmät. Kaikki puhalsivat yhteen hiileen ja jokainen halusi tehdä parhaansa auditoinnin eteen.* Saastamoisen mukaan auditointiryhmän tekemät havainnot ovat osuvia – sinällään niissä ei ole varsinaisesti uutta, mutta ne vahvistavat Mamkin omia havaintoja joidenkin asioiden eteenpäin viemiseksi. Kehittämisuositusten toteuttaminen aloitetaan heti, tähän liittyvä suunnitelma valmistuu huhtikuussa.

Päätösseminaarissa kuultiin myös henkilöstön ja opiskelijoiden edustajien näkemyksiä auditoinnista ja laatutyöstä. Yliopettaja Arto Sormunen edusti ympäristötekniikan koulutusta, joka oli yksi auditointikohteista. Sormunen kiteytti Mamkin laatutyön – ja myös muun toiminnan – kahteen sanaan: jatkuva parantaminen. *Laatutyö on joukkuepeliä. Jääkiekkotermein ”pitkä päätyyn ja perään” -tyylillä ei pärjää, vaan koko joukkueen on toimittava yhdessä, systemaattisesti. Omassa koulutusohjelmassa tunnistamme ja tiedostamme jatkuvan parantamisen osana arkipäivää ja toimimme sen mukaan. Emmekä kehitä toimintajärjestelmäämme auditointia varten, vaan toimintaa ja toimintaympäristöä varten.*

Opiskelija Niko Mansikka korosti puheessaan auditointiryhmänkin kiittelemää opiskelijavastaava-systeemiä. Hänen mukaansa opiskelijavastaavat pitävät opiskelijaa ”hyppysellä”. *Mamkissa opiskelijat viihtyvät, tulevat toimeen hyvin keskenään ja henkilökunnan kanssa. Tämä puolestaan näkyy siinä, että opinnot edistyvät ja opiskelijat valmistuvat ajallaan.* Mansikka myös kiitteli sitä, että Mamkissa opiskelijat pääsevät vaikuttamaan opintojen sisältöön ja muuhun toimintaan. Palautetta kerätään ja siihen vastataan.

Auditointiprosessin arviointi

Korkeakoulujen arviointineuvosto kerää kaikilta auditointeihin osallistuneilta korkeakouluilta ja auditioijilta palautetta toimintansa kehittämisen tueksi. Korkeakoulua pyydetään arvioimaan auditointiraportin laatua, auditointiryhmän toimintaa, KKA:n viestintää, arviointimenetelmää sekä mm. sitä, millaisia vaikutuksia auditoinnilla on ollut ja kohdellaanko korkeakouluja KKA:n arvioinneissa tasapuolisesti.

Mamkissa tehtiin heti auditointivierailun jälkeen myös oma palautekysely, joka lähetettiin kaikille haastatteluun osallistuneille sähköpostitse Webropol-kyselyohjelman avulla. Vastauksia tuli 59 eli yli puolet haastateltavista vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneiden mielestä auditoinnista tiedotettiin tarpeeksi ennen haastattelua, vain yksi henkilö koki saaneensa liian vähän tietoa. Vastanneista 73 prosenttia oli käyttänyt Mamkin intraneteissä olevaa auditointiaineistoa, jonka riittävyys ja käytettävyys arvioitiin hyväksi. Kysymyksessä: ”Millaiseksi arvioit aineiston riittävyyden” -keskiarvo oli 4,67. Kysymyksessä: ”Millaiseksi arvioit aineiston käytettävyyden” -keskiarvo oli 3,93. Kysymysten arviointiasteikko oli 1=heikko, 5=erinomainen.

Haastatteluihin osallistuneilta kysyttiin, miten he olisivat kehittäneet auditointiin valmistautumista. Vastaajista noin 19 prosenttia ei olisi muuttanut valmistautumista, jota komentoitiin esimerkiksi seuraavasti: *Homma oli hyvin hoidettu* tai *Step by step -lähestymistapa oli hyvä eli pikku hiljaa laatuauditoinnista kerrottiin lisää ja eri foorumeilla.* Saman verran vastaajista olisi toivonut enemmän sparrausta, harjoittelua, haastatteluryhmien omia tapauksia tai jopa ”testiauditointia” konkreettisine kysymyksineen ja vastauksineen. *Mahdollisia kysymyksiä kaipailin kovasti ennakoon...*, totesi yksi vastaajista. Muutaman vastaajan (4/59) mielestä materiaalia oli turhan paljon eikä siihen ehtinyt tarpeeksi perehtyä.

Yli 70 prosenttia vastanneista oli kokenut haastattelujen ilmapiirin myönteiseksi. Ilmapiiriä kuvailtiin mm. sanoilla avoin, positiivinen, kannustava, asiallinen mutta leppoisa, vuorovaikutteinen, rakentava, innostunut, välitön ja very friendly. Tyypillisiä kommentteja edustavat: *Yllättävän miellyttävä ja positiivinen.*, *Mukavan keskusteleva ja hyvällä tavalla jännittävä.*, ja *Hyvä, asiallinen, positiivinen asenne sekä haastatteliijoilla että haastatelluilla.* Toiseksi eniten, noin 16 prosenttia vastaajista kuvasi ilmapiiriä siten, että se oli aluksi jännittänyt mutta rentoutui nopeasti. Vain kolme vastaajaa piti ilmapiiriä painostavana ja ahdistavana.

Yli neljäsosa eli 27 prosenttia vastaajista piti haastattelukysymyksiä vaikeina, hankalina tai tiukkoina. Niitä kommentoitiin mm. seuraavasti: *Vaikeita ja yllättäviä.*, *Vaikeasti aseteltuja, mutta loppujen lopuksi ihan järkeviä.*, *Kysymykset olivat alkuun hämmentäviä ja erilaisia kuin olin odottanut.*, *Tiukkoja ja haastavia, mutta relevantteja.*, *Kiperiä ja opettavaisia.* ja *The questions were relevant and even some of them were intricate.* Lisäksi kysymyksiä luonnehdittiin mm. asialliseksi, laajoiksi, selkeiksi ja yllättäviksi. Muutama haastateltava oli kuitenkin jäänyt miettimään, että mitä oikein auditoidaan eli auditointiryhmä ei heidän mielestään aina pysynyt tehtävässään.

Vastanneista 97 prosenttia oli sitä mieltä, että auditointi antaa hyvää tietoa Mamkin kehittämistyön tueksi. Lähes puolet vastaajista, noin 42 prosenttia, totesi vastauksessaan, että ”ulkopuolinen näkemys on aina hyväksi”. Eräs vastaajista kiteytti asian seuraavasti: *Ulkopuolinen arviointi ja palaute tukee aina itsearviointia ja antaa uusia näkökulmia kehittämistyön tekemiseen.*

**OSA II LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN
VUOSINA 2009 – 2013**

LAATUTYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN

Marjo Nykänen ja Ulla Keto

Mamkin laatujärjestelmää päivitetään tarpeen mukaan strategiamuutosten yhteydessä. Lisäksi järjestelmää arvioidaan ja kehitetään itsearviointien, laatuierrosten ja johdon katselmusten, ulkoisten arviointien, henkilöstön koulutuksiin liittyvien kehittämistehtävien, henkilöstön ja opiskelijoiden tekemien opinnäytetöiden sekä kehittämis- ja benchmarking-hankkeiden avulla. Kehittämisestä vastaa Mamkin laatuorganisaatio. Vuosittain laaditaan toimenpidesuunnitelma, jonka toteutumista seurataan säännöllisesti laatu- ja arviointitiimin kokouksessa.

Vuosien 2009–2012 aikana kehittämistoimenpiteet alkoivat vähitellen jo tukea uuteen auditointiin valmistautumista, koska ensimmäisen auditoinnin kehittämissuosituksen oli laitettu kuntoon vuoden 2008 loppuun mennessä. Näitten vuosien aikana jatkettiin laatu-työkalujen kehittämistä, tehtiin toiminnanohjaukseen ja laadunvarmistukseen keskittyvä benchmarking-projekti ja otettiin käyttöön johdon uusi tietojärjestelmä. Laatu-työkaluja edistettiin muun muassa järjestämällä omia laatu-työkalukoulutuksia ja parantamalla laatu-työkalujärjestelmän tuottaman tiedon viestintää. Paljon kehittämistoimenpiteitä kohdistui korkeakoulun perustehtävien eli tutkintotavoitteisen koulutuksen, TKI-toiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallintaan. Tässä osassa kuvataan tarkemmin joitakin vuosina 2009–2012 toteutettuja kehittämistoimenpiteitä. Kaikki kehittämistoimenpiteet esitetään liitteessä 1.

Vuosina 2009–2012 jatkettiin laatu-työkalujen kehittämistä parantamalla johdon katselmusten ja EFQM-itsearviointien toimintatapaa ottamalla käyttöön johdon uusi tietojärjestelmä tehostamaan mittaritiedon seurantaan sekä uusimalla prosessikuvaukset ja yhtenäistämällä menettelyohjeitten laatiminen. Tukea kehittämiseen haettiin myös vertailukehittämisen avulla. Laatu-työkalujärjestelmä itsearvioitiin vuonna 2010, jolloin saatiin arvokasta tietoa auditointiin valmistautumiseen.

Johdon katselmukset

Johdon katselmukset liittyvät ammattikorkeakoulun arviointi- ja seurantajärjestelmään, toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen. Arviointi ja seuranta antavat ammattikorkeakoulun käyttöön pohjatietoa toiminnan laadusta ja tuloksista. Johdon katselmusten tavoitteena on arvioida sitä, miten toiminta on edistynyt ja käydä tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyvää tiedon vaihtoa. Johdon tavoitteena on myös tukea ja edistää yksiköiden toimintaa.

Ensimmäiset johdon katselmukset Mamkissa suorittivat vuonna 1998 rehtori ja kehitysjohtaja. Katselmuksessa käytiin läpi koulutusyksiköiden laadun kehittämisen tarkistuslista. Erityisesti keskityttiin ensimmäistä kertaa tehdyn henkilöstön ilmapiirikartoituksen tulosten arviointiin. Toinen tärkeä tarkastelualue oli opetusjärjestelyt.

Johdon katselmuskäytäntöä on kehitetty ensimmäisen auditoinnin kehittämissuosituksen ja Mamkin omien kokemusten ja tarpeiden pohjalta. Vuodesta 2007 lähtien johdon katselmukset on järjestetty keskitetysti ennakolta valmistellun aineiston pohjalta. Aineistoa on vuosittain päivitetty ja terävöitetty, ja se on henkilöstön intranetissä kaikkien osapuolten käytettävissä jo ennen katselmustilaisuutta.

Katselmuksen suorittaa ammattikorkeakoulun ylin johto: rehtori, kehitysjohtaja, hallinto- ja talousjohtaja, opetusjohtaja sekä laatu- ja palvelujohtaja. Laitoksissa ja yksiköissä katselmuksiin osallistuu johtajien ja päälliköiden lisäksi eri sektoreiden tai avainalueiden vastuuhenkilöitä, muun henkilöstön edustaja sekä koulutuksen laitoksilla opiskelijoiden edustaja. Katselmuksista tehdään muistiot, joihin sovitut kehittämistoimenpiteet kirjataan. Seuraavan vuoden katselmus alkaa edellisessä katselmuksessa sovittujen kehittämistoimenpiteiden raportoinnilla. Muistiot ovat intranetissä koko henkilöstön saatavilla.

Katselmuksessa käsitellään edellisen vuoden taloudelliset tulokset ja muut tulokset tuloskorttien pohjalta. Tukipalveluyksiköiden johdon katselmusten sisältö päivitettiin viimeksi vuonna 2011. Uudella mallilla käydyissä tukipalvelujen johdon katselmuksissa katselmoidaan yksikön päivitetty tehtäväkuvaus, toiminnalliset tavoitteet, taloudelliset tulokset, päivitetty laatutyön kuvaukset, työyhteisön kehittämiskyselyn tulokset ja kehittämistoimenpiteet, mahdollisesti vuoden aikana tehtyjen asiakaspalvelukyselyjen tulokset sekä me-

nettelyohjeiden ja prosessikuvausten päivitystilanne. Lopuksi katselmuksessa käydään läpi esiinnoiset kehittämiskohteet tulevalle vuodelle ja varataan aikaa osallistujien esille tuomille kysymyksille.

On erittäin tärkeää, että katselmuksen rooli osana laatujärjestelmää on selkeästi määritelty. Sekä katselmuksen toteuttava ylin johto että siihen osallistuvat ammattikorkeakoulun muu johto ja henkilöstön sekä opiskelijoiden edustajat valmistautuvat katselmukseen. Katselmuksessa käydään systemaattisesti läpi sovitut aihealueet, jolloin ylimmälle johdolle muodostuu kokonaiskuva organisaation eri osien toiminnasta ja tuloksista.

Katselmuksia ovat myös keskustelutilaisuuksia, joissa laitosten ja yksiköiden sekä opiskelijoiden edustajat pääsevät kertomaan näkemyksiään johdolle. Johdon tavoitteena on myös tukea ja edistää yksiköiden toimintaa. Katselmuksia arvostetaan ja niitä pidetään tärkeänä kanavana ylimmän johdon ja yksiköiden välillä. Johdon katselmus on tärkeä työkalu sekä ylimmälle johdolle että laitosten ja yksiköiden johtajille.

Vuoden 2013 auditoinnissa johdon katselmus nostettiin hyväksi käytänteeksi. Auditointiryhmä totesi, että ensimmäisen auditoinnin jälkeen Mamk on selkiyttänyt johdon katselmuksen tehtävää. Johdon katselmuksilla on selkeä rooli laitos- ja koulutusohjelmataason laadunhallinnassa. Johdon katselmusten malli on siis nykyisellään hyväksi havaittu, mutta pientä hiomista aina löytyy. Jatkossa tulemme parantamaan erityisesti trenditiedon osuutta käytetyissä aineistoissa ja terävöitämme katselmuksissa annettujen kehittämiskohteiden toteuttamisen raportointia etukäteen laadittavalla kirjallisella raportilla.

Vertailukehittäminen Turun ammattikorkeakoulun kanssa

Turun ammattikorkeakoulu ja Mikkelin ammattikorkeakoulu ovat kehittäneet toiminnanohjausprosessejaan aktiivisesti jo pitkään. Korkeakoulut etsivät arviointiprojektin avulla ratkaisuja laadunvarmistuksen integroimiseksi paremmin korkeakoulun toiminnanohjaukseen. Projektin tehtävänä oli tunnistaa ja kehittää sellaisia käytäntöjä ja työkaluja, jotka tukevat arvioinnin hyödyntämistä toiminnanohjauksessa ja kehittämistyössä. Projektille asetettiin kolme osatavoitetta:

- Tuotetaan vertailun avulla tietoa siitä, miten koulutusprosessia koskevan arviointi- ja palauteinformaation hyödyntäminen toiminnanohjauksessa (johtamisprosessissa) on jäsennetty osallistuvissa korkeakouluissa.
- Arvioidaan, miten osallistuvien korkeakoulujen toiminnanohjauksen käytännöt tukevat arviointi- ja palauteinformaation instrumentaalista, laadun kehittämistä tukevaa käyttöä.
- Tunnistetaan korkeakoulun ja sen yksiköiden johdon tiedonmuodostuksen kannalta kriittisiä menestystekijöitä, jotka näyttävät olevan yhteydessä laatua parantaviin toimenpiteisiin.

Benchmarking-arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa kummassakin korkeakoulussa koottiin itsearvioinnin avulla korkeakoulun johdon ja koulutusohjelmien vastuuhenkilöiden näkemykset siitä, mitä tietoa he tarvitsivat koulutuksen toiminnanohjaukseen ja arviointiin. Samalla kartoitettiin, mitä tutkintoon johtavan koulutuksen toiminnanohjausta palvelevia työkaluja on käytössä ammattikorkeakoulutasolla, tulosalueen tasolla sekä laitos- ja koulutusohjelmatasolla.

Arvioinnin toisen vaiheen tavoitteena oli selvittää, miten arviointitietoa tuotettiin ja hyödynnettiin kummassakin ammattikorkeakoulussa ja miten hyödyntämistä voisi tehostaa. Kummassakin korkeakoulussa arviointiin osallistuvat henkilöt kuvasivat arviointitietoon liittyvän nykytilan ja sen jälkeen tehtiin haastatteluja varten vierailut kumppanikorkeakouluun.

Arvioinnin tuloksena molemmat korkeakoulut saivat selkeän kokonaiskuvan toistensa arviointityökaluista ja arviointitiedon hyödyntämisestä sekä saivat pohjaa omaan kehittämistyöhönsä. Tuloksissa nostettiin esille hyvät käytänteet ja toisaalta kehittyvät käytänteet. Hyviä käytänteitä olivat Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien ristiinarviointi ja Mikkelin ammattikorkeakoulun itsearviointi. Kehittyviä käytänteitä olivat Turun toimintasuunnitelmakäytäntöön sisältyvä itsearviointi ja Mikkelin johdon katselmukset.

Turun ammattikorkeakoulussa nähtiin koulutusohjelmien ristiinarvioinnin antavan hyvät mahdollisuudet arviointiprosessin hyödyntämiseen ja kehittämiskohteiden määrittämiseen. Ristiinarviointi on foorumi toisaalta yhteisten käytänteiden muodostumiselle toisaalta oppimisen prosessien käynnistymiselle. Ristiinarviointi on kuitenkin resurseja vaativa ja siksi mukaan voidaan ottaa vuosittain vain 2–4 koulutusohjelmaa. Benchmarking-kump-

panin mielestä toteutusmalli oli huolellisesti suunniteltu ja arvioinnin toteutus hyvin ohjeistettu. Ristiinarvioinnin yhtenä vaiheena oleva koulutusohjelman itsearviointi on josinällään hyvä kehittämisen työkalu. Ristiinarviointi myös lisää arviointitiedon hyödyntämistä kehittämistyössä.

Mikkelin ammattikorkeakoulussa käytettävä EFQM-pohjainen itsearviointimalli antaa korkeakoulun oman näkemyksen mukaan hyvää tietoa toiminnan kehittämiseen. Itsearviointien toteutusajankohdat tulee sopeuttaa korkeakoulun suunnitteluajatauluun sopiviksi, jolloin itsearvioinnissa esille tulevat kehittämiskohteet voidaan hankkeistaa ja sisällyttää budjetteihin. Itsearviointi kannustaa osallistumaan ja kehittämään ja näin parhaimmillaan lisää työmotivaatiota. Benchmarking-kumppani näkee itsearvioinnin välineenä, jolla voidaan ”haravoida” ja kehittää koko korkeakoulun toimintaa. Itsearvioinnin toteutustapa on systemaattinen ja arvioinnissa toteutuvat hyvin laatuympeyrän periaatteet.

Benchmarking-arvioinnissa toimintasuunnitelmaan sisältyvä itsearviointikäytäntö todettiin Turun ammattikorkeakoulun kehittyväksi käytänteeksi. Benchmarking-vierailun toteutusajankohtana ammattikorkeakoulu oli vastikään ottanut käyttöön 4T-portaalin. Portaalissa on todella monia käyttömahdollisuuksia, joiden jalkautuminen jokapäiväiseksi työkaluksi vie aikaa. Organisaatioyksiköiden toimintasuunnitelmien valmistelussa 4T-portaalissa tehty itsearviointi nivoo mm. laatujärjestelmän tuottamaa arviointitietoa suunnittelun pohjaksi ja lisää suunnitteluprosessin läpinäkyvyyttä.

Yksikkökohtaiset johdon katselmuksot toteutetaan Mamkissa toiminnanohjaus- ja laatu-järjestelmien aikataulun mukaisesti vuosittain. Katselmuksen pohjana oleva aineisto valmistellaan keskitetysti intranettiin, joten aineisto on johdon ja henkilöstön käytössä katselmuksen valmistauduttaessa. Johdon katselmus toimii kehittämisen välineenä ennen katselmusta, katselmuksen aikana ja katselmuksen jälkeen. Katselmuksia arvostetaan ja niitä pidetään tärkeänä. Henkilöstö on voinut todeta, että ammattikorkeakoulun johto on kiinnostunut yksiköiden työstä ja tuloksista. Tämä luo hyvää kehittämishenkeä.

Johdon uusi tietojärjestelmä

Mittaritiedon dokumentointia ja käytettävyyttä Mamkissa on huomattavasti parantanut vuonna 2012 käyttöön otettu johdon uusi tietojärjestelmä (QPR Metrics), josta saadaan helposti myös trenditietoa. Mittariston avulla seurataan Mamkin toimintaa ja sen kehitystä

monipuolisesti. Tavoitteena on siirtyä käsin tehdystä seurannasta ja tilastoiden ylläpidosta kohti automatisoitua palvelua, josta hyötyy koko henkilöstö.

Mamk-mittareita voi QPR:ssä tarkastella neljällä eri tasolla: Mamk-taso, koulutusalat, koulutusohjelmat ja laitokset. Mittarit on jaoteltu koulutuksen, TKI-toiminnan, kansainvälisyyden ja henkilöstöä koskeviin mittareihin. Koulutuksen mittareita on eniten, yhteensä 20. Koulutuksen alueella mitataan mm. opiskelijamäärää, tutkintojen määrää, keskeyttämisprosenttia, työllistyneiden osuutta tutkinnon suorittaneista ja opintopistekertymää. Myös opetuksen, työharjoittelun aikana saadun ohjauksen ja muun ohjauksen laatua mitaavat OPALA-mittarit ovat mukana.

TKI-toiminnan osalta mitataan TKI-opintopisteiden määrää. Kansainvälisyydessä seurataan sekä opiskelijoiden että opettajien ja asiantuntijoiden kv-vaihtojen määrää. Henkilöstömittareissa on lisäksi henkilöstön tuottamien julkaisujen määrä.

Mittareita on kuukausi-, puolivuotis- ja vuositasolla. Osa tiedoista siirtyy suoraan Asio-opiskelijahallintojärjestelmästä ja osa tiedoista syötetään manuaalisesti portaalikäyttöliittymän kautta. Esimerkiksi keskeyttäneet ja TKI-opintopisteet päivittyvät Asiosta QPR:ään viikoittain. Joidenkin mittareiden kohdalla toteutumisasetta voi seurata liikennevalotunnuksin. Niiden avulla voi siis vaikkapa nähdä, onko joku koulutusohjelma tutkintotavoitteensa osalta punaisella vai vihreällä.

Laitosten tulokortit tehdään QPR-ohjelmalla. Tulokortteihin sisältyvät johtamisen kannalta keskeiset mittarit, joihin tiedot kootaan omista ja OKM:n tietojärjestelmistä. Kerättyjä tietoja hyödynnetään arviointi- ja palautejärjestelmän mukaisissa kehityskeskusteluissa, katselmuksissa, itsearvioinneissa ja ulkoisissa arvioinneissa. Tulokorttien mittarit tarkistetaan ja päivitetään kerran vuodessa. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan Oy-hallitukselle säännöllisesti toimitusjohtajan katsauksissa ja AMK-hallitukselle kaksi kertaa vuodessa.

Ammattikorkeakoulutasolla seurataan tulokorttimittareiden lisäksi OKM:n kanssa sovitut sopimustavoitteita, joista osa sisältyy tulokorttiin. Osana tulokortteja kuvataan myös laitosten toiminnalliset tavoitteet. Näitä ovat toimintaympäristön muutokset, laitoksen rooli Mamkin profiilialueilla, Mamk-tason kehittämismuutokset sekä kansallinen ja kansainvälinen verkostoituminen.

Auditointiraportissa todetaan, että Mamkilla on systemaattisia, vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin. Auditointiryhmä havaitsi myös, että tiedon systemaattisesta ja laajasta hyödyntämisestä on selkää ja jatkuvaa näyttöä. Mamkin johto käyttää tietoa aktiivisesti, ennakoivasti ja tehokkaasti johtamistoiminnassaan.

EFQM-itsearviointi

Eri tavoilla toteutetut itsearviointit ovat tärkeä osa Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmää. Itsearviointit ovat liittyneet mm. laatujärjestelmän kehittämiseen, ope-
tussuunnitelmatyöhön, koulutusohjelmien ja koko toiminnan kehittämiseen. Koko toiminnan kehittämässä on käytetty EFQM-pohjaista itsearviointimallia. Ammattikorkeakoulun laatukäsikirjan mukaan Mamkin johto tekee kokonaisarvioinnin 3–5 vuoden välein. Viimeisimmät johdon itsearviointit toteutettiin vuosina 2009 ja 2012. Arvioinnit johtavat kehittämishankkeisiin, joille varataan erilliset resurssit. Ammattikorkeakoulun yksiköiden koko henkilöstö on tehnyt itsearviointin samalla tavalla 3–5 vuoden välein. Arviointien tuloksena saadaan yksiköiden vahvuudet ja kehittämiskohteet. Vuodesta 2006 lähtien arvioinnit on tehty tähän tarkoitukseen kehitetyn sähköisen työkalun avulla.

Itsearviointia varten Mamkissa on kehitetty kolme erilaista mallia: johdon malli, koulutusta toteuttavien yksiköiden malli ja muiden yksiköiden malli. Itsearviointin vaiheet ovat suunnittelu, arvioinnin tekeminen, tulosten alustava analysointi, tulosten käsittely sekä vahvuuksista ja kehittämishankkeista sopiminen konsensuskokouksessa ja viimeisenä vaiheena kehittämishankkeiden käynnistys ja seuranta. Laatuvaastavia on perehdytetty itsearviointiin järjestämällä koulutuksia ja workshopeja. Laatuvaastavat ovat työskennelleet yhdessä arviointipohjan ja arviointia tukevien tausta-aineistojen kehittämiseksi. Itsearviointimallia on parannettu mm. niin, että sähköistä arviointipohjaa on selkiytetty ja yksinkertaistettu. Johdon käyttämään arviointipohjaan liitettäviä taustamateriaaleja on uudistettu ja yksiköiden itsearviointin tausta-aineistoja on yhtenäistetty.

Syksyllä 2010 henkilöstölle tehtiin kysely itsearviointin kehittämiseksi. Kyselyyn vastasi 77 henkilöstöä. Kyselyssä arvioitiin perehdyttämistilaisuuden, vastaamisen ja konsensuskokouksen lisäksi menetelmän kykyä nostaa kehittämiskohteet esiin. Lähes 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että itsearviointi antaa henkilöstölle hyvin mahdollisuuden osallistua kehittä-

mistyöhön. Arviointi koettiin melko vaikeaksi (48,1 % vastaajista), mutta malliin linkitetty tausta-aineisto oli hyödyllinen 63,6 %:lle vastaajista. Henkilöstö (63,2 %:a vastaajista) piti-kin hyödyllisenä itsearviointiin liittyvää perehdyttämistäilaisuutta.

Vastaajien mukaan itsearvioinnin tulokset esiteltiin konsensuskokouksessa ja siellä myös päätettiin kehittämishankkeista. Vastaajista lähes 30 % piti konsensuskokousta erittäin hyödyllisenä ja melko hyödyllisenä 38 %. Konsensuskokouksessa ei aina kuitenkaan ehditty muokata ja ideoita kehittämishankkeita tarpeeksi konkreettiselle tasolle. Kokonaisuutena itsearviointi pystyi hyvin nostamaan esille kehittämiskohteita ja valtaosa piti valittuja kehittämishankkeita tärkeinä.

Itsearvioinnin toteutustapaa kehitetään Mamkissa jokaisen itsearvioinnin toteutuksen yhteydessä arvioijan näkökulmasta käytettävämmäksi. Mamkissa nähdään, että itsearviointi antaa hyvät mahdollisuudet henkilöstön osallistumisen lisäämiseen. Itsearviointi parantaa arviointiin osallistuvien kokonaiskuvaa organisaation toiminnasta ja lisää organisaation ja sen strategian tuntemusta. Arvioinnin yhteydessä syntyy tehokasta ajatusten vaihtoa, joka auttaa osallistujia myös helpommin sopeutumaan tuleviin muutoksiin ja kehittämishaasteisiin. Keskustelu synnyttää yhteisen kehittämisen hengen ja tarpeen.

Laatujärjestelmän itsearvioinnissa 2010 todettiin, että nimenomaan yksikkötasolla tehtävien itsearviointien tulosten hyödyntäminen kaipaa tehostamista. Kun yksikköta-son arviointeja toteutetaan, on tulosten pohjalta nousevaan kehittämistyöhön kiinnitet-tävä erityistä huomiota. Vuoden 2013 auditointiraportissa todetaan, että Mamkissa on kehitetty tehokkaita toimintatapoja arviointitiedon keräämiseen ja käsittelyyn. Tästä hyvänä esimerkkinä on paperiton itsearviointikäytäntö. Johdon työvälineenä itsearviointi on hyvin toimiva. Laatujärjestelmän keventämiseksi olemme harkinneet luopumista henkilöstön tekemästä yksikkökohtaisesta itsearvioinnista.

Prosessikuvausten päivittäminen ja menettelyohjeitten yhtenäistäminen

Prosessilla tarkoitetaan toistuvaa ketjua tapahtumia, jotka yhdessä tuottavat asiakkaan tai toiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessit muodostuvat loogisesti toisiaan seuraavista vaiheista: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Prosesseissa on kyse organisaat-

tion toiminnan sujuvuudesta ja tehokkuudesta, joihin pyritään tunnistamalla kriittiset toiminnot ja pyrkimällä varmistamaan, että tehtävän suoritus onnistuu joka kerta.

Ydinprosessit ovat asiakasta palvelevia prosesseja. Organisaatiossa määritellään yleensä 3–10 ydinprosessia. Mamkissa ydinprosesseja on kolme: koulutusprosessi, tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprosessi sekä palveluprosessi. Tukiprocesstit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja luova edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Mamkin tukiprocesseja ovat toiminnanohjausprosessi, henkilöstöprosessit, kansainvälistymispalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, opiskelijapalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut ja tietohallintopalvelut.

Prosessinomistajan tehtävänä on varmistaa prosessin tulos ja suorituskyky koko prosessin osalta. Prosessinomistajan tukena prosessikuvauksen laatimisessa ja prosessin kehittämisessä toimii aihealueesta vastaava kehittämissiimi. Esimerkiksi Mamkin ydinprosessien kehittämisestä vastaavat koulutustiimi, TKI-tiimi ja palvelutiimi. Prosessirakenne (taulukko 4) kuvaa prosessien kokonaisuutta. Siinä on lueteltu kaikki ydin- ja tukiprocesstit ja niiden osaprosessit, prosessinomistajat ja prosessien laatimisesta vastaavat henkilöt/tiimit.

TAULUKKO 4. Mamkin ydinprosessien prosessirakenne ja prosessinomistajat

Ydinprosessit	Koulutusprosessi	Rehtori Opetusjohtaja
	TKI-prosessi	Kehitysjohtaja
	Palveluprosessi	Laatu- ja palvelujohtaja
Tukiprocesstit	Toiminnanohjausprosessi	Rehtori Kehitysjohtaja Hallinto- ja talousjohtaja Laatu- ja palvelujohtaja
	Henkilöstöprosessi	Hallinto- ja henkilöstöpäällikkö
	Kirjasto- ja tietopalvelut	Kirjasto- ja tietopalvelujen johtaja
	Kv-palvelut	Kv-päällikkö
	Opiskelijapalvelut	Opiskelijapalvelupäällikkö
	Markkinointi- ja viestintäpalvelut	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö
	Tietohallintopalvelut	Tietohallintopäällikkö
	Taloushallinnon prosessit	Talouspäällikkö

Kaikki prosessikuvaukset uusittiin vuonna 2009 uuden kuvausmallin mukaisiksi ja samalla siirryttiin käyttämään kuvauksessa MS Visio -ohjelmaa. Kuvauksen pohjana on edelleen ns. vuokaaviomalli, mutta kuvausta on parannettu lisäämällä siihen mm. mittarit ja seuranta. Tavoitteena on, että yksi prosessikuvaus mahtuisi aina yhdelle sivulle, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa.

Uuden ohjeistuksen mukaan yhteiset ydin- ja tukiprosessit ensinnäkin puretaan auki määrittelemällä, mitä osaprosesseja kullakin yhteisellä prosessilla on ja ketkä ovat osaprosessien vastuuhenkilöt ja päivittämisestä vastaavat henkilöt. Tämän jälkeen prosessit kuvataan vaiheittain. Prosessikuvaukseen merkitään prosessin nimi ja omistaja sekä sen tavoite. Prosessin tausta tai ohjeistus voi olla esimerkiksi laki tai asetus, jokin ammattikorkeakoulujen yhteinen ohjeistus tai Mamkin hyväksytty strategia, toimenpideohjelma tai muu ohje. Suoritukset ja työvaiheet sisältävät prosessin keskeiset vaiheet ja niiden ajankohdan. Toimijalla/vastuutaholla tarkoitetaan henkilöä tai tiimiä, joka on vastuussa työvaiheista. Dokumentteihin merkitään prosessin aikana syntyvät asiakirjat. Jokaiseen prosessikuvaukseen merkitään myös käytettävät laatuksiteerit, mittarit ja arviointi.

Auditointiryhmä totesi vuoden 2013 auditoinnissa, että valitut ydinprosessit vaikuttavat korkeakoulun toiminnan kannalta keskeisiltä. Erityisesti TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan prosessien kokonaisuuksia pidettiin selkeinä ja ydinasioihin keskittyvinä. Raportissa suositellaan, että toiminnanohjausprosessi voisi olla parempi esittää tukipalveluista erillisenä kokonaisuutena. Tätä perusteltiin sillä, että toiminnanohjausprosesseilla on Mamkissa hyvin keskeinen asema.

Koulutuksen prosessikuvausten todettiin raportissa myös olevan pääosin selkeitä, mutta niiden kokonaisuus voisi olla loogisempi. Joidenkin kuvausten suuri tietomäärä vaikeuttaa niiden luettavuutta. Kuvauksia voisi täydentää lyhyillä kirjallisilla toimintaohjeilla ja linkittämällä menettelyohjeet prosessikuvauksiin. Tämä parantaisi prosessikuvausten käytettävyyttä.

Mamkiin luotiin vuonna 2011 yhtenäinen käytäntö menettelyohjeiden laatimiselle, hyväksymiselle ja ylläpidolle sekä niistä tiedottamiselle ja niihin perehdyttämiselle. Tavoitteena oli selkiyttää ohjeistusta ja varmistaa ohjeiden ajan tasalla pitäminen. Uudet menettelyoh-

jeet ja menettelyohjeisiin tehdyt asiasisältöön liittyvät muutokset hyväksytään johtoryhmän käsittelyssä. Luettelo menettelyohjeista on staffissa, ja siinä on näkyvissä menettelyohjeen voimaantulopäivä, viimeinen muutospäivä ja viimeinen tarkistuspäivä sekä ylläpitäjä.

Menettelyohjeessa määritellään jonkin toiminnon suoritustapa. Menettelyohje sitoo ja velvoittaa kaikkia Mamkin henkilöstöryhmiä ja toimijoita. Menettelyohjeella on oltava selvä tarve uuden toiminnon suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi tai olemassa olevan ohjeen muutosten kirjaamiseksi. Ohjeen laatimis-, muutos- tai poistoehdotuksen voi tehdä kuka tahansa. Esitys menettelyohjeen laatimisesta tehdään johtoryhmälle, joka nimeää vastuuhenkilön tai työryhmän laatimaan ohjeen ja asettaa työlle aikataulun. Menettelyohjeeseen kirjataan menettelyt niin, että siitä selviää toiminnan tarkoitus ja sisältö, tarvittaessa käytettyjen käsitteiden määrittelyt, vastuut, tehtävien ajoitus ja toteutustapa sekä tarvittavat asiakirjat ja raportointi. Uudet ja päivitettävät ohjeet laaditaan 'Menettelyohjeiden laatiminen ja ylläpito' -nimisen ohjeen mukaan, joka on hyväksytty johtoryhmässä 8.3.2011.

Vaikka menettelyohjeiden laatimista onkin parannettu, ohjeiden kokonaisuudessa on sen sijaan vielä paljon kehitettävää. Auditointiryhmä totesi, että menettelyohjeluettelon käytettävyyttä voitaisiin parantaa ryhmittelemällä niitä nykyistä selkeämmin ja vähentämällä niiden määrää. Myös ohjeiden linkitys käyttäjän kannalta luonteviin asiayhteyksiin helpottaisi niiden käyttöä.

Laatujärjestelmän itsearviointi

Mamkin laatujärjestelmän itsearviointi tehtiin elokuussa 2010. Itsearvioinnissa kävi ilmi, että laatujärjestelmä on kattava ja sen kokonaisuus on kunnossa, järjestelmää seurataan, arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti ja se myös tukee johtamista. Muita järjestelmän vahvuuksia olivat selkeästi määritellyt vastuut, henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen sekä tiedon välittäminen korkeakoulun sisällä. Eniten kehitettävää arvioitiin olevan TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämisessä, kerätyn tiedon hyödyntämisessä, kehittämistyön dokumentoinnissa ja osallistumisen parantamisessa erityisesti sidosryhmien osalta. Kaiken kaikkiaan todettiin, että itse järjestelmä on kunnossa, mutta sen hyödyntäminen on epätasaista ja osin puutteellista.

Arviointiin osallistuivat Mamkin laatukselliseen osallistuvat johtajat, päälliköt ja esimiehet sekä yksiköiden laatuksellaan. Vastaajia oli 27. Arvioinnin tuloksia käsiteltiin ja analysoitiin johdon laatuksellisuudessa syyskuussa. Arviointi toteutettiin arviointihetkellä voimassa olevan KKA:n auditointikäsikirjan (2008–2011) mukaisesti. Itsearviointissa arviointiin Mamkin laatuksellisuuden kattavuutta, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Arviointi kohdistui laatuksellisuuden kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien (koulutus, tutkimus- ja kehitystyö, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö) laatuksellisuuteen. Itsearviointissa käytettiin samaa kriteeristöä kuin KKA:n auditoinneissa. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laatuksellisuuden luonnehdinnat kaikista arviointikohteista.

Arviointikohteista parhaiksi arviointiin tutkintotavoitteisen koulutuksen laatuksellisuuden kattavuus ja vaikuttavuus sekä laatuksellisuuden toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen. Näiden kohteiden arviointiin olevan tasolla kehittyvä, mutta niissä on runsaasti myös edistyneen tason piirteitä. Eniten kehitettävää on laatuksellisuuden tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuudessa ja saatavuudessa korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Saatavuuden arviointiin olevan alkavalla tasolla. Kokonaisuudessaan Mamkin laatuksellisuuden arviointiin olevan kehittyvällä tasolla. Tämän itsearviointin avulla haluttiin saada kokonaiskuva Mamkin laatuksellisuuden nykytilasta ja järjestelmän toimivuudesta ja tulosten pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin tarvittavat kehittämistoimenpiteet. *Laadunhallinnan kehittäminen 2011–2012* -suunnitelmassa kehitettäväksi ryhmiteltiin kuuteen kohtaan KKA:n auditointikäsikirjan (2011–2017) otsikoita mukailleen:

1. korkeakoulun laatuksellisuus
2. strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
3. laatuksellisuuden kehittäminen
4. toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen kehittäminen
5. TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittäminen
6. yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö.

Vuonna 2011 kehitettiin erityisesti opetussuunnitelmia ja osaamisen arviointia. Tämä dokumentoitiin julkaisuna *Osaamisen palapeli*. Laitos- ja yksikötason johtamisjärjestelmä yhdenmukaistettiin vuonna 2011. Mamkiin luotiin yhtenäinen käytäntö menettelyohjei-

den laatimiselle, hyväksymiselle ja ylläpidolle. Tuki- ja muiden palveluyksikköjen johdon katselmusten malli uudistettiin. Eri käyttäjäryhmien tiedontarpeita selvitettiin kyselyillä. Päivitettiin laatukäsikirja, jonka nimenä käytettiin uutta laatuslogania *'HYVÄT TYYPIT LAADUN TAKEENA'*. Kaikki laatuvalut tarkistettiin vuonna 2011. Kaikki kehittämistoimenpiteet esitetään liitteessä 1.

Vuoden 2013 auditoinnissa todettiin, että Mamkilla on toimivat menettelyt laatujärjestelmänsä kehittämiseen ja laatujärjestelmää kehitetään monin tavoin. Mamkin vahva ja osallistava laatu kulttuuri antaa hyvän pohjan laatujärjestelmän jatkokehittämiseksi. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin osittain epäselväksi, miten laatujärjestelmän kehittämistoimenpiteet ovat valikoituneet ja miten niistä saatuja tuloksia on hyödynnetty toiminnassa. Auditointiryhmä epäilikin, että kehittämisen punainen lanka saattaa hukkuu kehittämistoimien runsauden vuoksi. Tähän joudumme jatkossa kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

LAATUKULTTUURIN EDISTÄMINEN

Marjo Nykänen

Mamkissa laatukulttuurilla tarkoitetaan sellaista toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ilmapiiiriä, jossa aktiivisesti ja määrätietoisesti tunnistetaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Näiden perusteella käynnistetään, toteutetaan ja seurataan toiminnan ja laadun kehittämistoimia. Kehittämisen tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen ja vahvuuksien ylläpitäminen ja hyödyntäminen.

Mamkin opiskelijat ja henkilöstö ovat yhteisönä sitoutuneet laatutyöhön. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta. Laatusloganimme on *Hyvät tyypit laadun takeena*, jolla haluamme korostaa henkilöstön ja opiskelijoiden roolia laadun tekijöinä. Laatukulttuurimme on muovautunut laatutyön pitkän historian aikana. Laatukulttuurin syntymistä ja kehittymistä on edistetty mm. järjestämällä omia laatukoulutuksia. Mamkin saamat tuloksellisuuspalkkiot on rahastoitu ja niitä käytetään henkilöstön kehittämiseen *Osaavampi Mamk* -hankkeessa. Henkilöstöä on palkittu kehittämiseen osallistumisesta eri tavoin eri vuosina.

Vuosina 2005–2009 jaettiin kannustus-palkkioina 1 500 euron *HYVÄ TYYPPI* -palkkioita yksilöille ja tiimeille, jotka olivat erityisen ansiokkaasti osallistuneet Mamkin kehittämiseen. Uuden henkilöstön perehdyttämistilaisuuksissa ja perehdyttämiskäsikirjassa laadunhallinta on yksi aiheista. Laatuasioista tiedotetaan henkilöstön tiedotustilaisuuksissa ja aktiivisesti henkilöstö- ja opiskelijaintroissa. Uusia opiskelijoita perehdytetään laadunhallintaan *Ammatillinen kasvu* -opintojakson yhteydessä.

Mamk on onnistunut hyvin laatukulttuurin edistämisessä. Avoin ja vuorovaikutteinen laatukulttuuri nostettiin vuoden 2013 auditoinnissa yhdeksi korkeakoulun keskeisistä vahvuuksista. Kaikki korkeakouluyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön.

Esimiesten ja laatuvaastaavien laatuksoulutukset

Mamkin KKA:lle vuonna 2009 tehtyä korkeakoulujen laadunvarmistuskoulutusta koskevaa tarjousta käytettiin suunnittelun pohjana, kun vuosina 2010 ja 2011 toteutettiin omat laatuksoulutukset esimiehille ja laatuvaastaville. Vuoden 2010 esimiehille suunnatun Mamkin laadunvarmistus johtamisen tukena -koulutuksen laajuus oli viisi opintopistettä ja vuoden 2011 laatuvaastaville tarkoitetun Mamkin laadunhallinta kehittämisen tukena -koulutus oli kolmen opintopisteen laajuinen. Molempien koulutusten tavoitteena oli edistää ja syventää osallistujien laadunhallinnan ja toiminnan laadun kehittämisaamista, välittää laadunhallintaan ja sen kehittämiseen liittyvää ajankohtaista tietoa sekä vahvistaa verkostoitumalla Mamkin laadunhallinnan hyvien käytäntöjen levittämistä. Koulutusten sisältö muodostuu viidestä teemasta, jotka vastaavat korkeakoulujen laadunhallinnan kannalta keskeisiin kysymyksiin:

- MIKSI laadunhallintaa tarvitaan korkeakouluissa ja Mamkissa?
- MITEN ja millä työkaluilla laadunhallintaa kehitetään?
- MITÄ laatuksoulutuksen kokonaisuuteen kuuluu?
- KETKÄ ovat laadun tekijöitä Mamkissa eli mistä laatuksoulutuksen sisältö muodostuu?
- MIHIN ollaan menossa? Mamkin laadunhallinnan kehittämisen suuntaviivat.

Ennakkotehtävänä koulutuksen osallistajat arvioivat oman yksikkönsä laadunhallinnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Koulutuksen liittyvä kehittämistehtävä tarjosi osallistujille mahdollisuuden viedä eteenpäin oman yksikön laadunhallintaa. Tehtävien aiheina olivat mm. seuraavat:

- budjetoitumisprosessin kuvaaminen ja kehittäminen
- opiskelijoiden ohjauksen kehittäminen
- opiskelijoiden kanssa käytävien ohjauskeskustelujen kehittäminen
- kielipalvelujen itsearvioinnin suunnittelu
- opiskelijapalvelujen ja viestintäpalvelujen prosessien aikataulujen yhteensovittaminen ja kehittäminen.

Tehtävien tekemisessä hyödynnettiin laadunhallinnan työkaluja (esim. SWOT ja benchmarking), laatuksoulutuksen tuottamaa tietoa, lähdekirjallisuutta ja Mamkin sisäistä verkosto-

toa. Kehittämistehtävissä kuvattiin ja parannettiin prosesseja eri menetelmillä. Kehittämistehtävät opinnollistettiin ja arvioitiin.

Koulutusten tavoitteena ollut henkilöstön laatuosaamisen lisääminen vaikuttaa onnistuneen hyvin. Auditointiraportissa 2013 todetaan, että Mamkissa on paljon laatuosaamista ja laatutyöstä kiinnostuneita henkilöitä. Mamkin laatuasiantuntijat ovat myös osallistuneet aktiivisesti korkeakoulujen laadunhallinnan kansalliseen kehittämistyöhön ja muiden korkeakoulujen laatuauditointeihin. Laatuosaamista osoittaa myös se, että Mamkissa on tuotettu runsaasti laatutyöhön liittyviä julkaisuja.

Laatujärjestelmää koskeva viestintä

Viestinnän tavoitteena on kertoa Mamkin toiminnan tuloksista ja kehittämistoimenpiteistä. Lisäksi viestinnän tavoitteena on nostaa esiin laatutyön merkitys ammattikorkeakoulun toiminnalle ja innostaa henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä osallistumaan laatutyöhön ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien tiedontarpeita selvitetään palautekyselyissä. Viestinnän suunnittelusta vastaavat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija ja viestintäpalvelut. Viestinnän toteutukseen osallistuvat näiden tahojen lisäksi laatutiimi, yksiköiden johtajat sekä laatu- ja opiskelijavastaavat.

Tärkeimmät viestintäkanavat ovat henkilöstö- ja opiskelijaintrat, www-sivut, sähköposti, esitteet sekä erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat. Keskeisiä viestinnän keinoja ovat kyselytuloksista laaditut tiedotteet, perehdyttämistilaisuudet ja -ohjeet, henkilöstöpäivät ja erilaiset esittelyaineistot. Sidosryhmille viestitään sähköpostilla, verkkosivuilla sekä mediatiedotteilla ja verkkolehdistillä. Www-sivuilla on tietoa sekä suomeksi että englanniksi Mamkin laatu- ja laatujärjestelmästä, ulkoisista arvioinneista, laatujulkaisuista ja laatutapah- tumista. Sivuilta löytyvät myös laatakäsikirja, laitosten ja yksiköiden laatutyön kuvaukset, laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen vuosikellot sekä palautekyselyjen tiedotteet. Laadunhallintaan liittyvistä asioista viestitään myös mm. AMK-hallituksen kokouksissa ja niistä laadituissa mediatiedotteissa.

Tarvittaessa laatutyön viestintää varten suunnitellaan ja toteutetaan kampanjoita, jolloin käytetään normaalia monipuolisempia viestintäkeinoja ja -kanavia. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamasta tiedosta tehdään vuosittain useita tiedotteita. Tiedotteita tehdään

myös johdon katselmuksista, itsearvioinneista, auditoinneista ja muista laatutyön kannalta merkittävistä toimenpiteistä.

Vuoden 2012 alussa koko henkilöstölle jaettiin painettu laatukäsikirja. Kaikki aloittavat opiskelijat saavat laatuesitteen, joka on alun perin toteutettu opiskelijaprojektina. Palautekyselyjen tulosten tiedottamisesta opiskelijoille ovat vastuussa opiskelijavastaavat eli OVA:t. Tiimien opiskelijaedustajien perehdyttämisessä käytetään *Opiskelijaedustajan käsikirjaa*. Laatuasioihin perehdyttämistä varten on laadittu myös valmiita PowerPoint-esittelyaineistoja: *Opiskelija kohtaa laadun/Students Meet Quality*, *Mamkin laatutyö/MUAS Quality Presentation* jne.

Laatuorganisaatio ja sen kehittäminen

Mamkin laatujärjestelmän vastuut kuvataan laatukäsikirjassa olevassa vastuunjakotaulukossa. Rehtorilla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja tuloksista. Ylimmässä johdossa vararehtori/kehitysjohtaja, hallinto- ja talousjohtaja, opetusjohtaja sekä laatu- ja palvelujohtaja vastaavat oman toimialueensa toiminnan laadusta ja tuloksista. Laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla.

Yksikkötasolla johtajalla on vastuu yksikön toiminnan laadusta ja tuloksista, yksikön laadunhallinnan toimivuudesta, yksikön kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista sekä jokaisen yksikössä työskentelevän laatu- ja palvelutietoisuudesta. Yksikön laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukena laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla.

Yksilötasolla henkilöstöllä on vastuu oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta ja kehittamisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijoilla puolestaan on vastuu omasta oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijakunta MAMOK ja alakohtaiset opiskelijayhdistykset nimeävät edustajansa AMK-hallitukseen, kehittämistiimeihin ja laitostasolla kehittämisfoorumeihin ja laitosten omiin tiimeihin.

Kehittämistiimeillä on keskeinen rooli myös laadunhallinnassa. Tiimirakenne ja tiimien kokoonpanot uudistettiin vuoden 2011 alussa. Laatu- ja arviointitiimistä tehtiin pieni asiantuntijatiimi, jossa on mukana opetuksen, TKI-toiminnan, palvelutoiminnan, tukipalvelujen ja opiskelijoiden edustajat sekä yksi koulutusjohtaja. Puheenjohtajana toimii laatu- ja palvelujohtaja ja sihteerinä laatusuunnittelija. Laatu- ja arviointitiimi valmistelee laadunhallintaan liittyvät asiat johtoryhmän ja/tai AMK-hallituksen päätettäväksi. Tiimin puheenjohtajana toimii laatu- ja palvelujohtaja ja sihteerinä laatusuunnittelija.

Koulustiiimin tehtävänä on opetustoiminnan yhteisten prosessien johto, suunnittelu ja ohjaus. Tiimin puheenjohtajan toimii opetusjohtaja ja jäseniä ovat koulutusjohtajat, keskeisten opetuksen tukipalvelujen päälliköt sekä opettajien, muun henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat. TKI-johtoryhmä vastaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kokonaisuuden ohjaamisesta ja kehittämisestä, hankevalmistelun ja -hallinnon prosessien kehittämisestä, TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämisestä ja projektien riskienhallinnan kehittämisestä. Monialaisen tiimin puheenjohtajana toimii vararehtori/kehitysjohtaja ja jäsenenä on TKI-toiminnan, koulutuksen ja palvelutoiminnan edustajia sekä opiskelijajäsen. Palvelutiimin tavoitteena on kehittää, määrittää ja toteuttaa käytäntöjä, jotka tukevat asiantuntija- ja täydennyskoulutuspalveluiden tuottamista, myymistä ja markkinointia sekä kasvattavat Mamkin palveluliiketoiminnan volyymia ja kannattavuutta. Tiimin puheenjohtaja on laatu- ja palvelujohtaja ja sen jäseniä ovat keskeisten palvelukokonaisuuksien edustajat.

Auditointiryhmä totesi vuonna 2013, että laatujärjestelmän vastuut jakaantuvat luontevasti koko organisaatiossa. Laatuorganisaatio on kaiken kaikkiaan kevyt. Vastuunjaon toimivuutta myös arvioidaan laatukselmuksissa ja laatutyön itsearviointeissa. Ryhmä totesi, että laatuorganisaation vakiintumisesta osaksi korkeakoulun toimintaa on vahvaa näyttöä. Laadunhallinnan ja strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen yhteyttä varmistetaan osaltaan siten, että ylimpään johtoon kuuluva laatu- ja palvelujohtaja toimii korkeakoulun laatu- ja palvelupäällikkönä.

TUTKINTOTAVOITTEINEN KOULUTUS

Ulla Keto

Toimivilla laadunhallinnan menettelyillä edistetään toisaalta tavoitteiden saavuttamista ja toisaalta toiminnan kehittämistä. Seuraavassa on esitetty keskeisiä opetussuunnitelmien kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, joilla Mamkissa on varmennettu opetussuunnitelmiin laadukkuutta. Lisäksi kuvataan tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaa, mm. arviointi- ja palautejärjestelmän kehittämistyötä, ohjausta, opiskelijan roolia kehittäjänä ja itsearviointeja kehittämisen välineenä.

Opetussuunnitelmatyö

Opetussuunnitelma määrittelee ammattikorkeakoulututkintojen yhteiset ja koulutusohjelmakohtaiset osaamistavoitteet sekä opiskelijoiden ammatillisen kasvun ja oppimisen prosessin. Mamkin opetussuunnittelun laadunhallinta rakentuu SUUNNITTELE – TO-TEUTA – ARVIOI - KEHITÄ -periaatteelle kuten Mamkin koko laatu järjestelmä. Opetussuunnittelutyön onnistumisen arviointitietoa kootaan opiskelija- ja sidosryhmä-palautteilla, tuloskortilla, kehityskeskusteluissa, johdon katselmuksissa ja OPS-katselmuksilla. Opetussuunnitelmien uudistamisen tueksi toteutettiin vuonna 2010 OPS-katselmus. Katselmukseen kuuluu koulutusohjelmien itsearviointi ja varsinainen katselmus. Opetussuunnitelmien uudistusprosesseissa henkilöstö osallistuu suunnitteluun ja arviointiin liittyviin koulutuksiin ja yhteisiin keskustelutilaisuuksiin. Uudet opetussuunnitelmat otettiin käyttöön syksyllä 2012. Vuoden kokemuksen jälkeen keväällä 2013 arviointiin koulutusohjelmittain NQF:ään (National Qualifications Framework) ja osaamisperustaisuuteen liittyviä kehittämistarpeita.

Vuonna 2012 käyttöön otettu opetuksen suunnitteluohjelmisto SoleOPS on lisännyt opetussuunnitelmatyön laadukkuutta. Järjestelmällä vahvistetaan yhtenäisiä toiminta-tapoja opetussuunnittelutyössä ja luodaan puitteet yhtenäiselle dokumentoinnille. Suunnitteluohjelmistoon on kuvattu koulutusohjelmien opetussuunnitelmatyön perusteet, koulutusohjelman suunnittelu ja vastuhenkilöt, koulutusohjelman tuottama osaaminen, koulutusohjelman työelämäyhteydet, tutkimus- ja kehittämistoiminnan integroituminen opetukseen,

koulutusohjelman kansainvälisyys, arviointi ja aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen pääperiaatteet.

Arviointi kehittää toimintaa ja tukee opiskelijan osaamisen kehittymistä. Lisäksi arvioinnin tulee auttaa tutkinnon tuottaman osaamisen saavuttamista, joten arvioinnin lähtökohtana ovat tutkinnon osaamisvaatimukset. Tutkinnon tuottaman osaamisen kertyminen tutkinnon osista varmistetaan osaamismatriisilla. Osaamisen arviointia on kehitetty ja arvioinnin laadukkuutta on parannettu Mamkin yhteisillä arviointikriteereillä. Kriteerit pohjautuvat Mamkin strategiaihin ja NQF:n mukaisiin tavoitteisiin. Opetussuunnitelmassa kriteereitä sovelletaan osaamiskokonaisuuksien ja opintojaksojen tuottaman osaamisen arvioinnissa.

Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista koskevat prosessit on kuvattu ja prosessia koskevat tiedot on koottu opiskelijoille suunnattuun esitteeseen ja henkilöstölle suunnattuun esitteeseen. Prosessia on kehitetty Mamkin omien kehittämissankkeiden avulla ja osallistamalla valtakunnallisiin hankkeisiin. Toimivat osaamisen arviointikäytännöt ovat AHOT-menettelyn perusta. Auditoinnin (2013) vahvuutena todetaan mm., että ammattikorkeakoulussa on toimivat ja vakiintuneet osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen käytännöt.

Mamkin tehtävänä on mm. tukea alueen kehitystä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyöllä. Laadukas opetussuunnitelma tuottaa opiskelijoille osaamista kaikilla ammattikorkeakoulun tehtäväalueilla. Mamk on yhteistyössä Kyamkin kanssa kehittänyt yrittäjyyden ja innovaatio-osaamisen osaamiskokonaisuuden. Innovaatio-osaamisen kehittämisen tukena ovat olleet myös mm. KINOS- ja Living Labs -hankkeet.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan kokonaisuus on kuvattu Mamkin laatu-järjestelmäkuvauksen periaatteiden mukaisesti PDCA-ympyränä (kuva 5). Jatkuva kehittäminen kohdistuu koulutusohjelmien strategiseen suunnitteluun, koulutuksen toteutukseen, arviointi- ja palautejärjestelmään ja kehittämistoimintaan. Kaikkiin vaiheisiin liitetään systemaattinen dokumentointi ja viestintä.



KUVA 5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta

Laadukkaassa koulutuksessa opiskelijoiden koulutuksen käytäntöihin liittyvän tiedon saaminen on varmistettu ja tieto on yhdenmukaista. Uusien opiskelijoiden opintojen aloittamisen helpottamiseksi laadittiin vuonna 2012 opiskelijan käsikirja suomeksi ja englanniksi. Käsikirjassa annetaan tietoa opiskelusta, opintojen suunnittelusta ja opiskeluun liittyvistä monipuolisista palveluista. Käsikirjan sisältö tarkistetaan vuosittain.

Keskeisiä tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan kehittämistoimia ovat olleet mm. arviointi- ja palautejärjestelmän uudistus, opiskelijan roolin vahvistaminen ja itsearviointien hyödyntäminen kehittämisessä. Auditointiraportissa (2013) todetaan, että opinto-prosessin laadunhallinnan menettelyt ovat erittäin tehokkaita.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Arviointi- ja palautejärjestelmään liittyvät kyselyt uudistettiin ensimmäisen kierroksen auditoinnin jälkeen. Seuraava uudistus tehtiin keväällä 2011 ja uudet palautteet otettiin käyttöön syksyllä 2011. Palautteiden päivittämisessä lähtökohtina oli mm. seuraavia asioita:

- uudistuneiden strategioiden ja toimenpideohjelmien uudet tavoitteet ja muutokset painoalueissa
- koulutuksen ja opetuksen laatutekijöitä koskeva tutkimus- ja kokemustieto ja aiemmin kerätyn lautupalautteen hyödyntäminen
- palautetiedon kokoamistarpeen arviointi: mistä on syytä koota arviointitietoa opiskelijoilta ja mistä saadaan tietoa jo muista lähteistä
- palautetiedon kokoaminen ensisijaisesti sellaisista asioista, joihin ammattikorkeakoulu voi omalla toiminnallaan vaikuttaa
- tarpeellisten uudistusten tekeminen niin, että samalla säilyy keskeisten tietojen trenditiedon saaminen
- palautetiedon kokoamisen ja hyödyntämisen sujuvuus ja vaivattomat käytännön ratkaisut.

Uutena otettiin käyttöön opintojakson välipalaute ja palautteen palaute. Niinpä opintojaksoista on kerätty välipalautetta ja loppupalautetta. Välipalautteessa opiskelijat arvioivat opintojakson alkuosan toteutusta ja esittävät loppuosaa koskevia toiveita ja ehdotuksia. Opettaja kokoaa laadullisen välipalautteen oman osuutensa puolivälissä paperilomakkeella. Palaute voi kerätä yksilö- tai ryhmäpalautteena. Opettaja käsittelee palautteen ja mahdolliset kehittämistoimet opiskelijaryhmänsä kanssa.

Opintojakson loppupalautte uudistettiin ja siinä on kaksi numeraalista, asteikolla 1–5 arvioitavaa, väitettä: 1) Opin ammatillisen kasvun kannalta hyödyllisiä tietoja ja taitoja ja 2) Opintojakson toteutustapa tuki oppimistani. Molempiin kohtiin opiskelija voi lisäksi esittää kehittämissuhteita. Opintojaksopalautteesta laaditaan opiskelijoille palaute. Tämä palautteen palaute annetaan opiskelijoille opintojakson Moodle-alustalla tai sähköpostilla.

Opiskelijan ensimmäisen opiskelulukukauden lopulle ajoittuvalla tulokyselyllä kerätään palautetta opiskelun aloittamiseen liittyvästä perehdytyksestä, koulutusohjelman ilmapiiristä, opiskelijatuutoroinnista ja opiskelijoiden tyytyväisyydestä. Koulutuksen kehittämis-

kyselyssä opiskelijat antavat palautetta koulutusohjelman oppimisympäristöstä ja työskentelyilmapiiristä, opintojen ohjauksesta ja opiskelijan itseohjautuvuudesta sekä mm. koulutuksen antamista valmiuksista. Koulutuksen kehittämiskyselyyn vastaavat kolmannen vuoden opiskelijat.

Auditointiraportin mukaan opintojaksojen välipalautejärjestelmä on hyvä käytäntö. Raportissa todetaan mm., että opintojakson välipalautejärjestelmä tukee opintojakson toteuttamista mahdollistamalla kehittämistoimet jo opintojakson aikana. Auditoinnin vahvuutena esitetään, että opiskelijapalautejärjestelmä antaa opiskelijalle monipuoliset mahdollisuudet osallistua ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen.

Opiskelijan rooli

Mamkin laatujärjestelmän vastuukuvausten mukaisesti opiskelijalla on vastuu oppimisesta ja opintojen etenemisestä sekä oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijat antavat palautetta palautejärjestelmän mukaisilla arvioinneilla ja kyselyillä sekä osallistuvat koulutusohjelmien kehittämisfoorumien työskentelyyn. Opiskelijoilla on edustus Mamk-tasoisissa tiimeissä. Opiskelijat ovat mukana laitosten johtotiimissä ja muissa kehittämisryhmissä tuoden päätöksentekoon opiskelijoiden näkemyksiä, kokemuksia ja tulevaisuuden visioita.

Opiskelijoiden osallistumista on tuettu ja vahvistettu niin, että toimielinten, tiimien ja työryhmien opiskelijaedustajille sekä opiskelijakunnan ja koulutusohjelmaorganisaatioiden toimielimissä toimiville on laadittu opaskirjanen ”Valmistaudu ja vaikuta”. Opas sisältää perustietoa ammattikorkeakoulujärjestelmästä, sen kehityspiirteistä, Mamkista ja sen opiskelijakunta MAMOKista sekä käytännön toiminnasta opiskelijaedustajana. Oppaassa on myös ohjeistettu, kuinka opiskelija voi saada opintopisteitä opiskelijaedustajana toimimisestaan.

Vuoden 2013 auditointiryhmä toteaa, että koulutusohjelmissa on vahva arviointikulttuuri, joka on tiiviisti kytketty opetuksen toteuttamiseen. Opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa koulutuksen toteutukseen erityisesti opiskelijapalautteen kautta. Opiskelijoiden näkemyksiä arvostetaan ja opiskelijoita halutaan kuulla myös laitoksen johdossa. Opiskelijoiden laatuvastuu toteutuu järjestelmän mukaisesti ja koskettaa opiskelijan arkipäivää.

Itsearviointit

Mamkissa on vahva itsearviointikulttuuri. Itsearviointeja on käytetty hyväksi myös tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämässä ja jatkuvassa parantamisessa. OPS-katselmus liittyy erityisesti opetussuunnitelmien kehittämiseen. Kaikki koulutusohjelmat tekivät itsearvioinnin keväällä 2010 osana ammattikorkeakoulujen rakenteellista kehittämistä. Itsearvioinnissa pohdittiin mm. koulutusohjelmien lähivuosien kehittämistarpeita ja koulutusohjelmien tuottamaa keskeistä osaamista seuraavien 10 vuoden aikana. Lisäksi arvioitiin koulutuksen merkitystä sekä alueen kehitykselle että valtakunnallisesti.

Mamk osallistui KKA:n kansainvälisten koulutusohjelmien arviointiin tekemällä varsinaista arviointia edeltävän itsearvioinnin. Arviointiryhmä esittää raportissa seuraavia suosituksia. Kansainvälisten koulutusohjelmien kokoa tulisi tarkastella kansallisesti myös taloudellisesta näkökulmasta. Alumni seuranta tulisi järjestää systemaattisemmaksi sekä korkeakoulutasolla että kansallisesti. Ryhmä suosittelee kansainvälisten koulutusohjelmien opettajien ja tukipalveluhenkilökunnan välisen yhteistyön vahvistamista, alumnikyselyiden järjestämisestä, palkitsemisjärjestelmän kehittämistä siten, että se tukee paremmin opettajien kieli- taidon kartuttamista, ja korkeakoulujen aktiivisempaa osallistumista opiskelijoiden vapaa-ajan toiminnan järjestämiseen. Suosituksena on myös sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä muodostuvien laatutyöryhmien sekä työelämän edustajien hyödyntäminen kansainvälisten koulutusohjelmien kehittämässä. Erilaisten oppimistyylien ja -kulttuurien tiedostaminen sekä opiskelijoiden monikulttuurisuuteen liittyvien valmiuksien tukeminen ovat keskeisiä asioita kansainvälisten opiskelijoiden tutustuttamisessa suomalaiseen yhteiskuntaan.

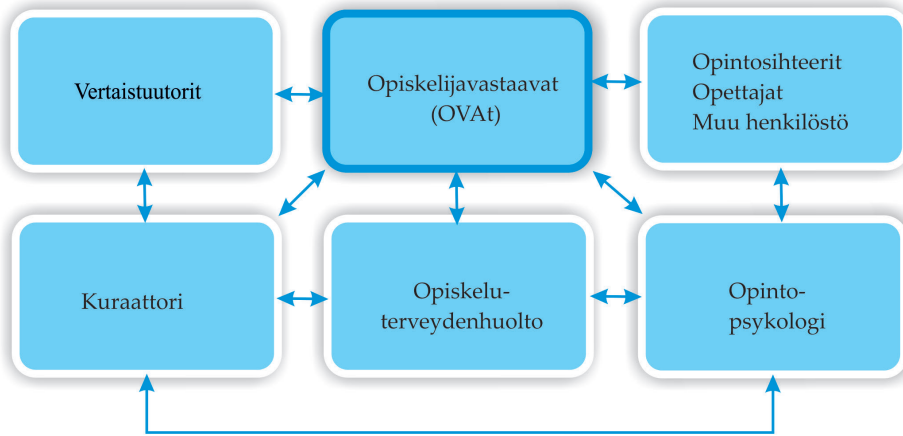
Toisen kierroksen auditointiin valmistauduttaessa tehtiin kaksi itsearviointia. Ensimmäinen arviointi helmikuussa 2012 oli laitostasoinen ja yksi arvioinnin kohteista oli tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta. Yhteenvetona arvioitiin vielä koulutuksen laadunhallintaan liittyviä vahvuuksia ja kehittämiskohteita laitoksittain. Kaikki koulutusohjelmat työstivät auditointikäsi kirjan ohjeiden mukaisen itsearvioinnin kuvaamalla ja arvioimalla koulutuksen suunnitteluun, koulutuksen toteutukseen ja laadunhallinnan vaikuttavuuteen liittyvät keskeiset asiat. Nämä itsearviointit ovat koulutusohjelmille kehittämisen työkaluja myös sisäisen benchmarkingin kautta.

Ohjaus

Mamkin ohjauskäytäntöjä on kehitetty ja yhdenmukaistettu ohjauksen kohdistuessa opiskelun ja opintojen ohjaukseen, pedagogiseen ohjaukseen sekä elämänhallintaan ja yleisiin työelämävalmiuksiin. Nykyisen ohjauksen toteutusmallin keskeisinä toimijoina ovat opiskelijavastaavat (OVAt). OVA-järjestelmä kehitettiin jo 2004 tehdyn johdon itsearviointin kehittämishankkeena. Opiskelijavastaavien työn tavoitteena on opiskelijoiden opiskeluprosessin sujuvuus, keskeyttämisten vähentäminen ja tutkintojen loppuun saattaminen. Opiskelijavastaava on koulutusohjelmakohtainen, useamman koulutusohjelman yhteinen tai yhdessä isossa koulutusohjelmassa useamman henkilön vastuulle jaettu tehtävä. OVA voi olla opettaja tai muuhun henkilöstöön kuuluva.

Ohjauksen avaintoimijat on esitetty kuvassa 6. OVAn tehtäviä ovat opintojen ohjaus, HOPS (henkilökohtaiset opinto- ja opiskelusuunnitelmat), tuutorointi, työharjoitteluprosessin ohjaus ja laatujärjestelmään liittyvät tehtävät, joista korostuu erityisesti palauteprosessi. OVA tekee laatujärjestelmän opiskelijoille tutuksi ja käsittelee opiskelijakyselyjen tulokset yhdessä opiskelijoiden kanssa. OVAn työn helpottamiseksi on laadittu yhteisiä ohjeistuksia, mm. HOPS-keskusteluohje.

OVA toimii yhteistyössä opettajien, opintosihteereiden ja muun henkilöstön kanssa. Opiskelijoiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyvissä asioissa tärkeinä yhteistyökumppaneina ovat terveydenhoitajat, lääkäri. Opiskeluhollossa OVAt tekevät yhteistyötä kuraattorin ja opintopsykologin kanssa. Kuraattori auttaa esimerkiksi sosiaalisissa, taloudellisissa ja ihmissuhteisiin liittyvissä ongelmissa. Kuraattorin työn tarkoituksena on tukea sosiaalista ja henkistä hyvinvointia sekä opinnoissa jaksamista. Opintopsykologi on tutkinto-opiskelijoiden käytettävissä opintojen ja arjen pulmakohdissa. Psykologi tarjoaa ohjausta ja neuvontaa opiskeluun, oppimiseen, motivaatioon, stressiin ja jaksamiseen liittyvissä kysymyksissä ja haasteissa. Hän tekee tarvittaessa psykologisia tutkimuksia.



KUVA 6. Opiskelijoiden ohjauksen avaintoimijat Mamkissa

Ohjauksen läpinäkyvyyttä ja hyviä käytänteitä on lisätty yhteisten keskustelufoorumien avulla, joita ovat mm. OVA-valmennukset ja OVA-tapaamiset. Jos laitoksilla ja koulutusohjelmilla on useampia OVIa, käytäntöjä, tietoa ja kokemuksia jaetaan OVA-tiimeissä. Kaikki koulutusohjelmat ovat kuvanneet ohjauksen toteutuksen SoleOPSiin Mamkin ohjausprosessia noudatellen. Koulutusohjelmien ohjauksen kuvaukset ovat helposti saatavilla niin opiskelijoille kuin henkilöstöllekin.

Laatujärjestelmä tuottaa tietoa opintojen alkuvaiheeseen liittyvän ohjauksen onnistumisesta tulokyselyn avulla. Myöhemmin kolmannen vuoden opiskelijat arvioivat opiskelun aikana saamaansa ohjausta. Lisäksi ministeriön työllistymiskyselyn avulla saadaan palautetta siitä, miten neuvonta ja ohjaus ovat tukeneet opintoja. Opiskelijoiden hyvinvointia on Mamkissa kartoitettu useilla tutkimuksilla. Esimerkkinä mainittakoon syksyllä 2011 tehty kysely, jonka avulla selvitettiin opiskelijoiden hyvinvointia ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa ja erillisillä tutkimuksilla koottua tietoa hyödynnetään keväällä 2013 käynnistyneessä ohjauksen kehittämishankkeessa, jossa on mukana myös Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Hankkeen tavoitteena on kartoittaa ohjaustarve ja määrittää opiskelijan opiskelupolun eniten ohjausta vaativat kohdat, kartoittaa ammattikorkeakouluissa jo käytössä olevia ohjauksellisia toimenpiteitä ja suunnitella ohjausjärjestelmä ja ohjauksen toimintasuunnitelma.

Vuoden 2013 auditoinnin vahvuutena esitetään opiskelijoista huolehtiminen opiskelujen alkamisesta valmistumiseen asti koko henkilöstön voimin. Opiskelijasta huolehtimisen periaate vaikuttaa keskeisesti opiskelijoiden viihtyvyyteen ja tätä kautta koulutuksen tuloksellisuuteen. Hyvänä käytänteenä pidetään opiskelijavastaavatoimintaa. Opiskelijavastaavajärjestelmä vastaa opiskelijoiden tarpeita ja tukee opintojen sujuvaa etenemistä sekä opiskelijan kiinnittymistä ammattikorkeakoulu yhteisöön. Lisäksi ammattikorkeakoulu tukee aktiivisesti ulkomailta saapuvien opiskelijoiden kotoutumista.

TKI-TOIMINTA, YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA ALUEKEHITYSTYÖ

Marjo Nykänen ja Ulla Keto

Mamkin on keskeinen alueen osaamisen, elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin edistäjä. Mamkin yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö rakentuvat kolmen ydinprosessin (koulutus, TKI-toiminta ja palvelutoiminta) toiminnan varaan. Tässä artikkelissa kuvataan TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan laadunhallintaa, verkostoitumista ja kumppanuuksien hallintaa.

TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittäminen

TKI-toiminta on yksi Mamkin kolmesta ydinprosessista, ja se tukee opetusta ja oppimista. Toiminta on organisoitu kolmelle painoalalle, jotka ovat kestävä hyvinvointi, materiaalit ja ympäristöturvallisuus sekä sähköinen arkistointi ja digipalvelut. TKI-toiminnan tulosvastuullinen yksikkö on koulutuksen laitos. Materiaalit ja ympäristö -painoalan hankkeita toteutetaan lisäksi Kuitulaboratoriossa. Organisaation yhteisiä koulutuksen kehittämishankkeita toteutetaan Opetuspalveluissa.

Mamkin TKI-toiminnan tarkoituksena on lisätä uudistumisen, kasvun ja yrittäjyyden edellytyksiä toimintaympäristössään. Vaikuttava TKI-toiminta perustuu vahvaan osaamiseen ja tunnistettuun tarpeeseen. Toiminnan jatkuvaa uusiutumista ja innovaatioita tuetaan perustamalla ammattikorkeakoulun sisälle avoimia kehittämisympäristöjä, joissa voi testata ja jalostaa ideoita ennen ulkopuolisen projektirahoituksen hakemista. Avointen innovaatioiden Living Lab palvelee myös yrittäjämäisen toimintakulttuurin vahvistumista ja tuottaa uusia palveluja yhdessä käyttäjien kanssa.

TKI-toiminnan suunnittelua ja toteutusta ohjaavat Mamkin laatujärjestelmän mukaiset käytänteet, ohjeet ja prosessit, jotka on päivitetty vuonna 2012. TKI-toimintaan läheisesti liittyvälle julkaisutoiminnalle on oma prosessikuvauksensa. Prosessikuvauksia täydentää TKI-toiminnan menettelyohje, jonka lisäksi henkilöstöintrassa on kattavasti myös muita TKI-toiminnan ohjeita ja dokumentteja mm. hankkeiden sopimuksiin ja viestintään liittyen.

Tärkeimmät TKI-toiminnan laadunhallinnan työvälineet ovat vuonna 2011 käyttöön otettu projektihallinnan ohjelmisto HanSa sekä Reportronic. Hankehallinnon ohjelmisto HanSa on TKI-toiminnan suunnittelun, seurannan ja johtamisen työväline. HanSa otettiin käyttöön yhteistyössä Mikkelin kaupungin ja muiden alueen kehittämistoimijoiden kanssa. Mamkissa siihen on myöhemmin tehty lisäyksiä, jotka tukevat Mamkin toimintaa entistä paremmin. HanSaan kuvataan jokaisen projektin elinkaari vaiheittain: 0 Idea, 1 Suunnittelu, 2 Toteutus, 3 Lopetus, 4 Jälkiarviointi, 5 Arkistoitu. HanSan sisältö on läpinäkyvästi ja avoimesti henkilöstön saatavilla. Reportroniciin kootaan ja arkistoidaan projektin dokumentit ja talouden seuranta. Sen avulla myös julkaistaan projektin keskeiset tiedot Mamkin www-sivuilla.

TKI-toiminnan ja koulutuksen vuorovaikutuksesta vastaa ensisijaisesti koulutuksen laitos. Integraation vahvistamiseksi Mamkissa toteutettiin *TKI-toiminnan ja opetuksen vuorovaikutuksen toimenpideohjelmaa* vuosina 2008–2009. Sittemmin toiminnot on pyritty systemaattisesti siirtämään pysyviksi käytänteiksi: esimerkiksi opetussuunnitelmien päivittämisen yhteydessä jokainen koulutusohjelma kuvaa TKI-toiminnan ja opetuksen integraation, jota arvioidaan OPS-katselmuksissa. Projektitasolla HanSaan tulee kuvata opinnollistamissuunnitelma sekä tavoiteindikaattorina projektissa syntyvät TKI-opintopisteet.

TKI-toiminnan arviointi- ja palautejärjestelmä tuottaa tietoa toiminnan sisäiseen kehittämiseen sekä ulkopuolisille toimijoille, kuten ministeriölle, sidosryhmille ja rahoittajille. HanSan avulla saadaan arviointi- ja palautetietoa mm. TKI-toiminnan strategialähtöisyydestä, volyyymista ja vaikuttavuudesta organisaatio-, painoala-, yksikkö- ja projektitasolla. Organisaatiotason arviointi-, vertailu- ja asemointitietoa tuottavat myös mm. kansainväliset ja kansalliset indikaattorihankkeet, joihin Mamk osallistuu (The EDUPROF – Developing indicators of applied research, AMKtutka, ja U-Map - A university profiling tool). Tavoitteiden saavuttamista yksikkötasolla tarkastellaan johdon katselmuksissa tuloskorttien määrälliseen ja laadulliseen tietoon pohjautuen. Strategian 2017 mukaisia TKI-toiminnan seurantaindikaattoreita ovat:

- ulkoisen TKI-toiminnan rahoitus 7 M€
- suoran EU-raham osuus tutkimusrahoituksesta 10 %
- henkilöstön kv-liikkuvuus (tavoite 250 viikkoa/vuosi)
- keksintöilmoitukset 30 kpl/vuosi
- patentit 3 kpl/vuosi.

Vuosittain koulutuksen laitoksilla toteutettavalla TKI-kierroksella (kehitysjohtaja/vararehtori ja kehittämispäällikkö) tarkastellaan laitoksen TKI-toimintaa ja sen strategialähtöisyyttä sekä kerätään palautetietoa mm. organisaatiotason kehittämistarpeista. Tietoa TKI-toiminnasta saadaan myös koulutuksen kehittämiskyselystä ja vuosittaisista kehityskeskusteluista. Lisäksi organisaatiotasolla toteutettu sidosryhmäkysely, benchmarking ja muut ulkoiset arvioinnit tuottavat tietoa TKI-toiminnasta.

Korkeakoulujen arviointineuvoston asettama kansainvälinen arviointiryhmä arvioi vuonna 2012 suomalaisten ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Arviointiryhmän näkemyksen mukaan ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ohjausta, lainsäädäntöä ja rahoitusta tulisi huomattavasti vahvistaa.

Arvioinnin mukaan ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan rahoituksen taso on liian alhainen, rahoitus on sirpaleista eikä se ole läpinäkyvää. Merkittävimmille suomalaisille tutkimusrahoittajille, TEKESille ja Suomen akatemialle, ei ole osoitettu selvää roolia TKI-toiminnan rahoituksessa. Arviointiryhmä suosittelee TKI-toiminnan kehittämiseksi mm. seuraavia toimenpiteitä:

- TKI-toiminnassa olisi löydettävä strateginen tasapaino koulutuksellisen välineen ja oisaalta itsenäisen tieteellisen toiminnan välillä.
- Myös ylemmän AMK-tutkinnon asemaa TKI-toiminnan kokonaisuudessa tulisi selvittää tarkemmin.
- Henkilökunnan koulutuksessa ja urasuunnittelussa tulisi nykyistä selvemmin priorisoida ja korostaa TKI-taitoja, -valmiuksia ja -tietoja.
- Arviointiryhmä esittää kansallisen tukimekanismin perustamista kansainvälisten TKI-rahoitushakemusten kehittämiseksi.
- Ammattikorkeakoulujen TKI-tarjonnan ja -osaamisen tulisi lisäksi olla näkyvämmän esillä alueellaan.

Vuoden 2013 auditointiraportin mukaan Mamkin selkeät strategialinjaukset ja toimintatavat luovat vakaan perustan laajalle ja vaikuttavalle tutkimus- ja kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle. TKI-toiminta kytkeytyy luontevasti Mamkin painoaloihin ja opetukseen. HanSa-järjestelmä helpottaa ja systematisoi hankekokonaisuuden hallinnointia. Se kytkee hankkeet korkeakoulun painoaloihin ja antaa mahdollisuuden aluevaikuttavuuden arviointiin myös rahoittajien näkökulmasta.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan kehittäminen

Mamk on keskeinen kehittäjä toimintaympäristössään. Edellä kuvattiin TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämistä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan kehittämistä esimerkkeinä kuvataan tässä verkostoitumista, palvelutoiminnan laadunhallintaa, kumppanuuksien määrittelyä ja sidosryhmäyhteistyötä sekä alumni-toiminnan kehittämistä.

Verkostoituminen

Mamk on ollut aktiivinen korkeakoulujen laatutyön käytänteiden kehittäjä. Aktiivisuudesta on osoituksena myös se, että Mamk käynnisti ammattikorkeakoulujen laatutoimijoiden verkostoitumisen järjestämällä ensimmäisen valtakunnallisen tapaamisen. Kansallista merkittävyyttä haettiin myös osallistumalla KKA:n tarjouskilpailuun korkeakoulujen laadunhallinnan järjestämisestä.

Yhteistyötä laadun vuoksi 2010

Mamk järjesti kautta aikojen ensimmäisen ammattikorkeakoulujen laatutoimijoiden verkostotapaamisen Mikkelissä 9.–10.12.2010. Tilaisuuteen osallistui noin 30 laatutoimijaa ja osallistujia oli lähes kaikista ammattikorkeakouluista. Torstain 9.12. aiheena olivat laadunvarmistuksen ajankohtaiset kehitysnäkymät. Perjantaina 10.12. puolestaan lisättiin yhteistyötä verkostoitumalla kahdessa rinnakkaisessa workshopissa, joiden teemoina olivat itsearviointi ja TKI-toiminnan laadunvarmistus. Asiantuntijapuheenvuorojen pitäjät tulivat Korkeakoulujen arviointineuvostosta (KKA), Koulutuksen tutkimuslaitoksesta ja ammattikorkeakouluista. Itsearvioinnin käyttämistä ammattikorkeakoulun laatutyökaluna valottivat laatu- ja palvelujohtaja Marjo Nykänen ja lehtori, laatuvaastaava Ulla Keto Mamkista. TKI-toimintaa puolestaan esittelivät tutkimusjohtaja Sakari Kainulainen DIAKista ja kehitysjohtaja Kalevi Niemi Mamkista.

Monet asiat yhdistävät ammattikorkeakoulujen laatutoimijoita ja tällaiselle tilaisuudelle on selvästi tarvetta. Verkostotapaamiset saivatkin jatkoa syksyllä 2012, kun pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen laatupäälliköt järjestivät tilaisuuden yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulussa 12.–13.9.2012. Seuraava tapaaminen on Poliisiammattikorkeakou-

koulussa keväällä 2014. Tulevaisuuden tavoitteena on myös järjestää yhteinen tapaaminen yliopistojen laatutoimijoiden kanssa.

Tarjous KKA:n laadunvarmistuskoulutuksesta

KKA pyysi keväällä 2009 korkeakouluilta tarjouksia 15–20 opintopisteen laajuisen *Korkeakoulujen laadunvarmistus* -täydennyskoulutusohjelman toteuttamisesta. Täydennyskoulutuksen tavoitteeksi oli asetettu edistää ja tukea osallistujien valmiuksia korkeakoulutuksen laadunvarmistuksen kehittämisessä, välittää uutta tietoa korkeakoulutuksen laadunvarmistuksen ajankohtaisista asioista sekä lisätä osanottajien verkottumista ja hyvien käytänteiden välittymistä. Koulutuksen kohderyhmä oli yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen laadunvarmistuksesta organisaation eri tasoilla vastaavat ja sitä kehittävät henkilöt.

Mamk jätti KKA:lle tarjouksen koulutuksen järjestämisestä syksyllä 2009 yhteistyössä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa. Tavoitteenamme oli, että olisimme ensimmäinen ammattikorkeakoulu, joka on saanut tämän koulutuksen vastuulle. Päätöksessä koulutusohjelman toteuttajasta todettiin, että vertailussa Helsingin yliopiston ja Mikkelin ammattikorkeakoulu nousivat muiden edelle. Toteuttajaksi valittiin Helsingin yliopisto, jonka tarjousta pidettiin sisällöllisesti monipuolisimpana edustaen sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektoreita. Mamkin tarjouksessa koulutus muodostui viidestä teemasta (vrt. kuva 7), jotka vastaavat korkeakoulujen laadunvarmistuksen keskeisiin kysymyksiin:

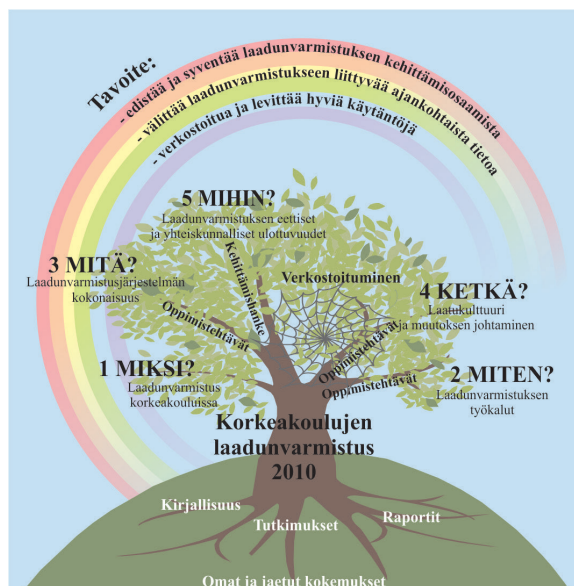
MIKSI laadunvarmistusta tarvitaan korkeakouluissa?

MITEN ja millä työkaluilla laadunvarmistusjärjestelmä rakennetaan?

MITÄ laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuteen kuuluu?

KETKÄ ovat laadun tekijöitä korkeakouluissa eli mistä laatukulttuuri muodostuu?

MINNE ollaan menossa? Asiaa tarkastellaan laadunvarmistuksen eettisten ja yhteiskunnallisten ulottuvuuksien sekä tulevaisuuden tutkimuksen kannalta.



KUVA 7. Korkeakoulujen laadunvarmistus -koulutusohjelman kokonaisuus

Opiskelijoiden oli tarkoitus toteuttaa koulutuksen aikana omassa organisaatiossaan laadunvarmistukseen liittyvä kehittämishanke. Lähijaksojen väleihin sijoittuvat oppimistehävät olisivat tukeneet kehittämishankkeen toteuttamista ja liittyneet jaksojen teemoihin. Tehtävien tekemisessä oli ajatuksena hyödyntää laadunvarmistuksen työkaluja, esimerkiksi SWOT- ja benchmarking-menetelmiä.

Koulutuksen suunnittelutyötä hyödynnettiin myöhemmin Mamkin omissa laadunvarmistusyksiköissä. Vuonna 2010 toteutettiin tällä konseptilla esimiehille *Mamkin laadunvarmistusjohtamisen tukena* -koulutus. Vastaavasti vuonna 2011 järjestettiin laadunvarmistusyksiköille *Mamkin laadunhallinta kehittämisen tukena* -koulutus.

Palvelutoiminnan laadunhallinta, esimerkkinä Kasarmin kampuksen ravintolapalvelut

Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy omistamaan Kasarmin kampuksen ravintolapalvelut -palveluyksikköön kuuluu 1.7.2013 alkaen kolme ravintolaa. Ravintola Talli toimii Mikkelin ammattikorkeakoulun opetus- ja edustusravintolana sekä merkittävänä ulkoisen näkyvyyden ja osaamisen näyteikkunaympäristönä. Ravintola DeXi toimii Kasarmin kampuk-

sen pääkahvilana ja Kelan ateriatuettuna lounasravintolana. Ravintola DeXi on kampuksen olohuone- ja tapahtumaravintola, jossa on myös tapahtumia varten DeXi-stage. Kesällä 2013 osaksi Kasarmin kampuksen ravintolapalveluja siirtyvä opiskelijaravintola Kasarmiina toimii kampuksen pääopiskelijaravintolana. Kasarmiina tuottaa Kelan ateriatuettuja lounaspalveluja opiskelijoille, mutta myös henkilökunnalle ja ulkopuolisille asiakkaille. Ravintola DeXin ja Ravintola Kasarminan toimintaa kehitetään myös monialaisina TKI- ja oppimisympäristöinä.

Kasarmin kampuksen ravintolapalvelut noudattaa toiminnassaan Mamkin toiminnanohjauksen vuosikellon mukaisia laatutyöhön liittyviä toimenpiteitä. Laatutyökaluja ovat palvelutoiminnan ja ravintoloiden laatutyön kuvaukset, palveluyksikön laatukalenteri, laatuksikirjojat ja toimintaohjeet, omavalvonta-, pelastus- ja perehdyttämissuunnitelmat, asiakastytyväisyysbarometri sekä asiakas- ja opiskelijapalautteiden mittaussuunnitelma. Palveluyksikön laatutoimintaan liittyviä asioita päivitetään laatukalenteriin ja ravintoloilla on käytössä pedagoginen tulokortti.

Mamkin tavoitteena on olla alueellisesti merkittävä ympäristötoimija ja kestävä kehityksen edelläkävijä. Pohjoismaisen ympäristömerkin eli Joutsenmerkin avulla varmistetaan Kasarmin kampuksen ravintolapalveluiden kestävä kehityksen edistäminen Mamkin ympäristöohjelman tavoitteiden mukaisesti. Ravintola Talli ja Ravintola DeXi ovat Joutsenmerkittyjä ravintoloita. Laajentuneelle Kasarmin kampuksen ravintolapalvelut -palveluyksikölle haetaan Joutsenmerkkiä vuosina 2014–2015.

Opiskelijat ovat monella tavalla mukana palveluyksikön laatutyön kehittämisessä. Selvitys Tallin joutsenmerkkihakua varten tehtiin restonomiopiskelijan ja ympäristötekniikan opiskelijan monialaisena projektityönä. Tallin asiakastytyväisyysbarometrin suunnitteli liiketalouden markkinointiopiskelija opinnäytetyönään. Tallin logistinen käsikirja syntyi restonomiopiskelijan opinnäytetyönä. Erilaisia vaihtuvia palautekyselyjä tehdään liiketalouden koulutusohjelman opintojaksoilla suunnitellusti vuositasolla, mm. kahvilahintavertailut, henkilökunnan ruokailun kehittämiskysely, Kasarminan palvelukysely, SM-Vaakunarallin asiakastytyväisyyskysely kampusalueella, kokous- ja tilamyyntipalveluiden asiakaskysely, mielikuvakyselyt ja asiakastytyväisyyskyselyt ravintoloittain.

Kumppanuuksien määrittely ja sidosryhmäyhteistyö

Mamkin strateginen kumppani on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Yhteistyötä tehdään alakohtaisesti myös muiden ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa kansallisesti ja kansainvälisesti. Ammattikorkeakoulu on monin tavoin mukana maakunnan kehittämisverkostoissa. Työelämäkumppanuudet tukevat mahdollisimman hyvin sekä opetusta että TKI- ja palvelutoimintaa. Mamkin ulkoiset sidosryhmät on määritelty neljälle kumppanuustasolle: strategiset kumppanuudet, ydinkumppanuudet, kiinteät yhteistyösuhteet ja satunnaiset yhteistyösuhteet.

Strateginen kumppanuus tarkoittaa menestyvän, jatkuvasti parantuvan, pitkäaikaisen ja strategisen suhteen yhteistoiminnallista kehittämistä. Suhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, parhaisiin käytänteisiin, pysyvään kilpailuetuun ja hyötyihin kaikille kumppanuksille. Strategisilla suhteilla on positiivinen vaikutus myös kumppanuuden tai liittouman ulkopuolella. Hyvät kumppanit voittavat tai häviävät yhdessä. Strateginen kumppanuus vahvistetaan aina Mamk-tason kirjallisella sopimuksella.

Ydinkumppanuus on kyseessä silloin, kun yhteistyösuhde on pitkäaikainen ja kun yhteistyö on suunnitelmallista, jatkuvaa ja säännöllistä. Yhteistyön tavoitteena on molemminpuolinen hyöty ja oppiminen. Ydinkumppanuuteen liittyy usein osapuolten taloudellinen sitoutuminen sekä yhteisten tavoitteiden asettaminen. Ydinkumppanuudesta sovitaan aina kirjallisesti. Mamkin ydinkumppaneita Mamk-tasolla ovat mm. Mikkelin kaupunki ja laistostasolla alueen keskeiset kunkin alan toimijat.

Kiinteät yhteistyösuhteet liittyvät nimettyihin projekteihin, palvelujen (toistuvaan) ostamiseen tai yksittäisiin kehittämishankkeisiin. Yhteistyö voi olla pitkäaikaista ja tavoitteellista, mutta se ei aina ole suunnitelmallista. Molemmat osapuolet asettavat yhteistyölle tavoitteet omien strategioidensa lähtökohdista. Kiinteistä yhteistyösuhteista voidaan sopia kirjallisesti. Kumppanuuden lisäarvo tulee yhteisestä oppimisesta.

Satunnaiset yhteistyösuhteet ovat kertaluonteisia ja perustuvat tavaroiden tai palvelusten vaihtoon (osto/myynti). Toiminta satunnaisissa yhteistyösuhteissa on mahdollisimman automaattista eikä yhteistyön syntymisen jälkeen enää vaadi erityishuomiota.

Kumppanuuksien hallinnan osalta työ on kuitenkin vielä kesken. Auditointiraportissa 2013 todetaan, että Mamkilla on luotettavat ja välittömät suhteet alueen toimijoiden kanssa. Näiden läheisten suhteiden tueksi tulisi rakentaa systemaattinen ja läpinäkyvä kumppanuuksien hallinnan toimintamalli.

Sidosryhmäpalautteet

Mikkelin ammattikorkeakoulun sidosryhmille tehtiin keväällä 2012 kysely siitä, millä tavoin sidosryhmät saavat tietoa Mamkista ja mitkä tiedonvälityskanavat palvelevat sidosryhmiä parhaiten. Kyselyssä oli lisäksi muutama kysymys Mamkin aluekehitysroolista sekä viestinnästä syntyneistä mielikuvista.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Se lähetettiin sähköpostitse noin 1800 eteläsavolaiselle julkishallinnon ja yrityksen edustajalle. Sen lisäksi linkki kyselyyn julkaistiin Mamkin verkkosivuilla. Kysely oli avoinna 22.2.–16.3.2012, jona aikana vastauksia saatiin yhteensä 120 kpl.

Suurin osa vastaajista oli yrityksistä (84/117 kpl) ja ilmoittaa asemakseen yrittäjä/omistaja (54/118kpl) tai ylin johto (25 kpl). Julkishallinnon edustajia vastaajista oli 14 kpl. Yhteistyö on kestänyt useimmiten 10 vuotta tai vähemmän (64/119 vastausta). Yli 10 vuotta yhteistyötä on tehnyt 29 vastaajaa. Jopa 26 vastaajaa ei ollut tehnyt yhteistyötä lainkaan Mamkin kanssa. Tämän kyselyn perusteella yleisin yhteistyömuoto Mamkin kanssa ovat harjoittelijayhteistyö (45/92) sekä projekti- ja hankeyhteistyö (44/92). Opinnäyteyhteistyötä teki 33 vastaajaa, kokous- ja ravintolapalveluja käytti 17 vastaajaa ja täydennyskoulutuspalveluja 14 vastaajaa.

Useimmat vastaajista ilmoittivat tarvitsevansa tietoa harjoittelijoista ja opinnäytetöistä (60/114) tai projekteista ja hankkeista (59/114). Yhtä paljon haluttiin tietoa Mamkin ajankohtaisista asioista ja täydennyskoulutuksesta (molemmat 40/114 vastaajaa). Tietoa tarvitaan useimmiten muutaman kerran vuodessa (65/118 vastaajaa). Lähes 20 prosenttia vastaajista tarvitsee tietoa kuukausittain ja 22 vastaajaa harvemmin kuin muutaman kerran vuodessa.

Useimmat vastaajista saivat tarvitsemansa tiedon sähköpostitse (66/119) tai henkilökohtaisissa keskusteluissa ja tapaamisissa (61/119). Mamkin verkkosivuilta tiedon saivat 46/119 vastaajaa ja paikallislehdestä tai muusta mediasta 38 vastaajaa. Vähiten annetuista vaihtoehdoista valittiin kohtia ”painetuista asiakas- tai sidosryhmälehdistä” (6/119) ja ”sosiaalisesta mediasta” (7/119). 10 vastaajaa ilmoitti, ettei saa tarpeeksi tietoa. Kuusi vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon ”muualta/mistä?”. Näistä kaksi ilmoitti saavansa tietoa henkilökunnalta, yksi opiskelijoilta ja yksi kyselemällä tuttavilta. Tähän kohtaan annettiin myös kehittämisehdotuksia: yksi vastaaja kertoo, että ”tiedote, eri sidosryhmille suunnattu olis kiva” ja toinen henkilö kertoo ”tietoa on vaikea löytää siis henkilö, jolle asia kohdistetaan”.

Parhaiksi viestintämuodoiksi vastaajat kokivat sähköpostin (79/119 vastaajaa), henkilökohtaiset keskustelut (59/119) ja Mamkin verkkosivut (52/119). Sosiaalisen median koki parhaimmaksi viestintämuodoksi 9 vastaajaa. On huomioitava, että vastaajat ovat työelämän edustajia ja sosiaalinen media lienee toimivampi nuorten (opiskelijoiden ja potentiaalisten opiskelijoiden) keskuudessa.

Vastaajille esitettiin 7 väitettä ja vastaajat ottivat kantaa, miten hyvin väittämät kuvaavat Mamkin viestintää. Noin 79 % vastaajista oli sitä mieltä, että saatava tieto on ymmärrettävää ja selkeää ja noin 63 %:n mielestä tieto on helposti saatavilla. Luotettavaksi Mamkilta tulevan tiedon arvioi noin 80 % vastaajista.

Noin 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että Mamk viestii aktiivisesti. Noin 65 % mielestä Mamkin viestintä on avointa ja noin 72 % mielestä asiantuntevaa. Vuorovaikutteiseksi Mamkin viestinnän koki noin 40 % vastaajista, vastaavasti vuorovaikutteisuus kuvasi Mamkin viestintää huonosti noin 35 %:n mielestä. Taulukossa 5 on esitetty vastaajien näkemykset Mamkista alueellisena toimijana ja aluekehittäjänä.

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa tai ei kokemusta	Yhteensä
MAMK on aktiivinen alueen kehittäjä.	17,95%	56,41%	11,97%	2,56%	11,11%	117
MAMK:n alueellinen kehitys on laaja-alaista.	12,82%	51,28%	13,68%	2,56%	19,66%	117
MAMK on luotettava yhteistyökumppani.	27,35%	52,14%	6,84%	2,56%	11,11%	117
MAMK on joustava yhteistyökumppani.	13,56%	53,39%	16,1%	1,69%	15,25%	118
MAMK:n koulutusohjelmatarjonta ja tutkinnot vastaavat alueen työelämän tarpeita.	4,35%	57,39%	10,43%	6,09%	21,74%	115
MAMK:n koulutuksen yhteistyömuodot (harjoittelu, opinnäytetyö, opiskelijaprojekti) tukevat alueen organisaatioiden toimintaa ja kehittämistä.	11,11%	62,39%	9,4%	1,71%	15,38%	117
MAMK:n tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) lisää alueen elinkeinoelämän kilpailukykyä ja osaamista.	13,79%	50%	8,62%	2,59%	25%	116
MAMK:n TKI-toiminta on tunnustettua ja laadukasta.	5,93%	42,37%	16,95%	1,69%	33,05%	118
MAMK reagoi nopeasti yhteistyökumppaneilta tuleviin kehittämistarpeisiin.	8,47%	37,29%	17,8%	4,24%	32,2%	118
MAMK:n täydennyskoulutustarjonta on monipuolista.	7,76%	49,14%	12,93%	2,59%	27,59%	116
MAMK:n täydennyskoulutustarjonta vastaa organisaatiomme koulutustarpeita.	5,13%	29,06%	21,37%	7,69%	36,75%	117
MAMK:n täydennyskoulutus- ja asiantuntijapalvelut reagoivat nopeasti ja joustavasti työelämän tarpeisiin.	5,26%	35,96%	14,04%	4,39%	40,35%	114
Avoin ammattikorkeakoulu mahdollistaa korkeakouluopiskelun kaikille.	17,8%	47,46%	8,47%	0%	26,27%	118
MAMK:n ja sen tytäryhtiöiden palvelutarjonta on monipuolista.	7,89%	42,98%	10,53%	1,75%	36,84%	114
Yhteensä	11,4%	47,67%	12,81%	3%	25,12%	1632

TAULUKKO 5. Sidosryhmien näkemys Mamkista

Auditointiraportissa 2013 todetaan, että yhteistyö alueen ja kumppaneiden kanssa kaipaa vielä systematisointia. Sidosryhmäyhteistyö on kyllä avointa, vuorovaikutteista ja jatkuvaa, mutta käytännöt ovat hajanaisia. Sidosryhmäkyselyjä tehdään liian harvoin, joten niistä ei saada riittävästi tietoa kehittämistyön pohjaksi.

Alumnipalautteet

Marraskuussa 2011 toteutetun alumnikyselyn mukaan Mamkin alumneja kiinnostaa oman alansa jatko- ja täydennyskoulutus, erityisesti ylemmät AMK-tutkinnot. Kyselyyn vastasi 172 Mamkin alumnia. Suurin osa vastaajista asui Etelä-Savossa, yhteensä 41 prosenttia, ja toiseksi suurin ryhmä oli pääkaupunkiseudulla asuvat, joita oli 21 prosenttia. Edellisen kerran vastaava alumnikysely toteutettiin vuonna 2008.

Hieman yli puolella alumneista oli tutkintoaan vastaava työpaikka jo ennen valmistumista Mamkista. Heti valmistumisen jälkeen työpaikan oli saanut 17 prosenttia. Kyselyyn vastanneista alumneista lähes 89 prosentilla on tutkintoa vastaava työpaikka. Vakituinen kokopäivätyö on 69 prosentilla vastanneista. Tästä huolimatta alumnit eivät ole kovin tyytyväisiä urakehitykseensä. Kysymyksen ”Oletko tyytyväinen urakehitykseesi?” keskiarvo oli 2,87. (Arviointiasteikko 1= tyytymätön -5 =erittäin tyytyväinen).

Suurin osa eli 53 prosenttia on vastausajankohtaan mennessä ollut 2–4 työnantajan palveluksessa. Yhden työnantajan palveluksessa oli ollut 34 prosenttia. Viiden tai useamman palveluksessa oli 12 prosenttia. Poissa työelämässä 1 prosenttia ja alle prosentti oli valmistumisen jälkeen yrittäjä.

Kyselyhetkellä kyselyyn vastanneista alumneista suurin osa (48 %) työskentelee asiantuntijatehtävissä. Suoritusasteen tehtävissä työskenteli 31 prosenttia. Esimiestehtävissä työskenteli 16 prosenttia ja yrittäjinä vain prosentti. Vastanneiden palkan määrässä oli suuria eroja. Noin 14 prosenttia ansaitsi yli 4000 euroa kuukaudessa ja alle 1500 euroa kuukaudessa 3 prosenttia. Tavallisimmin palkka vaihteli 2000–3000 euron välillä. Työelämävalmiuksista alumnit saivat Mamkissa erityisesti hyvät oppimisen taidot ja viestintä- ja vuorovaikutusosaamistaidot. Kysymysryhmässä ”Miten hyvät yleiset työelämävalmiudet olet mielestäsi Mamkissa saanut” olivat seuraavat keskiarvot:

- oppimisen taidot 3,24
- eettinen osaaminen 2,91
- työyhteisöosaaminen 2,92
- innovaatio-osaaminen 2,63
- kansainvälisyysosaaminen 2,72
- viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen 3,1
- kehittämisosaaminen 2,77
- muu 3,43.

Kokonaiskeskiarvo oli 2,96, kun asteikkona käytettiin 1 = Erittäin huonot, 2 = Melko huonot, 3 = Melko hyvät, 4 = Erittäin hyvät. Yli puolet (51,48 %) kyselyyn vastanneista alumneista aikoo seuraavien viiden vuoden aikana hakeutua nykyistä vaativampaan tehtävään. Noin kolmasosa suunnittelee oman alansa jatkokoulutukseen osallistumista. Noin 13 prosenttia aikoo vaihtaa alaa ja yrityksen perustaminen on mielessä noin 10 prosentilla.

Alumnitoiminnan kehittäminen

Yhteistyö alumnien kanssa tarjoaa hyvät mahdollisuudet koulutuksen kehittämiseksi työelämän tarpeita vastaavaksi. Alumnit ovat mukana opetussuunnitelmien arvioinnissa ja yksittäisten osaamiskokonaisuuksien ja opintojaksojen kehittämisessä. Alumnit edistä-

Koulutusohjelmilla on omia alumnitoiminnan käytäntöjä, esimerkiksi uratarinoiden kerääminen, alumnipaneelit, alumnit asiantuntijoina opintojaksoilla ja koulutusohjelmien alumnilehdet. Alumniien kanssa tehtävässä yhteistyössä pyritään noudattamaan winwin-periaatetta. Tästä esimerkkinä ovat yhteiset koulutustilaisuudet, harjoittelu- ja työpaikat alumnien yrityksissä, toimeksiannot projektiopintoihin ja opinnäytetöihin. Tavoitteena on kehittää alumnitoimintaa edelleen niin, että molemmat osapuolet hyötyvät entistä enemmän yhteistyöstä.

Alumnitoimintaa kehitetään mm. alumnikyselyiden kautta saaduilla palautteilla. Yhteistyötä parannetaan myös alumnipaneelien ja muiden yhteistyömuotojen kautta saaduilla palautteilla. Koulutusohjelmat tekevät omia alumnikyselyjään muutaman vuoden välein esimerkiksi opinnäytetöinä. Alumnitoiminnan näkyvyyttä lisätään valitsemalla joka vuosi vuoden alumni. Ensimmäinen vuoden alumni valittiin vuonna 2011. Myös englanninkielisten koulutusohjelmien alumneille on tehty oma kysely, josta saadun palautteen avulla kehitetään ulkomaalaisten alumnien kanssa tehtävää yhteistyötä.

JULKAISUT LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUINA

Marjo Nykänen

Mamkin laatujärjestelmää on osaltaan kehitetty myös tuottamalla itse laatujulkaisuja ja osallistumalla yhteistyöjulkaisuihin muiden korkeakoulujen edustajien kanssa. Kautta aikojen ensimmäinen varsinainen laatujulkaisu oli vuonna 1999 KKA:n julkaisusarjassa ilmestynyt ”Laadun lähteillä”, jossa kerrottiin vuonna 1996 alkaneen Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearviointin kehittämishankkeen tuloksista. Kun kaksikymmentä vuotta myöhemmin haimme nimeä siihenastista kehittämistyötä dokumentoivalle julkaisulle, totesimme että ”lähteiltä” on jo päädytty paljon pidemmälle. Leikkimielellä pohdimme, että kyllä meillä ainakin joki jo on, ellei peräti järvi tai valtameri. Kyseessä olevan julkaisun nimeksi tuli sitten kaksimerkityksinen ”Laadun vuoksi” ja sen kannessa on kuvana virtaava ”vuoksi”. Uusin julkaisumme on tämä Laadun vuoksi II. Tässä artikkelissa kuvataan lyhyesti tärkeimmät laatujulkaisumme. Luettelo julkaisuista on liitteenä 2. Luettelossa on mukana myös sellaisia julkaisuja, jotka kuvaavat Mamkissa tehtyä muuta kehittämistyötä.

OSAAMISEN PALAPELI, Mikkelin ammattikorkeakoulun opetus suunnitelmien kehittäminen (2011)

Opetusjohtaja Tuija Vänntisen ja laatu- ja palvelujohtaja Marjo Nykäsen toimittamassa julkaisussa kuvataan Mamkin opetussuunnitelmien kehittämistä ja opetussuunnittelun laadunhallintaa. Teoksen ensimmäisessä osassa kuvataan opetussuunnitelmatyön teoreettisia lähtökohtia ja luodaan katsaus Mamkin opetussuunnitelmien kehitysvaiheisiin. Kolmannessa osassa tarkastellaan opetussuunnitelmatyön strategisia lähtökohtia, valotetaan osaamisperustaista opetussuunnitelmaa ja osaamisen arviointia ja pohditaan opetussuunnitelmien kehittämistä pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Teoksen toinen osa keskittyy opetussuunnitelmien laadunhallintaan ja erityisesti syksyllä 2010 tehdyn ensimmäisen OPS-katselmuksen kuvaamiseen. Tässä osassa on myös esimerkkejä koulutusohjelmien hyvistä käytänteistä. Hyvinä esimerkkeinä työelämäläheisistä oppimisympäristöistä ja opetuksen ja palvelutoiminnan vuorovaikutuksesta kerrotaan muun muassa Ravintola Tallista ja Elixiri – hyvinvointipalvelukeskuksesta sekä projektiopinnoista. Työelämän tarpeita vastaavan koulutuksen ja opetussuunnitelmien kehittämistä tuke-

vasta toiminnasta ovat esimerkkeinä kulttuurituotannon työelämälähtöinen pedagogiikka, metsätalouden harjoittelun kenttäkäynnit ja työelämäseminaarit, liiketalouden alumnitoiminta ja ympäristötekniikan neuvottelukuntatyö. Opetuksen sekä TKI-toiminnan vuorovaikutuksesta kerrotaan kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman integraatiivisten oppimisympäristöjen ja terveysalan Voimavuodet-hankkeen avulla. International Operamedia Experience - hankkeessa puolestaan parannetaan osallistuvien opiskelijoiden ja opettajien työelämä- ja kansainvälisyysosaamista.

LAADUN VUOKSI, Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä

Lehtorit Ulla Keto ja Rauni Väättäminen sekä silloinen tulosaluejohtaja, laatupäällikkö Marjo Nykänen dokumentoivat tässä julkaisussa Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen kehittämistä käynnistysvaiheesta 1990-luvun alkupuolelta vuoteen 2009 saakka. Aluksi kuvataan lyhyesti Mikkelin ammattikorkeakoulua ja esitellään laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus. Lopussa kuvataan Mamkin toiminnan tuloksellisuutta opetusministeriön tuloksellisuusmittojen ja muiden tunnustusten avulla.

Pääosa julkaisusta kuvaa laadunvarmistuksen ulkoisia arvioita ja niiden pohjalta tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Vuoden 2006 auditoinnin kehittämissuosituksen toteuttamisesta kerrotaan esimerkein ja arvioimalla kehittämissuunnitelman toteutumista. Kuvatut kehittämishankkeet olivat itsearvioinnin kehittäminen, tutkimus- ja kehityksen arviointi ja kehittäminen benchmarking-prosessin avulla, palautejärjestelmän kehittäminen ja opiskelijoiden osallistaminen. Lopussa kuvataan Mamkin toiminnan tuloksellisuutta opetusministeriön tuloksellisuusmittojen ja muiden tunnustusten avulla.

LAATUA ARVIOIDEN, Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehityksen benchmarking

Mamkin ja Savonia-ammattikorkeakoulun benchmarking-hanketta kuvaavan julkaisun laativat lehtori Rauni Väättäminen Mamkista sekä T&K-päällikkö Merja Tolvanen ja yrittäjä Pekka Valkola Savoniasta. Lähtökohdaksi hankkeelle oli Mamkin auditoinnissa saama kehittämissuositus tutkimus- ja kehittämistoiminnan ulkoisesta arvioinnista. Julkaisussa kuvataan yhteistyön tavoitteet ja arviointialueen määrittely, benchmarking-hankkeen toteutus ja havaittuja hyviä käytäntöjä.

Molemmat hankkeeseen osallistuneet korkeakoulut kertovat myös, mitä jatkotoimenpiteitä on suunniteltu havaittujen kehittämiskohteiden korjaamiseksi. Lopuksi arvioidaan läpikäytyä prosessia. Julkaisun liitteenä ovat hankkeen aikana kehitetyt T&K-työn ja opetuksen integroinnin ja T&K-työn tuottavuuden arviointimatriisit.

ITSEARVIOINTITYÖKALUN KEHITTÄMINEN KORKEAKOULUILLE

Julkaisu on loppuraportti KKA:n rahoittamasta hankkeesta itsearviointityökalun kehittämiseksi korkeakouluille. Mamk koordinoi hanketta ja mukana olivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Diakonia-ammattikorkeakoulu sekä Tampereen teknisen korkeakoulun Porin yksikkö. Mamkista julkaisua olivat kirjoittamassa kehitysjohtaja Heikki Malinen, lehtori Ulla Keto, laatusihteri Susanna Voutilainen ja YAMK-opiskelija Marjo Eerikäinen.

Hankkeen tuloksena syntyi EFQM-malliin pohjautuva, pääosin sähköisesti toteutettava itsearvioinnin menettelytapa, joka pilotoitiin kolmessa ammattikorkeakoulussa. Julkaisussa kuvataan itsearviointimenetelmiä, hankkeessa käytettyjä ohjelmistoja ja itsearvioinnin toteutusta. Hankkeen tulokset ovat kaikkien korkeakoulujen hyödynnettävissä, minkä vuoksi julkaisun liitteet ovat mukana CD-ROM-levyllä.

LAADUN LÄHTEILLÄ, Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearvioinnin kehittäminen

Kehitysjohtaja Jorma Kähkösen ja laatusihteri Marika Lipposen toimittamassa julkaisussa kuvataan KKA:n rahoittamaa kuuden Itä-Suomen ammattikorkeakoulun hanketta. Hankkeessa kehitettiin ammattikorkeakouluille yhteistä itsearviointimallia Suomen laaturaportin pohjalta. Mukana hankkeessa olivat Kajaanin, Mikkelin, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut sekä Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson silloin vielä väliaikaiset ammattikorkeakoulut.

Julkaisussa kuvataan hankkeessa luodut menetelmät ja käytännöt: itsearviointikäytäntö, laatuksiteeristö, mittarit, vertailutiedot ja auditoinnit. Jokaisen mukana olleen ammattikorkeakoulun toiminta hankkeessa ja niiden kokemukset kerrotaan myös. Liitteinä julkaisussa on laaturaporttiin pohjautuva laatuksiteeristö, opiskelijoiden tulokysely, itseohjautu-

vuotta mittaava SDRL-kysely, opiskelijoiden yleiskysely, ammattikorkeakouluopetuksen ja -opiskelun profiili -kysely, lähtökysely ja seurantakysely sekä henkilöstön ilmapiirikartoitus.

Lopuksi

Korkeakoulujen arviointineuvoston Mamkille myöntämä laatuleima on voimassa kuusi vuotta 21.2.2013 alkaen. Kolmen vuoden kuluttua Mamk esittelee auditoinnin jälkeistä laatujärjestelmän kehittämistyötä KKA:n järjestämässä korkeakoulujen laatujärjestelmien seuranta- ja kehittämisseminaarissa. Seminaarissa keskustellaan laatujärjestelmien kehittämistyöstä ja jaetaan korkeakoulujen laatutyöhön liittyviä kokemuksia ja hyviä käytänteitä. Auditoinnin kehittämissuosituksien tarkoitus toteuttaa kolmen vuoden kuluessa.

Auditointiraportin johtopäätöksissä annettujen kehittämissuosituksien lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laatujärjestelmää koskevia kehittämishdotuksia. Myös nämä poimittiin raportista ja niistä laadittiin yhteenveto. Laatujärjestelmän kehittämiskohteiden määrittämistä ja nimeämistä varten otettiin tarkasteluun siis koko auditointiaineisto, johon kuului myös auditointia varten laadittu itsearviointiraportti. Toimenpidesuunnitelmassa kehittämistoimenpiteet ryhmiteltiin viiteen teemaan:

1. dynaaminen laatujärjestelmä
2. strategiaa ja toiminnan kehittämistä tukeva laatujärjestelmä
3. tehokas ja selkeästi kuvattu prosessikokonaisuus
4. avoin ja vuorovaikutteinen laatukulttuuri
5. systemaattinen ja aktiivinen sidosryhmäyhteistyö.

Jokaiseen teemaan on suunniteltu kehittämistoimenpiteitä, jotka on vastuutettu ja aikataulutettu vuosille 2013–2015. Toimenpidesuunnitelman toteutumista seurataan laatu- ja arviointitiimin jokaisessa kokouksessa, vuosittain johtoryhmässä ja siitä tiedotetaan vuosittain myös hallituksille. Osa auditointiraportin kehittämissuosituksista hoidetaan toiminnan kehittämisen yhteydessä.

Laatujärjestelmän dynaamisuuden varmistamiseksi järjestelmän kokonaisuus jäsennetään uudelleen ja sitä kevennetään hallitusti. Laatudokumentaatio järjestetään kokonaisuudessaan uudelleen, mutta erityisesti parannetaan menettelyohjeet- ja kehittämistoimenpiteet

-osioita. Yksikkötasolla jatketaan laadunhallinnan käytäntöjen ja dokumentointitapojen yhdenmukaistamista. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittäminen aloitetaan yhteistyössä Kyamkin kanssa.

Laatujärjestelmää kehitetään yhä edelleen tukemaan strategiaa ja toiminnan kehittämistä nostamalla toiminnanohjausprosessi ydinprosessien rinnalle. Itsearviointiraportin ja auditointiryhmän kehittämissuositusten mukaisesti laaditaan hallitusten jäsenille perehdyttämisohjelma. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisuus jäsennetään uudelleen, toimenpiteiden dokumentointi ohjeistetaan ja niiden vaikuttavuuden arviointi ja viestintä suunnitellaan.

Jotta prosessikokonaisuus olisi mahdollisimman tehokas ja selkeästi kuvattu, arvioidaan prosessit ja tarkastellaan prosessirakenteen kokonaisuus. Tämän jälkeen kaikki prosessit päivitetään. Päivittämisessä parannetaan prosessien palaute- ja arviointikäytäntöjä ja selkiytetään vastuita. Menettelyohjeet ja dokumentit linkitetään prosessikuvauksiin.

Mamkin laatukulttuuri todettiin auditoinnissa avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi. Tätä halutaan tukea ja vahvistaa edelleen. Keinoina käytetään erityisesti laatujärjestelmän viestinnän kehittämistä, myös aivan uusilla viestintämuodoilla. Esimerkkinä voidaan mainita, että Hyvät tyypit laadun takeena -blogissa Mamkin ”laatusiskot” kertovat ajankohtaisista laatuun liittyvistä asioista ja tapahtumista. Laatukulttuuria vahvistetaan myös hyvien käytänteiden levittämistä vireyttämällä ja Mamk-tasoisien ohjeistuksen vaikuttavuutta vahvistamalla.

Systemaattista ja aktiivista sidosryhmäyhteistyötä vahvistetaan kehittämällä kumppanuuksien hallinnan toimintamalli ja systematisoimalla sidosryhmäpalautteet. Sidosryhmäviestintää kehitetään laatimalla auditointiryhmän suositusten mukaan vuosikatsaus www-sivuille. Muita sidosryhmäviestinnän uusia keinoja ovat newsletterit, laatublogi ja verkkolehti REaD. Alumnien roolia korkeakoulun kehittämisessä lisätään.

Laadunhallinnan kehittämiseksi ja sidosryhmäviestinnän parantamiseksi jatkamme edelleen laatujulkaisujen laatimista. Tulevia laatujulkaisujamme on itsearviointia korkeakoulujen laatutyökaluna kuvaava vielä nimetön julkaisu. Omana julkaisunaan kerromme myös kansainvälisen benchmarking-hankkeen tuloksista. Hankkeen nimi on *ENHANCING LEARNING OUTCOMES - quality management at the university level and in nursing pro-*

grammes - EQLO -project. Hankkeessa ovat Mamkin lisäksi mukana Kyamk ja kansainväliset kumppanimme University of West Scotland, Glasgow, Scotland ja Washburn University, Topeka, USA. Harkitsemme myös auditointia varten laatimamme itsearviointiraportin julkaisemista.

LAATUTYÖ MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA VUOSINA 2009–2012

Laatutyö vuonna 2009

- Laadittiin ensimmäinen opiskelijaedustajan käsikirja: Valmistaudu ja vaikuta – eväitä Mamkin kehittämiseen. 5.2.2009. Käsikirja ohjeistaa kehittämistyön opin nollistamisen.
- Mamk osallistui Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien seuranta- ja kehittämisseminaariin 24.4.2009.
- Julkaisu: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen. Kantola, I. & Keto, U. & Nykänen, M. Mikkelin ammattikorkeakoulu ja Turun ammattikorkeakoulu käynnistivät syksyllä 2006 arviointiprojektin, jossa tunnistettiin ja kehitettiin entistä parempia ratkaisuja laadunvarmistuksen integroimiseksi korkeakoulun toiminnanohjaukseen. Raportissa kerrotaan prosessin etenemisestä. KKA:n julkaisu 10:2009.
- Julkaisu: Laadun vuoksi. Keto, U. & Nykänen, M. & Väättäimöinen, R. Julkaisu kuvaa Mikkelin ammattikorkeakoulun laatutyötä ja sen kehittämistä vuoteen 2009 saakka.
- Laatusivujen kehittäminen: Staff, Student, www-sivut, www-sivut sekä Student englanniksi.
- Johdon katselmukset toteutettiin huhtikuussa 2009.
- Johdon itsearviointi toteutettiin kesäkuussa ja konsensuskokous pidettiin 1.9.2009.
- Mamkin kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma valittiin koulutuksen laatuyksiköksi 2010–2012.
- Käynnistettiin ammattikorkeakoulujen laatupäällikköverkostoa tekemällä kysely kiinnostuksesta valtakunnallisen tapaamisen järjestämiseen.
- Euroopan komissio myönsi Mamkille Diploma Supplement Labelin.
- OPM myönsi Mamkille 300.000 euroa tulospalkkiota tutkimus- ja kehitystyöstä sekä aluevaikuttavuudesta ja työelämäyhteistyöstä.
- Mamkin avannehoitaja-koulutukselle myönnettiin kansainvälinen tunnustus 7.9.2009.
- Meto - Metsäalan asiantuntijat ry palkitsi Mikkelin ammattikorkeakoulun metsäopetuksen liittokokouksessaan 7.10.2009.
- Mamk teki koulutustarjouksen Korkeakoulutuksen laadunvarmistus 2010 – -koulutusohjelmaan (20 op) lokakuussa 2009. Tarjousta ei hyväksytty, mutta KKA:n valintapäätöksessä todettiin, että kaksi hakemusta nousi ylitse muiden. Nämä olivat valituksi tullut Helsingin yliopisto ja Mikkelin ammattikorkeakoulu.

LIITE I(2).**Laatutyö vuonna 2010**

- Vuonna 2010 Mamk sai tuloksellisuusrahaa yhteensä 600 000 euroa, opintoprosessin laadusta ja tehokkuudesta sekä aluevaikuttavuudesta ja työelämäyhteistyötä. Tuloksellisuusrahaa saatiin myös kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman laatuyksikkövalinnasta.
- Johdon katselmukset pidettiin touko–kesäkuussa 2010.
- Toteutettiin laadunvarmistuskoulutus Mamkin esimiehille: Mamkin laadunvarmistus johtamisen tukena (5 op).
- Tehtiin kysely henkilöstön EFQM-kyselyn vaikuttavuudesta vuodelta 2008.
- Mamkin laatujärjestelmän itsearviointi, jonka pohjalta tehtiin laadunhallinnan toimenpideohjelma vuosille 2011 – 2012. Itsearvioinnin toteuttivat laatutiimi ja laatukoulutukseen osallistuneet esimiehet.
- Ensimmäiset OPS-katselmukset toteutettiin lokakuussa 2010.
- Järjestettiin valtakunnallinen ammattikorkeakoulujen laatuohjelmien tapaaminen Mikkelissä ”Yhteistyötä laadun vuoksi” 9.12.2010–10.12.2010.
- ISOsti laatua –hanke jatkuu täydennyskoulutuksen osalta. ISO-standardin mukainen pilotointi palvelutoiminnassa.
- TAHKO-hanke, määriteltiin kumppanuuksien taso ja nimettiin Mamk-tason kumppanit. Tiedonkeruu käynnistettiin laitos- ja yksikkötasolla.
- Laatujärjestelmään tehtiin uusia kuvia: Mamkin toiminannohjauksen vuosikello, Mamkin johtamisperusta.

Laatutyö vuonna 2011

- Tiimirakenne ja tiimien kokoonpanot uudistettiin vuoden 2011 alussa. Laatu- ja arviointitiimistä tehtiin pieni asiantuntijatiimi, jossa on mukana opetuksen, TKI-toiminnan, palvelutoiminnan, tukipalvelujen ja opiskelijoiden edustajat sekä yksi koulutusjohtaja. Puheenjohtajana toimii laatu- ja palvelujohtaja ja sihteerinä laatusuunnittelija.
- Vuonna 2011 Mamk sai tuloksellisuusrahaa yhteensä 100 000 euroa, opintoprosessin laadusta ja tehokkuudesta.

LIITE I(3).

- Laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija tekivät laatu- ja palvelukierrokset laitoksiin ja yksiköihin helmikuussa.
- Toteutettiin laatu- ja palveluvastaavien laatu- ja palvelukoulutus: Mamkin laadunhallinta toiminnan kehittämisen tukena (3 op).
- Pidettiin ”Laatukahvit” -niminen keskustelutilaisuus laatu- ja palveluvastaaville 18.2.
- Päivitetty laatukäsikirja ’HYVÄT TYYPIT LAADUN TAKEENA! Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunhallinnan yleiset periaatteet’ painatettiin ja se jaetaan koko henkilöstölle ja tärkeimmille sidosryhmille vuoden 2012 alussa.
- Toiminnanohjausjärjestelmää päivitettiin mittariston ja seurannan osalta hankkimalla QPR-ohjelmisto.
- Päivitettiin TKI-strategia ja ’Kestävämpi Mamk -ympäristöohjelma’ sekä Palvelustrategia, jonka hyväksyminen siirtyi vuoden 2012 alkuun.
- Tarkistettiin kaikki laatu- ja palvelupalautteet.
- Mamkiin luotiin yhtenäinen käytäntö menettelyohjeiden laatimiselle, hyväksymiselle ja ylläpidolle sekä niistä tiedottamiselle ja niihin perehdyttämiselle.
- Laadunhallintaan tehtiin uusia kuvia, mm. laadunhallinnan vuosikello.
- TKI-toiminnan prosessikuvaukset tarkistettiin ja täydennettiin kattamaan koko TKI-prosessin.
- Alumnitoiminnan kehittämishanke: mm. alumnitapahtuma 9.9.2011, alumnikysely, tiedotuksen lisääminen, alumnien määrän lisääminen.
- Johdon katselmuksot toteutettiin touko–kesäkuussa.
- Mamkin opetussuunnitelmien kehittäminen dokumentoitiin julkaisuna: Vänttinen, T. & Nykänen, M. (toim.) 2011. Osaamisen palapeli. Mikkelin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittäminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia ja raportteja 68.
- Laitos- ja yksikkötason johtamisjärjestelmä yhdenmukaistettiin. Opiskelijoiden osallistuminen laitoksen ja koulutusohjelmien toiminnan kehittämiseen mahdollistetaan kehittämisfoorumien avulla.
- Mamk palkittiin Thesis-opinnäytetyökilpailussa.
- Mamkin LVI-opiskelijat palkittiin valtakunnallisessa kilpailussa.

LIITE I(4).**Laatutyö vuonna 2012**

- Päivitetty laatukäsikirja painatettiin ja jaettiin koko henkilöstölle ja tärkeimmille sidosryhmille vuoden alussa.
- Opetussuunnittelun tueksi tarkoitettu SoleOPS-järjestelmä otettiin käyttöön vuoden aikana.
- Vuoden 2012 alusta johtoryhmää laajennettiin. Tiimirakennetta ja tiimien toimintatapoja, mm. johtoryhmän ja koulutustiimin työnjakoa, täsmennettiin vuoden alussa.
- Mamkissa toteutettiin ensimmäisen kerran vuosittainen ympäristökatselmus.
- Laatuharjoittelija Elina Moilanen teki laadunhallinnalle opinnäytetyön: Opiskelijoiden tiedontarpeet korkeakoulunsa laadunhallinnasta, toukokuu 2012.
- Keväällä Mamkin sidosryhmille tehtiin kysely siitä, millä tavoin sidosryhmät saavat tietoa Mamkista ja mitkä tiedonvälityskanavat palvelevat sidosryhmiä parhaiten.
- Johdon katselmuksot pidettiin touko–kesäkuussa.
- Laadunhallinnassa valmistauduttiin laatujärjestelmän ulkoiseen auditointiin:
- Itsearviointiraportin osia työstettiin koulutusohjelmissa ja tukipalveluyksiköissä ja luonnoksia käsiteltiin yhteisissä kokoontumisissa kevään aikana.
- Itsearviointiraportti jaettiin koko henkilöstölle ennen auditointia.
- Henkilöstö- ja opiskelijaintroihiin perustettiin oma auditointisivusto, johon kerättiin kaikki auditointiin liittyvä aineisto.
- Laatu- ja palvelujohtaja piti laitoksissa ja yksiköissä laatuinfon sekä alkuvuodesta että syksyllä.
- Opiskelijoille tiedotettiin auditoinnista lokakuun alussa eri kampuksilla järjestetyllä laatukierroksella, jolloin laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija ja laadunhallinnan harjoittelija kertoivat tulevasta auditoinnista ja Mamkin laatujärjestelmästä.
- Tiedottamisen tueksi laadittiin erilaista aineistoa: Hyvät tyypit laadun takeena roll-upit, jääkaappimagneetit ja kangaskassit sekä erilaisia esitteitä suomeksi ja englanniksi.

LIITE I(5).

- Intranetissä oli syksyllä avoinna leikkimielinen laatuvisa.
- Auditointivierailu toteutettiin 13.11.–15.11.2012. Vierailun aikana haastateltiin yhteensä 114 henkilöä: opettajia ja muuta henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmi- en edustajia.
- Auditointihaastatteluihin osallistuneille tehtiin palautekysely.
- Laatucahvit järjestettiin laatuvaastaville 14.12.2012.
- Ravintola DeXi sai Joutsenmerkin 4.9.2012.
- Johdon EFQM-itsearviointi tehtiin syksyllä ja konsensuskokous pidettiin 9.10.2012.
- Laatuksikirjasta julkaistiin englanninkielinen painos.
- Mamk osallistui kansainvälisten koulutusohjelmien arviointiin. Arvioinnin teki KKA:n valitsema kansainvälinen arviointiryhmä. Koulutusohjelmat vastasivat sähköisellä kyselylomakkeella englanninkielisiin kysymyksiin. Arviointiryhmä teki lisäksi ryhmähaastatteluja.
- Mamk oli mukana Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamassa ammattikor- keakoulujen TKI-toiminnan kansainvälisessä arvioinnissa vuosina 2011 – 2012, From the bottom up - Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied Sciences, KKA:n julkaisuja 07:2012.

Laatutyö vuonna 2013 (1.1. – 30.6.2013)

- Tehtiin toimenpidesuunnitelma auditoinnin kehittämissuosituksen perusteella. Kehittämisteemoiksi valikoituivat dynaaminen laatujohtaminen, strategiaa ja toiminnan kehittämistä tukeva laatujohtaminen, tehokas ja selkeästi kuvattu prosessikokonaisuus, avoin ja vuorovaikutteinen laatujohtaminen, systemaattinen ja aktiivinen sidosryhmäyhteistyö.
- Auditoinnin päätösseminaari pidettiin Mikkelissä 14.3. Tilaisuudessa Mamk sai palautetta auditoinnista ja laatujohtamisesta. Puhujina olivat KKA:n puheenjohtaja Riitta Pyykkö, Mamkin auditointiryhmän puheenjohtaja Eeva-Liisa Antikainen, rehtori Heikki Saastamoinen, laatu- ja palvelujohtaja Marjo Nykänen, lehtori Arto Sormunen ja tietojenkäsittelyn opiskelija Niko Mansikka.
- Järjestettiin koulutusilaisuus itsearvioinnista Vaasan ammattikorkeakoulun johtoryhmälle 22.3.2013.

LIITE I(6).

- Laatu- ja palvelujohtaja Marjo Nykäsellä oli puheenvuoro KKA:n järjestämässä valtakunnallisessa laatujärjestelmien seuranta- ja kehittämisseminaarissa 26.3.2013. Aiheena: ” Kokemuksia 2. kierroksen auditoinnista korkeakoulun näkökulmasta”.
- Johdon katselmukset pidettiin huhti-toukokuussa.
- Mamk on mukana Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamassa Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arvioinnissa.
- Aloitettiin yhteinen intraudistus Kyamkin kanssa.
- Järjestettiin laatuviikille Laatujuhlat 16.5.2013.
- Käynnistettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän suunnittelu yhdessä Kyamkin kanssa.
- Mikkelin ammattikorkeakoulun päästrategia uudistettiin kevään 2013 aikana vararehtori Kalevi Niemen johdolla. Strategiatyöhön osallistuivat henkilökunta, opiskelijat ja sidosryhmät. Tietoa strategisten päätösten ja linjausten taakse kerätään sähköisillä työkaluilla, henkilöstö- ja sidosryhmätapaamisilla ja pienemmissä työryhmissä.
- Julkaisu: Laadun vuoksi II, Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunhallinnan kehittäjänä, vuodet 2009–2013.
- Mikkelin ammattikorkeakoulu on paras Talouselämä-lehden 20.9.2013 julkaisemassa ammattikorkeakoulujen vertailussa. Lehdessä ammattikorkeakouluja verrattiin kymmenellä mittarilla: koulun vetovoima, rahoituksen monipuolisuus, tutkinnon hinta, innovatiivisuus, kansainvälisyys, opiskelijoiden tyytyväisyys, opintojen sujuminen, tutkintomäärätavoitteeseen pääsy, valmistuneiden työllistyminen ja positiivinen aluevaikutus. Mamkin voiton taustalla ovat mm. Suomen paras opiskelijatyytyväisyys, opintojen hyvä sujuminen ja sen mukanaan tuoma tutkintomäärätavoitteisiin pääseminen. Myös tutkinnon hinta on Mamkissa edullinen.

KIRJOJA JA VERKKOJULKAISUJA

Opiskelijoiden hyvinvointi ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Lähtökohtia ja tutkittua tietoa ohjauksen ja pedagogiikan kehittämiseen. Tekijät Matti Meriläinen, Anu Haapala, Tuija Vänttinen 2013. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Verkkajulkaisu on osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-588-365-0>

Metsätalouden laitoksen opetussuunnitelman uudistamisprosessi. Tekijät: Maria del Mar Marquez – Jukka Mäntylä 2012. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Näkökulmia yrittäjyyteen ja yritysyhteistyötoimintaan. Tekijät: Marja-Liisa Kakkonen (toim.) 2012. Mikkeli.: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Verkkajulkaisu on osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-588-355-1>

Osaamisen palapeli - Mikkelin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittäminen. Tekijät: Tuija Vänttinen, Marjo Nykänen (toim.) 2012. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Verkkajulkaisu on osoitteessa: http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwstructure/15829_URNISBN9789515883261.pdf

Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. MAMKin liiketalouden koulutus Etelä-Savon innovaatioympäristössä. Tekijät: Sari Toijonen-Kunnari (toim.) 2011. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Verkkajulkaisu on osoitteessa: http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwstructure/14234_1473-URNISBN9789515883193_1_.pdf

Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen - Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking. Tekijät: Ismo Kantola, Ulla Keto, Marjo Nykänen 2009. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 10:2009. Verkkajulkaisu on osoitteessa: http://www.kka.fi/files/780/KKA_1009.pdf

Huomisen opetusravintola. Ravintola Tallin kehittäminen. Tekijät: Minna-Mari Mentula 2010. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Verkkajulkaisu on osoitteessa: http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwstructure/14221_1473-URNISBN9789515882844.pdf

Laadun vuoksi. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä. Tekijät: Ulla Keto, Marjo Nykänen, Rauni Väättäminen 2009. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Laatua arvioiden. Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön benchmarking. Tekijät: Rauni Väättäminen, Merja Tolvanen, Pekka Valkola 2008. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Verkkajulkaisu on osoitteessa: http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwstructure/14133_1473-20085210144-844-verkkokokonaisuus.pdf

LIITE 2(2).

Uudistuvat oppimisympäristöt -puheenvuoroja ja esimerkkejä. Toimittanut Katja Komonen 2007. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu on osoitteessa: http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14134_1473-844-verkko_tutka.pdf

Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille. Tekijät: Heikkilä Johanna, Hytönen Susanna, Janatuinen Tero, Keto Ulla, Kinttula Outi, Lahti Jari, Malinen Heikki., Myllys Hanna & Eerikäinen Marjo 2007.

Laadun lähteillä. Tekijät: Jorma Kähkönen & Marika Lipponen 1999. Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearvioinnin kehittäminen. Helsinki: Edita. Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Mikkelin ammattikorkeakoulun julkaisujen myynti:

Tähtijulkaisut verkkokirjakauppa: www.tahtijulkaisut.net

Mikkelin ammattikorkeakoulun julkaisutoiminnan yhteystiedot: [julkaisut\(at\)mamk.fi](mailto:julkaisut(at)mamk.fi)



MAMK

University of Applied Sciences

Mikkelin ammattikorkeakoulu
Patteristonkatu 2, 50100 Mikkelä