

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Asta Wahlgrén, Tomi Guttorm, Emma Kokkonen, Joonas Mikkilä, Hanna Väättäinen ja Mira Huusko** Seinäjoen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) **Vesa Vuolio, Elina Varamäki, Tuija Vasikkaniemi ja Johanna Säilä-Jokinen**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **2:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-678-7 pdf**

## 3.3 Laatu järjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- HEI's self-assessment

### Laatu järjestelmä ja perustehtävät

Lainsäädännössä ammattikorkeakouluille asetetaan kaksi perustehtävää, joita ovat opetus sekä opetusta palveleva tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta). Opetuksella tarkoitetaan tällöin ammatillisiin asiantuntijatehtäviin valmistavaa korkeakouluopetusta sekä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. TKI-toiminnan tulee olla luonteeltaan soveltavaa, työelämää ja aluekehitystä edistävää sekä alueen elinkeinorakennetta uudistavaa. SeAMKin pääprosessien kartassa perustehtävät on määritelty (sinisellä) ydinprosesseiksi, jotka yhdessä toteuttavat aluekehittämisen tehtävää ja joita johtamisen ja strategioiden työn sekä tukipalvelujen prosessit tukevat (Kuvio 3).



Kuvio 3. SeAMKin pääprosessien kartta.

SeAMKin laatujärjestelmän tarjoama tuki opetuksen ja TKI-toiminnan perustehtävien kehittämiseksi on tiivistettävissä seuraavasti: laatujärjestelmä määrittelee opetuksen ja TKI-toiminnan systemaattiset menettelytavat toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja kehittämisessä. Suunnittelun kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi perustehtäviin liittyvien strategisten kehittämisohjelmien toimenpiteiden täsmentämistä. Toiminnan toteutuksen osalta taas määritellään ne prosessit, joiden kautta toimintaa viedään käytäntöön esimerkiksi opintoihin yhdistyvässä harjoittelussa tai hankkeiden toteuttamisessa. Toiminnan seurannassa laatujärjestelmä osoittaa opetukselle ja TKI-toiminnalle joukon seurantamenettelyitä ja mittareita, jotka tuottavat informaatiota esimerkiksi opintosuoritusten kertymisestä tai sidosryhmien palautteesta. Laatujärjestelmän kehittämisosassa kuvataan ne ohjelmanperustaisen ja muun kehittämistyön menetelmät, joiden kautta opetuksen ja TKI-toiminnan uudistumista viedään eteenpäin.

## Työryhmät, verkostot ja kumppanuudet uusien toimintatapojen aktivoijina

SeAMKissa hyvien käytäntöjen leviämisen tärkeimpiä väyliä laadunhallinnassa ovat ammattikorkeakoulun yhteiset työryhmät sekä monipuoliset verkostot, joiden toimintaan johdon ja henkilökunnan jäsenet osallistuvat. Myös syvenevä yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän sekä korkeakoulukentän kumppaneiden kanssa luo pohjaa uusille avauksille ja kokeiluille. Yhteisissä työryhmissä käydyn keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta uudet laadunhallinnan toimintatavat saavat tunnettuutta SeAMKin sisällä ja siirtyvät kokeiluiden muodossa eri yksiköistä, koulusaloilta, tutkinto-ohjelmista ja tukipalveluista toisiin. Verkosto- ja kumppanuusyhteistyön ansiosta taas omaksutaan uusia toimintamalleja ammattikorkeakoulun ulkopuolelta sekä kotimaisilta että ulkomaisilta toimijoilta.

SeAMKin käyttöönottamista uusista hyvistä käytännöistä laadunhallinnassa on olemassa viime vuosilta useita esimerkkejä. SeAMKissa määriteltiin vuonna 2020 tukipalveluille ja yhteisille toimintoille palvelulupaukset. Vastaavasti vuonna 2017 käyttöön otettu TKI-toiminnan toimintaohje perustui SeAMKin tekniikan yksikön esimerkkiin, jota täydennettiin kumppaniammattikorkeakouluista saadulla vertailutiedolla. Koulutusalojen valtakunnallisista ja kansainvälisistä kehittämisverkoista saatujen esimerkkien avulla SeAMKin tutkinto-ohjelmat ovat kehittäneet muun muassa kompetenssikuvauksiaan ja opintosuunnitelmiansa rakennetta. Kumppanien esimerkkien vaikutuksesta SeAMKissa otettiin käyttöön vuonna 2018 Luottamus & Maine -sidosryhmäkysely ja vuonna 2020 Net Promoter Score (NPS) -kysely, jolla kartoitetaan asiakkaiden ja kumppaneiden kokemuksia palvelun, hankkeen tai yhteistyötapahtuman jälkeen.

## Osallistava laatukulttuuri

SeAMKissa laatukulttuurilla tarkoitetaan ennen kaikkea koko henkilöstön sitoutumista laatujärjestelmän määrittämiin toimintatapoihin sekä halukkuutta niiden edistämiseen. Samalla tämä tarkoittaa sitä, että opiskelijoiden, asiakkaiden, kumppanien ja sidosryhmien mielipiteet otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä. Henkilöstön osallistamista laatukulttuuriin on kuvattu luvun 3.1 kohdassa Strategiaan sitoutunut henkilöstö sekä edellä työryhmien toimintaa kuvaavassa kohdassa Työryhmät, verkostot ja kumppanuudet uusien toimintatapojen aktivoijina.

Opiskelijoiden laatukulttuuriin osallistamisen tärkeitä muotoja SeAMKissa ovat työryhmäedustus ja monipuoliset palautejärjestelmät. Ammattikorkeakoulun yhteisten työryhmien jäsenyyden kautta opiskelijoille taataan mahdollisuus osallistua kaikkiin keskeisiin kehittämisprosesseihin ja kommentoida niitä opiskelijayhteisön näkökulmasta. Valmistuneiden palautteen, opiskelijabarometrin, opintojaksopalautteen ja tutkinto-ohjelmien keskustelutilaisuuksien avulla varmistetaan, että opiskelijoiden näkemykset otetaan monipuolisesti huomioon kehittämistoiminnassa. Asiakkaiden, kumppanien ja sidosryhmien tarpeiden ja mielipiteiden kartoittamisen keinoja ovat muun muassa syvenevä avainkumppanuustoiminta, Luottamus & Maine -kysely ja koulusalojen järjestämät pyöreän pöydän kumppanuustapaamiset.

## Kehittyvä laatujärjestelmä

SeAMKin laatujärjestelmän kehittämisen osa-alueita ovat 1) PDCA-mallin mukaisten toimintatapakuvausten tarkastaminen, 2) SeAMKin prosessien päivittäminen, 3) SeAMKin sääntöjen ja ohjeiden päivittäminen ja 4) SeAMKin tulostavien kehittämisen. Toimintatapakuvausten osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi toiminnanohjauksen tai seurannan menetelmien parantamista. Prosessien, sääntöjen ja ohjeiden kohdalla kyseessä voivat olla käytännön vaatimat päivitykset tai kokonaan uusien osien liittäminen ammattikorkeakoulun ohjekokonaisuuteen. Esimerkkejä tulostavien kehittämishankkeista ovat avoimen ammattikorkeakoulun ja korkeakoulujen välisen yhteistyön opintopisteiden seuranta- ja raportointitason laajentaminen koulutusaloista tutkinto-ohjelmiin.

SeAMKin laatujärjestelmän tehtävänä on varmistaa laatu- ja tulostavoitteiden mukaiset

toimintatavat sekä auttaa johtoa ja henkilökuntaa tunnistamaan toiminnan ja laatukuvausten välisiä ristiriitoja. Ristiriitojen ilmetessä tämä tarkoittaa joko laatukuvausten tai toimintatapojen päivittämistä jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

#### **Vahvuudet**

- Laatujärjestelmän rakenne ja toimintaympäristöön juutuva kuvaustapa
- Työryhmiin perustuva hajautettu kehittämisvastuu
- Toimintamallien, prosessien ja ohjeiden jatkuvan päivityksen ja parantamisen periaate
- Vuoropuhelua edistävä sisäisten auditointien järjestelmä

#### **Kehittämiskohteet**

- Hyvien käytäntöjen siirtymistä edistävien toimintatapojen määrittely ja edistäminen
- Tutkinto-ohjelmatasoisen tilastoinnin vakiinnuttaminen kaikille avainalueille
- Toimivan tuloskorttijärjestelmän kehittäminen tutkinto-ohjelmiin ja yhteisiin toimintoihin
- Uusien sisäisen auditoinnin mallien kehittäminen ja kokeilu

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Assessment of the audit team

#### Laatujärjestelmä on kattava, toimiva ja vaikuttava

SeAMKin laatujärjestelmän kehittäminen on pitkäjänteistä, strategista ja systemaattista. Laatujärjestelmän ja strategian yhteys vahvistaa järjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta. Erilaiset seurantamenettelyt auttavat korkeakoulun johtoa saamaan ajantasaista tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. SeAMKin henkilöstö tunnistaa oman työnsä merkityksen osana laatutyötä, mikä edistää tavoitteiden saavuttamista. Yhtenevän ja ymmärrettävän järjestelmän toimivuus tuli vakuuttavasti ilmi auditointiaineistossa.

SeAMKin perustehtävät ja toiminnot kattava laatujärjestelmä on varsin laaja. Prosessikuvauksia, kehittämisohjelmia, toimintaohjeita, tiedonkeruun menettelyjä ja mittareita on runsaasti. Auditointipalautteen mukaan ne koetaan kuitenkin hyödyllisiksi ja arjen työtä helpottaviksi. PDCA-viitekehys on parantanut myös laatujärjestelmän viestivyyttä. Henkilöstön mukaan viitekehys soveltuu hyvin pieniinkin kehittämis kokonaisuuksiin, ja vuosikelloajattelua hyödynnetään laajalti. Laatujärjestelmän merkitystä koulutuksen suunnittelulle, toteutukselle ja kehittämiselle on käsitelty yksityiskohtaisemmin luvussa 1 ja laatujärjestelmän tukea TKI-toiminnalle ja maksulliselle palvelutoiminnalle sekä niiden kehittämiselle on kuvattu luvussa 2.2.

Auditointiryhmä sai vahvoja näyttöjä laatujärjestelmän tukeman strategisen ohjauksen vaikuttavuudesta koulutuksen, TKI-toiminnan, maksullisen palvelutoiminnan ja tukipalveluiden kehittämisestä eri toiminnoissa. Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli kiteyttää korkeakoulun yhteisen oppimisenäkemyksen, ja TKI-toimintaohjeet varmistavat TKI-toiminnan systemaattisia menettelyjä. Perustehtävien vaikuttavuutta seurataan systemaattisesti aiemmissa

luvuissa kuvatulla tavalla. NPS- ja Luottamus & Maine -kyselyt tukevat asiakastyytyväisyyden seuraamista. Kattavan ja yksityiskohtaisen laatujärjestelmän koetaan helpottavan henkilöstön perehdyttämistä. Laatujärjestelmän englanninkielistä versiota kannattaa kuitenkin täydentää tekstimuotoisilla prosessikuvauksilla ja muilla puuttuvilla osioilla.

## SeAMK panostaa laatujärjestelmän jatkuvaan kehittämiseen

SeAMKin laatutyöhön sitoutunut johto on panostanut pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti laatujärjestelmän kehittämiseen. Aiempien auditointien ja ulkoisten arviointien palaute on auditointiaineiston perusteella huomioitu hyvin. Laadun viitekehys vaihdettiin vuonna 2020 EFQM:stä PDCA-viitekehyykseen. Laatujärjestelmään on viime vuosina lisätty SeAMKin pedagoginen malli, tulostittareita on selkiytetty ja monialaisuutta vahvistettu. Opiskelijajäsenten määrää työryhmissä on myös lisätty ja hyvien toimintatapojen jakamista on tehostettu. Lisäksi on kehitetty sisäisen ja ulkoisen asiakastyytyväisyyden mittaamista.

Korkeakoulun laatukulttuuri ja toimintakulttuuri kaiken kaikkiaan on osallistavaa ja avointa. Laatujärjestelmä jättää tilaa yrittäjämäiselle toiminnalle, kokeiluille ja ideoinnille. Nämä todentuvat SeAMKin kokeilukulttuurissa ja monialaisuuden hyödyntämisessä. Auditointiaineiston mukaan laatukulttuuri innostaa henkilöstöä kehittymään ja kehittämään sekä edistää hyvien toimintatapojen leviämistä. Sisäiset auditoinnit, vertaisoppiminen ja tutkinto-ohjelmien yhteistyö ovat hyviä laatukäytänteitä, joiden käyttöä halutaan entisestään tehostaa. Tuleva organisaatiouudistus avaa niille vielä uusia mahdollisuuksia.

Auditointihaastattelujen mukaan henkilöstöllä ja opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa laatutyöhön. Yhteisökeskustelut, keskustelutilaisuudet, työryhmät, tiimit, kehityskeskustelut ja muut henkilöstön mainitsemat vaikutusmahdollisuudet edistävät seamkilaisten vahvaa sitoutumista ja kehitysmuonnteisyyttä. Opiskelijat voivat vaikuttaa työryhmäjäsennyksien ja palautejärjestelmän kautta. Henkilöstön ja opiskelijoiden välinen vuorovaikutus on tiivistä, mutta opiskelijajärjestöt voisivat lisätä tiedottamista toiminnastaan opettajille.

## Ulkoiset sidosryhmät, avainkumppanit ja verkostot osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön

Auditointiryhmä sai runsaasti tietoa osakeyhtiön hallituksen, ulkoisten sidosryhmien ja avainkumppaneiden pitkäjänteisestä osallistumisesta SeAMKin laatu- ja strategiatyöhön. Koulutusta, TKI-toimintaa, maksullista palvelutoimintaa, henkilöstön osaamista ja toimintamalleja on kehitetty yhdessä aktiivisesti ja tuloksellisesti. Aluekehitysvastuuta korostava yhteiskunnallinen vuorovaikutus on pitkäjänteistä, systemaattista ja vakuuttavaa, kuten luvussa 2.1. on kuvattu.

Maakunnan myönteinen asenneilmapiiri, sidosryhmien vahva sitoutuminen, yhteneväiset strategiavalinnat ja luottamukselliset suhteet edistävät lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä. Verkostojen ja avainkumppanuuksien anti korkeakoululle on merkittävä. Myös

yhteistyöfoorumien, pyöreän pöydän neuvottelukuntien ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu aineistossa. Avainkumppanien ja SeAMKin välinen määräaikainen henkilöstövaihto on yksi kiinnostava esimerkki molempia osapuolia palkitsevasta laatutyöstä. Auditointiryhmä suosittelee, että SeAMK tarjoaa laatuosaamistaan myös laatujärjestelmien kehittämisestä kiinnostuneiden sidosryhmien käyttöön.

SeAMK tunnistaa laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja reagoi niihin tavoitteellisesti. Toimintaa kehitetään saadun palautteen pohjalta, ja uusia kehittämiskohteita nostetaan esille vuosittain. Viimeisimmät niistä liittyvät reaaliaikaisen raportointi- ja tilastointijärjestelmän kehittämiseen. Auditointiaineiston mukaan seuranta tulee kuitenkin tehostaa arvioimalla huolellisesti jo sovittujen toimien etenemistä ja toteutumista. Myös viestintää palautteen perusteella tehdyistä muutoksista on syytä lisätä.

Auditointiryhmä rohkaisee SeAMKin johtoa pohtimaan, voisiko laatujärjestelmää jatkossa keventää. Kehittämistoimien priorisointi sekä niiden vaikutusten seuranta ja arviointi voisivat parantaa kattavan ja vaikuttavan laatujärjestelmän toimivuutta entisestään.