

LAADUN VUOKSI III

Mikkelin
ammattikorkeakoulu
laadunhallinnan
kehittäjänä,
vuodet 2013-2016

Marjo Nykänen (toim.)



MAMK
University of Applied Sciences

LAADUN VUOKSI III

Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunhallinnan kehittäjänä,
vuodet 2013-2016

MARJO NYKÄNEN (TOIM.)

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2016

D: VAPAAMUOTOISIA JULKAISUJA – FREE-FORM PUBLICATIONS 83

© TEKIJÄ(T) JA MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

KANSIKUVA: ISTOCK

PAINO JA TAITTO: GRANO OY

ISBN: 978-951-588-575-3 (NID)

ISBN: 978-951-588-576-0 (PDF)

ISSN: 1458-7629

JULKAISUT(A)XAMK.FI

ESIPUHE

Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatujärjestelmää on vuosien mitaan osaltaan kehitetty myös tuottamalla itse laatujulkaisuja ja osallistamalla yhteistyöjulkaisuihin muiden korkeakoulujen edustajien kanssa. Kautta aikojen ensimmäinen varsinainen laatujulkaisu oli vuonna 1999 Korkeakoulujen arviointineuvoston 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 totesimme, 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”. Vuonna 2013 ilmestyneen seuraavan laatutyötämme dokumentoivan julkaisun nimeksi tulikin sitten todella mielikuvitukseton Laadun vuoksi II, koska emme halunneet luopua kuvaavasta nimestä. Tämä kolmas vuoden 2016 lopussa ilmestyvä Laadun vuoksi III -julkaisumme täydentää trilogian. Nämä kolme julkaisua yhdessä dokumentoivat sen, mitä kaikkea Mamkissa olemmekaan ”laadun vuoksi” tehneet.

Julkaisun artikkelit ovat laatu- ja palvelujohtaja Marjo Nykäsen ja laatusuunnittelija Susanna Voutilan kirjoittamia. Artikkelin ”Mamk & Kyamk = Xamk vuonna 2017” kuvat on toteuttanut graafinen suunnittelija Maria Miettinen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) Viestintä- ja markkinointipalveluista. Kaikki muut julkaisun kuvat ovat laatusuunnittelija Susanna Voutilan toteuttamia. Ensimmäisessä osassa kuvataan laadunhallinnan toimintaympäristön muutosta, sitä miten Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakouluista tulee Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu eli Xamk vuonna 2017. Kerromme myös uuden Xamkin laatujärjestelmän kehittämisestä sekä laatuajattelun, -osaamisen ja -kulttuurin kehittämisestä Mamkissa.

Julkaisun toinen osa kuvaa keskeiset Mamkin laatujärjestelmän kehittämistoimenpiteet vuosien 2013–2016 ajalla. Paljon mielenkiintoista on tehty: laatujärjestelmää on muokattu dynaamisemmaksi, prosesseja on kuvattu ja kehitetty, opintojaksopalaute on siirretty mobiiliaikaan QR-koodin avulla, intrat on uudistettu, viestintää on uudenaikaistettu mm. perustamalla blogi. Työmme jatkuu vuoden 2017 alusta alkaen Xamkissa.

Mikkelissä 2.12.2016
Marjo Nykänen

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
----------------------	---

OSA I MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU LAADUNHALLINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

LAATUAJATTELUN, LAATUOSAAMISEN JA LAATUKULTTUURIN KEHITTYMINEN MAMKISSA	9
--------------------------------------------------------------------------------------	---

Marjo Nykänen

MAMK + KYAMK = XAMK VUONNA 2017	21
----------------------------------------------	----

Marjo Nykänen

LAADUKAS MENESTYY!

ALL FOR THE QUALITY! LAADUNHALLINTA XAMKissa	29
-----------------------------------------------------------	----

Marjo Nykänen

OSA II MAMKin LAATUJÄRJESTELMÄN JA LAATUTYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN VUOSINA 2013–2016

KOLME VUOTTA AUDITOINNIN JÄLKEEN	49
-----------------------------------------------	----

Marjo Nykänen

PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

IMS-TOIMINTAJÄRJESTELMÄSSÄ	59
-----------------------------------------	----

Marjo Nykänen ja Susanna Voutila

OPINTOJAKSOPALAUTE MOBIILIAIKAAN	69
-----------------------------------------------	----

Marjo Nykänen

LAADUNHALLINNAN SIVUSTOJEN UUDISTAMINEN

HENKILÖSTÖINTRASSA (STAFF)	75
-----------------------------------------	----

Susanna Voutila

LAATUVIESTINTÄÄ OPISKELIJOILLE	89
---------------------------------------------	----

Susanna Voutila

HYVÄT TYYPIT LAADUN TAKEENA -BLOGI	95
-------------------------------------------------	----

Marjo Nykänen

JULKAISUT LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUINA	107
----------------------------------------------------------------	-----

Marjo Nykänen



OSA I
MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
LAADUNHALLINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

LAATUAJATTELUN, LAATUOSAAMISEN JA LAATUKULTTUURIN KEHITTYMINEN MAMKISSA

Marjo Nykänen

Tässä artikkelissa kerrotaan siitä, miten laatuajattelu, laatuosaaminen ja laatu kulttuuri ovat kehittyneet Mamkissa sen yli 20-vuotisen historian aikana. Artikkelin puoltaa luonnollisesti paikkaansa osana tätä ”laatutrilogiamme” kolmatta osaa, jossa dokumentoidaan Mamkin laatutyötä vuosina 2013–2016. Ajatus artikkeliin syntyi, kun tarkastelimme laatu järjestelmäämme havainnollistavia kuvia. Ensimmäinen niistä julkaistiin vuoden 1999 laatukäsikirjassa. Eri aikojen laatu järjestelmäkuvat heijastelevat laatuajattelumme, laatuosaamisemme ja laatu kulttuurimme kehittymistä. Niissä näkyvät tietysti myös muutokset graafisissa ohjeissa ja piirroscopyökalujen kehittyminen.

Tässä artikkelissa kuvataan kehittymistä vuosien 1997–2013 aikana syntyneiden kuvausten ja kuvien kautta. Artikkelin kirjoittaja on itse elänyt mukana Mamkin kehityksen kaikkien näiden vuosien ajan, ensin vuosina 1997–2007 liiketalouden koulutusjohtajana, vuosina 2007–2009 myös laadunhallinnasta vastaavana tulosaluejohtajana ja vuoden 2010 alusta lähtien laatu- ja palvelujohtajana. Ensimmäisen vuosikymmenen ajan laatu järjestelmän kehittämistä vastasivat kehitysjohtajat Jorma Kähkönen (1997–2001) ja Heikki Malinen (2001–2007). Vuodesta 1999 keskeisenä toimijana on ollut myös laatusuunnittelija Susanna Voutila, s. Hytönen. Tärkeässä roolissa laatu järjestelmän kehittämisessä ovat olleet myös lehtorit, laatu vastaavat Ulla Keto ja Rauni Väättäjäinen, jotka molemmat toimivat pitkään laatu tiimin jäseninä ja olivat asiantuntijoina mukana mm. palaute järjestelmää uusittaessa ja auditointeihin valmistautuessa.

Laatutyön alkuvuodet 1990-luvulla

Mamkin ensimmäisen, vuonna 1997 laaditun laatukäsikirjan mukaan laatupolitiikan tavoitteena oli se, että kehitetään laatua jatkuvasti ja minimoidaan turha työ. Edelleen laatupolitiikassa todettiin, että jokainen ammattikorkeakoulussa työskentelevä on mukana laatutyössä ja laatutyössä on mukana myös opiskelijoita ja muita asiakkaita. Opiskelija nähtiin tässä vaiheessa siis pelkästään asiakkaana.

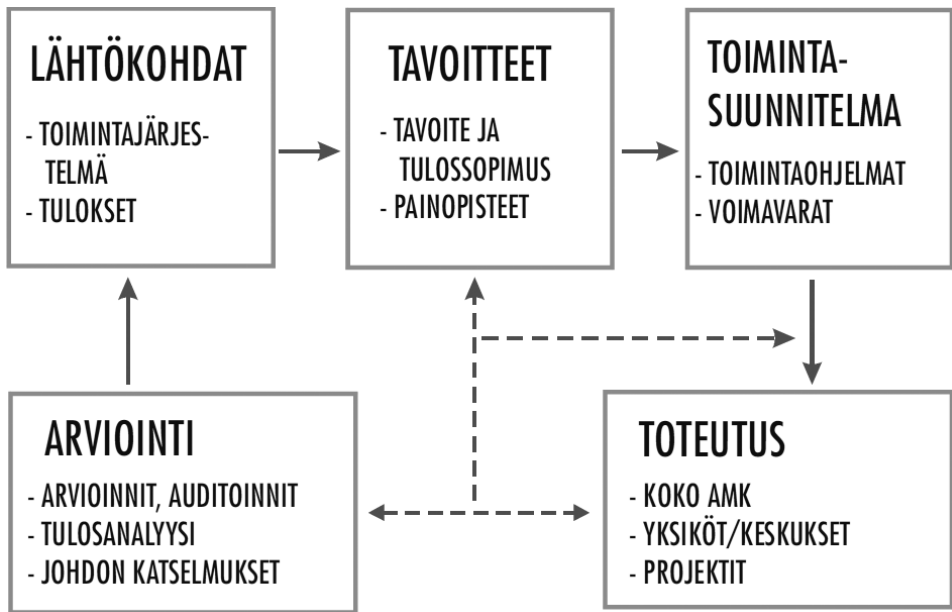
Laatupolitiikka linjasi myös, että toiminta on sävyllään positiivista ja tulevaisuuteen suuntautunutta. Laatupolitiikan ensisijaiseksi tavoitteeksi oli nostettu toimintakulttuurin kehittäminen ja toissijaisia tavoitteita olivat dokumenttien tuottaminen, sertifiointi jne. Tavoitteena oli myös edistää omaperäisten ja luovien ratkaisujen toteuttamista karSIMalla turhien määräysten ja sääntöjen kokoelmaa. Mielenkiintoista olisi tietää, mitä nämä turhat määräykset ja säännöt olivat, mutta sellaista tietoa ei taida enää löytyä.

Laatutavoitteeksi ammattikorkeakoululle oli asetettu sijoittua korkeakoulujen laadullisessa vertailussa parhaimpien joukkoon. Tämä tavoite on säilynyt kautta vuosikymmenien. Tänä päivänä meillä on jo mittareita, joilla voimme vertailla Mamkia ja muita ammattikorkeakouluja – toisin kuin 1990-luvun lopussa. Määrälliset tavoitteet, kuten valmistuvien määrä ja taloudelliseen voittoon pyrkivien prosessien voittotavoitteet, löytyivät strategia- ja toimintasuunnitelmasta. Organisaatiossa toimivien ihmisten kannalta tavoitteeksi asetettiin työn mielekkyyden parantaminen eli helposti hyviin tuloksiin!

Laatukäsikirjassa linjattiin lisäksi arviointiperiaatteet, joiden mukaan laatua arvioivat ensisijaisesti asiakkaat. Laadun mittaaminen, asiakaspalaute, ja palautteen käsittely haluttiin omaksua luonnolliseksi rutiiniksi ja arvioinnin tulokset luvattiin esittää havainnollisesti. Toiminta oli tarkoitus pitää mahdollisimman avoimena loukkaamatta kuitenkaan kenenkään intymiteettisuojaa. Aika lailla oikeilla jäljillähän tässä jo oltiin, vaikka nykyisin ilmaiseimmekin asiat aika eri tavalla.

Tässä vaiheessa Mamkilla oli oikein laatukäsikirjaperhe. Yhteisiä laatukäsikirjoja oli kolme, joissa oli tässä kuvatun koko organisaation laatukäsikirja A:n lisäksi yhteisten prosessien laatukäsikirja B ja yhteiset viitetiedot laatukäsikirja C:ssä. Kaikilla koulutusyksiköillä on myös vastaavat kolme laatukäsikirjaa: D, E ja F.

Vuoden 1997 laatukäsikirjassa laatujärjestelmää ei vielä havainnollistettu kuvalla. Ensimmäinen kuvan 1 mukainen laatujärjestelmäkuva oli vuoden 1999 laatukäsikirjassa. Kuvassa oli viisi laatikkoa, joiden otsikot olivat Lähtökohdat, Tavoitteet, Toimintasuunnitelma, Toteutus ja Arviointi. Oikein hyviä asioita kaikki, mutta yksi keskeinen laatujärjestelmän elementti puuttui. Kehittäminenhän se oli unohtunut. Eipä olekaan ihme, että Mamkin kansainvälisessä laatuauditoinnissa vuonna 1999 saimme mm. seuraavan sisältöistä palautetta. *The next step is to clarify how the information collected will be used for improvement at all levels of the organisation including the teaching and learning level.*



KUVA 1. Mamkin laatu järjestelmän kuva vuodelta 1999.

Vuoden 1999 laatu käsikirjassa todettiin laatu politiikan osalta, että Mamkin laadun arviointia ohjaa Suomen laatu palkintokriteeristö (SLP), joka on sovitettu ammatti- korkeakouluja varten. Tästä syystä laadun kehittämistavoitteetkin määriteltiin SLP:n kahdeksan arviointialueen mukaan, joilla kaikilla oli tavoitteena pyrkiä mahdollisimman hyvään laatuun. Kokonaistavoitteena oli edelleen sijoittua korkeakoulujen vertailussa parhaimpien joukkoon.

Laatutoiminnan periaatteissa mainittiin nk. laatusilmukka, jonka mukaan toimintaa arvioidaan ja arvioinnin tulosten mukaisesti joko ylläpidetään vahvuuksia tai parannetaan ongelmakohtia. Toiminnan ja opetuksen laadun kehittämisen todettiin perustuvan siihen liittyvien keskeisten prosessien suunnitteluun ja niiden laadun jatkuvaan arviointiin. Laadun ja kehittämisen painopistealueeksi nostettiin asiakkaiden näkökulma ja tarpeet. Henkilöstön laatu tietoisuutta luvattiin ylläpitää ja kehittää henkilöstökoulutuksen avulla.

Tässä vaiheessa mukaan olivat tulleet opiskelijoiden palautekyselyt, joita oli peräti seitsemän eri kyselyä: opiskelijoiden tulokysely, opiskelijoiden yleiskysely, ammatti- korkeakouluopetuksen ja -opiskelun tavoiteprofiilikysely, opiskelijoiden lähtökysely. SDLR- eli itseohjautuvuus kysely, valmistuneiden kysely ja opintojaksokyselyt. Toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen tähtäviä arviointeja oli neljä: osallistuminen koulutukseen ja suoritettut tutkinnot, ilmapiirikartoitukset, kehittämiskeskustelut ja johdon katselmukset.

Palautekyselyjä kehitettiin Mamkin johdolla kuuden Itä-Suomen ammattikorkeakoulun vuonna 1996 käynnistyneessä kehittämishankkeessa, jota rahoitti Korkeakoulujen arviointineuvosto KKA. Mallinnuksen pohjana oli Suomen laatupalkintokriteeristö. Hankkeen loppuraportti julkaistiin 1999 (KKA:n raportti 4:1999). Hankkeessa kehitettyjä opiskelija- ja henkilöstökyselyjä käytettiin laatupalautteen ja trenditiedon kokoamiseen sekä toiminnan kehittämiseen vuoteen 2003 saakka, jolloin kyselyt uudistettiin ammattikorkeakoulun pedagogisen strategian linjausten mukaisesti.

Kohti ensimmäistä KKA-auditointia 2000-luvun alkupuoliskolla

Vuonna 2002 päivitetty laatukäsikirja toi mukanaan useita muutoksia. Suomen laatupalkinnosta oli siirrytty EFQM-laatumalliin, jonka mukaisesti tehtiin useita itsearviointeja. Mukaan oli tullut myös tasapainotettu tulostittaristo BSC sisäänrakennettuna laatujärjestelmään. EFQM ja BSC ovat ilmestyneet mukaan myös laatujärjestelmäkuvaan, joka muuten on samanlainen kuin 1999. Laatutavoitteissa suurin muutos oli opiskelijoiden mukaan tuleminen laatutoimijoina. Laatukäsikirjassa kuvataan heidän osuuttaan seuraavasti: Opiskelijoiden laatuajattelua kehitetään osana oppimisprosessia muun muassa ammattikorkeakoulun perusopinnoissa. Opiskelijoilla on edustus kaikissa ammattikorkeakoulun keskeisissä tiimeissä ja päätöksentekolimissä. Tässä otettiin siis ensi askelia kohti osallistavaa ja vuorovaikutteista koko korkeakouluyhteisön yhteistä laatukulttuuria. Prosessit jaettiin ensimmäistä kertaa ydin- ja tukiprosesseihin.

Seuraavassa päivityksessä vuonna 2004 laatutoimijoiden joukkoon nostettiin sidosryhmistä hankkeiden ohjausryhmän jäsenet. Muutenkin laatutyön organisointi kuvattiin tarkemmin. Laatutyöstä vastasivat johtoryhmä, laatu- ja arviointitiimi sekä laatupäällikkö ja laatusihteri. Laatu- ja arviointitiimi koostui yksiköiden laatuvas- tuhenkilöistä. Opiskelijakyselyjä oli uudistettu vuonna 2003, ja laatukäsikirjassa todettiin myös, että opiskelijoiden laatupalautetta hyödynnetään erityisesti koulutusyksiköissä ja koulutusohjelmissa. Myös hanketoiminnalle oli tehty oma laatukuvauksensa. Ensimmäinen englanninkielinen laatukäsikirja julkaistiin myös vuonna 2004, jonka jälkeen kaikki päivitettyt versiot on myös käännetty englanniksi.

Laatupolitiikka kuvattiin tässä laatukäsikirjan versiossa uudella tavalla: *Mikkelin ammattikorkeakoulun strategiana on toiminnan laadun parantaminen. Hyvä kokonaislaatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutustoiminnan, tutkimus- ja kehitystyön, aluekehitystyön sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Tähän pyritään käyttämällä laatujärjestelmää niin, että ammattikorkeakoulun päätöksenteko ja toiminnan parantaminen perustuu entistä selkeämmin systemaattisesta laadunarvioinnista saatavaan tietoon.* Laadukas toiminta nähtiin myös kilpailuvalttina ja yhteiskunnallisen tehtävän toteuttajana. Moni asia tästä muotoilusta löytyy vielä tänä päivänäkin laatupolitiikastamme.

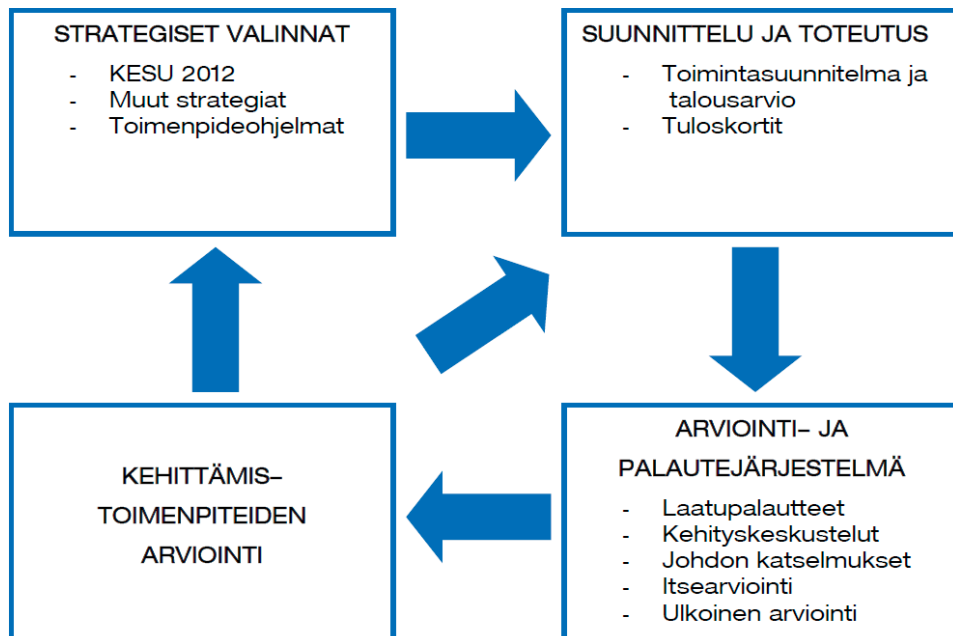
Arviointi- ja palautejärjestelmän osat kuvattiin myös ensimmäistä kertaa tarkemmin. Tässä listattiin tuloskortti, itsearviointi, kehityskeskustelut, johdon katselmuksot, laatu-palautteet sekä ulkoiset arvioinnit ja auditoinnit. Ensimmäistä kertaa mainittiin myös OPM:n tuloksellisuusmittarit, jotka ovat suuresti muovanneet laatuajattelun kehittymistä Mamkissa. Suurin muutos oli ehkä kuitenkin se, että ensimmäisen ker-ran laatu- ja arviointijärjestelmä kuvattiin osana johtamista. Seuraavassa taulukossa kuvataan laatutyön yhteydet johtamisjärjestelmään vuoden 2004 laatukäsikirjan mu-kaisesti.

TAULUKKO 1. Laatutyön yhteydet johtamisjärjestelmään.

Ajankohta	Toimenpide	Tarkoitus
01–12	Opiskelijapalautekyselyt, projektipalautekyselyt	Palautteen kerääminen toiminnan kehittämiseksi yksiköissä, koulutusohjelmissa ja hankkeissa
01	Henkilötason itsearviointi	Valmistautuminen kehityskeskusteluun, aineistona laatupalautteet ja toimintasuunnitelmat
02–04	Kehityskeskustelu	Itsearviointi, kehittymistarpeet ja tavoitteista sopiminen
03	MAMK:n itsearviointi	EFQM-mallin mukainen itsearviointi. Arvioinnin pohjalta käynnistetään kehittämishankkeita.
03	Työyhteisön kehittämiskysely	Palautteen kerääminen työyhteisön toiminnan kehittämiseksi
04–05	Johdon katselmuksot yksiköissä	Yksikön toiminnan arviointi ja kehittäminen, tuloskortin tavoitteiden läpikäynti
06–08	Yksiköiden itsearviointi	Yksiköiden kehittämistyön kohdentaminen, tietoaineistona mm. tuloskortti, AMKOTA-tilastot ja laatupalautteet. Arvioinnin pohjalta käynnistetään kehittämishankkeita.
08–09	Tuloskorttien päivitys (MAMK ja yksiköt)	Tuloskorttien päivitys vastaamaan tulevan vuoden tulos- ja laatu-tavoitteita. Tuloskortin mittareiden päivitys on jatkuvaa.
09–12	Toimintasuunnitelmien ja budjettien laadinta (MAMK ja yksiköt)	Tulevan vuoden tulostavoitteiden ja budjetin vahvistaminen.

Auditoinnista auditointiin, vuodet 2006–2013

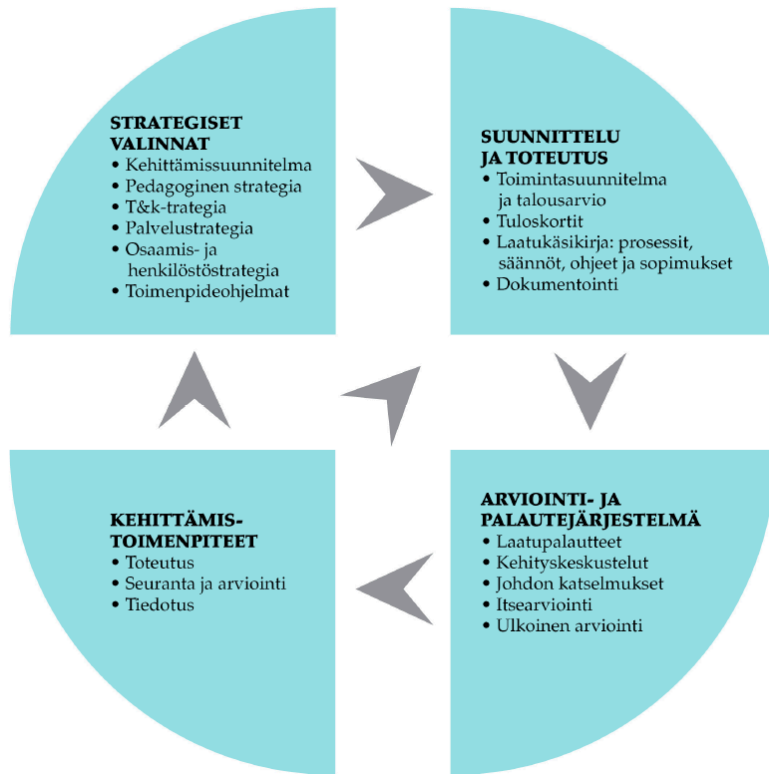
Kehittäminen muodossa ”kehittämistoimenpiteiden arviointi” ilmestyi mukaan laatujärjestelmäkuvaan vasta vuonna 2007, siis ensimmäisen kierroksen auditoinnin jälkeen. Aivan klassisen laatuympyrän mukainen tämä edelleen neliön muotoinen kuva ei vielä ole ollut. Mutta ajatus alkoi jo olla aika lähellä: Strategiset valinnat, Suunnittelu ja toteutus, Arviointi- ja palautejärjestelmä sekä Kehittämistoimenpiteiden arviointi. Vuoden 2006 auditointiraportissa todetaan kuitenkin jo, että arviointien ja palautteen perusteella käynnistetyistä kehityshankkeista tai muutoksista toiminnassa on selkeää näyttöä. Laatujärjestelmän osat kuvattiin kuvan 2 esittämien osien mukaisesti. Taulukossa 1 esitettyihin laatutyön ja johtamisjärjestelmän yhteyksiin oli nyt lisätty tulosten seuranta.



KUVA 2. Mamkin laatujärjestelmän kuva vuodelta 2007.

Vuonna 2008 laadusta vastaava johtaja oli vaihtunut ja nyt sitten tehtiinkin todella radikaali uudistus laatujärjestelmäkuvaan: neliöstä tuli kuvan 3 mukainen ympyrä! Tässä kuviossa myös kirkastettiin jo jonkin verran ajatusta Demingin laatuympyrästä, jota myös PDCA-sykliksi tai jatkuvan kehittämisen kehäksi kutsutaan. Mamkissa oli vuosina 2008–2013 käytössä oma tulkinta laatuympyrästä, jonka osat olivat strategiset valinnat, suunnittelu ja toteutus, arviointi- ja palautejärjestelmä sekä kehittämissuoritus. Välillä vain tehtiin ympyrästä ellipsi, jotta se paremmin sujahtaisi tekstin sekaan tai esityksia.

Laatupolitiikka, laatujärjestelmän kuvaus, laatujärjestelmä osana johtamista ja laatujärjestelmän dokumentointi olivat tässä laatukäsikirjan versiossa pääpiirteittäin entisellään. Täysin uusia sen sijaan olivat kaksi liitetaulukkoa: mittaussuunnitelma ja vastuunjakotaulukko. Edelleen tänä päivänä käytössä olevassa mittaussuunnitelmassa luetellaan kaikki kyselyt ja arvioinnit, niiden kohderyhmät, keräystavat, keräysajankohdat, keräys- ja analysointivastuut ja muutostoinenpiteiden käynnistämisen vastuuhenkilöt. Vastuunjakotaulukko kertoo koko korkeakoulu yhteisön jäsenten laatu vastuut. Tässä ensimmäisessä versiossa vastuutahoja olivat rehtori, kehitysjohtaja, laatu päällikkö ja -sihteeri, tulosaluejohtajat ja yksiköiden johtajat, laatu vastaavat, opiskelijavastaavat, henkilöstö, opiskelijat sekä Mamok ry. ja alakohtaiset opiskelijayhdistykset.



KUVA 3. Mamkin laatujärjestelmän kuva vuodelta 2008.

Seuraavien vuosien päivityksissä laatukäsikirjaan tehtiin pieniä, mutta osin hyvinkin merkittäviä täsmennyksiä. Esimerkiksi vuonna 2010 lisättiin kuva Mamkin strategikonaisuudesta ja prosessikartta. Vuonna 2011 liitteeksi lisättiin kuva strategian ja laatujärjestelmän yhteyksistä. Laatupolitiikan kuvausta täsmennettiin syksyn 2011 päivityksessä. Korkeakoulu yhteisön osallistumista laatu työhön kuvattiin seuraavasti:

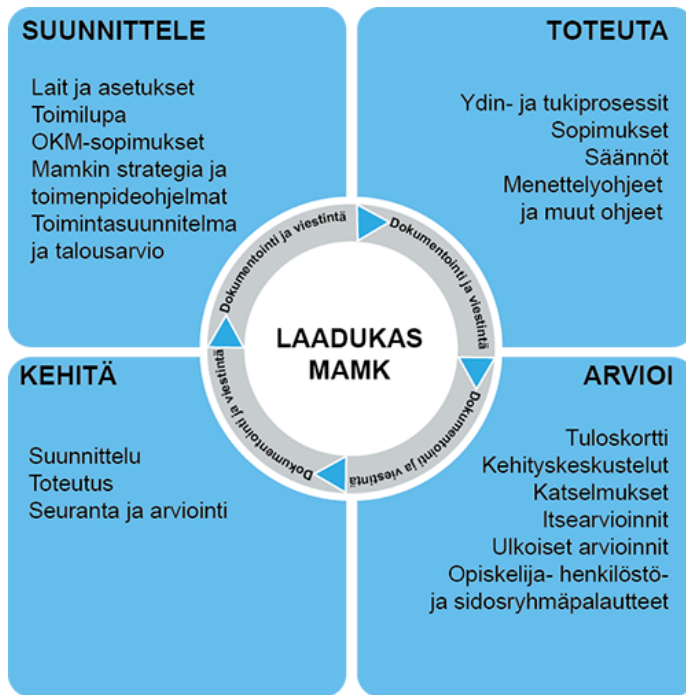
Mamkin koko henkilöstö ja opiskelijat sitoutuvat laatutyöhön. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittamisestä. Laatuorganisaatio vastaa laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittamisestä. Tässä versiossa kuvattiin myös ensimmäistä kertaa laatujärjestelmän kehittäminen.

Vuoden 2011 lopussa laatukäsikirjasta tehtiin suomen- ja englanninkieliset painetut versiot, jota jaettiin koko henkilöstölle ja myös opiskelijoille ja sidosryhmien edustajille osana toisen kierroksen auditointiin valmistautumista. Tässä vaiheessa valittiin myös laatuslogan: *Hyvät tyypit laadun takeena!* ja englanniksi *Quality Guaranteed!*

Vuoden 2013 versiossa kuvattiin ensimmäistä kertaa laatujärjestelmän tavoitteet, jotka ovat edelleen voimassa. Mamkin laatujärjestelmän tavoitteena on

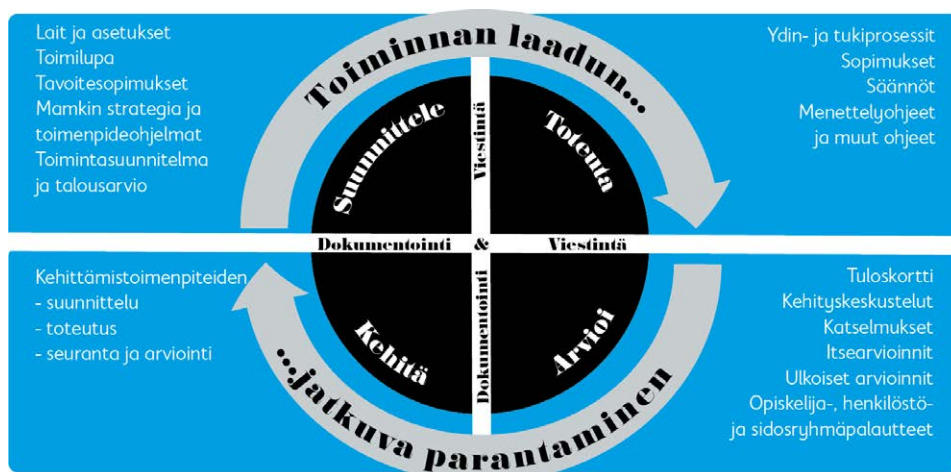
- tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi ja näin varmistaa toiminnan laatu
- yhdenmukaistaa käytäntöjä ja levittää hyviä toimintamalleja
- tukea korkeakouluyhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen
- vahvistaa laatukulttuuria.

Laatujärjestelmän vastuut kuvattiin myös tekstissä eikä pelkästään liitteenä olevassa taulukossa. Dokumentoinnin lisäksi kerrottiin myös laatutyön viestinnästä. Viestinnän tavoitteeksi määriteltiin 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. Selkiytimme myös laatujärjestelmäkuva, jotta se entistä paremmin noudattaisi kaikille tuttua laatuympeyrää. Päätimme myös käyttää osioitten suomenkielisiä nimityksiä: suunnittele – toteuta – arvioi – kehitä (STAK). Ja kuinka ollakaan – ympyrästä tulikin taas neliö, jossa keskellä kyllä on myös se ympyrä.



KUVA 4. Mamkin laatu järjestelmän kuva vuodelta 2013.

Toistaiseksi viimeisin muutos laatu järjestelmäkuvaan tehtiin, kun valmistauduttiin Karvin lokakuussa 2015 pidettyyn auditoinnin seuranta- ja kehittämisseminaariin. Uudessa kuvassa laatu ympyrän pyörimistä on korostettu lisäämällä keskellä olevaan nuoleen teksti 'Toiminnan laadun jatkuva parantaminen'. Ja tällä kertaa neliöstä tuli-kin suorakaide. Nyt onkin sitten lähes kaikki geometriset peruskuviot kokeiltu, kolmiota lukuun ottamatta.



KUVA 5. Mamkin laatujärjestelmän kuva vuodelta 2015.

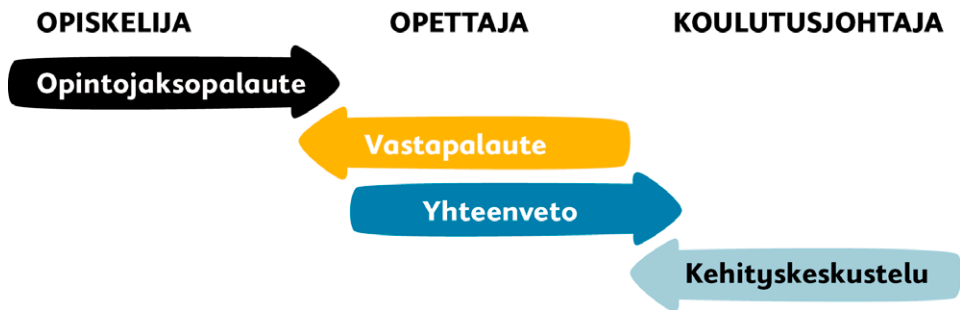
Kuvan 5 mukainen laatujärjestelmän kuva jää Mamkin historian viimeiseksi. Vuoden 2017 alussa syntyy uusi ammattikorkeakoulu, jolla on uusi ilme – ja sen mukainen on tietysti myös laatujärjestelmän kuva. Tarkoitus on tässä yhteydessä myös selkeyttää käyttämäämme laatukieltä. Laatutoimijoilla on oma laatujargoninsa. Kuinkahan moni tietää, mitä ovat auditointi, akkreditointi, benchmarking, indikaattori, konsensus, sertifikaatti jne.? Ja miten tuttuja ovat esimerkiksi seuraavat lyhenteet: BSC, CAF, EFQM, ESG, ISO, PDCA, STAK, TQM jne.? Henkilöstölle ja opiskelijoille suunnatun laatutiedon pitäisi olla selkokielistä nii, että sen ymmärtää vaikka ei olisikaan syvällisesti perehtynyt laadunhallintaan.

Harjoittelimme selkokielisen ja napakan tekstin tuottamista, kun meitä pyydettiin uuden Xamkin ensimmäiseen yhteiseen tutkinnonkuvaukseen lyhyttä tekstiä laadun arvioinnista ja kehittämisestä. Tekstin lisäksi teimme pari uutta kuvaa, jotka toivottavasti vielä lisää selventävät asioita. Seuraavasta voitte päätellä, miten onnistuimme. Kirjoitimme mm. näin:

Xamkissa arvostetaan laatua, ja laadun kehittäminen sisältyy korkeakoulun koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Xamkissa parannetaan jatkuvasti opetuksen ja ohjauksen laatua, opiskeluympäristöjen kiinnostavuutta ja kehitetään koulutusta.

Merkittävä osa kehittämisen pohjana käytettävästä palautetiedosta kootaan opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille säännöllisesti tehtävillä kyselyillä. Opiskelijana sinulla on keskeinen rooli Xamkin laadun jatkuvassa kehittämisessä. Opintojesi aikana vastaat useisiin laatukyselyihin. Opintojaksopalautteet sekä opiskelun aikana tehtävät tulokysely ja koulutuksen kehittämiskysely sekä opintojen loppuvaiheessa annettu valmistumisvaiheen palaute ovat osa laatujärjestelmää.

Henkilöstö ja opiskelijat käsittelevät yhdessä laatupalautteita erilaisilla yhteistyöfoorumeilla, joissa sovitaan uusista toimintatavoista ja keskustellaan aiemmin tehtyjen kehittämistoimien vaikutuksista. Nämä foorumit ovat hyvä kanava tuoda esille opiskelijoiden näkemyksiä toiminnasta ja suunnitelluista toimenpiteistä. Seuraava kaavio kuvaa opintojaksopalauteen polkua.”



KUVA 6. Opintojaksopalauteen polku.

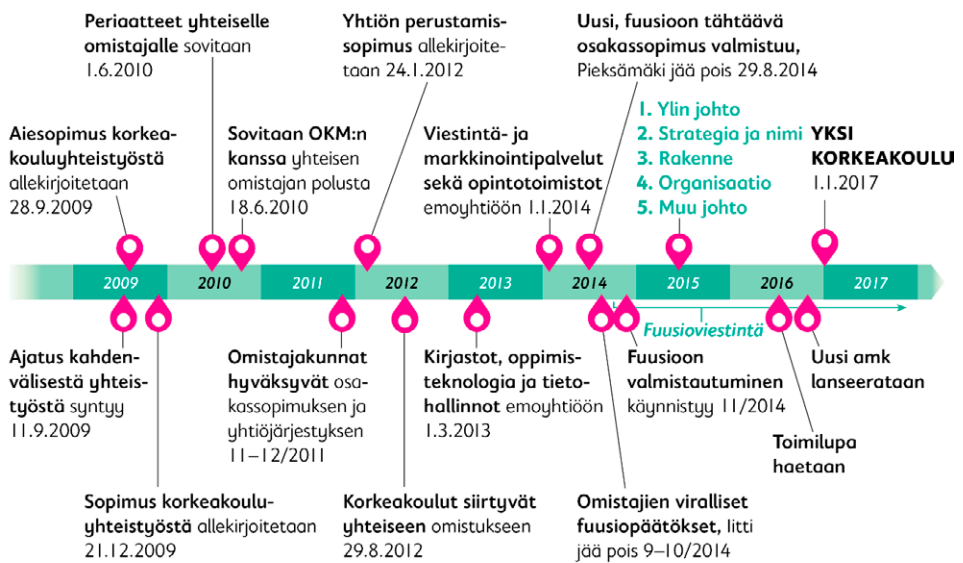
Lopuksi

Eri aikojen laatukäsikirjat ja laatujärjestelmäkuvat heijastelevat laatuajattelumme, laatuosaamisemme ja laatu kulttuurimme kehittymistä. Tässä artikkelissa kuvattiin kehitystä vuosien 1997–2013 aikana kirjoitettujen laatukäsikirjojen ja piirrettyjen kuvien avulla. Joskus kannattaisi kuitenkin palata historiassa taaksepäin. Vuoden 1997 laatu politiikan tavoite turhan työn minimoimisesta lienee yhä edelleen yhtä relevantti kuin lähes kaksikymmentä vuotta sitten. Henkilöstön osalta tavoitteeksi oli asetettu työn mielekkyyden parantaminen eli ”helposti hyviin tuloksiin”. Tämähän voisi olla hyvä laatu tavoite näinä kiristyvän talouden aikoina – vai mitä mieltä olette?

MAMK + KYAMK = XAMK VUONNA 2017

Marjo Nykänen

Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulujen lopulta fuusioon johtavan yhteistyön virallinen käynnistymishetki oli 28.9.2009, kun silloiset rehtorit Ragnar Lundqvist Kyamkista ja Heikki Saastamoinen Mamkista allekirjoittivat aiesopimuksen korkeakoulu yhteistyöstä. Vähitellen tiivistyneen yhteistyön seurauksena ammattikorkeakoulut fuusioituvat 1.1.2017. Tässä artikkelissa kerrotaan kuvassa 1 esitettyä aikajanaa seuraten, miten Mamkista ja Kyamkista tulee Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu eli Xamk.



Kyamk & Mamk muodostavat uuden korkeakoulun 2017

KUVA 1. Mamkin ja Kyamkin yhteistyön kehittyminen aiesopimuksesta fuusioon.

Aiesopimuksesta yhteiseen emoyhtiöön – vuodet 2009–2013

Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulujen yhteistyö syveni osana Kaakkois-Suomen korkeakoulujen välisestä yhteistyöstä käytyä keskustelua. Yhteistyöselvityksiä tehtiin alun perin siltä pohjalta, että mukana olisivat olleet kaikki Kaakkois-Suomen korkeakoulut eli myös Saimaan ammattikorkeakoulu ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tätä laajempaa yhteistyökokonaisuutta koskevat neuvottelut eivät kuitenkaan edenneet Mamkin ja Kyamkin toivomalla tavalla, ja ajatus kahdenvälisestä yhteistyöstä syntyikin syyskuun alussa 2009. Tästä edettiin nopeasti syyskuun lopussa allekirjoitetusta aiesopimuksesta 21.12.2009 allekirjoitettuun sopimukseen korkeakouluyhteistyöstä. Ammattikorkeakoulujen johtoryhmät kokoontuivat syksystä 2009 alkaen säännöllisesti ja syksyllä 2009 laadittiin ensimmäinen yhteistyötä koskevat toimenpideohjelma vuosille 2010–2015.

Mamk ja Kyamk lähtivät rakentamaan yhteistyötä tilanteessa, jossa ammattikorkeakoulut olivat hyvin tasavertaisia mm. kokonsa ja taloudellisen tilanteensa suhteen. Esimerkiksi vuosille 2010–2012 OKM:n kanssa sovitut opiskelijamäärätavoitteet olivat hyvin lähellä toisiaan. Tunnuslukutoteumissa vuodelta 2008 ja -tavoitteissa vuodelle 2012 sen sijaan oli eroja, pääosin Mamkin hyväksi. Marraskuussa 2011 laaditussa SWOT-analysissä todettiin seuraavat vahvuudet ja heikkoudet:

TAULUKKO 1. SWOTin 2011 vahvuudet ja heikkoudet.

Vahvuudet	Heikkoudet
Yhteinen tahtotila yhteistyöhön Osaamisen yhdistäminen ja asiantuntijuuden monipuolistuminen Kilpailukyvyyn parantaminen Toisiaan täydentävät koulutustarjonnat Ei liikaa päällekkäisyyksiä	Erilaiset toimintakulttuurit ja käytännön prosessit Erilaiset organisaatorakenteet Kokonaisuuden vetovoimaisuus Taantuvat kotimaakunnat

Yhteinen tahtotila yhteistyöhön oli jo silloin vahva. Ensimmäisen toimenpideohjelman motoksi oli valittu *Järkiavioliitto, jossa rakkauttakin mukana*. Yhteistyössä nähtiin enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia:

TAULUKKO 2. SWOTin 2011 mahdollisuudet ja uhat.

Mahdollisuudet	Uhat
Voimavarojen yhdistäminen hanketoiminnassa Toimintojen tehostaminen työnjaolla Päällekkäisyyksien karsinta Vetovoiman kasvattaminen Tehokkuuden parantaminen voimavaroja yhdistämällä Laadun parantaminen ja tarjonnan lisääminen	Yhteistyö jää näennäiseksi Tehdään yhteistyö liian monimutkaiseksi Suhde aluehallinnon uusiin rajoihin Henkilöstön ja sidosryhmien mahdollinen muutosvastarinta

Aiesopimuksessa linjattiin, että ammattikorkeakoulut organisoituvat kahden kumppanin muodostamaksi konsortioksi, jossa toiminta on aina juridisesti jommankumman sopijaosapuolen tai sovittavan muun tahon toimintaa. Sopimuksella ei sovittu kiinteämmästä juridisesta yhteistyöstä, mutta ei toisaalta myöskään suljettu pois sellaisen etenemisen mahdollisuutta. Yhteistyön tavoitteita aiesopimuksessa olivat muun muassa koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittäminen, osaamisen yhdistäminen kilpailukykyiseksi sovitulla strategisilla painoaloilla, hyvien käytäntöjen jakaminen sekä osaamisen kehittäminen ja toiminnan tehostaminen sekä korkeakoulujen välisen työnjaon toteuttaminen ja profiloituminen alueille. Erityiskysymyksinä sopimuksessa mainittiin esimerkiksi mahdolliset aloituspaikkamäärien ja koulutusohjelmien muutokset, ympärivuotisen opetuksen järjestäminen ja maksullisen palvelutoiminnan yhtiöittäminen.

Tavoitteiden saavuttamisen tueksi laadittiin asiakirja, jolle annettiin pitkä nimi: *Korkeakoulukokonaisuuden visio, strategiset tavoitteet ja toimenpideohjelma vuosille 2010–2015*. Asiakirjassa kuvattiin ammattikorkeakoulujen nykytila, korkeakoulukokonaisuuden visio 2015 ja strategiset tavoitteet, yhteistyön organisointi 2010–2012, varsinainen toimenpideohjelma sekä yhteistyön edistymisen seuranta, arviointi ja raportointi.

Yhteistyötä ryhdyttiin seuraavassa vaiheessa tiivistämään yhteisen omistajayhtiön avulla. Kesäkuussa 2010 sovittiin periaatteet yhteiselle omistajalle ja OKM:n kanssa sovittiin yhteisen omistajan ”polusta”. Omistajakunnat – Mikkeli, Savonlinna ja Pieksämäki Etelä-Savosta sekä Kotka, Kouvola ja Iitti Kymenlaaksosta - hyväksyivät uuden Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:n osakassopimuksen ja yhtiöjärjestyksen marras-joulukuussa 2011, ja yhtiön perustamissopimus allekirjoitettiin 24.1.2012. Mamk ja Kyamk siirtyivät yhteiseen omistukseen 29.8.2012.

Emoyhtiö Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:lle annettiin lyhenteeksi Xamk. Xamkiin siirrettiin kahdessa vaiheessa keskeiset tukipalveluyksiköt. Ensimmäisenä siirtyivät Kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut ja Tietohallintopalvelut 1.3.2013. Toisessa vaiheessa Xamkiin siirtyivät Viestintä- ja markkinointipalvelut ja

Opiskelijapalvelut 1.1.2014. Kullekin palveluyksikölle valittiin päällikkö sisäisellä haulla. Xamkin hallintoa ovat hoitaneet osa-aikainen hallintojohtaja ja oman toimensa ohella Mamkin henkilöstöpäällikkö ja Kyamkin talouspäällikkö.

Kohti fuusiota, vuodet 2014–2016

Elokuussa 2014 valmistui uusi fuusioon tähtäävä osakassopimus. Tässä vaiheessa Pieksämäki jättäytyi pois yhtiöstä, koska Pieksämäelle ei enää jäänyt Mikkelin ammattikorkeakoulun koulutusta metsätalouden koulutuksen siirryttyä Mikkeliin syksyllä 2013. Myöhemmin myös Iitin kunta jäi pois. Neljä omistajakaupunkia teki viralliset fuusiopäätökset syys-lokakuussa 2014, ja fuusioon valmistautuminen käynnistyi marraskuussa 2014.

Yhteistyön ja integraation jouduttamiseksi päätettiin maanantaina 10.11.2014, että yhtiöille valitaan mahdollisimman pian yhteinen johto. Kaksi johtotehtävää laitettiin ns. sisäiseen hakuun. Tällä haluttiin osoittaa, että yhtiöiden hallitukset arvostavat nykyisen johdon ja henkilöstön tekemää laadukasta työtä. Mamkin ja Kyamin yhteiseksi rehtoriksi ja sekä Mamkin, Kyamkin ja Xamkin toimitusjohtajaksi valittiin 20.2.2015 Mamkin rehtori KTT Heikki Saastamoinen. Vararehtoriksi ja varatoimitusjohtajaksi valittiin Kyamkin vararehtori FT Mirja Toikka.

Tulevan uuden ammattikorkeakoulun strategiatyö käynnistettiin maaliskuussa 2015.

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus on hyväksynyt fuusiossa syntyvän ammattikorkeakoulun strategian. Strategiassa määritellään 1.1.2017 toimintansa aloittavan ammattikorkeakoulun profiili sekä strategiset tavoitteet. Korkeakoulun nimi oli vielä tässä vaiheessa pohdinnassa, mutta vuoden 2016 alussa nimeksi vahvistettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, josta käytetään lyhennettä Xamk. Uuden Xamkin arvoja ovat luotettavuus, yhteisöllisyys ja edelläkävijyys. Motoksi valittiin *Ennakoiva menestyy*, joka on käännetty englanniksi muotoon *All for the future*.

Xamk profiloituu kestävän hyvinvoinnin ja teknologian korkeakouluksi, joka kantaa vastuun sosiaalisesta, taloudellisesta, kulttuurillisesta ja ekologisesta kestävydestä. Ammattikorkeakoulu haluaa myös vahvistaa toiminta-alueen elinvoimaisuutta ja synnyttää uusia innovaatioita, uutta liiketoimintaa ja ratkaista ongelmia. Toiminta jaetaan neljään painoalaan, jotka ovat digitaalinen talous, metsä, ympäristö ja energia, kestävä hyvinvointi sekä logistiikka ja merenkulku. Strategian mukaan tavoitteena on olla Suomen viiden parhaan ammattikorkeakoulun joukossa opiskelijatytyväisyydessä, opiskelujen sujuvuudessa ja työllistymisessä, Suomen suurin TKI-toiminnassa ja avoimessa AMK:ssa sekä vahva ja vastuullinen kumppani. Strategiaa kuvataan kuvan 2 mukaisella laivalla.



KUVA 2. Xamkin strategialaiva.

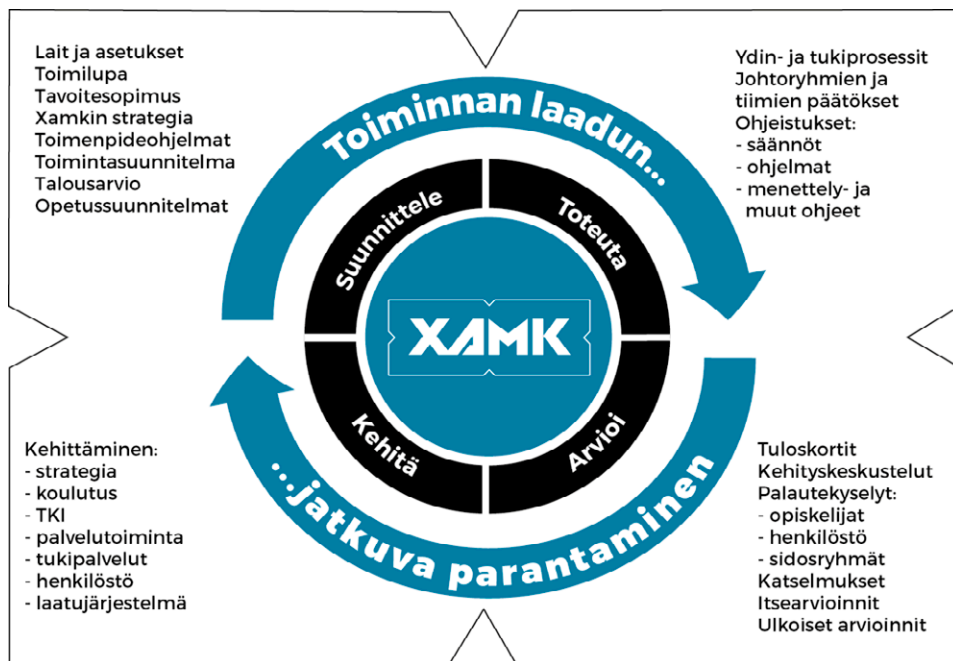
Vuoden 2016 alussa päätettiin Xamkin organisaatiosta ja haettiin johtajat uuden organisaation mukaisiin tehtäviin. Xamkin rakenne jakaantuu seitsemään kokonaisuuteen. Koulutuksen osalta muodostetaan kolme koulutusala, jotka ovat Talous ja kulttuuri, Tekniikka ja Hyvinvointi. Koulutusalat jakaantuvat edelleen kolmeenkuuteen koulutusyksikköön. Hallinto järjestetään neljään kokonaisuuteen, jotka ovat Opetuksen hallinto, Opetuksen palvelut, TKI-palvelut sekä Talous-, henkilöstö- ja hallintopalvelut. Strategiaan määritellyt läpileikkaavat kokonaisuudet - digitalisaatio, Venäjä ja yrittäjyys - saavat omat päällikkönsä.

Toiminnan kehittäminen

Kyamk ja Mamk ovat koko yhteistyöpolkunsa ajan tehneet monipuolista yhteistyötä opetuksessa, TKI- ja palvelutoiminnassa sekä muussa toiminnassa. Yhteisessä pedagogisessa ohjausryhmässä on hyväksytty yhdessä uudistetut opetus suunnitelmat ja yhteisiä opintoja. Ylempää AMK-tutkintoja koskeva yhteinen Master School on toiminut vuodesta 2014 alkaen. Korkeakouluilla on yhteinen TKI-ohjausryhmä ja strategian mukaiset yhteiset painoalat Yhteinen Hansa-hankesalkkutyökalu otettiin käyttöön vuonna 2015. Kansainvälistymispalveluilla on ollut yhteinen johtaja jo vuodesta 20XX lähtien. Henkilöstö- ja opiskelijajaintrat uudistettiin yhdessä vuosina 2013 ja 2014. Sähköposti ja kalenterit sekä Moodle-verkko-oppimisympäristö ovat

jo pitkään olleet yhteiset. Myös henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelma on yhteinen ja yhdessä järjestetään henkilöstökoulutuksia.

Fuusioon saakka Mamkilla ja Kyamkilla on omat erilliset laatujärjestelmänsä. Molemmat laatujärjestelmät pohjautuvat ns. laatuympyrään eli jatkuvan kehittämisen kehään, jonka vaiheet ovat Suunnittele – Toteuta – Arvioi ja Kehitä (STAK). Osa laatutyökaluista, mm. opiskelijapalautteet, yhdenmukaistettiin hyvissä ajoin tulevaa fuusiota ajatellen. Koko konsernin käyttöön hankittiin keväällä 2015 IMS-toimintajärjestelmä, jolla kuvataan yhtenäisellä tavalla yhteiset prosessit. Xamkin tuleva yhteinen laatujärjestelmä STAK-laatuympyränä esitetään kuvassa 3.



KUVA 3. Xamkin laatujärjestelmä.

Myös Xamkin laatu politiikka on jo linjattu. Xamkissa arvostetaan laatua. Laadukas toiminta varmistaa ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Xamkin strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon. Koulutuksen, TKI- ja palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua parannetaan kohti erinomaisuutta avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta kerätty palaute. Laadun kehittäminen sisältyy Xamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

Lopuksi

Mamkin ja Kyamkin fuusiossa vuoden 2017 alussa syntyy kuvan 4 mukainen Suomen viidenneksi suurin ammattikorkeakoulu Xamk, jossa on noin 9 000 opiskelijaa neljällä kampuksella. Uusi Xamk on kestävä hyvinvoinnin ja teknologian korkeakoulu, joka vahvistaa toiminta-alueensa elinvoimaisuutta ja synnyttää uusia innovaatioita, uutta liiketoimintaa ja ratkaisee ongelmia. Tässä artikkelissa kuvattiin Mamkin ja Xyamkin fuusiotaivalta vuonna 2009 allekirjoitetusta aiesopimuksesta fuusion syntyyn vuoden 2017 alussa.

Kyamk ja Mamk
yhdistyvät ja
muodostavat uuden
ammattikorkeakoulun

1.1.2017

5. suurin AMK
Suomessa

n. **9000**
opiskelijaa

n. **750**
työntekijää



KUVA 4. Uusi Xamk numeroina.

LAADUKAS MENESTYY! ALL FOR THE QUALITY! LAADUNHALLINTA XAMKISSA

Marjo Nykänen

Uuden Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) laatusloganiksi valittiin korkeakoulun mottoa mukaillen *Laadukas menestyy! All for the Quality!*. Xamkin laadunhallinnan kuvaus antaa kokonaiskuvan korkeakoulun laadunhallinnasta. Kuvaus on rakennettu niin, että se vastaa viiteen keskeiseen kysymykseen: 1) Miksi laadunhallintaa tarvitaan korkeakouluissa?, 2) Mitä laatujärjestelmän kokonaisuuteen kuuluu?, 3) Miten ja millä työkaluilla toimintaa kehitetään?, 4) Ketkä ovat laadun tekijöitä Xamkissa? ja 5) Mihin olemme menossa? Tämä artikkeli on lyhennetty versio Xamkin laadunhallinnan kuvauksesta.

I Miksi laadunhallintaa tarvitaan korkeakouluissa?

Suomalaisilla korkeakouluilla on lakiin perustuva velvoite vastata toimintansa laadusta ja sen kehittämistä. Ammattikorkeakoululain (932/2014, 14.11.2014 § 62) mukaan ammattikorkeakoulu vastaa järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Ammattikorkeakoulun tulee arvioida koulutustaan ja muuta toimintaansa ja niiden vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulun on myös osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laatujärjestelmiensä arviointiin säännöllisesti ja julkistettava järjestämänsä arvioinnin tulokset.

Korkeakoulutuksen laatu nähdään Euroopassa yhä selkeämmin myös kilpailutekijänä ja koulutuksen laadunarviointi on 2000-luvulla muuttunut yhä kansainvälisemmäksi. Taustalla vaikuttaa ns. Bolognan prosessi, jonka vuoden 2003 Berliinin seuranta-kokouksen jälkeen Suomessakin ryhdyttiin kehittämään kattavaa korkeakoulutuksen laadunvarmistusjärjestelmää. Tärkeäksi nähtiin kehittää järjestelmä, joka vastaa eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita. Tässä vaiheessa alettiin kehittää suomalaista auditointimallia, josta kerrotaan lisää sivulla X.

European Standards and Guidelines (ESG)

Korkeakoulujen arvioinnin periaatteet on kuvattu ESG-julkaisussa (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Kaikella laadunvarmistustoiminnalla on kaksi keskeistä tavoitetta: **tilivelvollisuus** ja **kehittäminen**. Yhdessä nämä seikat luovat luottamusta korkeakoulujen toimintaan ja tulokseen. Hyvin toimiva laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tietoa korkeakoulun ja suuren yleisön vakuuttamiseksi korkeakoulun toiminnan laadusta (tilivelvollisuus) sekä ohjeita ja suosituksia, joiden avulla korkeakoulu voi parantaa toimintaansa (kehittäminen). Laadun varmistaminen ja kehittäminen ovat näin ollen kytköksissä toisiinsa. Niiden avulla voidaan edistää sellaista **laatukulttuuria**, jonka omaksuvat kaikki asianosaiset opiskelijoista ja akateemisesta henkilöstöstä korkeakoulun johtoon ja hallintoon.

ESG:ssä käytetään termiä laadunvarmistus (engl. Quality Assurance), jonka sijaan Suomessa nykyisin puhutaan mieluummin laadunhallinnasta. ESG:ssä on kymmenen sisäisen laadunvarmistuksen **periaatetta** ja suositusta:

1. Laadunvarmistuspolitiikka

Korkeakoululla tulee olla laadunvarmistuspolitiikka, joka on julkinen ja osa niiden strategista johtamista. Sisäisten sidosryhmien tulee kehittää ja toimeenpanna tätä politiikkaan asianmukaisia rakenteita ja menettelyjä hyödyntäen sekä ulkoisia sidosryhmiä osallistaen.

2. Ohjelmien suunnittelu ja hyväksyminen

Korkeakouluilla tulee olla menettelyt ohjelmien suunnittelulle ja hyväksymiselle. Ohjelmat tulee suunnitella siten, että ne täyttävät niille asetetut tavoitteet, mukaan lukien oppimistavoitteet. Ohjelman tuloksena saatava tutkinto tulee olla selkeästi määritelty ja viestitty, ja se tulee sijoittaa oikealle tasolle kansallisessa ja täten myös eurooppalaisen korkeakoulutusalueen tutkintojen viitekehyksessä.

3. Opiskelijakeskeinen oppiminen, opetus ja arviointi

Korkeakoulujen tulee varmistaa, että ohjelmat toteutetaan tavalla, joka kannustaa opiskelijoita ottamaan aktiivisen roolin oppimisprosessissa ja että tämä lähestymistapa otetaan huomioon opiskelijoiden arvioinnissa.

4. Opiskelijavalinta, opintojen eteneminen, opintojen tunnustaminen ja todistusten myöntäminen

Korkeakoulujen tulee soveltaa johdonmukaisesti ennalta määriteltyjä ja julkaistuja säännöksiä ja määräyksiä, jotka kattavat kaikki opiskelijan ”opintopolun” vaiheet, kuten opiskelupaikan myöntämisen, opintojen etenemisen, opintojen tunnustamisen ja todistusten myöntämisen.

5. Opetushenkilöstö

Korkeakoulujen tulee varmistaa opettajiensa pätevyys. Korkeakouluilla tulee olla käytössään oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät menettelyt henkilöstön rekrytoimiseen ja kehittämiseen.

6. Palvelut ja opiskelijoiden tuki

Korkeakouluilla tulee olla riittävä rahoitus opetustoiminnalle ja oppimisen edellytysten varmistamiseksi. Korkeakoulujen tulee varmistaa, että opiskelijoille tarjotaan riittävät ja helposti saatavilla olevat palvelut ja tuki.

7. Tiedonhallinta

Korkeakoulujen tulee varmistaa, että ne keräävät, analysoivat ja käyttävät tarkoituksenmukaista tietoa ohjelmiansa ja muiden toimintojensa tehokkaaseen hallintaan.

8. Julkinen informaatio

Korkeakoulujen tulee julkaista selkeää, paikkansapitävää, objektiivista, ajantasaista ja helposti saatavilla olevaa tietoa toiminnastaan ja ohjelmistaan.

9. Ohjelmien jatkuva seuranta ja säännöllinen arviointi

Korkeakoulujen tulee seurata ja säännöllisesti arvioida ohjelmiaan varmistakseen, että niille asetetut tavoitteet saavutetaan ja että ne vastaavat opiskelijoiden ja yhteiskunnan tarpeita. Näiden arviointien tulee johtaa ohjelmien jatkuvaan parantamiseen. Kaikista arviointien perusteella suunnitelluista tai toteutetuista toimenpiteistä tulee tiedottaa kaikkia, joita asia koskee.

10. Säännöllinen ulkoinen laadunvarmistus

Korkeakoulujen tulee osallistua säännöllisesti ESG:n mukaisesti toteutettavaan ulkoiseen laadunvarmistukseen.

Laatujärjestelmän auditointi

Auditoinnilla tarkoitetaan riippumatonta ja järjestelmällistä ulkoista arviointia. Auditoinnissa arvioidaan, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen ja toimiva ja täyttääkö se sovitut kriteerit. Tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin auditointikäsi kirja vuosiksi 2015–2018 ohjaa osaltaan korkeakoulujen laatujärjestelmien kehittämistä.

Auditoinnissa arvioidaan laatujärjestelmää, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. **Laatujärjestelmällä** tarkoitetaan toiminnan kehittämisen kokonaisuutta, joka muodostuu laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista. **Laadunhallinnalla** tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu seuraa, ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua.

Auditointien tavoitteena on tukea korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita (ESG) vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla. Kansallisena tavoitteena on myös koota ja välittää laadunhallinnan hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan.

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, jossa on määritelty puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat auditointikohteittain. Auditointiprosessin päävaiheet ovat: korkeakoulu laatii etukäteen auditointiaineiston, auditointiryhmä vierailee korkeakoulussa yleensä kolmen päivän ajan ja laatii vierailun jälkeen auditointiraportin, jossa tulokset muutaman kuukauden kuluttua vierailusta julkistetaan. Karvin korkeakoulujen arviointijaosto päättää auditoinnin tuloksesta ja myöntää auditoinnin läpäisseele korkeakoululle kuusi vuotta voimassa olevan laatuleiman. Mikäli korkeakoulu ei läpäise auditointia, siltä edellytetään uusinta-auditointia.

Korkeakoulujen arviointineuvosto KKA (vuodesta 2014 lähtien Karvi) on auditoinut Kyamkin ja Mamkin laatujärjestelmät jo kahteen kertaan, Kyamkin vuosina 2005 ja 2012 ja Mamkin vuosina 2006 ja 2013. Molemmilla korkeakouluilla on voimassa oleva Karvin laatuleima. Seuraava Xamkin auditointi tehdään todennäköisimmin vuonna 2019. Vuonna 2018 käynnistyvän kolmannen auditointikierroksen mallia ei ole vielä julkistettu.

Laadunhallinta strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tukena

Syyskuussa 2015 vahvistetun strategiansa mukaan Xamk on kestävä hyvinvoinnin ja teknologian korkeakoulu, jonka mottona on ”Ennakoiva menesty”. Xamkin toiminta-ajatuksena on kehittää ja uudistaa osaamista sekä vahvistaa toiminta-alueensa elinvoimaisuutta. Vision 2020 mukaan Xamk on digitaalisen oppimisen, yrittäjyyden ja Venäjä-yhteistyön edelläkävijä. Xamkin painoalat perustuvat alueiden työ- ja elinkeinoelämän keskeisiin ja nouseviin vahvuusalueisiin: Metsä, ympäristö ja energia, Digitaalinen talous, Kestävä hyvinvointi sekä Logistiikka ja merenkulku.

Xamkin laatujärjestelmä on kytketty strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen laatuympeyrän mukaisesti. Kaiken toiminnan suunnittelua ohjaavat mm. ennakoititietoon, alueiden tarpeisiin, toimilupaan ja tavoitesopimukseen pohjautuva strategia. Strategiset linjaukset viedään vuosittain toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin. Käytännön toimintaa ohjaavat mm. johtoryhmän ja tiimien päätökset, prosessikuvaukset ja ohjeistukset. Toiminnan tuloksista kerätään tietoa arviointi- ja palautejärjestelmän avulla, johon kuuluvat tuloskortit, kehityskeskustelut, palautekyselyt, katselmukset sekä sisäiset ja ulkoiset arvioinnit. Arvioinnista nousseet kehittämistoimenpiteet kattavat kaikki ammattikorkeakoulun toiminnot ja ne viedään harkinnan mukaan strategisen tai operatiivisen suunnittelun kautta käytäntöön. Kaikkiin laatuympeyrän vaiheisiin liittyy dokumentointi ja viestintä erillisten ohjeitten mukaan.

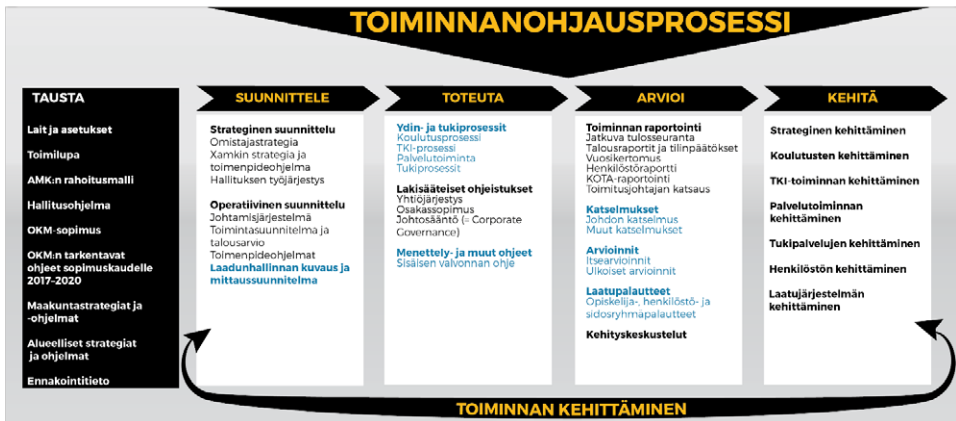
Laatujärjestelmän tavoitteet ja arviointikohteet johdetaan Xamkin strategiasta ja järjestelmän kaikki osat sisältyvät toiminnanohjausprosessiin. Laatujärjestelmä tuottaa tietoa strategisen suunnittelun pohjaksi. Toiminnan suunnittelussa, toimeenpanossa, seurannassa, arvioinnissa ja raportoinnissa käytetään 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, esimerkiksi osakeyhtiölain, vaatimuksiin. Seuraavassa kuvassa on esitetty Xamkin toiminnanohjausprosessi, johon on eri värillä merkitty laatujärjestelmän tuottama tieto.



Tavoite: Tavoitteena on varmistaa strategisten tavoitteiden toteutuminen ja laadukas toiminta sekä toiminnan jatkuva kehittäminen.

Laatukriteerit, mittarit, arviointi: Tavoitteiden toteutumista mitataan ammattikorkeakoulun rahoitusmallin mittareilla ja oman toiminnanohjauksen ja laatujärjestelmän tuottamalla mittaritiedolla. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti Xamk Oyn hallituksessa ja organisaation eri tasoilla.

Prosessin omistaja: Rehtori/toimitusjohtaja



KUVA1. Xamkin laatujärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen.

Laatujärjestelmällä kerätään mittaussuunnitelman mukaisesti tietoa ydinprosessien ja tukipalvelujen toiminnasta ja tuloksista. Palautejärjestelmä sisältää mm. opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteita sekä itsearviointeja. Mittaussuunnitelmassa kerrotaan jokaisen kyselyn tai arvioinnin osalta kohderyhmä, keräystapa, ajankohta, keräysvastuu, analysointivastuu, muutostoimenpiteiden käynnistysvastuu, dokumentointi ja tiedottaminen.

2 Mitä laatujärjestelmän kokonaisuuteen kuuluu?

Xamkin laatutyön yleiset periaatteet kuvataan **laatupolitiikassamme**, jota toteutamme laatujärjestelmän avulla. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon. Laadukas toiminta varmistaa Xamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä. Laadun tavoit-

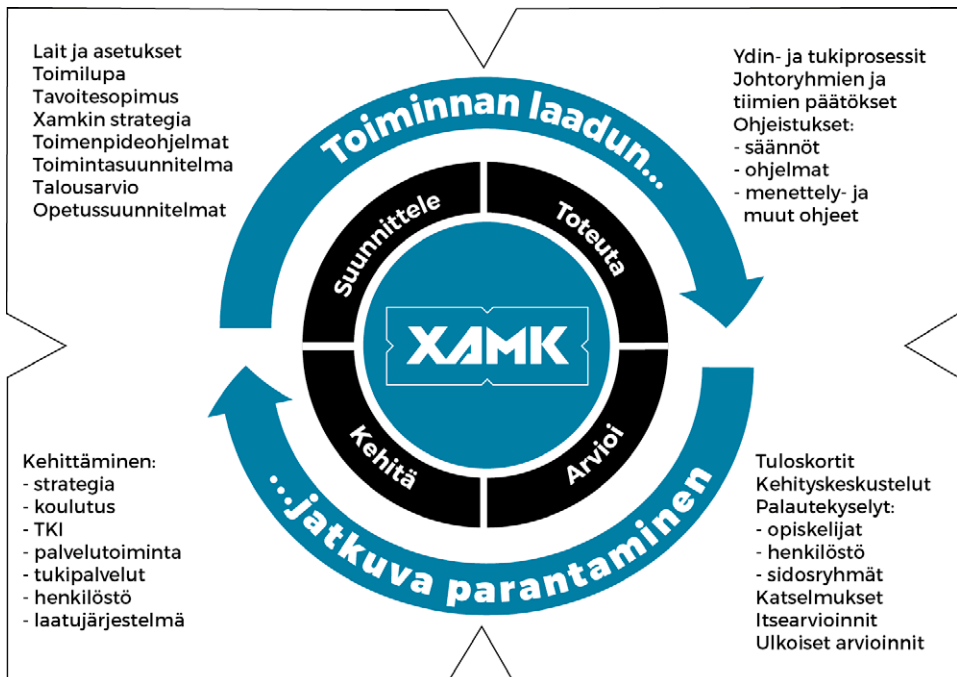
teet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Xamkin strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Laadun kehittäminen sisältyy Xamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä vastaa laatuorganisaatio, johon kuuluvat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija, laatutiimi ja yksiköiden laatuvaastavat.

Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto dokumentoidaan henkilöstö- ja opiskelijaintroihiin ja www-sivuille käyttäjäryhmien tarpeiden mukaisesti. Opiskelijaintrassa ja www-sivuilla on myös englanninkielistä aineistoa. Laatujärjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään aktiivisesti. Xamkin laatujärjestelmän **tavoitteena** on

- tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi ja näin tukea toiminnan laadun varmistamista
- varmistaa tiedon hyödyntäminen kehittämisen tukena organisaation eri tasoilla
- selkiyttää ja yhdenmukaistaa eri toimijoiden vastuut laadunhallinnassa
- yhdenmukaistaa käytäntöjä ja levittää hyviä toimintamalleja
- tukea korkeakouluyhteisön jäsenten eli opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien osallistumista toiminnan kehittämiseen
- vahvistaa laatuksellisuutta eli jatkuvan kehittämisen ilmapiiriä
- ylläpitää ja vahvistaa laatujärjestelmän avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Laatujärjestelmässä ja laatutyössä sovelletaan laatuympyrää eli jatkuvan kehittämisen kehää: **SUUNNITTELE – TOTEUTA – ARVIOI – KEHITÄ**. Laatujärjestelmän kokonaisuuteen kuuluvat laadunhallinnan kuvaus, suunnitteluvaihetta ohjaavat asiakirjat, toteuttamisvaiheen ydinprosessit ja tukipalvelut sekä ohjeistukset, arviointi- ja palautejärjestelmä ja kehittämistoimenpiteet. Kaikkiin vaiheisiin liittyy dokumentointi ja viestintä. Laatujärjestelmän keskeiset osat on esitetty seuraavassa kuvassa.



KUVA 2. Xamkin laatu järjestelmä kuvana.

Suunnitteluvaihe

Ammattikorkeakoulun toimintaa ja laadunhallintaa ohjaa strategia, johon on kirjattu strategiset valinnat ja tavoitteet. Strategia laaditaan osakeyhtiön hallituksen johdolla vuorovaikutteisesti ammattikorkeakoulun johdon, henkilöstön, opiskelijakunnan ja sidosryhmien kanssa vähintään kolmen vuoden välein. Strategiaa päivitetään tarvittaessa toimintaympäristön muutosten ja kehittämistoimenpiteiden arvioinnin perusteella. Strategiset linjaukset viedään vuosittain ammattikorkeakoulun ja sen yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin.

Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoulun laatu järjestelmään kuuluvat ydinprosessit ja tukipalvelut, johtoryhmän ja tiimien päätökset sekä erilaiset ohjeistukset, kuten säännöt, ohjelmat ja menettelyohjeet.

Ydinprosesseja ovat toiminnanohjaus-, koulutus- ja TKI-prosessit. Tukipalveluja ovat henkilöstöpalvelut, kirjastopalvelut, kansainvälistymispalvelut, oppimisteknologiapalvelut, opiskelijapalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut, tietohallintopalvelut, TKI-tukipalvelut, innovaatio- ja yrityspalvelut, taloushallintopalvelut, tilapalvelut, laadunhallintopalvelut ja muut hallintopalvelut. Seuraavassa kuvassa on Xamkin prosessikartta.



KUVA 3: Xamkin prosessikartta.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Xamkin toiminnan tuloksista ja laadusta kerätään palautetta tuloskorttien, kehityskeskustelujen, palautekyselyjen, sisäisten katselmusten, itsearviointien ja ulkoisten arviointien kautta. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään ammattikorkeakoulun johtamisessa ja toiminnanohjauksessa organisaation kaikilla eri tasoilla.

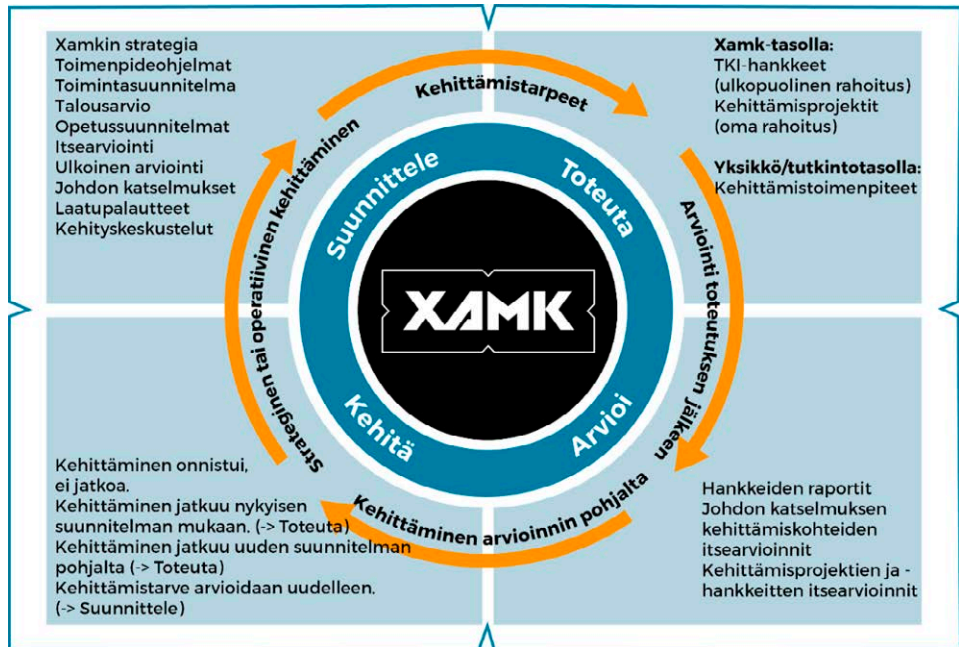
Arviointi- ja palautejärjestelmän laatuhyökaluja ovat tuloskortit, opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteet, kehityskeskustelut, katselmukset, itsearvioinnit ja ulkoiset arvioinnit. Lisätietoja kohdassa 3 Miten ja millä työkaluilla toimintaa kehitetään? sivuilla 11–16.

Kehittäminen

Ydinprosessien mukaista toimintaa ja tukipalveluja kehitetään systemaattisesti. Kehittäminen perustuu kerättyyn ulkoiseen ja sisäiseen arviointi- ja palautetietoon. Kehittämistoiminta kuvataan laatuympyrän avulla. Kehittämistarpeet nousevat Suunnittele-osion mukaisesti esimerkiksi strategian ja eri toimenpideohjelmien tai tuloskorkeissa asetettujen tavoitteiden pohjalta. Myös Xamkin arviointi- ja palautejärjestelmä nostaa esille erilaisia kehittämistarpeita. Tämän tiedon pohjalta esille nousevat kehittämistoimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan. Xamk-tasolla kehittäminen voi tapahtua ulkopuolisella rahoituksella toteutettavina TKI-hankkeina tai omalla rahoituksella toteutettavina kehittämisprojekteina. Yksikkö/koulutus/yksilötasolla toteutetaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä.

Kehittämistoimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan hankkeiden raporteissa, johdon katselmuksissa asetettujen kehittämiskohteiden itsearvioinneissa sekä kehittämisprojektien ja hankkeitten itsearvioinneissa. Kaikki

arviointiraportit dokumentoidaan. Kehittämistoimenpiteiden tulokset hyödynnetään ammattikorkeakoulun operatiivisessa toiminnassa tai strategisissa valinnoissa. Kehittämistoimenpiteet dokumentoidaan ja niistä tiedotetaan korkeakoulu yhteisön jäsenille. Seuraava kuva esittää laatuympyrän avulla kehittämistoimenpiteiden suunnittelua, toteutusta, arviointia ja jatkotoimenpiteitä.



KUVA 4. Kehittämistoimen kokonaisuus.

3 Miten ja millä työkaluilla toimintaa ja laadunhallintaa kehitetään?

Xamkin laatu työkalujen avulla ohjataan toimintaa ja kerätään tietoa toiminnan tuloksista ja laadusta. Laatu työkalut voidaan jakaa toisaalta toteutusvaiheen prosesseihin ja ohjeistuksiin ja toisaalta arviointivaiheen työkaluihin, joita ovat tuloskortit, kehityskeskustelut, palautekyselyt, sisäisten katselmuks, itsearvioinnit ja ulkoiset arvioinnit.

Prosessit

Xamkin prosessit ja ohjeistukset on jaettu neljälle tasolle: 1) ydinprosessit ja tukipalvelut, 2) yksikköjen omat prosessit, 3) lakisääteiset ohjeistukset, jotka voivat olla sääntöjä, ohjelmia tai ohjeita ja 4) menettely- ja muut ohjeet.

Ydinprosessit ja tukipalvelujen prosessit kuvataan IMS-toimintajärjestelmässä prosessiohjeen mukaisesti, yksikköjen omat ohjeet kuvataan taulukkomuodossa. Prosessit-osion kolme keskeistä kokonaisuutta ovat prosessikartta, prosessipuu sekä kolmisivutekniikan periaatteella esitetty prosessikuvaus. Prosessikuvaukseen kuuluvat yhteenvetosivu, uimaratamallinen mukainen prosessikaavio ja tarkempi prosessin vaiheiden kuvaus. Prosessikuvauksiin voidaan linkittää työohjeita ja lomakkeita, kansioita, mittareita, nettisivuja sekä esimerkiksi siirtymisiä muihin tietojärjestelmiin. Muutokset laadittuihin kuvauksiin tai linkityksiin versioituvat automaattisesti.

Prosessit jaetaan osaprosesseihin, jotka on kuvattu tarkemmin. Prosessirakenne (liitteenä) kuvaa prosessin kokonaisuutta. Siinä on lueteltu kaikki prosessit ja osaprosessit, prosessinomistajat ja prosessien laatimisesta vastaavat henkilöt/tiimit.

Menettely- ja muut ohjeet

Xamkin ohjeistukset on jaettu kahdelle tasolle: lakisäätteiset ohjeistukset, jotka voivat olla sääntöjä, ohjelmia tai ohjeita ja menettely- ja muut ohjeet. Lakisäätteisiä ohjeita ovat mm. tutkintosääntö, SORA-ohje, **päihdeohjelma**, opintotukilautakunnan ohjesääntö sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma.

Menettelyohjeessa määritellään jonkin sellaisen toiminnon tai prosessin suoritustapa, joka koskee koko henkilöstöä, jotakin henkilöstöryhmää ja/tai opiskelijoita. Menettelyohje sitoo ja velvoittaa kaikkia Xamkin henkilöstöryhmiä ja toimijoita. Yksittäisten työprosessien kuvaukset eivät ole menettelyohjeita. Menettelyohjeella on oltava selvä tarve uuden toiminnon suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi tai olemassa olevan ohjeen muutosten kirjaamiseksi.

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 mallin mukaan.

Tuloskortit

Toimintasuunnitelman ja talousarvion laatimisen yhteydessä tehdään tulosityksikkökohtainen tuloskortti. Tuloskortti sisältää strategian toteutumisen seurannan kannalta keskeiset mittarit. Tuloskorttien mittarit tarkistetaan ja päivitetään kerran vuodessa. Toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumista seurataan ja raportoidaan hallitukselle säännöllisesti.

Kehityskeskustelut

Esimiehet käyvät henkilöstönsä kanssa vuosittain kehityskeskustelut. Vuorovaikutteisessa keskustelussa käydään läpi henkilön itsearviointi, kehittymistarpeet sekä henkilön ja organisaation tavoitteet. Kehityskeskusteluissa noudatetaan yhteistä ohjeis-

tusta, joka tarkistetaan vuosittain. Kehityskeskusteluista laaditaan yksikkökohtaiset yhteenvedot, jotka käsitellään henkilöstön kanssa ja toimitetaan henkilöstöpäällikölle. Henkilöstöpäällikkö laatii yhteenvedon johtoryhmän käsittelyyn.

Laatupalautteet

Merkittävä osa palautetiedosta kootaan opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille säännöllisesti tehtävillä kyselyillä. Palauteen keräämisessä noudatetaan mittaussuunnitelmaa, jossa on määritelty kohderyhmä, keräystapa, ajankohta, keräysvastuu, analysointivastuu ja muutostöimenpiteistä vastuussa olevat henkilöt. Seuraava taulukko kuvaa arviointi- ja palautejärjestelmän kokonaisuutta.

TAULUKKO 1. Arviointi- ja palautejärjestelmä.

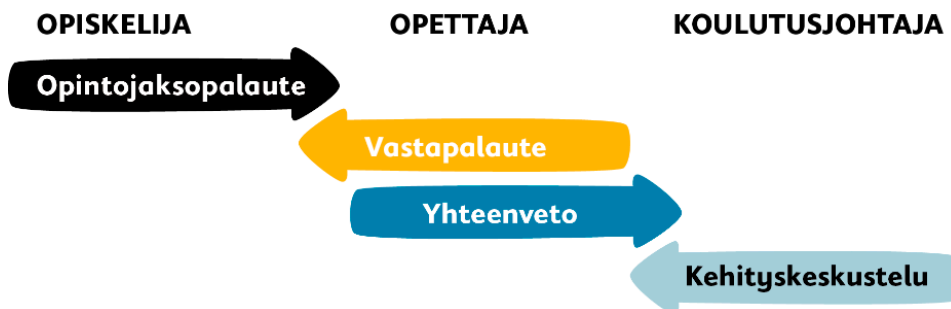
ARVIOINTI JA PALAUTEJÄRJESTELMÄ			
Johto/yksikkö	Henkilöstö	Opiskelijat	Sidosryhmät
Tuloskortit Katselmuksset Itsearviointit Ulkoiset arvioinnit	Kehityskeskustelut Työyhteisön kehittämiskysely Tukipalvelujen palautekyselyt	Opintojaksopalauteet Tulokysely Koulutuksen kehittämiskysely Ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekysely Tukipalvelujen palautekyselyt	Sidosryhmäpalaute Alumnikysely Hankkeiden arvioinnit

Opintojaksopalauteet

Kaikista opintojaksoista kerätään välipalautetta ja loppupalautetta. Jokainen opintojakson opettaja kokoaa palautetta omasta osuudestaan. Opettaja kokoaa laadullisen välipalautteen oman osuutensa puolivälissä paperilomakkeella tai sähköisellä työkalulla. Palaute voidaan kerätä yksilö- tai ryhmäpalautteena. Opettaja käsittelee palautteen ja mahdolliset kehittämistoimet opiskelijaryhmän kanssa joko heti palautetilaisuudessa tai viimeistään kahden viikon kuluessa palautteen antamisesta.

Opintojakson vastuupettaja kokoaa loppupalautteen sähköisellä työkalulla opintojakson lopussa. Opintojakson vastuupettaja huolehtii palautteen yhteenvedon laatimisesta. Opintojakson opettajat käsittelevät yhdessä yhteenvedon ja tekevät kehittämissuunnitelmat. Opintojaksokyselyistä saatua palautetta käytetään vuosittain kehityskeskustelujen pohjana. Kukin opettaja laatii koulutusjohtajalle kehityskeskustelua varten yhteenvedon saamistaan opintojaksopalauteista.

Opintojaksopalauteesta laaditaan opiskelijoille palaute. Palaute palautteessa esitetään yhteenveto palautteista ja kehittämisehdotuksista. Lisäksi esitetään yhteenveto siitä, miten opintojakson toteutustapa tuki oppimista ja kooste kehittämisehdotuksista. Seuraava kuva esittää opintojaksopalauteen polkua.



KUVA 5. Opintojaksopalauteen polku.

Tulokysely

Tulokyselyllä kootaan tietoa opiskelun aloittamiseen liittyvästä perehdytyksestä, työskentelyilmapiiristä, opiskelijatuutoroinnista ja opiskelijoiden tyytyväisyydestä. Tulokyselyyn vastaavat kaikki tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijat. Kysely tehdään opiskelijoiden ensimmäisen lukukauden aikana. Käsittely ja kehittämistoimenpiteet hoidetaan erillisen prosessikuvauksen mukaisesti.

Koulutuksen kehittämiskysely

Koulutuksen kehittämiskyselyllä kerätyn tiedon avulla kehitetään koulutusta, opintojen ohjausta ja opiskelijan itseohjautuvuutta, oppimisympäristöä ja työskentelyilmapiiriä. Koulutuksen kehittämiskyselyyn vastaavat opiskelijat opintojen puolivälissä. Käsittely ja kehittämistoimet toteutetaan erillisen prosessikuvauksen mukaisesti.

Ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekysely (AVOP)

Kaikki ammattikorkeakouluista valmistuvat tutkinto-opiskelijat vastaavat ammattikorkeakoulujen ja opetusministeriön yhteiseen ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekyselyyn (AVOP). Opiskelijat vastaavat kyselyyn noin kolme viikkoa ennen valmistumisajankohtaa.

AVOP-kyselyn kysymykset koostuvat seitsemästä osiosta, jotka ovat: taustatiedot, opetus ja oppiminen, kansainvälisyys, monikulttuurisuus ja kieliopinnot, työelämäyhteydet ja työelämäneuvonta, harjoittelu, opinnäytetyö ja opiskelutyytyväisyys. Vastauksia käytetään ammattikorkeakoulujen toiminnan kehittämiseen.

Työyhteisön kehittämiskysely

Työyhteisön kehittämiskysely on henkilökunnalle tarkoitettu kysely, jonka tuloksia käytetään henkilöstön, työn ja yksikköjen sekä koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen ja vahvuuksien ylläpitämiseen. Kyselyn omaa työyksikköä koskevista kysymyksistä selvitetään työn luonnetta, tiedonkulkua, työskentelyolosuhteita, työyksikön toimintatapoja, johtamista sekä työhön sitoutumista. Koko ammattikorkeakoulua koskevat kysymykset käsittelevät Xamkin arvoja, tehtäviä ja tavoitteita, johdon päätöksiä sekä ammattikorkeakoulun roolia maakunnan kehittäjänä. Työyhteisön kehittämiskyselyyn vastaa koko henkilöstö. Kyselyn tulokset käsitellään yksikköjen omissa kokouksissa ja johdon katselmuksissa. Työyhteisön kehittämiskysely toteutetaan joka vuosi. Kyselyn yhteydessä toteutetaan vuosittain myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely.

Projektiarvioinnit

Projektiarvioinnit toteutetaan useissa vaiheissa projektin aikana ja päättyessä. Arvioinnit osallistuvat projektin toimijat, ohjausryhmän jäsenet ja haluttaessa muut projektissa mukana olleet.

Sidosryhmäkysely ja alumnikysely

Sidosryhmä- ja alumnipalautetta kerätään kyselyillä 3–5 vuoden välein. Alumnikyselyllä selvitetään alumnien työllistymistä ja urakehitystä, koulutuksen antamia työelämävalmiuksia ja alumnien tiedontarpeita. Sidosryhmäkyselyllä selvitetään sidosryhmien kokemuksia yhteistyöstä ja tarjoamistamme palveluista sekä roolistamme alueellisena toimijana ja aluekehittäjänä. Tavoitteena on myös selvittää, mitä tietoa Xamkista sidosryhmämme tarvitsevat ja miten hyvin tietoa on saatavilla.

Muut kyselyt

Opiskelijoilta ja henkilöstöltä kootaan lisäksi noin joka toinen vuosi palautetta tukipalveluista: mm. opintotoimistosta, tietohallintopalveluista, kirjastopalveluista (valtakunnallinen kysely) ja kansainvälistymispalveluista.

Mittaussuunnitelma

Mittaussuunnitelma pitää sisällään Xamkin yhteiset laatukselyt ja arvioinnit sekä kyseessä olevan kyselyn tai arvioinnin kohderyhmän, keräystavan, ajankohdan, keräysvastuun, analysointivastuun ja vastuun muutostoimenpiteiden käynnistyksestä.

Katselmuks

Xamkin johtoryhmä tekee vuosittain yksiköissä johdon katselmuksen. Tavoitteena on arvioida yksikön toimintaa sekä tukea ja edistää itseohjattua kehitystyötä. Katselmuksessa käsitellään yksiköiden toimintaa, tuloksia ja taloutta. Lisäksi käsitellään edellisellä vuonna sovitut kehittämistoimenpiteet ja sovitaan uusista kehittämistavoitteista palautejärjestelmän antamien tulosten ja johdon katselmuksen pohjalta. Yksiköistä katselmuksiin osallistuvat yksikön johtaja tai päällikkö, muut avainhenkilöt ja opiskelijoiden edustajat.

Johdon katselmukset järjestetään toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmän mukaisesti toimintavuoden aikana ennakoitua valmistettujen aineiston pohjalta. Aineisto valmistetaan keskitetysti ja se on henkilöstöintrassa kaikkien osapuolten käytettävissä jo ennen katselmustilaisuutta. Johdon katselmusten tavoitteena on arvioida sitä, miten toiminta on edistynyt ja käydä siihen liittyvää tiedon vaihtoa. Johdon tavoitteena on myös tukea ja edistää yksiköiden toimintaa.

Katselmuksista tehdään muistiot, johon sovitut kehittämistoimenpiteet kirjataan. Seuraavan vuoden katselmus alkaa edellisessä katselmuksessa sovittujen kehittämistoimenpiteiden raportoinnilla. Muistiot ovat henkilöstöintrassa koko henkilöstön saatavilla.

Itsearviointit

Itsearviointilla tarkoitetaan organisaation omaan toimintaan, sen edellytyksiin ja tuloksiin kohdistuvaa arviointia. Ammattikorkeakoulun johto tekee kokonaisarviointin CAF-mallin pohjalta joka kolmas vuosi. Arviointit johtavat strategiaan kehittämishankkeisiin, joille varataan erilliset resurssit. CAF-itsearviointi toteutetaan pääosin sähköisin menetelmin. Arviointipohja on sähköisessä muodossa ja se lähetetään johdolle sähköpostitse. Pohjaan on liitetty linkit arviointia helpottavaan tausta-aineistoon. Arviointin tulokset käsitellään kokouksessa, jossa sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Laatujärjestelmän itsearviointi tehdään joka kolmas vuosi. Prosessit arvioidaan säännöllisesti. Lisäksi tehdään muita itsearviointeja esimerkiksi ulkoihin arviointeihin liittyen.

Ulkoiset arviointit

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

4 Ketkä ovat laadun tekijöitä Xamkissa eli mistä laatumallin muodostuu?

Xamkin opiskelijat ja henkilöstö ovat yhteisönä sitoutuneet laatuun. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittamisestä. Tässä yhdessä kehittämisen ilmapöytäkirjässä syntyy laatumallimme. Xamkissa laatumallilla tarkoitetaan sellaista toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ilmapöytäkirjää, jossa aktiivisesti ja määrätietoisesti tunnustetaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Näiden perusteella käynnistetään, toteutetaan ja seurataan toiminnan ja laadun kehittämistoimia. Kehittämisen tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen ja vahuuksien ylläpitäminen ja hyödyntäminen.

Laadun kehittäminen sisältyy Xamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Rehtorilla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja tuloksista. Ylimmässä johdossa muut johtoryhmän jäsenet vastaavat oman toimialueensa toiminnan laadusta ja tuloksista.

Laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatumallin toteutumisesta laatumallin avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukeaan laatumallin suunnittelija ja laatumalli vastaa mm. laatumallin kehittamisestä ja laadunhallinnan koordinoimisesta ja ohjeistuksesta yksiköille. Laatumallin jäsenet edustavat koulutusta, opiskelijoita, opetuksen hallintoa, opetuksen palveluja, TKI- ja palvelutoimintaa sekä talous-, henkilöstö- ja muuta hallintoa.

Yksikkötasolla johtajalla on vastuu yksikön toiminnan laadusta ja tuloksista, yksikön laadunhallinnan toimivuudesta, yksikön kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista sekä jokaisen yksikössä työskentelevän laatumallin laadusta. Yksikön johtaja vastaa myös palautekyselyiden käynnistämisestä ja yksikön tulosten analysoimisesta ja niistä tiedottamisesta sekä laadunhallintaan liittyvästä dokumentoinnista yksikkötasolla yhteisen ohjeistuksen mukaisesti. Opiskelijavastuulla on erityistehtävänä esitellä laatumallin opiskelijoille ja käsitellä laatumallin tulokset opiskelijoiden kanssa.

Yksilötasolla henkilöstöllä on vastuu oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta ja kehittamisestä ja oikeus antaa kehittävästä palautetta. Opiskelijoilla puolestaan on vastuu omasta oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä ja oikeus antaa kehittävästä palautetta. Opiskelijakunta nimeää edustajansa osakeyhtiön hallitukseen, kehittämistiimeihin ja yksikkötasolla kehittämiskoortteihin ja mahdollisiin yksiköiden omiin tiimeihin. Laatumallin vastuut kuvataan taulukossa, josta seuraava on ote

TAULUKKO 2. Ote laatujärjestelmän vastuunjakotaulukosta.

Laadun tekijät	Laatuvastuut
Opiskelijat	Opiskelijat vastaavat omasta oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä. Opiskelijoilla on oikeus antaa kehittävää palautetta koulutuksen ja muun toiminnan kehittämiseksi.
Henkilöstö	Henkilöstö vastaa oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta ja kehittamisestä ja huolehtii siitä, että toimii yhteisten sääntöjen, prosessien, ohjeiden ja sovittujen aikataulujen mukaisesti. Henkilöstöllä on oikeus saada ja antaa kehittävää palautetta toiminnan kehittämisen tueksi.
Kehittämisforumit	Henkilöstö ja opiskelijat käsittelevät yhdessä lautupalautteita erilaisilla yhteistyöfoorumeilla, joissa sovitaan uusista toimintatavoista ja keskustellaan aiemmin tehtyjen kehittämistoimien vaikutuksista. Palautteet käsitellään vastuullisesti.
	...
Laatu- ja palvelujohtaja	Laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla.
Laatuorganisaatio: Laatu- ja palvelujohtaja Laatusuunnittelija Laatutiimi	Laatuorganisaatio vastaa <ul style="list-style-type: none"> • ammattikorkeakoulun laatu- ja palvelujärjestelmän kehittämisestä • laadunhallinnan koordinoinnista ja ohjeistuksesta yksiköille • laadunhallintaan liittyvästä sisäisestä ja tarvittaessa ulkoisesta viestinnästä • palautekyselyiden käynnistämisestä ja Xamk-tason tulosten analysoinnista • Xamk-tason kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista • laatu- ja palvelujärjestelmään liittyvästä dokumentoinnista Xamk-tasolla.

5 Mihin olemme menossa?

Laatu- ja palvelujärjestelmää kehitetään itsearviointien, laatu- ja palvelukatselmusten sekä kehittämis- ja benchmarking-hankkeiden avulla. Laatu- ja palvelujärjestelmän kehittämisestä vastaa Xamkin laatuorganisaatio. Laatu- ja palvelujärjestelmän itsearviointi tehdään noin joka kolmas vuosi kulloinkin voimassa olevan Karvin auditointikäsikirjan mukaisesti. Itsearvioinnin toteuttaa ammattikorkeakoulun johto. Laatu- ja palvelujärjestelmälle on määritelty neljä tavoitetta. Laatu- ja palvelujärjestelmän kehittämisen tavoitteena on ylläpitää järjestelmää, joka on dynaaminen (1) ja tukee strategiaa ja toiminnan kehittämistä (2), jossa on tehokas ja selkeästi kuvattu prosessikokonaisuus ja ohjeistus (3) ja joka omalta osaltaan takaa sen, että korkeakoulussa on avoin ja vuorovaikutteinen laatu- ja palvelukulttuuri (4).

Laatu- ja palvelujärjestelmän **dynaamisuus** varmistetaan päivittämällä laatu- ja palvelujärjestelmää jatkuvasti kehittämistarpeiden mukaan. Laatu- ja palveluyökalujen kokonaisuus arvioidaan saatujen palautteiden ja kokemusten perusteella. Laatudokumentoinnin selkeydestä ja helppoudesta saavutettavuudesta huolehditaan. Laadunhallinnasta viestitään aktiivisesti. Laadunhallinnan viest-

tintäsuunnitelma esitetään vuosikellon muodossa. Viestinnän vuosikellosta näkee, miten ja missä tiedotamme esimerkiksi opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen tuloksista tai laatutiimin kokouksista tai eri katselmuksissa käsitellyistä ja sovitusta asioista.

Laatujärjestelmää kehitetään yhä edelleen **tukemaan strategiaa ja toiminnan kehittämistä**. Toiminnanohjausprosessi tukee ja ohjaa ydinprosesseja ja tukipalveluja. Toiminnanohjausprosessi ja ydinprosessit eli koulutus- ja TKIprosessit **päivitetään fuusion aikataulussa. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisuus on jäsennetty laatuymyrän mukaan. Suunnittele-osiosta näkee, mistä kehittämistarpeet syntyvät. Toteuttaminen tapahtuu toisaalta Xamk-tason kehittämishankkeiden, toisaalta yksikkö/koulutustason kehittämistoimenpiteiden avulla.**

Tehokkaan ja selkeästi kuvatun **prosessikokonaisuuden ja ohjeistuksen** kehittämistä jatketaan IMS-toimintajärjestelmässä. Sovelluksen avulla kootaan kaikki tarvittava tieto yhteen paikkaan helpottamaan prosessien hallintaa. Uusi järjestelmä on otettu käyttöön tilanteessa, jossa fuusioituvan ammattikorkeakoulun uusia yhteisiä prosesseja joka tapauksessa kuvataan uudelleen.

Tavoitteena on luoda ja ylläpitää avointa ja vuorovaikutteista **laatukulttuuria**. Laatukulttuurin kehittämistä tuetaan eri henkilöstöryhmille suunnatuilla laatukselluksilla sekä henkilöstön ja opiskelijoiden yhteisillä kehittämissuorumeilla. Uuden ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän lanseerauksen tueksi laaditaan viestintäsuunnitelma. Opiskelijoita tavoitellaan erityisesti jalkautumalla eri kampuksille Laatu Road Shown merkeissä.

Lopuksi

Tässä artikkelissa kuvattiin vuoden 2017 alussa syntyvän Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun eli Xamkin laadunhallinnan kokonaisuutta. Kokonaisuuteen kuuluvat laadunhallinnan kuvaus, suunnitteluvaihetta ohjaavat asiakirjat, toteuttamisvaiheen ydinprosessit ja tukipalvelut sekä ohjeistukset, arviointi- ja palautejärjestelmä ja kehittämistoimenpiteet. Kaikkiin vaiheisiin liittyy dokumentointi ja viestintä. Xamkin laatuslogan on *Laadukas menestyy! All for the Quality!* Seuraavassa kuvassa laatusloganimme siinä muodossa, jossa sitä käytetään rintanapeissa ja haalarimerkeissä.



KUVA 6. Laatuslogan rintanapissa.



OSA II
MAMKIN LAATUJÄRJESTELMÄN JA
LAATUTYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN
VUOSINA 2013–2016

KOLME VUOTTA AUDITOINNIN JÄLKEEN

Marjo Nykänen

Suomalaisilla korkeakouluilla on lakiin perustuva velvoite vastata toimintansa laadusta ja sen kehittamisestä. Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittamisestä. Ammattikorkeakoulun tulee arvioida koulutustaan ja muuta toimintaansa ja niiden vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulun on myös osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laatujärjestelmiensä arviointiin säännöllisesti ja julkistettava järjestämänsä arvioinnin tulokset. (AMK-laki 2014.)

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja on toteutettu vuodesta 2005 lähtien, ja kaikki suomalaiset yliopistot ja ammattikorkeakoulut osallistuivat auditoinnin ensimmäiselle kierrokselle vuosina 2005–2012. Toinen auditointikierros ajoittuu vuosille 2012–2018. Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk) osallistui Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) auditointiin vuonna 2013. Arviointikeskus järjestää vuosittain seuranta- ja arviointiseminaareja, joissa noin kolme vuotta aikaisemmin auditoidut korkeakoulut kertovat auditoinnin jälkeisestä kehittämistyöstään ja saavat siitä palautetta. Seminaari tarjoaa koko korkeakoulukentälle mahdollisuuden keskustella laatujärjestelmien kehittämistyöstä sekä jakaa kokemuksia ja hyviä käytänteitä. (Karvi 2015, 16)

Mamk osallistui seuranta- ja arviointiseminaariin 14.10.2015. Korkeakoulut laativat seminaaria varten lyhyen raportin. Kehittämiseraporttien ja seminaarityöskentelyn tavoitteena on tunnistaa auditoinnin jälkeisen kehittämistyön vaikutuksia, arvioida laatujärjestelmän eri osien vaikuttavuutta ja pohtia laatukulttuurin kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Kolmiosaisen raportin ensimmäinen osa sisältää korkeakoulun laatujärjestelmän kuvauksen ja selvityksen auditoinnin jälkeisistä keskeisimmistä kehittämistoimenpiteistä. Toinen osa koostuu laatujärjestelmän vaikuttavuuden ja laatukulttuurin kehittyneisyyden arvioinnista. Kolmannessa osassa korkeakouluja pyydetään pohtimaan arviointitoiminnan kehityssuuntia tulevaisuudessa. Toiveena on, että raportti painottuisi toisen osan kehittämistoimenpiteisiin. Tässä artikkelissa kuvataan Mamkin auditoinnin jälkeistä kehittämistyötä Karvin seminaaria varten laaditun raportin pohjalta.

Mamkin laatujärjestelmän kuvaus

Laatupolitiikan mukaan Mamkissa arvostetaan laatua ja toiminnan laatua parannetaan avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mamkin strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Laadun kehittäminen sisältyy Mamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittamisestä. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittamisestä vastaa laatuorganisaatio, johon kuuluvat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija, laatutiimi ja yksiköiden laatuvaastavat.

Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto dokumentoidaan henkilöstö- ja opiskelijaintroihiin ja www-sivuille käyttäjäryhmien tarpeiden mukaisesti. Opiskelijaintrassa ja www-sivuilla on myös englanninkielistä aineistoa. Laatujärjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään aktiivisesti eri viestintäkanavia käyttäen.

Mamkin laatujärjestelmän tavoitteena on 1) tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi ja näin tukea toiminnan laadun ja vaikuttavuuden jatkuvaa parantamista, 2) yhdenmukaistaa käytäntöjä ja levittää hyviä toimintamalleja, 3) tukea korkeakouluyhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen ja 4) vahvistaa laatu kulttuuria. Laatujärjestelmässä ja laatutyössä sovelletaan laatu ympyrää eli jatkuvan kehittämisen kehää: SUUNNITTELE – TOTEUTA – ARVIOI – KEHITÄ eli STAK. Laatujärjestelmän kokonaisuuteen kuuluvat laatujärjestelmän kuvaus, suunnitteluvaihetta ohjaavat asiakirjat (S), toteuttamisvaiheen ydin- ja tukiprosessit sekä ohjeistukset (T), arviointi- ja palautejärjestelmä (A) sekä kehittämistoimenpiteet (K) ja kaikkia edellä mainittuja vaiheita koskeva dokumentointi ja viestintä.

Laatujärjestelmän kehittäminen auditoinnin jälkeen

Auditoinnin kehittämissuosituksot toteutetaan Mamkissa kolmen vuoden kuluessa. Kehittämissuunnitelma laadittiin keväällä 2013 ja se hyväksyttiin johtoryhmässä 4.6.2013.

Auditointiraportin johtopäätöksissä annettiin Mamkille kahdeksan kehittämissuosituksen. Näiden lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laatujärjestelmää koskevia ke-

hittämisehdotuksia. 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 kuvassa 2 esitettyjen tavoitetilaa kuvaavien viiden teeman mukaan:



KUVA 1. Toimenpidesuunnitelman kehittämisteemat.

Laatujärjestelmän dynaamisuuden varmistamiseksi järjestelmän kokonaisuus on jäsennetty uudelleen ja sitä on kevennetty hallitusti. Laatu työkalujen kokonaisuuden arvioinnin perusteella luovuimme henkilöstön EFQM-itsearviointista kokonaan ja johdon itsearvioinnissa siirrytään jatkossa käyttämään hieman kevyemmäksi koetua CAF-itsearviointia. Yksi pieni, mutta erittäin merkittävä laatu työkaluja koskeva uudistus on opintojaksopalautteen keräämistä varten ohjelmoitu mobiililiittymä, jonka avulla palautteen antaminen on erittäin helppoa. Laatudokumentaatio on kokonaisuudessaan järjestetty uudelleen Kyamkin kanssa tehdyn introjen uudistuksen yhteydessä. Henkilöstöintra on pääasiallinen laatudokumenttien säilytyspaikka ja siellä dokumentaatio on jäsennetty laatu ympyrän osioiden mukaisesti. Erityisesti on parannettu kehittämistoimenpiteitä kuvaavaa kokonaisuutta. Yksikkötasolla laadun-

hallinnan dokumentointitapojen yhdenmukaistaminen tehtiin kevään 2015 aikana, kun intran työtilat otettiin käyttöön. Kyamkilla, Mamkilla ja emoyhtiö Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:llä (Xamk) on toistaiseksi omat erilliset laatu järjestelmät, mikä näkyy myös yhteisessä henkilöstöintrassa. Työtä tehdään kuitenkin koko ajan toimintaprosessien ja järjestelmien yhdenmukaistamiseksi.

Laatujärjestelmää kehitetään yhä edelleen **tukemaan strategiaa ja toiminnan kehittämistä**. Toiminnanohjausprosessi on nostettu ydinprosesseja ja tukipalveluja ohjauksiksi. Toiminnanohjaus- ja ydinprosessit eli koulutus-, TKI- ja palveluprosessit on päivitetty vuoden 2014 aikana. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisuus on jäsennetty uudelleen laatuymyrän mukaan. Suunnittele-osiosta näkee, mistä kehittämistarpeet syntyvät. Toteuttaminen tapahtuu toisaalta Mamk-tason kehittämishankkeiden, toisaalta laitos/yksikkö/koulutustason kehittämistoimenpiteiden avulla. Nämä kuvataan dokumentoitavan suunnittelu- ja arviointilomakkeen avulla. Laadunhallinnan viestintäsuunnitelma laadittiin vuosikellon muodossa. Viestinnän vuosikellosta näkee, miten ja missä tiedotamme esimerkiksi opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkeskustelujen tuloksista tai laatu tiimin kokouksista tai eri katselmuksissa käsitellyistä ja sovitusta asioista.

Jotta **prosessikokonaisuus** olisi mahdollisimman tehokas ja selkeästi kuvattu, arvioidaan prosessit ja tarkastellaan prosessirakenteen kokonaisuus. Xamkiin on hankittu prosessien suunnitteluun, ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarkoitettu sovellus. Sovelluksen avulla kootaan kaikki tarvittava tieto yhteen paikkaan helpottamaan prosessien hallintaa. Uusi järjestelmä otetaan käyttöön tilanteessa, jossa fuusioituvan ammattikorkeakoulun uusia yhteisiä prosesseja joka tapauksessa kuvataan uudelleen.

Mamkin **laatukulttuuri** todettiin auditoinnissa avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi. Tätä halutaan tukea ja vahvistaa edelleen. Laatukulttuurin edistämisestä kerrotaan tarkemmin osassa 2. Laatukulttuuria vahvistaa myös hyvien käytänteiden levittämisen vireyttäminen ja Mamk-tason ohjeistuksen vaikuttavuuden vahvistaminen. Tästä syystä laatu palautteiden kyselytuloksille on asetettu hälytysrajat ja ne koulutukset, joiden tulokset jäävät hälytysrajan alapuolelle, laativat kehittämissuunnitelman keskeisten kohtien korjaamiseksi. Koulutukset voivat kehittämisen tueksi myös hakea hyviä käytäntöjä toisiltaan. Kehittämissuunnitelman toteuttamisesta raportoidaan vuosittaisissa johdon katselmuksissa.

Systemaattista ja aktiivista sidosryhmäyhteistyötä vahvistetaan kehittämällä kumppanuuksien hallinnan toimintamallia ja systematisoimalla sidosryhmäpalautteita. TKI-toiminta on organisoitu uudelleen tavoitteena tuloksen ja vaikuttavuuden parantaminen sekä sidosryhmäyhteistyön systematisointi ja roolien selkeytys. Laadunhallinnan kehittämiseksi ja sidosryhmäviestinnän parantamiseksi jatkamme edelleen laatu blogin julkaisemista ja laatu julkaisujen laatimista.

Auditoinnin vaikutuksia

Mamkissa tehdään laatutyötä oman toiminnan kehittämiseksi, joten on vaikea erottaa auditoinnin vaikutuksia muusta kehittämistyöstä. Monet auditointihavainnot tukevat omia kehittämissuunnitelmiamme. Esimerkkejä tällaisista kehittämistoimenpiteistä ovat mm. laatujärjestelmän kehittämisosion systematisointi ja henkilöstöintran laatudokumentaation rakenne.

Auditointiin valmistautumisen myötä koulutusten välinen yhteistyö vahvistui entistään. Yksi keskeisimpiä auditoinnin vaikutuksia oli se, että opiskelijoista huolehtiminen tuli korkeakoulu yhteisössä entistä näkyvämmäksi. Kaiken kaikkiaan Mamkin jo ennestäänkin vahva laatukulttuuri vahvistui auditointiprosessin seurauksena.

Auditointiraportin johtopäätöksissä annettiin Mamkille kahdeksan kehittämissuositusta. Näiden lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laatujärjestelmää koskevia kehittämissuosituksia. Myös nämä poimittiin raportista ja sisällytettiin kehittämissuunnitelmaan. Suuri osa kehittämissuosituksista on jo nyt toteutettu, mutta osa on vielä työn alla ja odottaa tulevan fuusion myötä tehtäviä päätöksiä.

Auditointiprosessissa hyödyllisintä oli auditointiin valmistautuminen ja itsearviointin laatiminen, jotka lisäsivät laatuosaamista koko organisaatiossa ja vahvistivat yhteishenkeä ja laatukulttuuria. Tällä hetkellä laatutyötämme leimaa eniten vahvistuva Kyamk-yhteistyö. Fuusiota varten kaikki tietojärjestelmät, toimintaprosessit ja ohjeistukset on yhdenmukaistettava. Laadunhallinnan osalta on laadittu toimenpidesuunnitelma, jossa askel askeleelta kuvataan yhteisen laatujärjestelmän rakentaminen ja yhteisen laatukulttuurin edistäminen.

Hämmäntävintä auditointiprosessissa oli se, millaisiin yksityiskohtiin auditoinnissa kiinnitettiin huomiota. Välillä kokonaiskuva vaikutti jäävän sivurooliin, kun auditointiryhmä ehkä arvioi enemmänkin toimintaa kuin laatujärjestelmää. Esimerkkinä tästä on se, että jokerikohteeksi valittiin lakkautetut koulutusohjelmat. Edellisen auditoinnin jälkeen tehtyä kehittämistyötä ei juurikaan käsitelty auditointivierailun aikana, joten sen merkitys jäi myös aika vähäiseksi.

Laatujärjestelmän vaikuttavuus Mamkissa

Auditointiraportin mukaan Mamkissa laadunhallinnan menettelytavat muodostavat suurelta osin hyvin toimivan kokonaisuuden, joka palvelee koko korkeakoulu yhteisöä, ja niiden vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä. Erityisen hyvin laatujärjestelmä tukee ammattikorkeakoulun johtamista ja toiminnanohjausta. Vaikuttavuutta osoittavat Mamkin erittäin hyvät tulokset kaikkien korkeakoulun perustehtävien osalta. Mamk on tuloksellinen ammattikorkeakoulu, jossa tehdään hyvää tulosta kaikilla osa-alueilla. Esimerkkeinä voidaan mainita tutkintojen määrä, opiskelijapalautte, TKI-rahoituksen määrä ja monipuoliset rahoituslähteet, avoimen AMK:n volyyymi,

julkaisujen määrä, vahva kansainvälinen toiminta ja monipuolinen maksullinen palvelutoiminta. Hyvä tulos näkyy toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvoinnissa.

Laatujärjestelmämme perustuu laatuympyrään, joka muodostaa kokonaisuuden ja jonka jokaisella osalla on oma tärkeä merkityksensä. **Suunnittelu**vaiheessa ammattikorkeakoulun toimintaa ja laadunhallintaa ohjaa strategia, johon on kirjattu strategiset valinnat ja tavoitteet. Strategiset linjaukset viedään vuosittain ammattikorkeakoulun ja sen yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin. **Toteutus**vaiheessa toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään kuuluvat ydin- ja tukiprosessit ja ohjeistukset. Mamkin toiminnan tuloksista ja laadusta kerätään palautetta tuloskorttien, 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. Ydinprosessien mukaista toimintaa ja tukipalveluja kehitetään systemaattisesti. **Kehittäminen** perustuu kerättyyn ulkoiseen ja sisäiseen arviointi- ja palautetietoon. Tämän tiedon pohjalta esille nousseet kehittämistoimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan, niiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan sekä tulokset hyödynnetään ammattikorkeakoulun operatiivisessa toiminnassa tai strategisissa valinnoissa. Kehittämistoimenpiteet dokumentoidaan ja niistä tiedotetaan korkeakouluyhteisön jäsenille.

Laatujärjestelmä tuottaa systemaattisesti keskeiset tiedot strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tueksi. Kaikkein tärkeintä vaikuttavuuden kannalta on laatuympyrään kaikkien osien saumaton yhteistyö. Vaikuttavuuden takeena on mielestämme oikeaan ja luotettavaan arviointitietoon pohjautuva jatkuva kehittäminen. Seuraavassa kuvataan lyhyesti kolme erityisen vaikuttavaa menettelytapaa. Näistä kaksi – johdon katselmus sekä arviointi- ja palautejärjestelmä – ovat Mamkin pitkään käyttämiä keskeisiä laatujärjestelmän perustyökaluja. Kolmantena kuvattava hankesalkku HanSa on uudempi tulokas Mamkin laatujärjestelmässä, mutta se on jo lyhyen eli noin neljän vuoden historiansa aikana osoittanut vaikuttavuutensa suorastaan vaikuttavalla tavalla.

Johdon katselmus

Mamkin ylin johto tekee vuosittain yksiköissä johdon katselmuksen. Tavoitteena on arvioida yksikön toimintaa sekä tukea ja 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. Johdon katselmuksen sisältöä ja aineistoja on kehitetty useissa vaiheissa vuosien mittaan. Vuonna 2014 tehdyssä päivityksessä katselmoitavat asiat liitettiin entistäkin selkeämmin strategiaan ja tuloskorttiin. Tuloskorttitietoja seurataan organisaation kaikilla tasoilla myös toimintavuoden aikana. Katselmuksiin liitettiin myös lyhyt kirjallinen itsearviointi, jossa laitokset ja yksiköt arvioivat edellisenä vuonna annettujen kehittämissuosituksen toteutumista.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Merkittävä osa palautetiedosta kootaan opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille säännöllisesti tehtävillä kyselyillä. Palautteen keräämisessä noudatetaan mittaussuunnitelmaa, jossa on määritelty kyselyn kohderyhmä, keräystapa, ajankohta, keräysvas-tuu, analysointivastuu ja muutostoimenpiteistä vastuussa olevat henkilöt.

Opiskelijakyselyillä kerätään palautetta yksittäisten opintojaksojen lisäksi opintojen aloituksen sujuvuudesta, opetuksen laadusta ja kehittämisestä, opintojen ohjauksesta, oppimisympäristöstä, työskentelyilmapiiristä ja opiskelun tukipalveluista. Kyamkissa on otettu käyttöön osa Mamkin opiskelijakyselyistä osana laatujärjestelmien yhdenmukaistamista. Henkilöstölle tehtävällä työyhteisön kehittämiskyselyllä kerätään palaute-tta työn luonteesta, työyksikön tiedonkulusta, työskentelyolosuhteista, toiminta-tavoista, johtamisesta ja henkilöstön sitoutumisesta. Tukipalveluiden kehittämiseksi kootaan tietoa opiskelijoille ja henkilöstölle säännöllisesti tehtävillä asiakaspalveluky-selyillä. Sidosryhmiltä kootaan ydinprosessien toiminnan kehittämistä tukevaa palaute-tta sidosryhmä- ja alumnikyselyillä.

Hankesalkku HanSa

TKI-toiminnan johtamisen ja hankkeiden hallinnoinnin työkaluna on HanSa-ohjel-misto, jota on tarvelähtöisesti kehitetty auditoinnin jälkeen ja joka on tarkoitus ottaa käyttöön myös Kyamkissa. HanSa osoittaa toiminnan strategialähtöisyyden, ja mm. hankkeiden valmisteluprosessi on integroitu HanSaan. HanSan avulla saadaan myös TKI-toimintaan liittyvää seuranta- ja arviointitietoa, jota Mamkin johto ja henkilös-tö voivat hyödyntää koko henkilöstölle avoimesta tietojärjestelmästä. Arviointi ja sen osana itsearviointit liittyvät jokaiseen hankkeeseen ja arvioinnista nähdään olevan hyötyä hankkeen kaikissa vaiheissa. Hankkeiden itsearviointinissa hyödynnetään Han-Sassa olevia hankkeen toimintaa mittaavia määrällisiä mittareita ja muuta aineistoa. Väliarvioinnille ja loppuarvioinnille on rakennettu valmis malli järjestelmään. Väli-arvioinnissa kiinnitetään huomiota hankesuunnitelman toteutumiseen ja toiminnan strategian mukaisuuteen. Tärkeänä pidetään suunnitelmanmukaista ja strategian ta-voitteita tukevaa toimintaa sekä aikatauluissa pysymistä. Hankkeen toimijat joutuvat pohtimaan myös sitä, miten varmistetaan tuotosten ja tulosten hyödynnettävyys ja käyttöön otto.

Mamkin laatukulttuuri ja sen edistäminen

Mamkissa laatukulttuurilla tarkoitetaan sellaista toiminnan pitkäjänteisen kehittämi-sen ilmapiiriä, jossa aktiivisesti ja määrätietoisesti tunnistetaan vahvuuksia ja kehit-tämiskohteita. Näiden perusteella käynnistetään, toteutetaan ja seurataan toiminnan ja laadun kehittämistoimia. Kehittämisen tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen ja vahvuuksien ylläpitäminen ja hyödyntäminen.

Pitkäaikainen ja pitkäjänteinen osallistumiseen kannustava tapa kehittää toiminnan laatua ja laatujärjestelmää on Mamkin laatu kulttuurin ydin. Myös laatujärjestelmän selkeä tavoitteenasettelu ja dokumentaatio sekä toimiva vastuunjako vahvistavat laatu työhön osallistumista. Laatu tiimin jäsenille ja yksiköiden laatu vastaaville sovitaan vuosittain laatu työhön yhteiset resurssit.

Henkilöstön osallistumista tuetaan siten, että laadunhallintaan liittyvä ohjeistus ja materiaalit, strategiat, prosessikuvaukset, menettelyohjeet ym. ovat henkilöstöintrassa helposti saatavilla. Toimijoiden osallistumista laatu työhön tuetaan myös tiedottamisen sekä hyvien käytänteiden tunnistamisen ja levittämisen avulla. Yhteisesti tuotetut palvelut ja tarjotut yhteiset resurssit helpottavat osallistumista ja vähentävät kuormittavuutta. Omat koulutukset ja kouluttautumisen tukeminen sekä henkilöstön perehdytys ja kehityskeskustelut vahvistavat toimijoiden osallistumista. Henkilöstön osallistumista tuetaan myös kehittämisprojektein. Projektit ovat olleet yhteistyöprojekteja muiden oppilaitosten ja työyhteisöjen kanssa tai ammattikorkeakoulun sisäisiä kehittämisprojekteja.

Vuoden 2013 auditointipalautteen mukaan opiskelijoiden laatu vastuun toteutuu laatu järjestelmässä esitetyllä tavalla ja koskettaa opiskelijan arkipäivää. Opiskelijapalautejärjestelmä antaa kaikille opiskelijoille monipuoliset mahdollisuudet osallistua ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen. Osallistumisen tueksi laatu työstä tiedotetaan esitteillä ja opiskelijaintrassa suomeksi ja englanniksi. Opiskelijat osallistuvat opintojaksojen palautteiden käsittelyyn ja saavat opintojaksopalautteesta palautteen. Välipalautejärjestelmä, joka mahdollistaa kehittämistoimet opintojakson aikana, oli auditointiryhmänkin mielestä hyvä käytänte. Opiskelijavastaavat käsittelevät tulokyselyn ja koulutuksen kehittämiskyselyn tulokset yhdessä opiskelijaryhmän kanssa. Opiskelijoiden edustajat osallistuvat laatu työhön mm. laitosten johtotiimeissä, kehittämisfoorumissa ja johdon katselmuksissa. Myös kaikissa Mamk-tason kehittämissiimeissä on opiskelijajäseniä. Tiimeissä työskentely on opinnollistettu eli opiskelijat voivat saada työstä opintopisteitä.

Ulkopuolisten toimijoiden osallistumista laatu työhön tuetaan mm. palautekyselyiden, www-sivuilla olevan laatuaineiston ja yhteisten strategiavalmistelujen avulla. Hankkeissa projektikumppaneina tai kohderyhminä toimiessaan eri sidosryhmätahot vastaavat projektia koskeviin kyselyihin ja antavat palautetta sekä arvioivat projektia.

Auditointiraportissa todetaan, että laatu järjestelmän vastuut jakautuvat luontevasti koko organisaatiossa. Laatu järjestelmä toimii johtamisen kannalta hyvin organisaation kaikilla tasoilla ja johtajien sitoutumisesta laatu työhön on selkeää näyttöä. Laatu järjestelmän vastuunjako korostaa jokaisen korkeakouluyhteisön jäsenen merkitystä laadunhallinnassa. Laatuorganisaatio on vakiintunut osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa. Laadunhallinnan vastuuhenkilöt tukevat luontevasti johtoa ja esimiehiä, jotka vastaavat omien vastuualueidensa toiminnan tuloksista ja laadusta.

Lopuksi

Tässä artikkelissa kerrottiin Mamkin 2. kierroksen auditoinnin jälkeisestä laatu-järjestelmän kehittämisestä Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin auditoinnin seuranta- ja kehittämisseminaariin lokakuussa 2015 laaditun raportin perusteella. Kehittämissuosituksen pohjalta laadittiin viiteen tavoitetilaa kuvaavaan teemaan ryhmitelty suunnitelma, ja suositukset toteutettiin pääosin kolmessa vuodessa. Jotkut asiat odottavat vielä vuoden 2017 alussa toteutuvan Kyamkin ja Mamkin fuusion edellyttämiä ratkaisuja. Artikkelissa pohditaan myös auditoinnin vaikutuksia ja laatu-järjestelmän vaikuttavuutta. Esimerkkeinä vaikuttavuudesta kuvataan kolme erityisen vaikuttavaa laadunhallinnan menettelytapaa.

Karvin pyynnöstä pohdimme raportin lopuksi myös sitä, millainen arviointitoiminta tukisi korkeakoulumme kehittymistä parhaiten tulevaisuudessa. Esimerkkeinä oli mainittu Karvin toteuttamat arvioinnit, benchmarking, arviointitutkimus ja kansainväliset akkreditoinnit. Mielestämme kolmatta samanlaista, kaikki korkeakoulut kattavaa auditointikierrosta ei tarvita. Olisi kuitenkin hyvä, että korkeakoulut voisivat halutessaan tilata koko laatu-järjestelmän kattavan auditoinnin. Tämä voisi palvella esimerkiksi fuusioituneita korkeakouluja.

Erilaiset yhden tai useamman korkeakoulun kattavat teema-arvioinnit korkeakoulutasolla mahdollistaisivat sen, että arvioinnissa ja kehittämisessä päästäisiin syvemmälle. Meillä on myös erittäin hyviä kokemuksia benchmarking-menetelmällä toteutetuista arvioinneista, joita voi toteuttaa monin eri tavoin. Tärkeää olisi myös pystyä nykyistä paremmin arvioimaan laatu-järjestelmän menettelytapojen vaikuttavuutta toiminnan tuloksellisuuden kannalta.

PROSESSIEN KEHITTÄMINEN IMS-TOIMINTAJÄRJESTELMÄSSÄ

Marjo Nykänen ja Susanna Voutilainen

Vuoden 2017 alussa fuusioituvilla Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakouluilla on fuusioon saakka omat erilliset laatujärjestelmänsä. Molemmat laatujärjestelmät pohjautuvat ns. laatuympyrään eli jatkuvan kehittämisen kehään, jonka vaiheet ovat Suunnittele – Toteuta – Arvioi ja Kehitä (STAK). Ammattikorkeakoulun eri perustoimintojen ja tukipalvelujen edustajat ovat yhteistyön edetessä yhdenmukaistaneet prosesseja ja ohjeistuksia. Tämän vuoksi oli tarpeen tehdä jo ennen fuusiota joitakin linjauksia laatujärjestelmän suhteen. Laatupolitiikan peruseräpäätökset kuvattiin pääpiirteiltään jo strategian laatimisen yhteydessä:

- Xamkissa arvostetaan laatua. Laadukas toiminta varmistaa ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä.
- Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Xamkin strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon.
- Koulutuksen, TKI- ja palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua parannetaan kohti erinomaisuutta avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta kerätty palaute.
- Laadun kehittäminen sisältyy Xamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

Osa laatutyökaluista, mm. opiskelijapalautteet, yhdenmukaistettiin jo hyvissä ajoin tulevaa fuusiota ajatellen. Koko konsernin käyttöön hankittiin keväällä 2015 IMS-toimintajärjestelmä, jolla kuvataan yhtenäisellä tavalla yhteiset prosessit. Käytössä on kuitenkin vielä osittain eri laatutyökaluja.

Korkeakoulun ydinprosessit (toiminnanohjaus-, koulutus-, TKI- ja palveluprosessit) on kuvattu laatuympeyrän mukaisesti siten, että Suunnittele-, Toteuta- ja Arvioi-osioissa on täsmennetty laatuympeyrää kunkin prosessin mukaisesti. Kuviiin on lisätty organisaation ulkopuolelta tulevat tausta-aineistona olevat toimintaa ohjaavat asiakirjat. Kehitä-osiossa on uuden strategian mukaisia kehittämiskohteita. Kuvat ovat vielä luonnoksia, ja niiden sisältö täsmenyy suunnittelun edetessä. Tästä esimerkkinä on kuvan 1 koulutusprosessi.

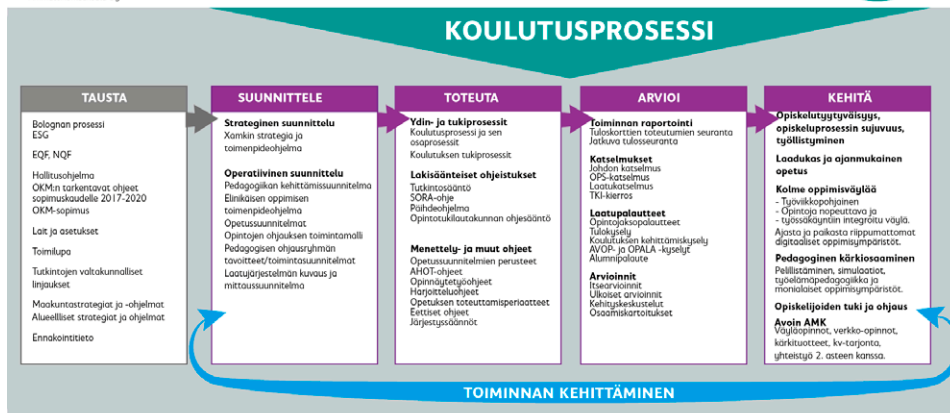


Prosessin tavoite: Tavoitteena on laadukas koulutuksen toteuttaminen ja sujuvan opiskeluprosessin tukeminen.

Laatukriteerit, mittarit, arviointi: Tavoitteiden toteutumista mitataan ammattikorkeakoulun rahoitusmallin mittareilla ja oman laatujärjestelmän tuottamalla mittaritiedolla.

Prosessin omistaja: Koulutuksesta vastaava johtaja.

HUOM!
Luonnos hyväksytty
Xamkin johtoryhmässä
11.11.2015. Sisältö
toteutuu suunnitelmien
edetessä.



KUVA 1. Xamkin koulutusprosessi.

Prosessien kehittäminen

Tulevan fuusioammattikorkeakoulun prosesseja alettiin yhdenmukaistaa tilanteessa, jossa kahden eri korkeakoulun prosessit oli kuvattu aivan eri logiikalla. Kyamkissa prosessit oli kuvattu ainoastaan sanallisesti taulukkomuodossa. Mamkissa puolestaan käytettiin vuokaaviotyypisiä prosessikuvausta, joihin ei liittynyt sanallista kuvausta. Kummassakaan korkeakoulussa ei ollut käytössä varsinaista prosessien kuvaamiseen tarkoitettua työkalua, vaan kuvaamiseen käytettiin tavallisia työkaluohjelmia. Kuvaukset olivat erillisinä pdf-tiedostoina, Kyamkissa erillisessä LaatuMoodlessa tai TWeb-asiankirjanhallintajärjestelmässä ja Mamkissa henkilöstöintra Staffissa.

Lähtökohtatilanne oli siis sellainen, että korkeakoulut olivat mahdollisimman kaukana toisistaan prosessikuvausten toteutuksen suhteen – puhumattakaan prosessien sisällöstä. Tässä tilanteessä päätettiin hankkia uusi työkalu prosessien kuvaamiseen. Uutta työkalua hankittaessa asetimme sille seuraavia tavoitteita:

- Tarkoitus on, että sovelluksella sekä suunnitellaan että kuvataan Xamkin ydin- ja tukiprosessit osaprosesseineen.
- Prosessikokonaisuudet voivat olla laajoja, kuvaaminen on oltava mahdollista tehdä työvaihekohtaisesti.
- Kuvauksiin tulee voida sisällyttää vuokaaviotyypinen prosessikaavio, sitä täydentävät taulukot ja niihin linkittyvät dokumentit.
- Kaavioihin ja taulukoihin täytyy voida linkittää muita prosessikuvauksia sekä erilaisia dokumentteja ja kuvia. Sekä prosessikaavioita että niihin linkittyviä taulukoita ja dokumentteja tulee voida ylläpitää järjestelmän kautta.
- Sen lisäksi, että luodut dokumentit on voitava tulostaa, ne on saatava tarvittaessa vietyä asianhallintajärjestelmään ja/tai sähköiseen arkistoon.

Tarjouskilpailun jälkeen prosessityökaluksi valittiin IMS-toimintajärjestelmä, jonka avulla prosessikuvaukset ja ohjeistukset voidaan koota toimivaksi kokonaisuudeksi. Toimintajärjestelmän muita osia ei ainakaan alkuvaiheessa otettu käyttöön. Järjestelmän toimittaja kuvaa sitä seuraavasti: ”IMS Ohjelmisto on selainpohjainen ja helppokäyttöinen ohjelmisto organisaatioiden toiminnan kehittämisen tarpeisiin. IMS Ohjelmiston avulla voit rakentaa visuaalisen ja helposti ylläpidettävän toimintajärjestelmän organisaatiosi koosta riippumatta. Toiminnallisuudet tukevat useiden eri viitekehysten soveltamista (esimerkiksi ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, EFQM, SHQS, ja CAF).”

IMS-järjestelmän terminologia ja prosessikuvaukset noudattavat suurimmaksi osaksi JHS-järjestelmän mukaisia suosituksia, mikä teki sen käyttöönotosta helppoa. JHS on erityisesti julkisella sektorilla käytetty järjestelmä, jonka tavoitteena on parantaa tietojärjestelmien ja niiden tietojen yhteen toimivuutta ja saada aikaan hyviä ja yhdenmukaisia käytäntöjä julkishallintoon ja erityisesti julkisten organisaatioiden tietohallintoon. Suositukset hyväksyy julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA.

Prosessit -osion kolme keskeistä kokonaisuutta ovat prosessikartta, prosessipuu sekä kolmisivutekniikan periaatteella esitetty prosessikuvaus. Järjestelmään rakennetut puitteet ohjaavat kuvausten tekemisessä, ja näitä puitteita hyödyntäen kuvauksista on helppoa tehdä yhdenmukainen kokonaisuus. Prosessikuvauksiin voidaan linkittää työohjeita ja lomakkeita, kansioita, mittareita, nettisivuja sekä esimerkiksi siirtymisiä muihin tietojärjestelmiin. Muutokset laadittuihin kuvauksiin tai linkityksiin versioituvat automaattisesti. Järjestelmään rakennettu automaattinen työnkulku mahdollistaa prosessikuvausten selkeän vastuutuksen sekä ylläpidon ja kehittämisen.

Xamkissa on lisäksi laadittu ohje, jossa linjataan yhteistä käsitteistöä. Xamkin prosessit ja ohjeistukset jaetaan neljälle tasolle: 1) ydin- ja tukiprosessit, jotka on kuvattu IMS-toimintajärjestelmässä, 2) yksikköjen omat prosessit, 3) lakisääteiset ohjeistukset, jotka voivat olla ääntöjä, ohjelmia tai ohjeita ja 4) menettely- ja muut ohjeet. Ohjeistuksen kokonaisuus hyväksytään johtoryhmässä.

IMS-järjestelmä on otettu käyttöön vaiheittain siten, että aluksi kuvattiin Xamkiin jo siirrettyjen yhteisten tukipalvelujen prosessit. Ydinprosesseja on kuvattu sitä mukaa, kun yhteisiä käytäntöjä on voitu ottaa käyttöön. Prosesseja kuvaamassa on ollut useita kymmeniä tulevan Xamkin eri toimintojen edustajia. Työkalun käyttöä on opeteltu yhteisissä työpajoissa, joissa osallistujat ovat jo laatineet omia prosessikuvauksiaan. Työpajoja ovat pitäneet Xamkin laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija, jotka ovat myös katselmoineet valmiit prosessikuvaukset ennen niiden hyväksymistä.

Xamkin prosessit IMS-toimintajärjestelmässä

Xamkin prosessikartta IMS-toimintajärjestelmässä on esitetty kuvana. Kuvan keskiössä ovat korkeakoulun perustoimintojen ydinprosessit: koulutusprosessi, TKI-prosessi ja palvelutoiminta. Näitä kaikkia ohjaa toiminnanohjausprosessi, ja tukipalvelut puolestaan tukevat niiden toimintaa. Prosessikartta on esitetty kuvassa 2.



KUVA 2. Xamkin prosessikartta.

Ydin- ja tukiprosessit jaetaan osaprosesseihin, jotka on kuvattu tarkemmin. Prosessirakenne kuvaa prosessien kokonaisuutta. Siinä on lueteltu kaikki ydin- ja tukiprosessit ja niiden osaprosessit, prosessinomistajat ja prosessien laatimisesta vastaavat henkilöt/tiimit. Seuraavassa taulukossa esitetään osa Xamkin prosessirakenteesta. Esimerkkeinä on käytetty koulutusprosessia ja laadunhallintaprosessia.

TAULUKKO 1. Ote Xamkin prosessirakenteesta.

Ydinprosessien osaprosessit	Prosessin omistaja	Vastuuhenkilö/ tiimi
Koulutusprosessi		
Pedagoginen prosessi	Opetusjohtaja	Opetuksen jory
OPS-prosessi	Vararehtori	Opetuksen jory
<i>Opetuksen suunnittelu</i>		
• Vuosisuunnittelu	Koulutusala johtaja	Opetuksen jory
• Toteutuksen suunnittelu	Koulutusjohtaja	Opetuksen jory
• Opettajien työsuunnittelu	Koulutusjohtaja	Opetuksen jory
• Työjärjestykset	Opetusjohtaja	Opetuksen jory
<i>Opintojen toteutus</i>		
• Opinnäytetyö	Koulutusjohtaja	Opetuksen jory
• Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen	Koulutusjohtaja	Opetuksen jory
<i>Strategian mukaiset oppimisväylät</i>		
• Työviikkopohjainen oppimisväylä	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
• Työssäkäyntiin integroitu oppimisväylä	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
• Opintoja nopeuttava oppimisväylä	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
<i>Opiskelijan ohjaus</i>		
• Ennen opintojen alkua	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
• Opintojen alussa	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
• Opintojen aikana	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
• Opintojen lopussa	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
• Opintojen päätyttyä	Kehityspäällikkö	Opetuksen jory
• Koulutusten suunnittelu ja hyväksyminen (ESG)	Opetusjohtaja	Opetuksen jory

...jatkuu

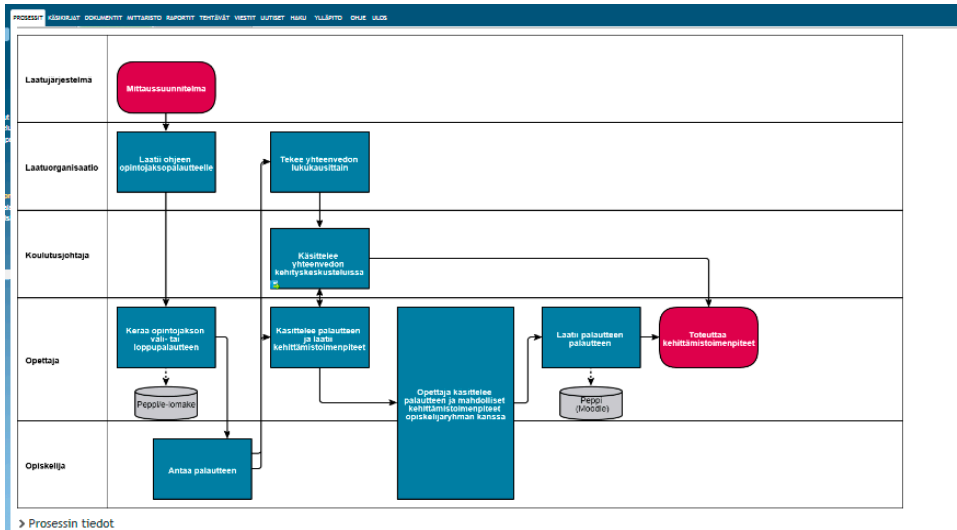
Tukipalvelujen osaprosessit		
Laadunhallintaprosessi		
Opintojaksopalaute	Laatu- ja palvelujohtaja	Laatutiimi
Opiskelijoiden lautapalaute	Laatu- ja palvelujohtaja	Laatutiimi
Työyhteisön kehittämiskysely	Laatu- ja palvelujohtaja	Laatutiimi
Sidosryhmäpalaute	Laatu- ja palvelujohtaja	Laatutiimi
Koulutusten ESG-arviointi	Laatu- ja palvelujohtaja	Laatutiimi

Ydin- ja tukiprosessit puretaan auki määrittelemällä, mitä osaprosesseja kullakin prosessilla on ja ketkä ovat osaprosessien vastuuhenkilöt ja päivittämisestä vastaavat henkilöt tai tiimit. Tämän jälkeen prosessit kuvataan vaiheittain IMS-järjestelmään ns. kolmisivutekniikalla. Prosessikuvaukseen kuuluvat **yhteenvetosivu**, uimaratamallin mukainen **prosessikaavio** ja tarkempi prosessin **vaiheiden kuvaus**. Prosessikuvauksiin voidaan linkittää työohjeita ja lomakkeita, kansioita, mittareita, nettisivuja ja esimerkiksi siirtymisiä muihin tietojärjestelmiin.

Yhteenvetosivulla määritellään prosessin tavoite, omistaja, asiakkaat, asiakastarpeet ja -odotukset, prosessin lähtötilanne ja lopputilanne, keskeiset toimijat ja resurssit sekä menestystekijät, mittarit, kehittämismenettelyt ja rajapinnat. Prosessin kuvaamisen voi aloittaa vaikka tavoitteen sekä lähtö- ja lopputilanteen pohdinnalla.

Prosessikaaviolla tarkoitetaan prosessin etenemisen kuvaamista graafisesti sen eri vaiheiden kautta. IMS-järjestelmässä käytetään perinteistä ns. uimaratamallia, jossa vasemmalla ovat prosessin toimijat ja niistä oikealle tulevat prosessin vaiheet. ”Laatikoina” esitetyt prosessin vaiheet liitetään toisiinsa nuolilla, jotka esittävät tekemisen järjestystä. Xamkin prosessiohjeen mukaan vaiheet esitetään verbin indikaatiivimuodossa, esimerkiksi ”Tallentaa lomakkeen.” Valintatilanteet kaaviossa kuvataan salmiakkisymbolilla, jossa prosessin kulku useimmiten haarautuu ”Kyllä”- ja ”ei” -vaihtoehtoihin. Lisäksi kaaviossa voidaan kuvata toiminnan tuloksena syntyviä dokumentteja ja tietojärjestelmiä, joihin syntyvä tieto tallennetaan tai joista haetaan tietoa sekä toiselle roolille välitettävää informaatiota. Prosessilinkillä voidaan yhdistää toisiinsa liittyvät prosessit. Prosessiin linkitetyt ohjeet yms. avautuvat vaihelaatikon kulmassa olevasta symbolista.

Prosessin vaiheet avataan vaiheiden kuvauksessa. Avaaminen tarkoittaa sitä, että kerrotaan tarkemmin jokaisesta vaiheesta kuka tekee, mitä ja miten tekee, milloin ja missä tekee. Tekeminen kuvataan Xamkin ohjeen mukaan imperatiivimuodossa, esimerkiksi laske, dokumentoi, tarkasta tai huolehdi. Lisäksi kerrotaan, mitä menetelmiä, ohjeita ja malleja vaiheisiin liittyy ja millaista syntyvää ja jäljitettävää tietoa niissä tuotetaan. Kuvassa 3 on esimerkkinä Opintojaksopalaute-prosessi, joka on laadunhallintapalvelujen prosessi.



KUVA 3. Opintojaksopalauteprosessi IMS-toimintajärjestelmässä.

Käyttäjien kokemuksia

Kysyimme toukokuussa prosessikuvauksia IMS-järjestelmään laatineilta kokemuksista prosessien kuvaamisesta yleensä ja erityisesti tässä järjestelmässä. Käyttäjät arvioivat kokemuksiaan kymmenellä väittämällä. Asteikko oli 1= Ei kuvaa lainkaan, 2= Kuvaa melko huonosti, 3= Kuvaa jotenkuten, 4= Kuvaa melko hyvin ja 5= Kuvaa erittäin hyvin. Kyselyyn vastasi kymmenen käyttäjää ja kokonaiskeskiarvo oli 4,66. Kuvassa 4 esitetään kaikkien väittämien keskiarvot.



KUVA 4. IMS-palautekyselyn tulokset.

Kaikkein tyytyväisimpiä käyttäjät olivat prosessien kuvaamisen tueksi järjestettyihin työpajoihin. Molemmat niitä koskevat väitteet, ”Työpajatyöskentely on auttanut prosessien kuvaamisessa.” ja ”Työpajatyöskentely on auttanut IMS-ohjelman käytön oppimisessa.” saivat keskiarvoksi tasan 5. Järjestimme työpajoja aluksi säännöllisesti kerran kuukaudessa, myöhemmin tarpeen mukaan. Työpajan aluksi käytiin aina lyhyesti prosessien kuvaamisen periaatteet ja IMS-ohjelman käyttö, koska aina oli mukana joitakin ”ensikertalaisia”. Sen jälkeen käyttäjät kuvasivat omia prosessejaan ja saivat tukea sekä prosessien sisällölliseen kuvaamiseen että IMS-ohjelman käyttöön. Työpajoja kommentoitiin myös avoimissa palautteissa:

Hienot työpajat kuvaamisen tukena. (Vastaaaja 3/9)

Prosessien kuvaaminen jatkuu vielä, joten muutama työpaja olisi hyvä myös syksyille. (Vastaaaja 5/3)

Työpajatyöskentely oli tosi hyvää ja auttoi huomattavasti sekä prosessien miettimisessä että ohjelman käytössä. (Vastaaaja 5/4)

Erityisen kiitollinen olin työpajaan saamastamme opastuksesta ja avusta. Opastus oli rauhallista ja johdonmukaista ja asia meni kerrasta perille. Vastaavan opastusmahdollisuuden säilyttämistä ehkä lähinnä toivon. (Vastaaaja 5/5)

Kaiken kaikkiaan käyttäjät kokivat saaneensa tarpeeksi tukea prosessien kuvaamiseen. Tätä koskevan väittämän keskiarvo oli 4,8. IMS-ohjelmaa pidettiin helppokäyttöisenä (ka 4,5), vaikka ohjelman käytössä oli joillakin käyttäjillä ollut jonkin verran ongelmia. Suurin puute on ilmeisesti se, että ohjelmaa voi käyttää vain Xamkin verkossa eikä esimerkiksi kotoa käsin. Prosessien laatimisen tueksi laadittuja ohjeita pidettiin selkeinä (ka 4,8). Kun kysyttiin, mikä on ollut parasta prosessien kuvaamisessa, eräs vastaaja totesi ”Että siihen on vihdoinkin hyvä väline...”.

Prosessien kuvaamista IMS-käyttäjät pitivät hyvänä toiminnan kehittämisen työvälineenä. Tätä koskeva väittämä sai keskiarvon 4,6. Käyttäjät olivat myös sitä mieltä, että prosessien kuvaaminen on tärkeää muutostilanteessa (ka 4,8). Prosessien kuvaamisen uskottiin auttavan Xamkin toimintojen yhdenmukaistamisessa (ka 4,8), vaikka aikaa keskusteluun olisi kaivattu enemmän. Prosessien kuvaamista Xamkin fuusion lähestyessä kommentoitiin muun muassa näin:

Kuvaaminen on ollut hyvä väline käydä läpi kahden talon erilaisia toimintatapoja ja kuvat ne yhteisesti hyväksytyksi tavaksi toimia. (Vastaaaja 3/1)

Prosessien kuvaaminen yksinkertaisesti, selkeästi, opiskelijälähtöisesti auttaa todella yhdenmukaistamaan ja kehittämään! (Vastaaaja 3/4)

Kahden eri organisaation toimintojen läpikäymiseen ja yhteensovittamiseen olisi omassa yksikössä tarvittu enemmän aikaa ja avointa keskustelua. (Vastaaaja 4/3)

Lopuksi

Tässä artikkelissa kuvattiin vuoden 2017 alussa fuusioituvien Kyamkin ja Mamkin prosessien kuvaamista IMS-toimintajärjestelmässä samalla kuin prosesseja on yhdenmukaistettu. Lähtötilanteessa kahden eri korkeakoulun prosessit oli kuvattu aivan eri logiikalla, Kyamkissa ainoastaan sanallisesti taulukkomuodossa ja Mamkissa puolestaan vuokaavioina. Varsinaista prosessien kuvaamiseen tarkoitettua työkalua kummallakaan korkeakoululla ei ollut, vaan kuvaamiseen käytettiin tavallisia työkaluohjelmia. Korkeakoulujen voi siis sanoa olleen mahdollisimman kaukana toisistaan prosessikuvausten toteutuksen suhteen. Myös sisällöllisesti prosessit olivat hyvin kaukana toisistaan johtuen erilaisista toimintakulttuureista. Tässä tilanteessä tuntui järkevimmältä hankkia uusi työkalu ja aloittaa prosessien kuvaaminen niin sanotusti puhtaalta pöydältä.

Artikkelin lopussa kerrotaan toukokuussa 2016 tehdystä kyselystä, jossa kysyimme prosessikuvauksia IMS-järjestelmään laatineilta kokemuksista prosessien kuvaamisesta yleensä ja erityisesti tässä järjestelmässä. Saamiemme vastausten perusteella ratkaisumme vaikuttaa erittäin onnistuneelta.

OPINTOJAKSOPALAUTE MOBIILIAIKAAN

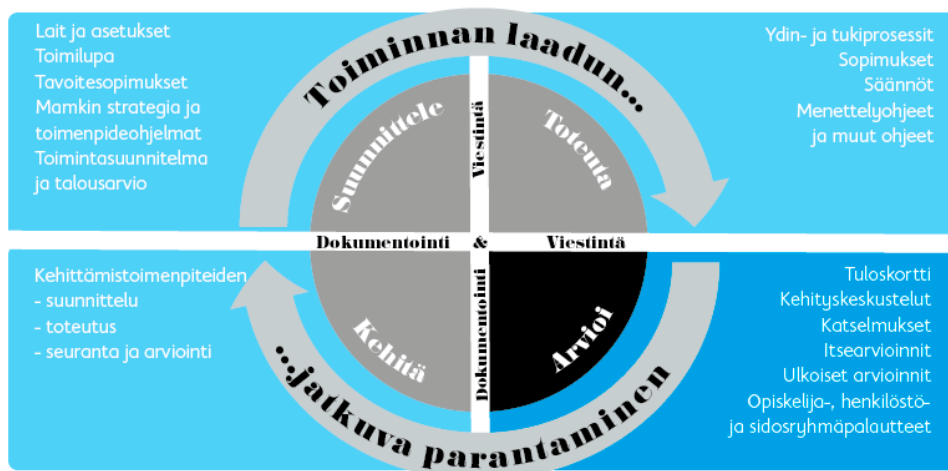
Marjo Nykänen

Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) opintojaksopalaute siirtyi mobiiliaikaan syksyllä 2014. Ammattikorkeakoulun alkuvaiheessa 1990-luvulla opiskelijapalautteet kerättiin paperilomakkeilla ja tulokset syötettiin Excel-taulukkoihin. 2000-luvulla siirryttiin nettipohjaisiin palautekyselyihin. 2010-luvun ”juttu” on tietenkin mobiilikäyttö. Kesällä 2014 Mamkin CampusIT-harjoitteluympäristössä ohjelmoitiin opintojaksopalautteen keräämistä varten QR-koodin avulla toimivan mobiililiittymä. Tavoitteena oli ennen kaikkea helpottaa vastaamista ja lisätä vastaajamääriä. Tässä artikkelissa kerrotaan opintojaksopalautteista osana arviointi- ja palautejärjestelmää ja siitä, miten mobiilikäyttö voi parantaa palautteen keräämistä.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Laatupolitiikan mukaan Mamkissa arvostetaan laatua ja toimintamme laatua parannetaan avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute. Mamkin laatujärjestelmä kuvataan laatuympeyränä, jonka osat ovat suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Kuvan 1 mukaisessa arviointiosiossa kerätään palautetta Mamkin toiminnan tuloksista ja laadusta kerätään tuloskorttien, opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen, kehityskeskustelujen, sisäisten katselmusten, itsearviointien ja ulkoisten arviointien avulla. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään ammattikorkeakoulun johtamisessa ja toiminnanohjauksessa organisaation kaikilla eri tasoilla. Laatujärjestelmämme auditoinnissa vuonna 2013 auditointiryhmä totesi, että opiskelijoiden laatuvaluuksi mainittu palautteen antaminen toteutuu ammattikorkeakoulun arjessa hyvin. Koulutuksen laadunhallinnasta ja tuloksellisuudesta huolehtivat sekä opiskelijat että henkilökunta. Auditointivierailun aikana tehdyt haastattelut vahvistivat, että Mamkin opiskelijat voivat vaikuttaa koulutuksen toteutukseen erityisesti opiskelijapalautteen kautta.

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



KUVA 1. Mamkin laatuypyrän arviointiosio oikeassa alakulmassa.

Opiskelijakyselyillä kerätään palautetta ammattikorkeakouluun hakeutumisesta, ennakko-odotusten toteutumisesta, opintojen aloituksen sujuvuudesta, opetuksen laadusta ja kehittämisestä, opintojen ohjauksesta, koulutusohjelman oppimisympäristöstä ja työskentelyilmapiiristä, valmistumisvaiheen työllistymistilanteesta ja työn luonteesta sekä opiskelun tukipalveluista. 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. Mamkin ulkoiset sidosryhmät on määritelty neljälle kumppanuustasolle: strategiset kumppanuudet, ydinkumppanuudet, kiinteät yhteistyösuhteet ja satunnaiset yhteistyösuhteet. Keskeinen sidosryhmä ovat Mamkin alumnit. Sidosryhmiltä kootaan ydinprosessien toiminnan kehittämistä tukevaa palautetta.

Opintojaksopalaukset

Mikkelin ammattikorkeakoulu parantaa jatkuvasti opetuksen ja ohjauksen laatua, opiskelu ympäristön kiinnostavuutta sekä kehittää koulutusta niin, että opiskelijoiden työllistyminen valmistumisvaiheessa pysyy hyvänä. Laatukyselyiden sisältö tarkistetaan säännöllisin väliajoin vastaamaan toiminnan tavoitteita, mutta tarpeellisen

trenditiedon saaminen varmistetaan. Laatukselyiden tuloksia ja muuta palautetta hyödynnetään koulutuksen ja työyhteisön kehittämiseksi sekä toiminnan parantamisessa. Koulutusta koskevien kyselyiden tuloksia tarkastellaan erityisesti koulutusohjelmittain ja ne puretaan ja viedään toimintaan palautteiden käsittelyprosessin kuvauksen mukaisesti.

TAULUKKO 1. Opiskelijoiden lautupalautteet.

	KOULUTUKSEN ALKUVAIHE	KOULUTUKSEN KESKIVAIHE	KOULUTUKSEN PÄÄTTYMISVAIHE
Tutkintoon johtava koulutus	Tulokysely	Koulutuksen kehittämiskysely	Ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekysely (AVOP)
Kaikki koulutukset	Opintojaksojen väli- ja loppupalautteet koko koulutuksen ajan		

Näkemyksemme mukaan opiskelijoilla oikeus antaa kehittävää palautetta. Opintojaksopalautteen tavoitteena on parantaa jatkuvasti opetuksen ja ohjauksen laatua, opiskeluympäristön kiinnostavuutta sekä kehittää koulutusta. Opintojaksopalautteita käsitellään opiskelijaryhmien kanssa ja tuloksia käytetään myös opettajan ja koulutusjohtajan välisissä kehityskeskusteluissa.

Mamkissa on vuosien varrella kerätty opintojaksopalautetta monin eri tavoin, ja myös kysymykset ovat palautteessa vaihdelleet. Joskus on kerätty vain laadullista palautetta, joskus määrällistä ja joskus sekä että. Yhteenvetona voi todeta, että kaikkien keräystapojen ja käytettyjen kysymysten osalta palaute sekä opettajilta että opiskelijoilta on ollut ristiriitaista.

Tällä hetkellä Mamkissa kerätään kaikista opintojaksoista palautetta kahdessa vaiheessa. Opintojakson puolivälissä kerätään välipalaute ja lopussa loppupalautte. Opintojakson välipalautteen laadullinen palaute, jonka jokainen opettaja kokoaa oman osuutensa puolivälissä yksilö tai ryhmäpalautteena. Välipalaute voidaan kerätä ryhmässä keskustellen, paperilomakkeella tai sähköisellä OJP-työkalulla. Mamkin yhteistä kyselypohjaa voidaan koulutusohjelmissa muokata tarpeen mukaan. Välipalautteessa on kolme osiota:

- Arvioi opintojakson alkuosan toteutusta (esim. toteutuksen esittely, sisältö, opetus, oppimistehtävät, suoritustavat, ajoitus.)

- Opintojakson loppuosan toteutusta koskevat toiveesi ja ehdotuksesi (esim. sisältö, opetus, oppimistehtävät, suoritustavat, ajoitus.)
- Mitä muuta haluat sanoa?

Opettaja käsittelee palautteen ja mahdolliset kehittämistoimet opiskelijaryhmän kanssa joko heti palautetilaisuudessa tai viimeistään kahden viikon kuluessa palautteen antamisesta. Laatu järjestelmän auditoinnissa vuonna 2013 auditointiryhmä oli nostanut hyväksi käytänteeksi välipalautteen, jolla tuetaan opintojakson toteuttamista mahdollistamalla kehittämistoimet jo opintojakson aikana.

Opintojakson vastuunopettaja kokoaa opintojakson loppupalautteen palautteen sähköisellä OJP-työkalulla opintojakson lopussa ja huolehtii palautteen yhteenvedon laatimisesta ja arkistoi yhteenvedon. Loppupalautteessa on kolme väittämää, joiden lisäksi kysytään kehittämisehdotuksia. Seuraavat väittämät arvioidaan asteilla 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä:

1. Opin ammatillisen osaamisen kannalta hyödyllisiä tietoja ja taitoja.
2. Opintojakson toteutustapa oli selkeä.
3. Panostin itse riittävästi opintojaksoon.

Jos opintojaksolla on useampia opettajia, he käsittelevät yhdessä yhteenvedon ja tekevät kehittämissuunnitelmat. Opintojaksokyselyistä saatua palautetta käytetään vuosittain kehityskeskustelujen pohjana. Kukin opettaja laatii koulutusjohtajalle kehityskeskustelua varten yhteenvedon saamistaan opintojaksopalautteista ja säilyttää yhteenvedon seuraavaan kehityskeskusteluun saakka. Yhteenvedo voi olla laadullinen ja/tai numeerinen ja koulutusjohtaja voi ohjeistaa sisältöä tarkemmin. Opettajat laativat myös vastapalautteen eli ns. palautteen palautteen. Perus- ja ammattiopintojen osalta tämä palaute julkaistaan ryhmäkohtaisella Moodle-alustalla. Vastapalautteessa esitetään yhteenvedo palautteista ja kehittämisehdotuksista. Lisäksi esitetään yhteenvedo siitä, miten opintojakson toteutustapa tuki oppimista ja kooste kehittämisehdotuksista.

Mobiilikäytöllä tavoitellaan vastaajamäärän lisäämistä

Mamkissa on aina pyritty valitsemaan toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Emme siis ole hankkineet valmiita kalliita ohjelmia tai järjestelmiä, vaan käyttäneet ihan perustyökaluja tai tehneet työkalut itse. Opintojaksopalautteen keräämiseen käyttämämme työkalu on hyvä esimerkki opiskelijoidemme ja heitä ohjaavien opettajien osaamisesta. Nettipohjaisen OJP-työkalun ja sen mobiiliversion ohjelmoivat tietojenkäsittelyn opiskelijat CampusIT-harjoitteluympäristössä ohjaavan opettajan opastuksella.

Ammattikorkeakoulun alkuvaiheessa 1990-luvulla opiskelijapalautteet kerättiin paperilomakkeilla ja tulokset syötettiin Excel-taulukoihin. 2000-luvulla siirryttiin nettipohjaisiin palautekyselyihin. 2010-luvun ”juttu” on tietenkin mobiilikäyttö. Kesällä 2014 ohjelmoitiin opintojaksopalauteen keräämistä varten QR-koodin avulla toimivan mobiiliiliittymä. Nettipohjainen palautekysely eli OJP-järjestelmä toimii kyllä hyvin ja on edelleen käytössä. Palauteen mukaan haasteena on ollut pieni vastaajamäärä. Parhaiten vastauksia on saatu, jos opettaja on vienyt opiskelijaryhmän tietokoneiluokkaan vastaamaan. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Tätä ongelmaa ryhdyttiin ratkaisemaan mahdollistamalla mobiilikäyttö. Nyt käytössä on kolme sähköistä tapaa kerätä opintojaksopalaute: netissä, mobiilisovelluksella QR-koodin avulla tai mobiilisovelluksella linkin kautta.



KUVA 2. QR-koodin käyttäminen.

QR-koodin käyttäminen on helppoa, kuten yllä oleva kuva 2 todistaa. Vastaajan tarvitsee vain käynnistää puhelimensa tai tablettinsa QR-koodin lukija, jos se on siihen valmiiksi asennettuna tai asentaa ilmainen QR-koodin lukija. Puhelin tai tabletti kohdistetaan koodiin ja tämän jälkeen pääsee vastaamaan opintojaksopalauteeseen. Myös opettajalle QR-koodin käyttö on todella helppoa, koska OJP-järjestelmä luo koodin valmiiksi. Opettaja voi sitten kopioida koodin ja jakaa sen esimerkiksi diaesityksessä tai laittaa verkko-oppimisympäristö Moodleen.

Palautetta opintojaksopalauteen keräämisestä

Kyselimme opettajien kokemuksia opintojaksopalauteen keräämisestä, kun mobiilisovellus oli ollut käytössä yhden lukuvuoden ajan. Noin kaksi kolmasosaa vastanneista opettajista kertoi opiskelijoiden antavan palautetta sekä mobiililaitteen että

tietokoneen avulla. Opettajat pitävät sähköistä opintojaksopalautea käteväenä, nopeana, hyvänä, toimivana, maastossa sujuvana ja nykyaikaisena. Mobiilikäytön mahdollisuutta pidetään erittäin hyvänä asiana, koska palautteen voi ottaa heti ja missä tahansa. Verkko-oppimisympäristö Moodle opettajille tärkein väline kyselyn linkin tai QR-koodin jakamiseen. Kyselyä jaetaan myös sähköpostin välityksellä tai videotykin avulla oppitunnilla. Jotkut jakavat QR-koodin paperilla. Monet käyttävät useita eri kanavia kyselyn jakeluun.

Opintojaksojen opiskelijoista suurin osa vastaa opintojaksopalautekyselyyn. Opettajista noin 44 prosenttia arvioi, että palautteen antaa yli puolet opiskelijoista (50–74 %) ja noin 33 prosenttia arvioi, että palautteen antaa 25–49 % opiskelijoista. Opettajista 19 prosenttia arvioi, että palautteen antaa 0–24 prosenttia. Opettajista neljä prosenttia arvioi, että palautteen antaa 75–100 prosenttia opiskelijoista. Kysymyksessä oli paljon hajontaa eri koulutusten välillä. Monet kertoivat, että palautteen saaminen vaihteli hyvin paljon eri ryhmien ja opintojaksojen välillä. Parhaiten palautteen saa, jos opiskelijat viedään tunnin aikana tietokoneluokkaan ja annetaan heille aikaa vastata.

OJP-järjestelmän kehittämiseksi tuli paljon kehittämissuhteita. Kyselyn kysymyksiin toivoi muutoksia 6 vastaajaa. Joku toivoi kaikkiin kysymyksiin muutoksia, joku halusi vaihtaa järjestystä ja joku lisää laadullisia kysymyksiä. Näiden lisäksi kaksi vastaajaa toivoi, että Avoimelle AMK:lle tehtäisiin kokonaan oma palautekysely mm. siksi, että kyselyn työelämään liittyvät kysymykset eivät palvele esim. senioreita. Kolme vastaajaa toivoi suoraan, että palataan paperiseen palautelomakkeeseen. Lisäksi kaksi kommentoi, että paperilla kerättävistä palautteista saisi enemmän avointa palautetta. Omia kysymyksiä lisättäväksi kyselyohjelmaan toivoi neljä opettajaa. Muutama toivoi, että kysely tulisi antaa omalla nimellä, eikä anonyymisti. Perusteluna tälle olisi se, että palaute olisi enemmän rakentavaa palautetta.

Lopuksi

Tässä artikkelissa kerrottiin, miten Mamkissa siirryttiin opintojaksopalauteen keräämisessä mobiiliaikaan vuonna 2014. Opintojaksopalaute voi nyt ottaa kolmella eri tavalla: netissä, mobiilisovelluksella QR-koodin avulla tai mobiilisovelluksella linkin kautta. Keväällä 2015 opettajille tehdyn kyselyn perusteella mobiilikäyttöä voitaisiin vielä lisätä huomattavasti.

LAADUNHALLINNAN SIVUSTOJEN UUDISTAMINEN HENKILÖSTÖINTRASSA (STAFF)

Susanna Voutila

Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatujärjestelmän kuvauksen ”*Hyvät tyypit laadun takeena*” -mukaan laatutyötä koskevan 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. 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, erilaiset esittelyaineistot ja laatublogi. Sidoryhmille viestitään pääsääntöisesti verkkosivuilla.

Tässä artikkelissa kerrotaan henkilöstöintran, eli Staffin laadunhallinnan sivujen uudistamistarpeesta auditoinnin jälkeen: mitä kehittämistarpeita oli tiedossa ennen Staffin uudistamista, miten henkilökunta ja opiskelijat arvioivat henkilökunnan intraa eri kyselyissä ja millaiset uusita laadunhallinnan sivuista intrasta tuli.

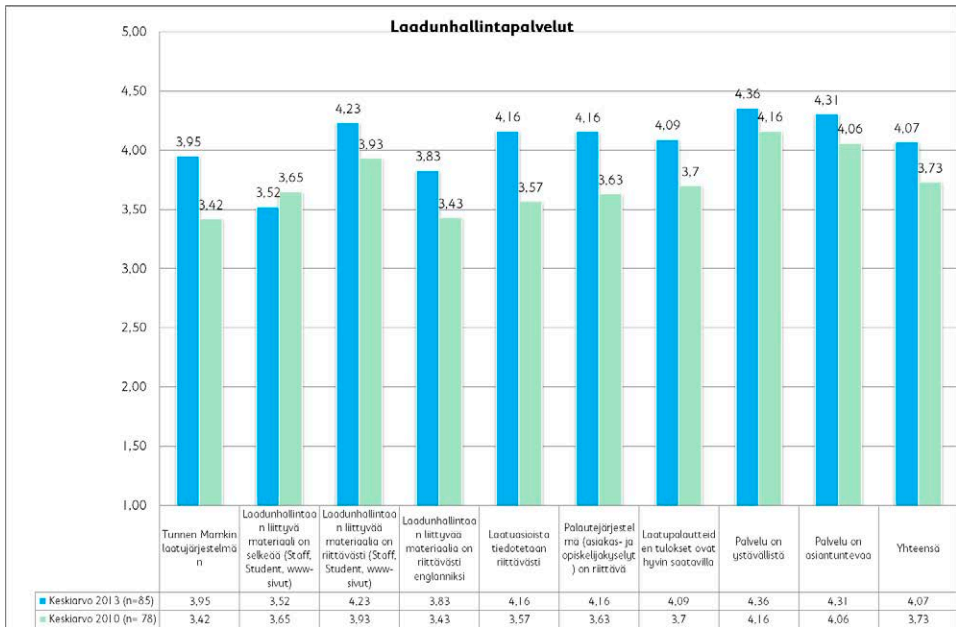
Henkilöstöintran kehittämistarve Mamkin näkökulmasta

Mamkissa on ollut opiskelijoiden ja henkilöstön yhteiset intrat käytössä 2000-luvun alusta. Introja on uusittu aika ajoin. Intrat ja ulkoiset verkkosivut ovat sisältäneet alusta alkaen myös laadunhallinnan dokumentteja. Edellisen kerran Mamkin intrat, henkilökunnan Staff ja opiskelijoiden Student, uudistettiin vuonna 2008. Noin vuosi intran uudistumisen jälkeen ajatus Mamkin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (Kyamk) yhdistymisestä sai alkunsa. (Kyamk ja Mamk toimivat tällä hetkellä erillisinä ja itsenäisinä oppilaitoksina, mutta yhdistyvät 1.1.2017 ja muodostavat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk).

Introjen uudistamisen tarve tiedettiin siis jo hyvin ennen auditointia. Laatutyön auditointia varten laaditussa itsearviointiraportissa syksyllä 2012 todettiin, että henkilöstö- ja opiskelijaintrojen uudistamista suunniteltiin yhteistyössä Kyamkin kanssa. Itsearviointiraportissa kerrottiin, että pääasiallinen laatudokumenttien säilytyspaikka, henkilöstöintra, oli rakennettu lähinnä korkeakoulun hallinnon näkökulmasta ja esimerkiksi prosessinäkökulmasta rakennettu sivusto voisi palvella käyttäjiä paremmin. Itsearviointiraportissa todettiin myös, että Mamk-tason dokumentaatiota on kehitetty ja laitoksia on ohjeistettu dokumentoimaan omat laatuaineistonsa yhteisen mallin mukaisesti. Dokumentaatio itsessään oli selkeää, mutta erityisesti henkilöstöintran suuri tietomäärä saattoi heikentää sen käytettävyyttä.

Henkilökunnan tyytyväisyys Staffin laatusivuihin hallintopalvelujen asiakaspalvelukyselyn perusteella

Laadunhallintasivujen kehittämistä oli kerätty palautetta hallintopalvelujen asiakaspalvelukyselyn yhteydessä vuosina 2010 ja 2013. Mamkin hallintopalvelut ovat tehneet asiakaspalvelukyselyjä kahden tai kolmen vuoden välein vuodesta 2004 alkaen. Laadunhallintapalveluilla on ollut oma kyselyosionsa kahtena viimeisenä kertana. Vuonna 2013 tehdyssä hallintopalvelujen asiakaspalvelukyselyssä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan laadunhallinnan dokumentoinnin selkeyttä, riittävyttä ja käytettävyyttä asteikolla 1–5. Dokumentoinnilla tarkoitettiin materiaaleja, jotka olivat henkilöstö ja opiskelijaintrassa sekä www-sivuilla. Parhaimmaksi arvioitiin materiaalin riittävyys. Hallintopalvelujen asiakaspalautekysely toteutettiin Webropol-kyselyohjelman avulla syyskuussa 2013 ja se lähetettiin sähköpostitse Mamkin henkilöstölle. Kyselyyn vastasi yhteensä 86 vastaajaa, ja vastausprosentti oli noin 24. Kuvassa 1 vuoden 2013 tuloksia on verrattu vuoden 2010 tuloksiin.



KUVA 1: Laadunhallintapalvelujen asiakaspalautekyselyn keskiarvot, vertailu 2010 ja 2013.

Tulosten perusteella kokonaiskeskiarvo on parantunut, palvelu on ystävällistä ja asi-
antuntevaa. Laadunhallintapalvelujen osalta keskiarvot olivat nousseet vuoden 2010
kyselyn tuloksiin verrattuna. Kokonaiskeskiarvo oli 4,07 kun se vuonna 2010 oli
3,73. Paras keskiarvo oli väittämässä ”Palvelu on ystävällistä”, jonka keskiarvo oli
4,36. Edellisellä kerralla keskiarvo oli 4,16. Hyvän keskiarvon sai myös palvelujen
asiaintuntevuus, jonka keskiarvo oli 4,31 kun se aikaisemmin oli 4,06.

Laatujärjestelmä on tuttu mamkilaisille ja laatuasioista tiedotetaan hyvin. Eniten
noukseita keskiarvoja oli väittämässä ”Laatuasioista tiedotetaan riittävästi”, jonka kes-
kiarvo oli 4,16. Edellisen kerran väittämän keskiarvo oli 3,57. Myös väittämän ”Tun-
nen Mamkin laatu järjestelmän” - keskiarvo oli eniten nousseita ja 3,95 kun edellisen
kerran keskiarvo oli 3,42. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että edellisen
kerran asiakaspalvelukyselyn kehittämiskohteena olleet asiat ovat todella parantuneet!
Varmasti merkitystä on ollut myös vuonna 2013 tehdyllä Mamkin laatuauditoinnilla.

Laadunhallintapalvelujen huonoin keskiarvo ja samalla ainoa laskenut keskiarvo oli
väittämässä ”Laadunhallintaan liittyvä materiaali on selkeää (Staff, Student, www-
sivut)”. Keskiarvo oli 3,52, kun se vuonna 2010 oli 3,65. Samasta asiasta oli myös
paljon kommentteja avoimissa palautteissa.

”En osaa sanoa” -vastauksia tuli eniten kysymyksen ”Laadunhallintaan liittyvää materiaalia on riittävästi englanniksi” -osalta, joita oli yhteensä 48. Kysymyksen keskiarvo oli 3,83 ja se on noussut vuoden 2010 keskiarvosta, jolloin keskiarvo oli 3,43. Kysymyksen ”Palautejärjestelmä (asiakas- ja opiskelijakyselyt) on riittävä” -keskiarvo oli 4,16. Edellisen kerran keskiarvo oli 3,63. Myös palautteiden tulokset ovat hyvin saatavilla. Kysymyksen ”Laatupalautteiden tulokset ovat hyvin saatavilla” -keskiarvo oli 4,09 kun se edellisellä kerralla oli 3,7. Kyselyn perusteella laadittiin kehittämiskohde sille, että Mamkin, Kyamkin ja Xsamkin sisäisten verkkosivujen uusimisen yhteydessä selkeytetään laadunhallintaan liittyvää materiaalia.

Introjen kehittämistarve auditointipalautteen mukaan

Ennen introjen uudistamista Mamkin laatujärjestelmä auditointiin vuonna 2013. Auditointipalautteessa Mamk sai paljon kehittävästä palautetta intrasta. Mamkin auditointiraportissa kerrotaan, että yhtenä kehittämiskohteena on laatudokumentaatio. Auditointiraportin mukaan laatujärjestelmään on vuosien varrella kertynyt paljon erilaisia ja osittain päällekkäisiä toimintoja. Järjestelmän tuottaman runsaan laatudokumentaation jäsenystä tulisi selkiyttää ja nykyistä dokumentaatiota keventää.

Auditointiraportissa kerrotaan, että laatudokumenttien ensisijainen säilytyspaikka on Staffissa. Sivuilta löytyvät muun muassa tilastotiedot, kehittämissuunnitelma, täydentävät strategiat ja syventävät kehittämissuunnitelmat, yksikköjen toimintasuunnitelmat ja talousarviot, sekä niihin liittyvät tuloskortit, laatuksikirjat ja yksiköiden laatuhyönteiden kuvaukset. Lisäksi sivustolla ovat laatukselyihin liittyvät dokumentit, katselmusten ohjelmat ja muistiot, itsearviointien tulosten yhteenvedot ja konsensuskokousten muistiot sekä laatu- ja arviointitiimien kokousmuistiot ja toimenpidesuunnitelmat toteutumisasiiraportteineen.

Auditointiraportissa todetaan, että käyttäjien oli vaikeaa hahmottaa intran jäsenystä. Mamkin laatujärjestelmä on jäsenetty Suunnittele – toteuta – arvioi – kehitä -syklin (STAK) pohjalta, mutta vastaavaa jäsenystä ei ole käytetty intran otsikoinnin perustana. Intrassa laadunhallinnan dokumentit on koottu osittain oman pääotsikon, eli laadunhallinnan alle ja osittain ne sijaitsevat muiden osioiden yhteydessä. Auditointiryhmän mielestä otsikointi ei havainnollistanut ammattikorkeakoulussa toisiinsa kytkeytyvien laadunhallinnan, toiminnanohjauksen ja johtamiskäytäntöjen hyvää ja toimivaa suhdetta. Raportin mukaan myös auditointihaastattelussa tuli ilmi, että käyttäjien on vaikeaa hahmottaa intran jäsenystä.

Auditointiraportissa todettiin myös, että laatujärjestelmän Toteuta-kokonaisuuden dokumentteja ovat toimintasuunnitelma ja talousarvio, ydin- ja tukiprosessien kuvaukset sekä lait, asetukset, säännöt, sopimukset ja menettelyohjeet. Toiminta- ja taloussuunnitelma on rakenteeltaan selkeä asiakirja, joka koostuu koko ammattikorkeakoulua koskevasta toimintasuunnitelmasta, laitoskohtaisista tuloskorteista ja talousarviosta. Laitosten toiminta kytetään suunnitelmassa erittäin hyvin toimin-

taympäristön muutoksiin ja ammattikorkeakoulun profiilialueisiin. Muut Toteutakokonaisuuteen liittyvät dokumentit ovat henkilöstöintran usean eri otsikon alla, ja siksi oli vaikeaa hahmottaa niiden kuuluvan samaan kokonaisuuteen toimintasuunnitelman ja talousarvion kanssa. Kehittävää palautetta tuli myös ohjeista. Auditointiraportin mukaan ohjeet oli koottu henkilöstöintran sivuille seitsemäntoista (17) sivua käsittävään tiedostoon ja ohjeet olivat hyvin eritasoisia. Esimerkkeinä hyvin eritasoisista ohjeista auditointiryhmä mainitsi Mamk Oy:n hallintosäännön, ohjeen siitä, miten ilmoitetaan tuntien perumisesta tai siitä, miten tiedosto käännetään pdf-muotoon.

Auditointiryhmä ehdotti, että ohjeistusten käytettävyyttä voitaisiin parantaa ryhmittelemällä niitä nykyistä selkeämmin, vähentämällä niiden määrää ja linkittämällä ne käyttäjän kannalta luonteviin asiayhteyksiin. Esimerkiksi kaikki koulutustoimintaa koskevat prosessikuvaukset ja ohjeistukset ehdotettiin linkitettäväksi yhteen kokonaisuuteen henkilöstöintran Koulutus-sivustolle. Myös palautekyselyjen yhteenvedot löytyvät henkilöstöintrasta, mutta palautetiedon suuren määrän johdosta kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa. Auditointiryhmä totesi, että haastattelujen perusteella introjen kehittäminen yhteistyössä Kyamkin kanssa vaikuttaa varsin tarpeelliselta uudistukselta. Intran käytettävyyttä heikentää sinne vuosien varrella kertynyt laaja aineisto, minkä vuoksi sitä tulisi selkiyttää. Auditoinnin perusteella sähköisessä dokumentoinnissa ja sen luokittelussa oli vielä hiomista ja keventämistä, koska laadunhallintaan liittyvää tietoa on paljon eikä tieto ole helposti löydettävissä. Toisaalta monipuolinen dokumentointi todentaa erinomaisella tavalla ammattikorkeakoulun pitkäjänteisen laatutyön. Monien dokumenttien osalta henkilöstöintrasta löytyvät pitkät ja kattavat aikasarjat.

Henkilöstö oli haastatteluissa tuonut esille huolensa laatujärjestelmän kuormittavuudesta ja tiedon löytämisen vaikeuksista. Toisaalta perusvire oli myönteinen: kaikki keskeinen tieto löytyy, mutta erityisesti henkilöstön intra edellyttää järjestelmän hyvää tuntemusta. Opiskelijat vaikuttivat melko tyytyväisiltä Studentiin. Auditoinnista tuleen palautteen perusteella laadunhallinnassa tehtiin toimenpidesuunnitelman auditoinnin kehittämissuosituksen pohjalta vuosille 2013–2015. Toimenpidesuunnitelman mukaan ensimmäisenä kehittämiskohteena oli laatujärjestelmän dynaamisuuden lisääminen. ”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”. Dokumentoinnin selkeyttäminen ajoittuu sopivasti samaan aikaan henkilöstöintrojen uudistamisen kanssa.

Henkilöstöintran kehittämisen vaiheet

Xamk-konsernin yhteinen intra-projekti käynnistyi vuoden 2013 alussa. Projektin tavoitteena oli yhtenäistää kahden korkeakoulun intra-ratkaisu ja luoda näin kon-

sernille yhteinen tehokas viestintä- ja tiedonjakamiskanava. Projektin tavoitteena oli myös lisätä avoimuutta ja vähentää päällekkäistä työtä laajassa organisaatiossa. Ohjausryhmä päätti, että henkilökunnan ja opiskelijoiden intrat toteutetaan eri projekteissa ja erillisinä introina.

Vaatimusmäärittely ja kilpailutus toteutettiin syksyllä 2013 ja käyttöönottoprojekti käynnistyi tammikuussa 2014. Tammi–helmikuussa käynnistyi myös sisällönrakenteiden määrittäminen konsernin sisäisissä suunnittelutyöpajoissa yhdessä yksiköiden kanssa. Huhti–kesäkuussa vuorossa olivat sisältötyöpajat, joissa päivittäjät saivat koulutusta sekä tukea sisältöjen syöttämiseen. Staff-intra avattiin henkilöstön käyttöön 20.8.2014 vielä sisällöltään keskeneräisenä, koska päivittäjät eivät olleet ehtineet viedä kaikkia sisältöjä uuteen intraan.

Staffin laatusivujen kehittäminen ja rakenne Mamkissa

Kyamkilla, Xamkilla ja Mamkilla on toistaiseksi omat erilliset laatu järjestelmänsä. Fuusio tapahtuu vuonna 2017 ja siihen saakka myös laatusivut ovat erilliset. Molempien korkeakoulujen laatu järjestelmät pohjautuvat ns. laatu ympyrään eli jatkuvan kehittämisen kehään.

Mamkin laatu työn kuvauksen mukaan henkilöstö intra on ensisijainen laatu dokumenttien käyttö- ja säilytyspaikka. Mamkin Staffin laatusivujen valikot on jaettu auditoinnista saadun palautteen perusteella laatu ympyrän mukaisesti STAK-kokonaisuuksiin. Näiden lisäksi on valikko ”muuta laadunhallinnasta”. Jako laatu ympyrän mukaan auttaa hahmottamaan asiat laatu ympyrän mukaisiin asiakokonaisuuksiin.

Mamkin laadunhallinnan materiaalia on runsaasti ja yksi haaste syntyiikin siinä, että kaikki tarvittava materiaali saadaan jäsennettyä laatu ympyrän mukaisesti ja riittävällä tarkkuudella sivuille, kun alavalikoiden määrä oli rajattu kuuteen alavalikkoon. Alavalikoista tilaa vievät myös omat alavalikot Xamkille, Kyamkille ja Mamkille. Selkiyttämisen lisäksi materiaalia myös karsittiin, eli uuteen intraan ei esimerkiksi viety vanhimpia arviointi- ja kysely tietoja.

Mamkin laadunhallinnan sivut löytyvät Staffin etusivun, ”Näin toimimme” otsikon alta, valikosta ”Laadunhallinta”. Laadunhallinta otsikon alla on valikot Kyamk, Xamk, Mamk. Esimerkiksi Mamkin tulokyselyn tulokset löytyvät seuraavan polun alta:

Näin toimimme
 Laadunhallinta
 Mamk
 Arviointi
 Laatupalautteet
 Tulokysely

Uusi intra kuitenkin mahdollistaa hakusanojen käytön ja lisäksi etusivun uutisiin voidaan nostaa ajankohtaisia uutisia, joka nopeuttaa asioiden löytymistä. Uuteen intran pystyy lisäämään myös tiedostoja kansioissa ja se helpottaa myös dokumenttien jäsentelyä intrassa. Mamkin laadunhallinnan etusivulla on kuvattu Mamkin laadunhallintaa yleisellä tasolla, kuten laatupolitiikka, laatu-järjestelmän kokonaisuus, laatu-järjestelmän erot toiminnanohjaukseen ja ajankohtaiset laadunhallinnan asiat, kuten linkki lautublogiin. Etusivun tiedostoista löytyy *Hyvät tyypit laadun takeena* -laatu-järjestelmän kuvaus ja yleistä laadunhallinnan esittelymateriaalia, kuten PowerPoint esittelymateriaalit opiskelijoille ja henkilöstölle.

STAFF Mamk

Hae tästä sivustosta 🔍

ETUSIVU OHJEET JA TUKEA HENKILÖSTÖASIAIT **NÄIN TOIMIMME** KAMPUKSET AJANKOHTAISTA TYÖTILAT VAHVA

Laadunhallinta > Etusivu > Näin toimimme > Laadunhallinta > Mamk > Sivut > default

Kyömk >

Mamkin >

Suunnittelu >

Toteutus >

Arviointi >

Kehittäminen >

Muuta laadunhallinnasta >

Xamk >

Loit ja asetukset >

Lukuvuoden aikataulut >

Organisaatio >

Palvelutoiminta >

Päätöselimet >

Strategiat ja sopimukset >

Tilastot >

Turvallisuus >

Työryhmät >

Sivuston sisältö >

Mamkin laadunhallinta

Mikkelin ammattikorkeakoulun laatupolitiikka

Mikkelin ammattikorkeakoulussa laatupolitiikalla tarkoitetaan laatujohtamisen periaatteita. Laatupolitiikan toteuttamisen työväline on laatu-järjestelmä. Mamkissa arvostetaan laatua ja toiminnan laatua parannetaan avoimena käyttäjinä ja asiakkaita saatu palaute. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Strategien johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatu-järjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon.

Laadukas toiminta varmistaa Mamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mamkin strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointi ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Laadun kehittäminen sisältyy Mamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakoulu-yhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Laatu-järjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä vastaa laatuorganisaatio, johon kuuluvat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija, laatu- ja yksiköiden laatuvaikuttajat.

KUVA 2: Mamkin laadunhallinnan etusivu.

Ajankohtaiset laatuasiat blogissa

Mamkin "laatusisko", laatu- ja palvelujohtaja **Marjo Nykänen**, opetusjohtaja **Tuija Vänttinen**, lehtori **Ulla Keto** ja laatusuunnittelija **Susanna Voutilainen** ovat Mamkin laatufoorumissa ja kertovat blogissa ajankohtaisista laatuun liittyvistä asioista ja tapahtumista.

Blogiin pääset tästä.



Laadunhallinnan materiaalia

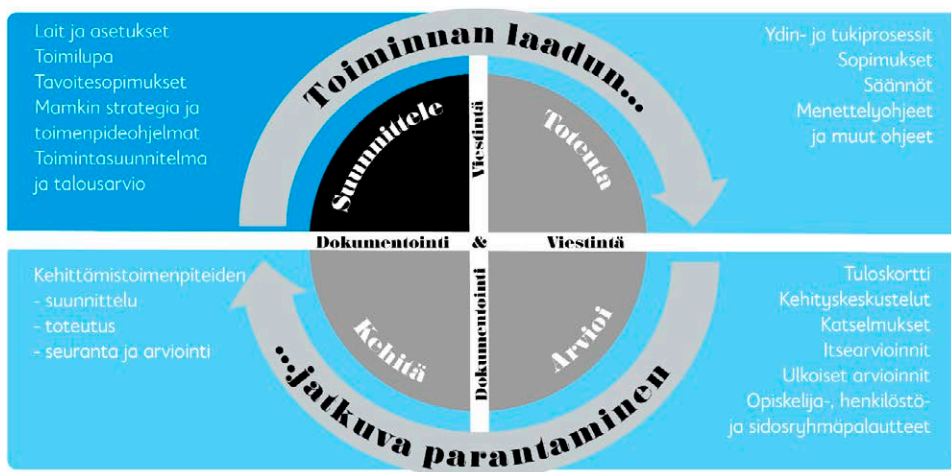
📄 uusi tiedosto tai vedä tiedostot tähän

✓ <input type="checkbox"/>	Nimi	Muokattu	Muokkaaja
<input type="checkbox"/>	Auditointitodistus	... 3.6.2014	Voutilainen Susanna
<input type="checkbox"/>	Esittelykalvosarjat	... 3.6.2014	Voutilainen Susanna
<input type="checkbox"/>	Kuvat	... 3.6.2014	Voutilainen Susanna
<input type="checkbox"/>	Laatujärjestelmän kuvaus	... 3.6.2014	Voutilainen Susanna
<input type="checkbox"/>	Opiskelijoille	... 3.6.2014	Voutilainen Susanna

Päivittynyt: 22.1.2016 15:57 ■ Voutilainen Susanna



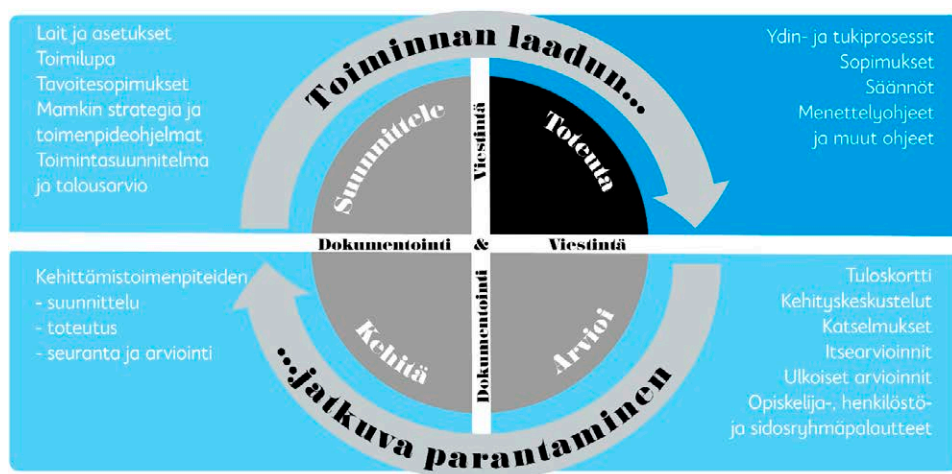
KUVA 3: Mamkin laadunhallinnan etusivun tiedostot -kansio.



KUVA 4: Suunnittele-kokonaisuuden kuva Staffissa.

Jokaista laatuympeyrän STAK-kokonaisuutta varten on tehty hahmottamista varten kuva, joka kertoo, missä kohtaa laatujärjestelmää verkkosivuilla navigoidaan. **Suunnittele-kokonaisuuteen** on linkitetty lait ja asetukset, toimilupa, tavoitesopimus, strategia ja toimenpideohjelma, toimintasuunnitelma ja talousarvio.

Toteutus-kokonaisuudesta löytyvät, prosessit, sopimukset, säännöt, menettelyohjeet. Prosessit on jaettu yleiseen prosessit -sivuun, jossa on yleisesti kerrottu prosesseista ja tämän lisäksi on ydin- ja tukiprosessit sivu, jossa Mamkin prosessit on esitetty kuvina. Ydin- ja tukiprosessien prosessikuvaukset on kuvattu IMS-toimintajärjestelmällä ja linkki IMS-toimintajärjestelmään löytyy muun muassa toteutus -sivuilta.

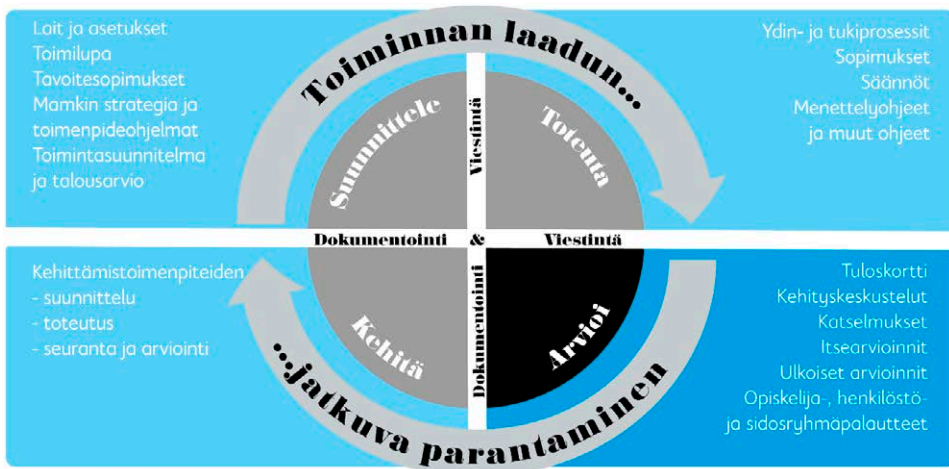


KUVA 5: Toteuta-kokonaisuuden kuva Staffissa.

Sopimuksista on mainittu, että niillä tarkoitetaan muun muassa Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n ja Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:n osakassopimusta sekä erilaisia kumppanuussopimuksia, jotka voivat olla Mamk-tasoisia, laitos- tai koulutusohjelmatasoisia. Mamk Oy:ssä on voimassa olevia sääntöjä johtosääntö ja tutkintosääntö, jotka on linkitetty oikeisiin paikkoihin.

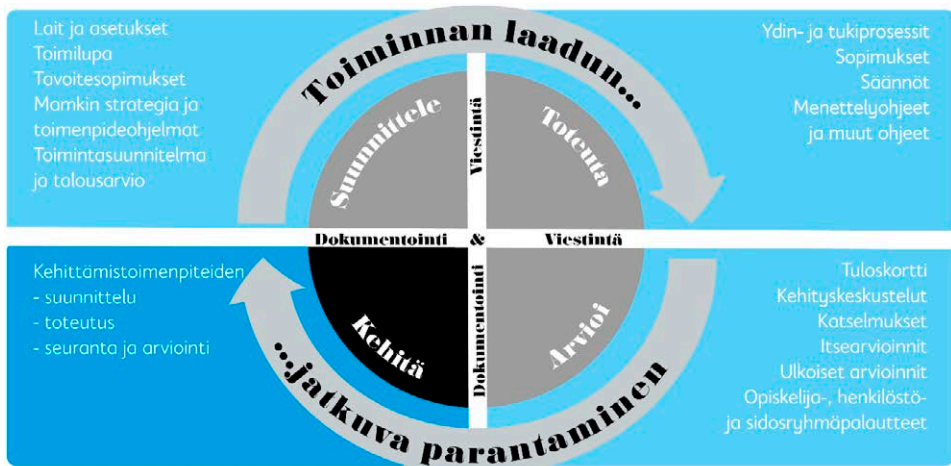
Mamkin laatuauditoinnissa auditointiryhmä ehdotti, että ohjeistusten käytettävyyttä voitaisiin parantaa ryhmittelemällä niitä nykyistä selkeämmin, vähentämällä niiden määrää ja linkittämällä ne käyttäjän kannalta luonteviin asiayhteyksiin. Menettelyohjeet jaellaan henkilöstölle Staffissa ja opiskelijoille Studentissa. Ohjeet säilytetään auditointisuosituksen mukaan sen asiakokonaisuuden yhteydessä, johon ne liittyvät. Menettelyohjeita ei ole enää koettu tarpeelliseksi koota yhteen samalle sivulle, sillä ne löytyvät tarpeen vaatiessa myös hakusanoilla. Menettelyohjesivuilla on ohje menettelyohjeen tekemiseen ja mallipohjat pitkille ja lyhyille ohjeille.

Arviointi-kokonaisuus on laajin osa Mamkin laatusivuja. Arviointisivulla on kerrottu Mamkin arviointi- ja palautejärjestelmän kokonaisuus. Arviointiosasta löytyvät alavalikot tuloskortille, kehityskeskusteluille, johdon katselmukselle, laatukselmukselle, itsearviointille, ulkoiselle arvioinnille ja lautupalautteille. Lautupalautteet -osassa on kerrottu Mamkin palautejärjestelmän kokonaisuus ja sen alla on alavalikot asiakaspalvelukysely, AVOP, koulutuksen kehittämiskysely, OKM:n työllistymiskysely, sidosryhmäpalautteet, tulokysely ja työyhteisön kehittämiskysely. Näiden valikoiden alta löytyvät kyselytiedotteet ja tarkemmat kyselytulokset. Laatukselyjen uusimmat palautteet löytyvät arviointisivujen alta ja arviointiosan tiedostoista löytyy myös palautteiden historiatieto. Viestinnän kannalta on tärkeää, että kyselyjen tuloksista myös uutisoidaan, joten esimerkiksi uusista lautupalautetuloksista viestitään myös Staffin uutisissa ja tarkemmat kyselytiedot avautuvat tälle sivulle. Tärkeimmistä kyselyistä laaditut tiedotteet jaellaan myös Studentissa ja ulkoisilla verkkosivuilla.



KUVA 6: Arvioi-kokonaisuuden kuva Staffissa.

Kehittäminen-kokonaisuudessa on kerrottu Mamkin kehittämistoiminta laatu-ympyrän avulla ja sen alla olevasta valikosta löytyy kooste laadunhallintaan liittyneistä kehittämishankkeista. Toteutuksen suunnittelussa tukena voidaan käyttää ns. kehittämistoimenpidelomaketta (KETO-lomake), johon toteutuksen jälkeen kirjataan myös toteutumisen arviointi ja jatkotoimenpiteet. KETO-lomake löytyy myös Kehittäminen-kokonaisuuden tiedostoista.



KUVA 7: Kehitä-kokonaisuuden kuva Staffissa.

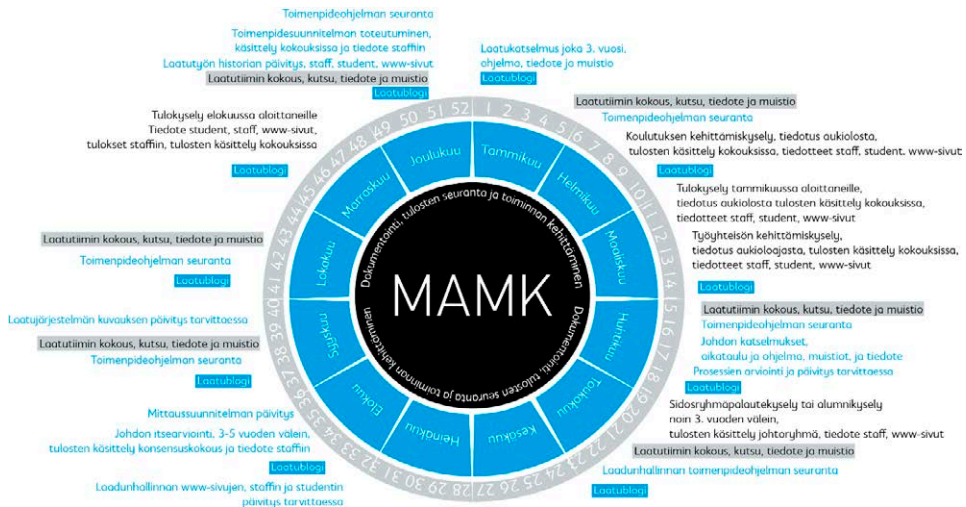
Muuta laadunhallinnasta-kokonaisuus. Kaikille laadunhallinnan asioille ei löytynyt luontevaa paikkaa laatuymyrän STAK-kokonaisuuden alta, joten sen lisäksi on tehty alavalikko Muuta laadunhallinnasta. Tämän alta löytyvät alavalikot dokumentointiin, laatutiimiin, laatutyön historiaan, tapahtumiin, tilastoihin ja viestintään ja julkaisuihin.

Muuta laadunhallinnasta etusivulla on kerrottu Mamkin laatuorganisaatiosta ja esitely myös Mamkin laatuvaastavat. Dokumentointi-otsikon alla on kerrottu, että henkilöstöintra on ensisijainen laatudokumenttien käyttö- ja säilytyspaikka ja että osa laatudokumenteista julkaistaan myös opiskelijaintrassa ja Mamkin ulkoisilla verkkosivuilla, joissa on myös englanninkielistä aineistoa. Dokumentointisivulla kerrotaan myös, että yksiköt tallentavat laatudokumentit yhteisesti määrättyllä tavalla.

Laatutiimi-valikon alla on kerrottu laatutiimin tehtävät ja kokoonpano ja laatutiimin muistiot. Laatutyön historia-otsikon alle on PowerPoint -dokumenttiin kerätty vuosittain keskeisimpiä laatutyöhön liittyviä asioita. Tapahtumat-valikon alle on tarkoitus lisätä uusimpia laatuun liittyviä tapahtumia. Tilastot-valikko linkittyy Mamkin tilastosivuille. Tilastoissa on tietoa muun muassa Mamkin hakija- ja aloituspaikkamääristä, tutkinnon suorittaneiden lukumääristä, eronneista, hankkeistettujen opinäytetöiden määrästä, virtuaaliopintojen määrästä, avoimen ammattikorkeakoulun opetuksen määrästä, kansainvälisen opetuksen määrästä, ulkomaisten opiskelijoiden määrästä sekä tutkimus- ja kehittämishankkeissa suoritettujen opintojen määrästä.

Viestintä -ja julkaisut -valikon alla on kerrottu, laatutyötä koskevan viestinnän tavoitteista. Saman otsikon alta löytyy myös linkki ”Hyvät tyytit laadun takeena” -blogiin ja siellä on esitelty myös laadunhallinnan viestinnän vuosikello kuvana. Laadunhallinnan viestinnän vuosikellosta näkee, miten ja missä tiedotetaan esimerkiksi opiske-

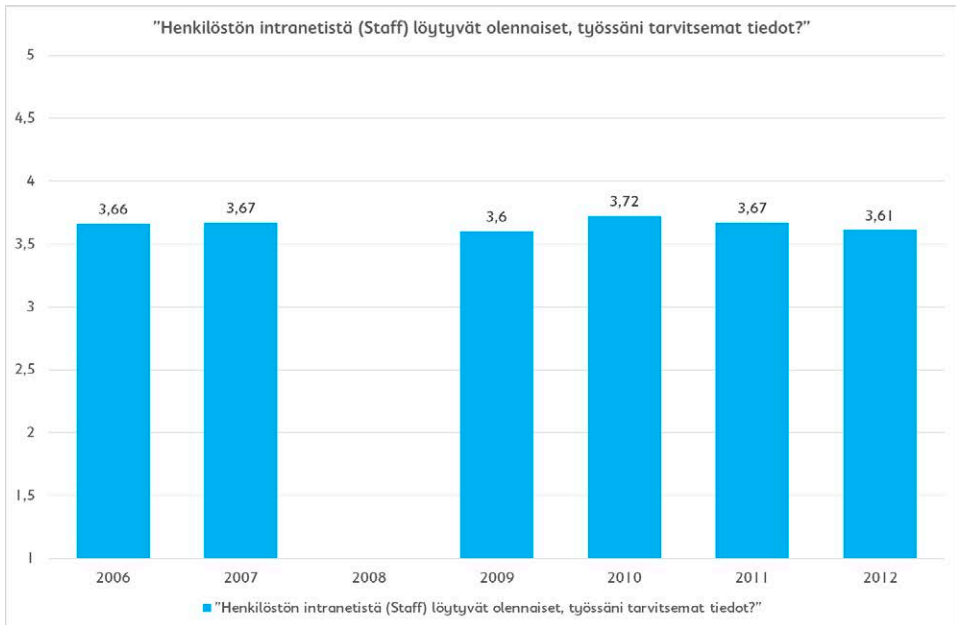
lija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen tuloksista tai laatutiimin kokouksista tai eri katselmuksissa käsitellyistä ja sovitusta asioista. Lisäksi julkaisut-otsikon alle on kerätty Mamkin kaikki laatu-julkaisut. Osa laatudokumenteista julkaistaan myös opiskelijaintrassa ja Mamkin www-sivuilla, joissa on myös englanninkielistä aineistoa.



KUVA 8: Laadunhallinnan viestinnän vuosikello.

Henkilöstön tyytyväisyys Staffin työyhteisön kehittämiskyselyn mukaan

Työyhteisön kehittämiskysely onko koko henkilöstölle tarkoitettu kysely, joka toteutetaan vuosittain. Henkilöstön tyytyväisyyttä henkilökunnan intraan, Staffin on kysytty työyhteisön kehittämiskyselyn yhteydessä vuosina 2006–2012. Kysymyksen ”Henkilöstön intranetistä (Staff) löytyvät olennaiset, työssäni tarvitsemat tiedot?” – keskiarvo oli 3,61 vuonna 2012. Keskiarvot vaihtelivat 3,71–3,61 välillä vuosien aikana. Keskiarvon mukaan henkilökunta on ollut tyytyväinen intrasta löytyvään tietoon. (Arviointiasteikko oli 1 = Ei kuvaa lainkaan, 2 = Kuvaa melko huonosti, 3 = Kuvaa jotenkuten, 4 = Kuvaa melko hyvin, 5 = Kuvaa erittäin hyvin). Kyselyssä oli myös kaksi avointa palautelaatikkoa, jossa kysyttiin että: ”Mitä tietoa tai palvelua et ole löytänyt Staffista” ja ”Muita Staffin kehittämissideoita”. Avoimien palautteiden mukaan, tietoa löytyikin kyllä intraista, mutta sen rakenne oli sekava ja rakenne piti tuntea, jotta tietoa osasi hakea. Hakutoiminnot eivät lisäksi toimineet vanhassa intrassa.



KUVA 9: Henkilöstön tyytyväisyys Staffin työyhteisön kehittämiskyselyn perusteella.

Nykyisestä Staffista ei ole kerätty palautetta uudistamisen jälkeen. Työyhteisön kehittämiskysely on toteutettu yhdessä Xamkin kanssa, mutta sen yhteydessä ei ole kysytty Staffiin liittyviä kysymyksiä, joten uusimpia kyselytuloksia ei ole vuoden 2012 jälkeen. Myöskään hallintopalvelujen asiakaspalvelukyselyä ei ole toteutettu vuoden 2013 jälkeen. Meneillään oleva organisaatiouudistus vaikuttaa myös arviointien toteuttamiseen, sillä kehittämishankkeisiin sitoutuminen edellyttää sitä, että johto ja henkilöstö ovat uudessa organisaatiossa toiminnassa. Seuraavat arvioinnit, kuten laatujärjestelmän itsearviointi, joka oli alun alkaen suunniteltu toteutettavaksi vuonna 2015, voidaan aikaisintaan tehdä vuoden 2017 jälkeen. Laatujärjestelmän itsearviointi on tehty Mamkissa Karvin voimassa olevan auditointikäsiökirjan mukaan ja sen yhteydessä voidaan myös arvioida miten viestintä on onnistunut.

Lopuksi

Tässä artikkelissa kerrottiin Staffin laadunhallinnan sivujen uudistamistarpeesta auditoinnin jälkeen. Henkilöstö oli ennen Staffin uudistamistakin tyytyväinen Staffiin. Kuten auditoinnissa todettiin, kaikki keskeinen tieto löytyy, mutta henkilöstön intranet edellyttää järjestelmän hyvää tuntemusta. Vaikka intranet kehittämistarve tiedettiin hyvin ennen auditointia ja auditointia varten laaditussa itsearviointiraportissa asiasta kerrottiin kehittämiskohteena, Mamk sai auditoinnista paljon palautetta intranet kehittämistarpeista. Intranet uudistamisprojekti käynnistyi heti auditoinnin jälkeen.

Uusi laadunhallinnan intra on nyt jäsenetty STAK-kokonaisuuden mukaisesti ja myös auditoinnista saadut palautteet on huomioitu. Mmkin intrasivut jäävät historiaan vuoden 2017 alussa tapahtuvan fuusion yhteydessä. Laadunhallinnan intrasivujen kannalta on hyvä, että myös uusi korkeakoulu Xamk käyttää Staffin rakenteessa STAK-kokonaisuutta laadunhallinnan sivuilla.

LAATUVIESTINTÄÄ OPISELIJOILLE

Susanna Voutila

Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatujärjestelmän kuvauksen ”*Hyvät tyypit laadun takeena*” -mukaan laadunhallintaa koskevan viestinnän tavoitteena on kertoa Mamkin toiminnan tuloksista ja kehittämistoimenpiteistä. Opiskelijoiden näkökulmasta viestinnän tavoitteena on nostaa esiin laatutyön merkitys ammattikorkeakoulun toiminnalle ja innostaa opiskelijoita osallistumaan laatutyöhön ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Tärkeimmät viestintäkanavat opiskelijoille ovat opiskelijaintra, www-sivut, sähköposti, esitteet, erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat. Keskeisiä viestinnän keinoja ovat kyselytuloksista laaditut tiedotteet, erilaiset esittelyaineistot ja laatublogi.

Laatujärjestelmän kuvauksen mukaan laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto dokumentoidaan opiskelijaintroihiin ja www-sivuille käyttäjäryhmien tarpeiden mukaisesti. Opiskelijaintrassa ja www-sivuilla on myös englanninkielistä aineistoa. Lisäksi laatujärjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään aktiivisesti.

Laatujärjestelmän kuvauksessa kerrotaan opiskelijoiden laatuvastuu. Opiskelijoilla on vastuu omasta oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijakunta osallistuu myös aktiivisesti laatutyöhön. Esimerkiksi Mamkin laatutiimissä on aina ollut opiskelijakunnan edustus. Tässä artikkelissa kerrotaan opiskelijoille suunnatun laatuviestinnän kehittämisestä intra-uudistuksen yhteydessä.

Laadunhallinnan viestinnän kehittämistarpeet opiskelijoille opinnäytetyön mukaan - Opiskelijoiden tiedontarpeet korkeakoulunsa laadunhallinnasta

Mamkin laadunhallintapalveluille tehtiin laadunhallinnan viestintään liittyvän opinnäytetyö vuonna 2012. Tutkimus tehtiin sähköisenä kyselynä Mamkin opiskelijoille ja kyselyssä oli myös joitakin avoimia kysymyksiä. Kysely oli avoimena Studentissa. Vastauksia saatiin 296 opiskelijalta.

Opinnäytetyön perusteella opiskelijat kertoivat suurimmaksi laadunhallinnan viestinnän parantamisen kohteeksi tiedottamisen. Tämän mukaan laatuasioista tulisi

tiedottaa opiskelijoille enemmän esimerkiksi esitteiden, ilmoitustaulujen tai opiskelijoiden intran kautta. Opinnäytetyössä ehdotettiin myös, että opiskelijoille tulisi kertoa ensimmäisen lukukauden aikana korkeakoulun laatujärjestelmästä ja laatutyöstä laatuvaastavien tai koulutuspäälliköiden kautta kaikissa koulutuksissa. Lisäksi kehittämisehdotuksena oli, että opiskelijapalautejärjestelmä ja laatujärjestelmä kuvattaisiin laatu-esitteissä yksinkertaisemmin ja selkeämmin. Laatujärjestelmän kautta saataisiin koulutuskohtaiset yhteenvedot kerätyistä palautteista, joista voitaisiin tiedottaa opiskelijoille esimerkiksi sähköpostitse tiedotteen muodossa tai ammatillisen kasvun opintojakson aikana. Lisäksi opiskelijoille tulisi kertoa, miten palautetta hyödynnetään tai on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä.

Introjen kehittämistarve auditointipalautteen mukaan

Opiskelijaintrasta ja ulkoisista verkkosivuista annettiin palautetta Mamkin laatujärjestelmän auditoinnissa vuonna 2013. Osa laatudokumenteista on näkyvissä myös opiskelijaintrassa ja ammattikorkeakoulun ulkoisilla verkkosivuilla. Opiskelijoille tarkoitettu materiaali on saatavissa myös englannin kielellä. Auditointiryhmä ehdotti, että opiskelijoiden ja sidosryhmien kannalta voisi sivustoilla olla nykyistä enemmän laatujärjestelmän tuottamia dokumentteja, esimerkiksi tiivistelmiä palautekyselyjen tuloksista, tulevista suunnitelmista sekä erilaisten arviointien ja katselmusten tuloksista. Opiskelijat vaikuttivat auditointihaastattelujen mukaan melko tyytyväisiltä Studentiin.

Opiskelijoiden tiedontarpeet korkeakoulunsa laadunhallinnasta -opinnäytetyön kehittämisehdotusten ja auditoinnissa tulleiden kehittämisehdotusten mukaan laadunhallinnan viestintää on parannettu. Laatuasioista tiedotetaan opiskelijoille laatimalla kaikista kyselytuloksista lyhyet tiedotteet sekä suomeksi että englanniksi Studentiin ja www-sivuille. Studentin laatuun liittyvää materiaalia on karsittu ja selkeytetty vastaamaan opiskelijoiden laadunhallinnan tiedontarpeita. Studentin kehittämisestä kerrotaan enemmän siihen liittyvässä kappaleessa. Mamkin laadunhallinnasta on laadittu lyhyet ja selkeät esitteet suomeksi ja englanniksi, jotka jaetaan opiskelijoille opiskelijoiden aloitusinfojen yhteydessä opintojen aloitusvaiheessa. Opiskelijoille kerrotaan aloitusinfoissa korkeakoulun laatujärjestelmästä ja aloitusinfoja varten on tehty myös Power Point -kalvosarjat laadunhallinnasta. Esitteet ja kalvosarjat pidetään ajan tasalla ja ne löytyvät laadunhallinnan sivuilta opiskelijaintra Studentista ja henkilöstöintra Staffista. Lisäksi laatujärjestelmän kautta saatuja koulutuskohtaisia palautteiden tuloksia käsitellään opiskelijafoorumissa, joissa myös kerrotaan, miten palautetta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Studentin kehittäminen

Xamk-konsernin, johon kuuluvat Mamk, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Xamk ja niiden emoyhtiö Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy Xamk, käynnisti

yhteisen intra-projektin vuoden 2013 alussa. Opiskelijaintra Student ja henkilöstöintra Staff päätettiin tehdä erikseen, joten niiden kehittäminen tapahtui myös eri aikaan. Konsulttiyrityksen johdolla pidettiin talvella 2013–2014 suunnittelutyöpajoja, joissa oli henkilöstön lisäksi myös opiskelijoita. Tärkeimmiksi vaatimuksiksi muodostuivat opiskelijaintran mobiilikäyttöisyys sekä väylä peruuntuneista tunneista viestimiseen. Studentiin päätettiin toteuttaa sekä viestinnällisiä sisältöjä että sosiaalista toiminnallisuutta.

Studentin projektiryhmään kuuluneet opiskelijat toivat ”riviopiskelijoiden” kommentteja projektiin ja välittivät opiskelijoiden suuntaan viestiä hankkeen edistymisestä koko suunnittelu- ja toteutusprojektin ajan. Korkeakoulujen lukuvuosisykli asetti omat haasteensa intrain toteutuksen aikataululle ja lanseeraukselle. Student julkaistiin 7.1.2015, kun kevään uudet opiskelijat aloittivat opintonsa.

Studentin laadunhallintasivujen rakenne Mamkissa

Vanhassa Mamkin intrassa opiskelijoiden Studentin ja henkilökunnan Staffin laatusivut olivat rakenteeltaan ja sisällöltään samanlaiset, mutta molemmat olivat erillisinä introina. Ns. osasivujen kautta oli mahdollista rajata pois jotain materiaalia Studentista. Näitä olivat muun muassa Laatutiimin muistiot sekä tarkemmat kyselytulokset. Vanha intra sisälsi myös englanninkieliset sivut, jotka olivat suomenkielistä sisällöltään suppeammat.

Uuden Studentin toivottiin olevan laatusivujen osalta kevyempi ja selkeämpi. Koska materiaalia haluttiin uuteen Studentiin karsia huomattavasti eikä päivitystä enää tehty samalla kertaa kuin henkilöstöintraan, sen ei tarvinnut noudattaa myöskään laatuympyrää samalla tavalla kuin henkilöstöintrassa. Studentin englanninkielisestä sivustosta tehtiin lähes täysin samanlainen sisällöltään kuin suomenkielinen sivusto.

Laatusivut löytyvät Studentista seuraavan polun alta: Opiskelu ja tukipalvelut/Näitä tarvitset/Laatu korkeakouluissa/Laadukas Mamk. **Laadukas Mamk** -sivuilla on esitelty lyhyesti Mamkin laatujärjestelmän kokonaisuus ja tiedostoista löytyvät esitelymateriaalit opiskelijoille. Alavalikoina ovat **Laatuorganisaatio** ja **Arviointi- ja palautejärjestelmät**. Laatuorganisaation sivuilla kerrotaan lyhyesti Mamkin laatuorganisaatio. Laatuorganisaation alavalikkona ovat kehittämisfoorumit ja laatuvas tuut. Kehittämisfoorumisivuilla kerrotaan niiden toiminnasta ja laatuvas tuut -sivuilla on korkeakouluyhteisön laatuvas tuut esiteltynä taulukkomuodossa. ”**Arviointi- ja palautejärjestelmät**” -sivu on Studentissa laajin laadunhallinnan sivu, mutta paljon suppeampi kuin Staffissa. Opiskelijoiden laatukselyille ja laatukselytiedoille on omat alavalikot. Opiskelijoiden laatukselysivuilla kerrotaan kyselyistä yleisesti ja tiedotteet kyselytuloksista -sivuilta löytyvät tiedotteet uusimmista kyselytuloksista.

- Opiskelu ja tukipalvelut**
- Näin pääset alkuun »
- Näitä tarvitset »
 - Opiskelu »
 - Harjoittelu »
 - Kansainvälisyys »
 - Opinnäytetyö »
 - Tenitit »
 - Osaamisen arviointi »
 - Palaute »
 - Ohjeet ja säännöt »
 - Työvälineet »
 - Kirjasto »
 - Opiskelijapalvelut »
 - Opiskelun tueksi »
 - Urasuunnittelu »
 - Opiskelun lisäksi »
 - Turvallisuus »
 - Laatu korkeakouluissa »
 - Laadukas Mamk »**
 - Laatuorganisaatio »
 - Arviointi- ja palautejärjestelmät »
 - Laatu Kyamk »
 - Hyvinvoinnin tueksi »
 - Vakuutukset »
 - Apurahat »
 - Opintojen lopussa »
- MUOKKAA LINKKEJÄ



Laadukas Mamk

Mamkissa arvostetaan laatua ja toiminnan laatua parannetaan avoimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen ja muun toiminnan laatua kohti erinomaisuutta. Laadukas toiminta varmistaa Mamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Laadun kehittäminen sisältyy Mamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakoulu yhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittamisestä. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä vastaa laatuorganisaatio, johon kuuluvat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija, laatu tiimi ja yksiköiden laatu vastaavat.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

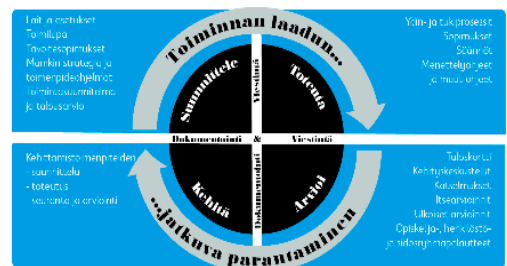
Mamkin laatujärjestelmän tavoitteena on

- 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
- vahvistaa laatu kulttuuria.

Laatujärjestelmässä ja laatutyössä sovelletaan laatu pyynnää eli jatkuvan kehittämisen kehää:

SUUNNITTELE – TOTEUTA – ARVIOI – KEHITÄ.

Laatujärjestelmän keskeiset osat on esitetty oheisessa kuvassa.

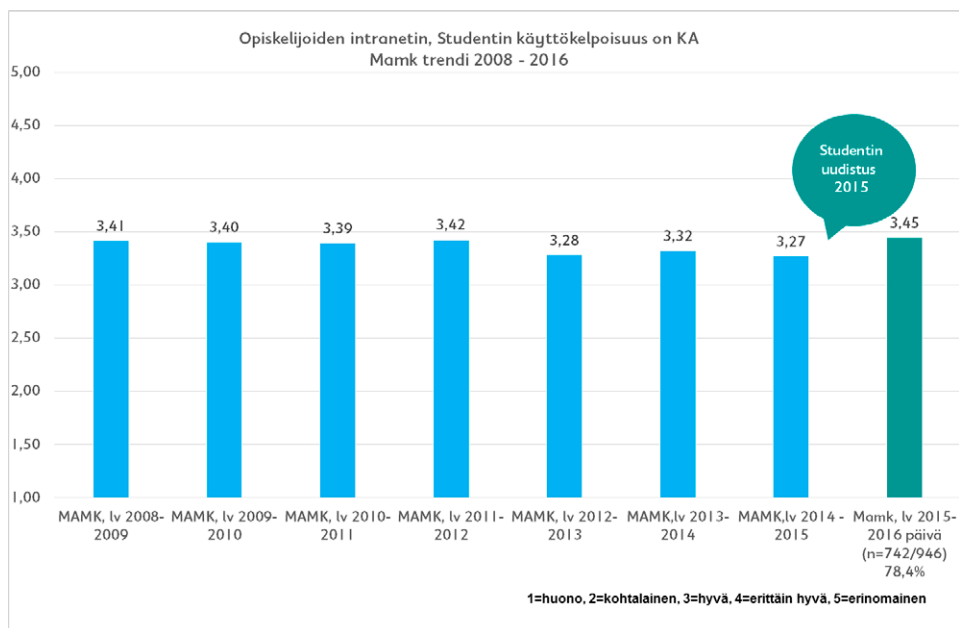


KUVA 1. Osa Studentin laadunhallinnan etusivusta.

Opiskelijoiden tyytyväisyys Studentiin tulokyselyn mukaan

Opiskelijoiden tyytyväisyyttä Studentiin on kysytty joka vuosi tehtävässä ensimmäisen vuoden opiskelijoille tehtävässä tulokyselyssä kysymyksellä ”Opiskelijoiden intran, Studentin käyttökelpoisuus on...”. Kysymyksen arviointiasteikko on 1 = huono, 2 = kohtalainen, 3 = hyvä, 4 = erittäin hyvä, 5 = erinomainen. Kysymyksen keskiarvot olivat olleet ennen introjen uudistumista huonoimmillaan 3,27 ja parhaimmillaan 3,42.

Opiskelijoiden uudistunut Student otettiin käyttöön tammikuussa 2015. Edellisenä lukuvuonna 2014–2015 kyselyn keskiarvo oli 3,27, kun käytössä oli vielä syksyllä ollut vanha intra. Lukuvuonna 2015–2016 tehdyn tulokyselyn Studentin käyttökelpoisuuteen liittyvä keskiarvo oli 3,45 ja se oli kyselyn eniten noussut keskiarvo.



KUVA 2. Studentin käyttökelpoisuus tulokyselyn mukaan vuosina 2008 – 2016.

Lopuksi

Tässä artikkelissa kerrottiin opiskelijoille suunnatun laatuviestinnän kehittämistä opinnäytetyön ”Opiskelijoiden tiedontarpeet korkeakoulunsa laadunhallinnasta” -perusteella ja introjen kehittämistarpeesta auditointipalautteen perusteella. Artikkelissa kerrottiin myös Mamkin Studentin kehittämisestä ja Studentin laatusivujen rakenteesta. Artikkelissa kerrottiin myös opiskelijoiden tyytyväisyydestä Studentiin tulokyselyn perusteella ennen intrauudistusta ja sen jälkeen.

HYVÄT TYYPIT LAADUN TAKEENA -BLOGI

Marjo Nykänen

Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatukäsikirjan mukaan laatutyötä koskevan 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. 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, erilaiset esitelyaineistot ja laatublogi. Sidosryhmille viestitään sähköpostilla, verkkosivuilla sekä mediatiedotteilla ja verkkolehdistä. Tässä artikkelissa kerrotaan Hyvät tyypit laadun takeena -laatublogista.

Blogin perustaminen

Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä auditointiin alkuvuonna 2013. Korkeakoulujen arviointineuvoston Mamkille myöntämä laatuleima on voimassa kuusi vuotta 21.2.2013 alkaen. Auditoinnin kehittämissuosituksien mukaan Mamkissa tarkoitetaan toteuttaa kolmen vuoden kuluessa. Kehittämissuunnitelma laadittiin keväällä 2013 ja se hyväksyttiin johtoryhmässä 4.6.2013.

Auditointiraportin johtopäätöksissä annettiin Mamkille kahdeksan kehittämissuositusta. Näiden lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laatujärjestelmää koskevia kehittämissuosituksia. 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.

Mamkin laatukulttuuri todettiin auditoinnissa avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi. Tätä halutaan tukea ja vahvistaa edelleen. Keinoina käytetään erityisesti laatujärjestelmän viestinnän kehittämistä, myös aivan uusilla viestintämuodoilla. Uusista viestintämuodoista ensimmäisenä on otettu käyttöön Hyvät tyypit laadun takeena -blogi, jossa kerrotaan ajankohtaisista laatuun liittyvistä asioista ja tapahtumista. Ensimmäinen laatublogikirjoitus otsikolla Auditointikokemuksia julkaistiin huhtikuussa 2013. Siitä lähtien blogissa on julkaistu uusi kirjoitus heinäkuun kesätaukoa lukuun ottamatta lähes joka kuukausi. Blogitekstejä onkin jo ilmestynyt jo lähes 40. Suurimman osan blogiteksteistä on kirjoittanut Mamkin laatu- ja palvelujohtaja Marjo Nykänen. Muita kirjoittajia ovat olleet laatusuunnittelija Susanna Voutila, laatuvaastaava Ulla Keto ja opetusjohtaja Tuija Vänttinen. Kaikki blogeissa käytetyt kuvat ovat Susanna Voutilan tekemiä.



KUVA 1. Laatublogin banneri.

Blogikirjoitusten aiheet

Noin puolet julkaistuista blogikirjoituksista käsittelee Mamkin laadunhallintaa, esimerkiksi laatutyökalujen kehittämistä, palautekyselyjä ja auditointikokemuksia. Muita aihealueita ovat Mamkin laatu julkaisut sekä erilaiset seminaarit ja muut tilaisuudet, joihin olemme osallistuneet. Osa teksteistä ei oikein osu mihinkään yllä lueteltuun kategoriaan, ja ne onkin taulukossa 1 niputettu otsikon ”Sitä sun tätä” -alle. Tyyliltään tekstit ovat asiatekstejä, ja voivat laatu työhön vihkiytymättömien

mielestä vaikuttaa jopa aika tylsiltä. Joissakin teksteissä on toki ainakin osittain vähän ”lennokkaampi” ote, mikä näkyy myös tekstien otsikoinnissa. Vain yksi teksti on englanniksi. Seuraavassa esitellään aihealueittain joitakin teksteistä. Tähän julkaisuun on otettu blogikirjoitusten johdantomainen alku ja yhteenvedon tyyppinen lopetus.

TAULUKKO 1. Blogikirjoitukset aihealueittain.

	Mamkin laadunhallinnasta	Yht. 17 kpl
1	Auditointikokemuksia	04/2013
2	15 vuotta johdon katselmuksia	05/2013
3	Laadun lukuvuosi 2012–2013 Mamkissa	06/2013
4	Kehittämisfoorumit	06/2013
5	Auditoinnin jälkeistä elämää	08/2013
6	Asiakaspalautetta laadunhallinnasta	10/2013
8	Uusimme laatujärjestelmän kuvaukset ja laatukuvan	11/2013
10	Koulutusohjelmien hyvät käytännöt levitykseen	02/2014
11	Uusi vuosi, uudet vuosikellot	02/2014
13	Mistä on hyvät työpaikat tehty	04/2014
15	Opintojaksopalaute mobiili-aikaan	08/2014
17	Matkalla kohti fuusiota	10/2014
21	Tarjolla luotettava yhteistyökumppani	03/2015
23	Prosessia pukkaa	05/2015
27	Turhan työn minimointi eli helposti hyviin tuloksiin	11/2015
33	Mamkin AVOP-tulokset parhaimpien joukossa	05/2016
36	Laadukas menestyy! All for the quality!	10/2016
	Mamkin laatujulkaisuista	Yht. 6 kpl
9	Laadun vuoksi aina vaan	12/2013
20	Itsearviointia, auditointia ja lukuisia käsitteitä	01/2015
22	EQLO – Enhancing Quality and Learning Outcomes	04/2015
24	Itsearviointi korkeakoulun laatutyökaluna	08/2015
29	Ei kahta ilman kolmanna	01/2016
31	Laatukieli – mongerrustako?	03/2016

	Seminaareista ja muualta maailmalta	Yht. 7 kpl
12	Terveisiä preerialta	03/2014
19	It's all about quality, stupid!	12/2014
25	Tupakointi, vakoilu, kiroilu ja uhkapeli	09/2015
26	Jotain uutta, jotain vanhaa, jotain lainattua, jotain sinistä	10/2015
32	Olinpahan webinaarissa!	04/2016
34	Kolmatta kierrosta odotellessa	06/2016
37	#3auditointi	10/2016
38	Hukkajahtiin!	11/2016
	Sitä sun tätä	Yht. 7 kpl
7	Mamk on Suomen paras ammattikorkeakoulu	10/2013
14	Kestävämpi Mamk	05/2014
16	Ohjaus laadukkaan koulutusprosessin työkaluna	09/2014
18	Oppimisympäristöllä on merkitystä – Xinno tuli Mamkiin!	11/2014
28	AVOP ja AVOT! Hyvä tulee vai tuleeko sittenkään?	12/2015
30	Tunnistatko meidät iskulauseestamme?	02/2016
35	Uusi lukuvuosi käynnistyi!	08/2016

Mamkin laadunhallinnasta

Aivan ensimmäinen blogikirjoitus *Auditointikokemuksia* (04/2013) kertoi Mamkin hiljattain päättyneestä toisen kierroksen auditoinnista. Mikkelin ammattikorkeakoulu osallistui ensimmäisten korkeakoulujen joukossa korkeakoulujen laatujärjestelmien toiselle auditointikierrokselle. Auditointiryhmä puheenjohtajanaan vararehtori Eeva-Liisa Antikainen Humakista vieraili Mamkissa marraskuussa 2012. Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti auditoinnin tuloksesta ja myönsi Mamkille laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 21.2.2013 alkaen. Laatuleimassa todetaan mm., että Mamkin laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. - - - Lopuksi voin vain todeta, että 2. kierroksen auditointi korkeakoulun näkökulmasta oli todella mielenkiintoinen kokemus. Mukavaakin meillä oli useasti, mutta on ihan mukavaa että auditointi on tällä kertaa meidän osaltamme ohi. Laatuleiman kanssa jatkamme kehittämistyötä. Ehkä palaan jossain vaiheessa pohtimaan kolmannen auditointikierroksen tarpeellisuutta meidän näkökulmastamme.

Auditointiin palattiin vielä tekstissä *Auditoinnin jälkeistä elämää* (08/2013). Auditoinnin kehittämissuosituksia on Mamkissa tarkoitus toteuttaa kolmen vuoden kulu-

essa. Kehittämissuunnitelma laadittiin keväällä 2013 ja se hyväksyttiin johtoryhmässä 4.6.2013. Suunnitelman toimeenpano käynnistyy heti lomakauden jälkeen elokuussa 2013. Auditointiraportin johtopäätöksissä annettiin Mamkille kahdeksan kehittämissuosituksen. Näiden lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laatujärjestelmää koskevia kehittämisehdotuksia. 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. - - - Mamkissa laatukulttuurilla tarkoitetaan sellaista toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ilmapiiriä, jossa aktiivisesti ja määrätietoisesti tunnustetaan 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. Tätä on siis auditoinnin jälkeinen elämä Mamkissa.

Useat blogikirjoitukset käsittelevät Mamkin laatutyökalujen kehittämistä. Mamkin laatuajattelun, -osaamisen ja -kulttuurin kehittämisestä ja opintojaksopalautteen mobiililiittymästä kerrotaan lisää tämän julkaisun muissa artikkeleissa. Otsikolla *15 vuotta johdon katselmuksia – kehittäminen kannattaa (05/2013)* kuvataan yhtä keskeisimmistä laatutyökaluistamme. Syksyllä 1998 johdon katselmuksen pitivät rehtori ja kehitysjohtaja. Sen teemoja olivat keväällä ensimmäisen kerran tehdyn henkilöstön ilmapiirikartoituksen tulokset ja koulutusyksikön pedagogiset ratkaisut. Itse toimin silloin liiketalouden koulutusyksikön johtajana. Olimme valmistelleet omaan perusteelliseen tapaamme aineiston, joka jaettiin kaikille osallistujille. Muistan vielä tänä päivänäkin - siis 15 vuotta myöhemmin - silloisen rehtorimme hämmästyneen ilmeen, kun hän sai aineistomme ja totesi: *Näin byrokraattinen ei tarvitse olla*. Nykyisin olemme vieläkin ”byrokraattisempia”; katselmuksilla on vakiintunut ohjelma, aineisto valmistellaan keskitetysti ja katselmuksista laaditaan pöytäkirjat. - - - Vuoden 2013 laatujärjestelmän auditointiraportissamme todetaan, että edellisen auditoinnin jälkeen korkeakoulu on selkiinnyttänyt johdon katselmusten tehtävää ja auditointiryhmä totesikin, että kehittäminen on kantanut hedelmää. Johdon katselmus on kehittynyt hyväksi käytännöksi osana laitos- ja koulutusohjelmaston laadunhallintaa. Kehittäminen siis kannattaa aina! - - -

Vuoden 2013 johdon katselmuksen on juuri käyty, huhtikuun alussa koulutuksen laitosten ja toukokuun ensimmäisellä viikolla ja tukipalvelujen- ja muiden palveluyksikköjen osalta. Johdon katselmusten malli on nykyisellään hyväksi havaittu, mutta pientä hiomista aina löytyy. Seuraavaa vuotta varten tulemme parantamaan erityisesti trenditiedon osuutta käytetyissä aineistoissa.

Laatutyön perustyökalu on laatukäsikirja. Sen tarvetta ja muotoa pohditaan tekstissä *Uusimme laatujärjestelmän kuvaukset ja laatukuvan (11/2013)*. Onko korkeakoululla oltava laatukäsikirja? Pakollinen se ei tietenkään ole, mutta lähes kaikki suomalaiset korkeakoulut tuntuvat olevan sitä mieltä, että se on vähintäänkin tarpeellinen – ainakin jos uskomme Googlea, ja miksi emme uskoisi... Olli Lecklinin (Laatu yrityksen

menestystekijänä 2006) mukaan hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa ja sisältää toimintaan liittyvää viisautta. Käsikirja myös palvelee käytännön apuvälineenä perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Parhaimmillaan se on jaottelultaan selkeä, asiat on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi eikä käsikirja ole liian yksityiskohtainen. Kuvat ja kuvat lisäävät selkeyttä ja parantavat käytettävyyttä.

Mamkilla on jo vuodesta 2004 ollut lyhyt eli noin 10-sivuinen laatujärjestelmän kuvaus. Aikaisemmin kutsuimme sitä laatukäsikirjaksi ja sen alaotsikkona oli Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunhallinnan yleiset periaatteet. Laatukäsikirjaan sisältyivät tämän lisäksi myös pelkästään sähköisessä muodossa olevat laatudokumentit, kuten prosessikuvaukset ja menettelyohjeet. Nyt kuvaus on tarkistettu kesällä 2013 hyväksytyä strategiaa ja 1.11.2013 käyttöön otettua uutta graafista ilmettä vastaavaksi. Johtoryhmä hyväksyi kuvauksen 19.11.2013. Päivityksessä on huomioitu myös laatuauditoinnin suositukset. - - - Emme siis enää puhu laatukäsikirjasta vaan laatujärjestelmän kuvauksesta. Suurin osa laatukäsikirjaan sisältyvistä laatudokumenteista on kuitenkin henkilöstöintrassa. - - - Todella hienot uudet laatukuvamme on toteuttanut laatusuunnittelija Susanna Voutila. Parhailaan Susanna päivittää uutta ilmettämme henkilöstö- ja opiskelijaintroihiin ja www-sivuille. Ensi kevään suuri urakka tulee olemaan Mamk-Kyamk-Xamk -yhteistyönä uudistettavien introjen päivittäminen.

Laadunhallinnan vuosisykliä olemme kuvanneet vuosikellolla, ja tästä kerrotaan tekstissä *Uusi vuosi, uudet vuosikellot* (02/2014). Näin vuoden aluksi innostuimme päivittämään vuosikelloja ja siinä innostuksessa niitä alkoi syntyä uusiaakin. Siis kaikkiaan tietysti ovat huomanneet, että Kielitoimisto on juuri päättänyt alkaa hyväksymään muodon 'alkaa tekemään' myös yleiskielessä. Tosin me Mamkin laatusis- kot olemme varsinaisia kielipoliiseja, joten varmaan jatkossakin alamme mieluummin tehdä kuin tekemään. Mutta nyt olemme siis tehneet vuosikelloja. - - - Mamkissa olemme käyttäneet vuosikelloja jo vuosikausia kuvaamaan esimerkiksi toiminnan- ohjausta, laadunhallintaa ja alumnitoimintaa. Uusimmat vuosikellomme kuvaavat laadunhallintaa koskevaa viestintää ja koulutuksen laitosten laatutyötä. Viestinnän vuosikellosta näkee, miten ja missä tiedotamme vaikkapa opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen tuloksista tai laatu tiimin kokouksista tai eri katselmuksissa käsitellyistä ja sovitusta asioista. Vuosikellosta kyllä näkee myös sen, että tammikuun laatublogi vähän viivästyi ja humpsautti helmikuun puolelle. Yritetään korjata asia julkaisemalla helmikuussa toinenkin blogiteksti.

Mamkin laatujulkaisuista

Aina kun olemme julkaisseet uuden laatujulkaisun, olemme myös kirjoittaneet siitä blogissa. Vuoden 2013 huhtikuun jälkeen laatujulkaisuja on kertynyt viisi. Joulukuussa 2013 julkaistussa blogitekstissä *Laadun vuoksi aina vaan* (12/2013) kerrottiin julkaisusta nimeltä laadun vuoksi II. Mamkin laatujärjestelmää on osaltaan kehitetty myös tuottamalla itse laatujulkaisuja ja osallistamalla yhteistyöjulkaisuihin muiden korkeakoulujen edustajien kanssa. Kautta aikojen ensimmäinen varsinainen laatu- julkaisumme oli vuonna 1999 KKA:n julkaisusarjassa ilmestynyt ”Laadun lähteillä”,

jossa kerrottiin vuonna 1996 alkaneen Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearviointien kehittämishankkeen tuloksista. Kun kaksikymmentä vuotta myöhemmin haimme nimeä siihenastista kehittämistyötä dokumentoivalle julkaisulle, totesimme että ”lähteiltä” on jo päädytty paljon pidemmälle. Leikkimielellä pohdimme, että kylä 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”. - - - Ensimmäisessä Laadun vuoksi -julkaisussa kuvattiin Mamkin laatu järjestelmän rakentamista ja kehittämistä 1990-luvun alkupuolelta vuoteen 2009 saakka. - - Joulukuussa 2013 ilmestyy jatkoa Laadun vuoksi -julkaisulle. Paperijulkaisu minulla on uunituoreena jo kädessäni, mutta verkkojulkaisu tulee vasta ensi vuoden alkupuolella. Koska emme halunneet luopua hyvästä ja kuvaavasta otsikosta, julkaisun nimeksi tuli vähän mielikuvituksettomasti Laadun vuoksi II. Julkaisu kuvaa Mamkin laadunhallinnan ja laatu järjestelmän kehittämistä vuosina 2009–2013.

Ja jatkoa seuraa tässä julkaisussa, kuten blogiteksti *Ei kahta ilman kolmannelta* (02/2016) kertoo. Ja nyt olemme parhaillaan laatimassa Laadun vuoksi III -julkaisua, joka ilmestyy myöhemmin tänä vuonna. Nämä kolme julkaisua kertovat, mitä kaikkea Mamkissa olemmekaan ”laadun vuoksi” tehneet. - - - Kolmas Laadun vuoksi -julkaisumme on siis parhaillaan työn alla. Ensimmäisessä osassa kuvataan laadunhallinnan toimintaympäristön muutosta, sitä miten Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakouluista tulee Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu eli Xamk vuonna 2017. Kerromme myös uuden Xamkin laatu järjestelmän kehittämisestä sekä laatuajattelun, -osaamisen ja -kulttuurin kehittymisestä Mamkissa. - - - Julkaisun toinen osa kuvaa keskeiset Mamkin laatu järjestelmän kehittämistoimenpiteet vuosien 2013–2016 ajalla. Tulossa on paljon mielenkiintoista: prosessien kehittämistä, TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämistä, QR-koodia, intraudistusta jne. Tuskin maltatte odottaa!

Elokuussa 2015 ilmestynyt laatu julkaisumme *Itsearviointi korkeakoulun laatu työkaluna* (08/2015) kuvaa monipuolisesti itsearviointien käyttöä korkeakoulun laatu työkaluna. Ensimmäinen osa valottaa itsearviointien teoriaa ja käytäntöä. Ensin tehdään katsaus eri näkökulmista syntyneisiin itsearviointien määritelmiin ja käyttötarkoituksiin. Sitten kerrotaan tammikuussa 2015 ammattikorkeakouluille tehdyn itsearviointien käyttöä ja käyttötarkoitusta kartoittavan kyselyn tuloksista. - - - Toisen osan artikkelit kertovat Mamkin itsearviointikokemuksista. Olemme käyttäneet itsearviointia varsin laajasti, koska olemme nähneet sen hyödyt ensisijaisesti työkaluna oman toiminnan kehittämiseen. Tässä julkaisussa kerrotaan kuudesta eri tarkoituksiin tehdystä itsearviointista: säännöllisesti laatu järjestelmän mukaisesti toteutettua EFQM-itsearviointia, ensimmäistä kertaa vuonna 2010 tehtyä OPS-katselmusta, osana auditointiin valmistautumista toteutettua laatu järjestelmän itsearviointia, auditointia varten laadittua itsearviointia, projektien itsearviointeja ja vuosittaisiin johdon katselmuksiin liittyvää itsearviointia. - - - Julkaisun kolmannessa osassa kerrotaan viiden ammattikorkeakoulun itsearviointikokemuksista. Julkaisussa ovat mukana Diakonia-ammattikorkeakoulun, Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Poliisiammattikorkeakoulun, Lapin ammattikorkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun kertomukset omista itsearvioinneistaan. - - - Vaikka ammattikorkeakouluissa on tehty valtavan

paljon erilaisia itsearviointeja vuosien mittaan, niitä kuvaavia julkaisuja ei juurikaan ole ilmestynyt varsinaisia itsearviointiraportteja lukuun ottamatta. Uskon, että tämä julkaisu omalta osaltaan antaa kaikille ammattikorkeakoulujen itsearviointeja suunnitteleville ja toteuttaville uusia ajatuksia haastavaan tehtävään. Itsearviointit ammattikorkeakouluissa varmasti jatkuvat ja ehkä jopa lisääntyvät, toivottavasti osittain tämän julkaisun kertomien hyvien kokemusten siivittäminä.

Ainoa englanninkielinen blogikirjoituksemme kuvaa myös laatu-julkaisua. *EQLO – enhancing quality and learning outcomes* (04/2015) kertoo samannimisestä KKA:n rahoittamasta projektista ja melkein samannimisestä julkaisusta. The EQLO project was a cooperation project between Mikkeli University of Applied Sciences (Mamk), University of the West of Scotland (UWS), Kymenlaakso University of Applied Sciences (Kyamk) and Washburn University (WU), Kansas, the USA. The purpose of the EQLO project was to benchmark and compare quality management procedures used for the evaluation of learning outcomes in Finland, Scotland and Kansas, both at the university level and in nursing programs. In addition, the aim was to find good practices for learning outcomes evaluation in order to improve management procedures and learning outcomes evaluation in nursing programs. - - - Student-centered pedagogy and evaluation is a challenge to all universities across the world. It is the task of the university community to develop student-centered teaching and assessment practices for the future. This requires holistic understanding of learning, new teaching skills and evaluation methods. We believe that the publication is useful to all who are interested in developing learning and teaching and in learning outcomes evaluation at universities in the European and global context.

Seminaareista ja muualta maailmalta

Toistuvasti blogikirjoituksissamme on myös kerrottu erilaisista laadunhallintaan liittyvistä seminaareista ja muista tilaisuuksista, joihin olemme osallistuneet. Otsikostaan huolimatta suomenkielinen blogiteksti *It's all about quality, stupid!* (12/2014) kertoo Eurashen (European Association of Institutions in Higher Education) laatuseminaarista Vilnassa joulukuussa 2014. Seminaarin teemana oli *How to Manage Quality on (Professional) Higher Education. A Practical Approach*. Seminaarin tavoitteena oli inspiroida laatutyöhön korkeakoulujen johtoa ja henkilöstöä sekä sidosryhmiä, kuten opiskelijoita, työelämän edustajia ja päättäjiä. Työelämän edustajista käytettiin seminaarissa nimitystä 'world of work representatives', joka oli ainakin minulle ihan uusi muotoilu. Aina oppii uutta. --- Seminaarissa julkistettiin Lucien Bollaertin pitkään työstämä *Manual for Internal Quality Assurance*. Julkaisu on tarkoitettu ohjekirjaksi, jossa käsitellään laadunhallinnan keskeisiä kysymyksiä, esitellään hyviä käytänteitä ja tuodaan myös esille mahdollisia varottavia sudenkuoppia. Minua itseäni miellytti erityisesti se, että hän hyvin vahvasti korostaa laatukulttuurin merkitystä.

Euroopan komission edustaja Klara Engels-Perenyin mukaan laadunhallinta voi auttaa korkeakouluja ratkaisemaan monia haasteita. Keinoja voivat olla mm. keskeyttämisen vähentäminen, opiskelijoiden osallistaminen ja laadunhallinnan soveltaminen

koulutuksen suunnitteluun, opiskelijoille suunnattujen tukipalvelujen arviointi, työelämän mielekäs osallistaminen ja työelämälähtöinen oppiminen sekä korkeakoulujen tukeminen niiden omaksuessa uusia oppimisen ja opettamisen tapoja. Jossain vaiheessa aloin miettiä, että miksi nämä kuulostavat niin tutuilta - nämähän ovat kuin suoraan Mamkin strategiasta! Viime vuonna uusitun strategian keskeiset teemat ovat laatu, digitaalisuus ja tuloksellisuus. Haluamme olla elinikäisen oppimisen korkeakoulu, opiskelijan korkeakoulu, kansainvälinen korkeakoulu, yhteisöllinen korkeakoulu, palveleva korkeakoulu ja vaikuttava TKI-toimija. - - - Ihmettelitkö tämän jutun otsikkoa? Näihin sanoihin Lucien Bollaert lopetti esityksensä Vilnassa. Ja miksi minä siteeraan häntä? Eiköhän tuo tullut jo selväksi...

Ammattikorkeakoulujen laatutoimijoiden verkostotapaamisesta kertova teksti sai lennokkaan otsikon: *Tupakointi, vakoilu, kiroilu ja uhkapeli* (09/2015). Tupakointi, vakoilu, kiroilu ja uhkapeli ovat uudet laatutyökalut. Ainakin jos uskomme Rovaniemellä viime viikolla kokoontuneita ammattikorkeakoulujen laatutoimijoita – ja miksi ihmeessä emme uskoisi! Lapin AMK isännöi ja emännöi neljättä ammattikorkeakoulujen laatuverkoston tapaamista 3.–4.9.2015. Kaikkien aikojen ensimmäinen verkostotapaaminen järjestettiin Mamkin aloitteesta Mikkelissä joulukuussa 2010. Sen jälkeen olemme tavanneet Laureassa ja Polamkissa. - - - Luulitteko jo, että unohdin kokonaan otsikossa mainitut uudet laatutyökalut? Ehkäpä ne vähän avaamista kaipaavat, joten tässä tulevat kootut selitykset. Tupakointi ja vakoilu yhdessä käytettynä ovat erään laatupäällikkö A:n työkaluvalikoimassa. Hän käy säännöllisesti opiskelijoiden tupakkapaikalla, jossa kuulemma on hyvä vakoilla opiskelijoiden mielessä ja puheissa olevia asioita – ja tarpeen mukaan päästä jopa puuttumaan epäkohtiin. Valitettavasti tupakoinnin aloittamista ei kuitenkaan voi kenellekään suositella – ja ainakin itse kuvittelen, että tupakkapaikalla norkoilu ilman tupakkaa voisi herättää epäilyksiä. Kiroilu puolestaan on avuksi, jos haluaa puhua ”opiskelijoiden kieltä”. Tämä taitaa kyllä olla sukupolvikysymys, koska ainakin minulle täti-ihmiselle se tietty v-alkuinen sana on ihan mahdoton käyttää. Minulle jääkin näistä sitten vain uhkapeli. Tämän asian opetti meille toiminnanjohtaja E. Jos kahden samanveroisen vaihtoehdon välillä pitää valintatilanteessa keskustella yli kaksi tuntia, niin sitten on parasta lopettaa jahkaaminen ja heittää lanttia. Tämäkin taitaa olla sukupolvikysymys; minä kuuluun siihen ikäluokkaan, jolla on aina käteistä rahaa mukanaan eli lantin heitto kyllä onnistuu.

Sitä sun tätä

Lisäksi blogissamme on ilmestynyt Mamkin toiminnan kehittämiseen liittyviä kirjoituksia, joissa kuitenkin kaikissa on ollut mukana laadunhallinnan näkökulma. *Kestävämpi Mamk* (05/2014) kertoo Mamkin osana vuoden 2013 toimintaa koskevaa raportointia OKM:lle toimittamasta suunnitelmasta joulukuussa 2013 hyväksytyyn Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen toteuttamisesta. Mamk edistää Kestävän kehityksen yhteiskuntasopimuksen tavoitteiden toteutumista kaikilla toimintansa alueilla. Mamkissa ei ole laadittu erillistä suunnitelmaa sopimuksen toteuttamiseksi, koska sen keskeiset tavoitteet sisältyvät ammattikorkeakoulun strategiaan, erityisen

vahvasti painoalojen toimintaan. Sopimuksessa asetettujen tavoitteiden toteuttamista linjataan myös mm. Kestävämpi Mamk -ympäristöohjelmassa, Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelmassa, henkilöstön ja opiskelijoiden tasa-arvosuunnitelmissa ja opiskelijoiden hyvinvointiohjelmassa. - - - Niin, entäs mitä minä itse teen kestävä kehityksen eteen? En varmaankaan riittävästi, mutta ainakin kotitaloudessamme kierätetään tunnollisesti ja yritämme myös välttää turhan tavaran ostamista. Erityisen ylpeä olen siitä, että olen jo vuosikaudet virkannut omat bambu-tiskirätit. Bambu-tiskirätit ovat kestäviä ja pestäviä eivätkä ala haista kovassakaan käytössä. Jos et osaa virkata tai neuloa, niin erilaisia bambuisia rättejä voi ostaa monesta paikasta. Suositelen lämpimästi!

Oppimisympäristöjen kehittämistä kuvataan otsikolla *Oppimisympäristöllä on merkitystä – Xinno tuli Mamkiin!* (11/2014). Mikkelin ammattikorkeakoulun uudistetun strategian 2017 tavoitteena on syventää koulutuksen ja työelämän yhteistyötä sekä vahvistaa koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota. Keinoina strategiassa todetaan muassa monialaiset ja työelämäläheiset oppimis- ja kehittämissympäristöt. Ammattikorkeakouluihin on kehitetty lukuisia oppimisympäristöjä, jotka simuloivat aitoja työympäristöjä, aitoja työtilanteita ja palvelevat myös aitoja asiakkaita sekä toimivat samanaikaisesti työelämän kehittämissympäristöinä. Uudistuva oppimisympäristöajattelu korostaa toiminnallisuutta, sosiaalisuutta ja monimuotoisuutta. Erityispiirteinä näissä oppimistiloissa on se, että yhteisen oppimisen kohdetta lähestytään yhteisöllisesti ja oppijoiden ja opettajien vuorovaikutus tuo lisäarvoa oppimiseen. Tätä ajattelua on mahdollista laajentaa siten, että ammattikorkeakoulun kumppanityöyhteisöjen edustajat osallistuvat oppijoina näihin vuorovaikutustilanteisiin. Työelämä vaatii valmistuvilta ja jo työelämässä toimivilta entistä enemmän geneerisiä taitoja, muun muassa oppimaan oppimisen, vuorovaikutus- sekä kieli- ja viestintätaitoja. Entistä tärkeämpää on myös osaaminen, jota tarvitaan erilaisissa yhteisöissä ja verkostoissa toimimiseen sekä uuden tiedon luomiseen yhteisöllisesti erilaisia tietolähteitä hyödyntäen. Näistä lähtökohdista käynnistettiin elokuussa 2013 kehittämishanke, jonka tavoitteena on luoda Mamkiin uudenlainen oppimisympäristö. Keskeiset kehittämissperiaatteet ovat olleet käyttäjälähtöisyys, monialaisuus ja työelämän aidot kehittämistarpeet. - - - Tilan suunnittelu ja rakentaminen vei aikaa noin vuoden – elokuusta 2013 elokuuhun 2014. Tilan nimeksi päätettiin nimikilpailun kautta Xinno. Samanaikaisesti tilan toimintakonseptia kehitettiin monialaisessa ryhmässä. Kehittämistyön lähtökohtana olivat Mamkin KINOS- ja Living Labs -hankkeiden kokemukset ja hankkeiden tulokset. Toimintamallin keskeinen tarkoitus on kehittää ja tiivistää yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä oppia ja opettaa monialaisesti uudennlaisin, innostavin menetelmin. Toiminnan tavoite kiteytyy toimintaan monialaisuuden keskuksena ja yritysten, opiskelijoiden, opettajien ja muiden sidosryhmien kohtaamispaikkana.

Lopuksi

Tässä artikkelissa on kerrottu Mamkin vuonna 2013 perustetusta laatublogista Hyvät tyypit laadun takeena! Blogissa on ilmestynyt jo lähes 40 kirjoitusta, jotka kaikki liittyvät enemmän tai vähemmän tiiviisti Mamkin laadunhallintaan. Blogin tarkoitus on monipuolistaa Mamkin laadunhallintaa koskevaa viestintää ja kuvata laatuasioita välillä vähän vähemmän virallisesti. Artikkelissa on ”maistiaisia” eri teksteistä. Kaikki blogitekstit löytyvät osoitteesta <http://blogit.mikkeli.ami.fi/laatu/>.

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 Korkeakoulujen arviointineuvoston (KAA) julkaisusarjassa ilmestynyt *Laadun lähteillä*, jossa kerrottiin vuonna 1996 alkaneen Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearviointin kehittämishankkeen tuloksista. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin teimme sille jatko-osan, jossa kuvasimme siihenastista kehittämistyötä. Totesimme silloin että ”lähteiltä” on jo päädytty paljon pidemmälle. Kyseessä olevan julkaisun nimeksi tulikin sitten kaksimerkityksinen *Laadun vuoksi* ja sen kannessa on kuvana virtaava ”vuoksi”. Vuonna 2013 ilmestyi *Laadun vuoksi II* ja uusin julkaisumme on tämä *Laadun vuoksi III*, joka täydentää sarjan trilogiaksi. Julkaisu dokumentoi tekemäämme laadunhallinnan kehittämistyötä toisen kierroksen auditoinnin jälkeen. Tämä julkaisu jää Mamkin historian viimeiseksi laatujulkaisuksi, koska fuusioidumme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluun (Xamk) vuoden 2017 alussa. Tässä artikkelissa kuvataan lyhyesti tärkeimmät laatujulkaisumme.

ITSEARVIOINTI KORKEAKOULUN LAATUTYÖKALUNA (2015)

Tässä Marjo Nykäsen toimittamassa julkaisussa kuvataan itsearviointin käyttöä korkeakoulun laatutyökaluna. Ensimmäinen osan kaksi julkaisua valottavat itsearviointin teoriaa ja käytäntöä. Toisen osan artikkelit kertovat Mamkin itsearviointikokemuksista. Mamkissa itsearviointia on käytetty varsin laajasti, koska se on nähty ensisijaisesti työkaluna oman toiminnan kehittämiseen. Tässä julkaisussa Ulla Keto, Marjo Nykänen ja Susanna Voutila kuvaavat kuutta eri tarkoitukseen tehtyä itsearviointia.

Julkaisun kolmannessa osassa kerrotaan viiden ammattikorkeakoulun itsearviointikokemuksista. Hanna Hauta-ahon artikkelissa kuvataan Diakonia-ammattikorkeakoulun laatukulttuurin kehittymistä ja pyritään tunnistamaan strategiasta, laatu politiikasta ja muista keskeisistä toimintaa ohjaavista dokumenteista laatukulttuuria ja

itsearviointia tukevia periaatteita. Tero Janatuinen kertoo Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitetystä koulutusohjelmien laadun parantamiseen tähtäävästä ristiinarviointimenettelystä. Artikkelissa kuvataan eurooppalaiseen laadunhallinnan perinteeseen pohjautuvan ristiinarviointimallin kehitystä sen kahdeksanvuotisen historian aikana. Aatos Juurijoen artikkelissa kuvataan Poliisiammattikorkeakoulun itsearvioinnin kehitysvaiheita ja arvioidaan toiminnan ja laadun kehittämistä itsearvioinnin avulla. Tarkemmin kerrotaan neljästä CAF-mallilla toteutettua itsearviointia ja niiden perusteella laadittujen kehittämissuunnitelmien laatimisesta ja toteuttamisesta. Hannele Keräsen artikkeli tarkastelee johdon itsearvioinnin merkitystä johtamisjärjestelmän kehittämisen työkaluna 1.1.2014 toimintansa aloittaneessa Lapin ammattikorkeakoulussa, joka syntyi Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulujen yhdistymisen myötä. Toni Niittymäki kertoo Tampereen ammattikorkeakoulussa vuosina 2014–15 toteutetusta laajamittaisesta laadunhallintajärjestelmän itsearviointia, joka tehtiin osana järjestelmän systemaattista kehittämistä ja valmistautumista syksyn 2015 ulkoiseen auditointiin.

ENHANCING LEARNING OUTCOMES EVALUATION. Benchmarking learning outcomes evaluation in Finland, Scotland and Kansas (2014)

Tämä Tuija Vääntisen toimittama englanninkielinen julkaisu kuvaa Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) rahoittaman EQLO – Enhancing Learning Outcomes Evaluation -projektin kokemuksia. Kyseessä oli Mamkin vetämä kansainvälinen projekti, jossa olivat mukana University of the West of Scotland, Washburn University Kansasista ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Seuraava luettelo julkaisun artikkeleista antaa varmasti parhaan kuvan sen sisällöstä:

1. The EQLO Project: Enhancing Learning Outcomes – Quality Management at the University Level and in Nursing Programmes
2. The European Context for Learning Outcomes Definition and Learning Outcomes Evaluation
3. Towards Competence Based Curricula and Learning Outcomes Evaluation at Mikkeli University of Applied Sciences
4. Learning Outcomes Evaluation in Nursing Programmes
5. Four Processes, One Product: Why Different Programmes of Study Should Result in Similar Outcomes?
6. Recognition of Prior Learning: A Way to Quicker Graduation

7. Assessment of Classroom Learning: A Comparison of Nursing Education between Finland, Scotland and the USA
8. Learning in Practice
9. Evaluating Clinical Placements of Student Nurses in Finland, Scotland and the United States: A Review of Evaluation Methods

AUDITOINTI KORKEAKOULUN KEHITTÄJÄNÄ – Mikkelin ammattikorkeakoulun itsearvioinnin ja auditointihavaintojen näkökulmasta (2014)

Tässä Marjo Nykäsen toimittamassa julkaisussa peilataan Mamkin auditoinnin toiselle kierrokselle laatimaa laatujärjestelmän itsearviointia auditointiryhmän havaintoihin. Ajatus julkaisun laatimisesta syntyi, kun vertasimme itsearvioinnin ohjeistuksessa käytettyjä käsitteitä auditointikriteereissä käytettyihin käsitteisiin. Itsearvioinnissa ja auditointikriteereissä käytetään osittain eri käsitteitä. Itsearvioinnissa korkeakoulua pyydettiin kaikkein eniten arvioimaan laatujärjestelmän kuormittavuutta, vaikuttavuutta ja toimivuutta. Auditointikriteereissä sen sijaan useimmin toistuvat systemaattisuus, vakiintuneisuus, selkeys ja jatkuvuus.

Suurin osa auditointiryhmän havainnoista oli mielestämme hyvinkin osuvia. Olimme jo aiemmin tunnistanee monia samoja vahvuuksia ja kehittämiskohteita, jotka nousivat esille auditointiraportissa. Osa havainnoista jäi kuitenkin mietityttämään meitä. Jotkut havainnoista olivat sellaisia, että emme ymmärtäneet, mitä auditointiryhmä oli niillä tarkoittanut. Oli myös sellaisia havaintoja, joista olimme ainakin osittain eri mieltä. Näistä syistä halusimme analysoida havaintoja tarkemmin oman toimintamme kehittämiseksi.

Julkaisun runkona on vuonna 2012 auditointia varten Mamkissa laadittu itsearviointiraportti. Itsearviointiraportin osat ovat tässä julkaisussa siinä muodossa, kuin ne vuonna 2012 kirjoitettiin. Emme siis päivittäneet asioita, vaikka kovin monet niistä olivatkin jo tässä lyhyessä ajassa muuttuneet. Julkaisussa on kuitenkin kuvaus Mamkin laatujärjestelmästä vuoden 2014 muodossa ja auditoinnin jälkeisestä kehittämisestä. Raportti ei ole julkaisussa kokonaisuudessaan, vaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista koskeva korkeakoulun perustehtävien arviointiin liittyvä osio puuttuu. Tästä julkaisusta ei siis saa kokonaiskuvaa Mamkin itsearviointiraportista.

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

Tämä Marjo Nykäsen toimittama 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 siihen mennessä tehdystä ulkoisesta auditoinnista.

Keskeisintä julkaisussa on kuitenkin näiden vuosien aikana tehtyjen tärkeimpien kehittämistoimenpiteiden kuvaaminen. Luvun 4 alussa kerrotaan laatuökalujen kehittämisestä kuvaamalla, miten muun muassa johdon katselmuksia ja EFQM-itsearviointia on parannettu. Laatu- ja kulttuurin edistämistä esimerkkeinä ovat esimiesten ja laatuvaikuttajien laatu- ja kulttuuritutkimukset, laatu- ja kulttuurijärjestelmää 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- ja kulttuurijulkaisut.

OSAAMISEN PALAPELI, Mikkelin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittäminen (2011)

Opetusjohtaja Tuija Vanttisen 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 käytännöistä. 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 tukevasta 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 integratiivisten 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 Väättäimöinen sekä silloinen tulosaluejohtaja, laatupäällikkö Marjo Nykänen dokumentoivat tässä julkaisussa Mikkelin ammattikorkeakoulun laatutyön 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 laatutyön ulkoisia arviointeja ja niiden pohjalta tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Vuoden 2006 auditoinnin kehittämissuosituksen toteuttamisesta kerrotaan esimerkein ja arvioimalla kehittämissuunnitelman toteutumista. Kuvatut kehittämishankkeet olivat itsearvioinnin kehittäminen, tutkimus- ja kehitystyön 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 kehitystyön benchmarking

Mamkin ja Savonia-ammattikorkeakoulun benchmarking-hanketta kuvaavan julkaisun laativat lehtori Rauni Väättäimöinen Mamkista sekä T&K-päällikkö Merja Tolvanen ja yritysouluttaja Pekka Valkola Savoniasta. Lähtökohtana 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, laatusihteeri Susanna Voutila ja YAMK-opiskelija Marjo Eerikäinen.

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

LAADUN LÄHTEILLÄ, Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearviointin kehittäminen

Kehitysjohtaja Jorma Kähkösen ja laatusihteerin Marika Lipposen toimittamassa julkaisussa kuvataan KKA:n rahoittamaa kuuden Itä-Suomen ammattikorkeakoulun hanketta. Hankkeessa kehitettiin ammattikorkeakouluille yhteistä itsearviointimallia Suomen laaturahaston 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, laatukriteeristö, mittarit, vertailutiedot ja auditoinnit. Jokaisen mukana olleen ammattikorkeakoulun toiminta hankkeessa ja niiden kokemukset kerrotaan myös. Liitteinä julkaisussa on laaturahastoon pohjautuva laatukriteeristö, opiskelijoiden tulokysely, itseohjautuvuutta mittaava SDRL-kysely, opiskelijoiden yleiskysely, ammattikorkeakouluopetuksen ja -opiskelun profiili -kysely, lähtökysely ja seurantakysely sekä henkilöstön ilmapiirikartoitus.

