

# TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Riitta Konkola, Hannu Kotila, Nita Vallimäki, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Marja-Liisa Saarilammi. Turun ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Antonella Storti ja Satu Helmi.**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **14:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-735-7 pdf**

## 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

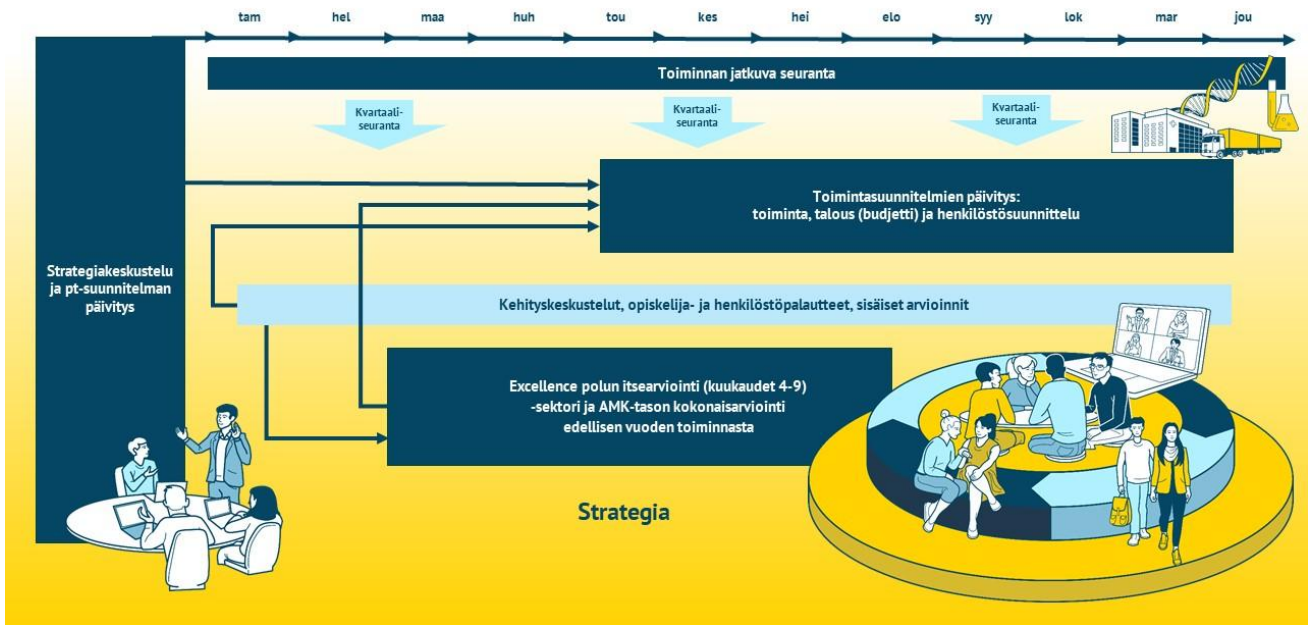
- HEI's self-assessment

### Laadunhallinta tukee strategian toteuttamista

Strategian tavoitteiden toteutumisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen varmistamme systemaattisella toiminnanohjauksella, johon on integroitu tarpeisiimme sovellettu EFQM-mallin itsearviointimenettely, Excellence-polku (EP). Sisäisillä arvioinneilla (palveluun, teemaan tai toimintatapaan liittyvä) arvioimme kehittämisen kohteita tarkemmin.

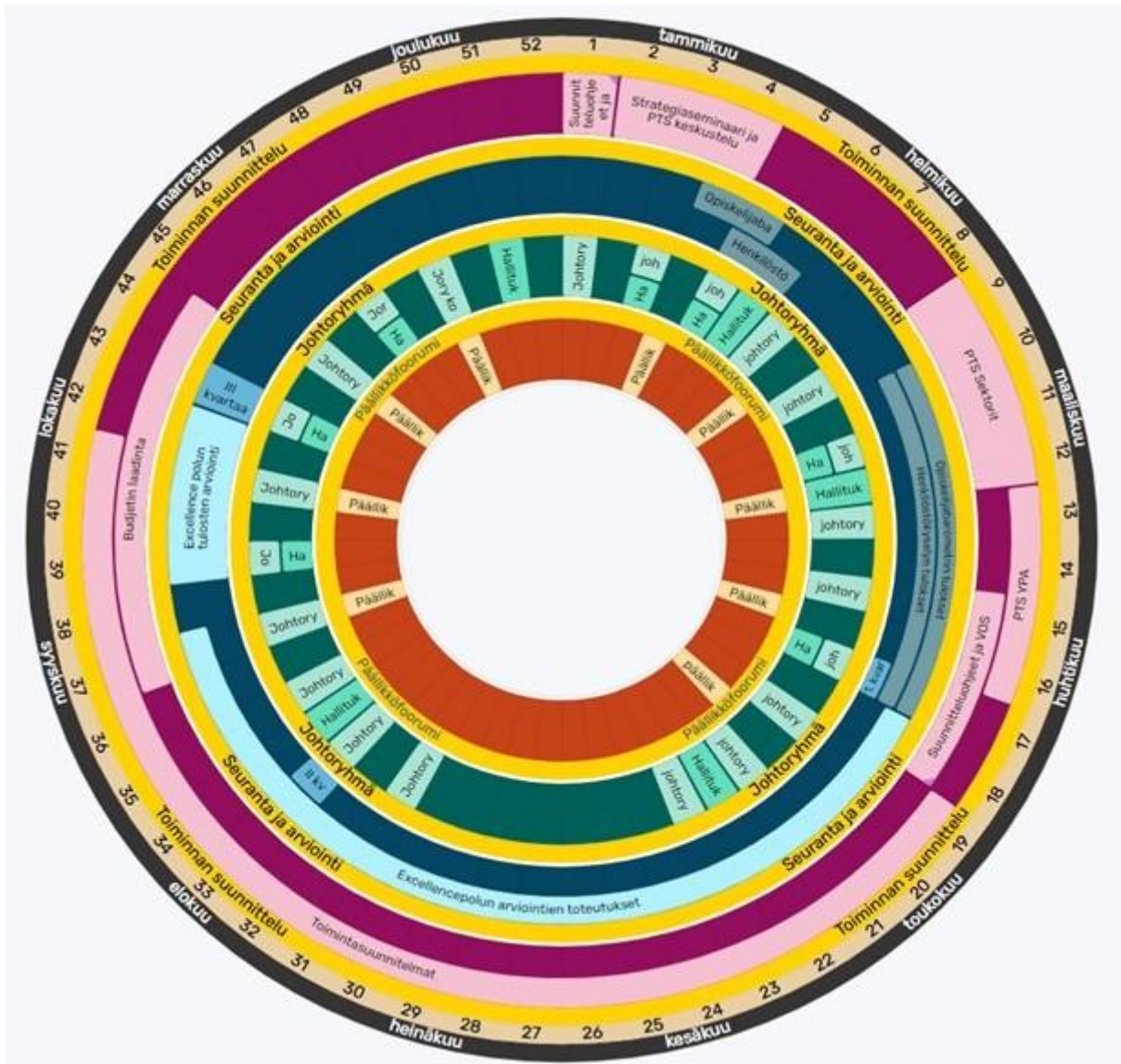
Johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin, joka on laadunhallinnan perusta. Laadunhallinnan vastuut on määritelty johtosäännössä, josta on johdettu [laatupolitiikka](#). Laadunhallinnan elementit ovat osa Messiä ja toiminnanohjausta (RUORI). Ratkaisun tavoitteena on tehdä laatumenettelyitä luontevaksi osaksi päivittäistä toimintaamme. Tiivistelmä laadunhallinnan menettelyistä löytyy [www.sivuiltamme](#).

AMK:n hallitus arvioi säännöllisesti strategian ajantasaisuutta. Excellence in Action -strategia on luotu 2014—2015 ja sitä on päivitetty 2018—2019. Hallitus päätti, että vuoden 2022 aikana ammattikorkeakoululle luodaan uusi strategia vastaamaan koronan jälkeisen ajan vaatimuksia. Osallistamme strategiatyöhön keskeiset sidosryhmät, opiskelijat ja henkilöstön. Strategisen suunnittelun toimeenpanee rehtori. Vastuut on määritelty johtosäännössä. Strategian konkretisointi toimintaamme on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Strategian toimeenpanon vaiheet ja seuranta

Strategian toimeenpano ja toiminnan vuosisuunnittelu muodostavat jatkumon. Vuosisuunnittelu käynnistyy esihenkilöiden strategiakeskustelulla, jossa tarkastellaan edellisen vuoden tuloksia, muutostarpeita ja tarkennetaan suunnitelmia tuleville viidelle vuodelle. Tätä seuraa pitkän tähtäimen viisivuotissuunnitelman päivitys (PTS), toimintasuunnittelu (TS) ja EP-itsearviointi. Toimintasuunnitelmissa strategiset linjaukset tarkentuvat ja konkretisoituvat toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnitteluun. Suunnittelu on johtamisen vuosikellossa (kuvio 8) nivottu yhteen laatumenettelyiden kanssa. Itsearvioinnin perusteella toiminnan suunnittelun ja seurannan työkalut ovat toimivia ja tiedolla johtamisen menettelyt ovat kehittyneet hyvään suuntaan.



Kuvio 8. Johtamisen vuosikello

Vuosittain toteutettava EP-itsearviointi tuottaa tietoa tavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämistarpeista. Siinä hyödynnämme vuoden aikana kerätyt palautteet ja sisäiset arvioinnit. Itsearviointi tehdään sektorikohtaisesti. Sektoreiden tuloksia hyödynnetään AMK:n johdon tekemässä itsearvioinnissa, missä muodostetaan AMK:n tason näkemys. Menettely syventää ymmärrystämme strategian toteutumisesta.

EP-itsearvioinneissa nousseet vahvuudet ja kehittämiskohteet toimenpiteineen priorisoimme johtoryhmissä. AMK:n johtoryhmä sopii AMK:n tasoisten kehittämiskohteiden toteuttamisesta. Kehittämistoimenpiteet konkretisoituvat toimenpiteiksi toimintasuunnitelmiin. Johtoryhmät seuraavat ja ohjaavat toiminnan kehittämistä kvartaaleittain toiminnanohjausportaali RUORissa esiteltujen tulosten ja toimintasuunnitelmien perusteella.

Sisäisiin arviointeihin saamme syötteitä EP-itsearvioinneista, AMK:n johtoryhmästä ja

perustehtäviä tuottavista palveluista. Arvioinnit tuottavat tietoa ja käytänteitä perustehtävien ja niitä tukevien palvelujen kehittämiseen. Tulokset ovat kaikkien saatavilla Messissä. Sisäisestä arvioinnista saadun palautteen perusteella olemme esimerkiksi tehneet TUOn kanssa ”yhden luukun” opiskelijapalautekanavan (ks. kuvio 2). Sisäisiä arviointeja toteutamme tarpeen mukaan 3–4 vuodessa.

Tehtyjen EP-itsearviointien perusteella on havaittu, että laadunhallinnan menettelyiden integroiminen toiminnanohjaukseen ja toiminnan toteutumisen arviointi osallistavasti EP-työpajoissa sujuvoittavat toimintaa. Tehdyistä kehittämistoimenpiteistä, työpajojen merkityksestä ja tuloksista viestimistä on vahvistettava. Toimintasuunnitelmien ohjausvaikutus käytännön toimintaan kaipaa sanoittamista.

## Strategia läsnä työn arjessa

Strategiaa konkretisoidaan ylimmän johdon säännöllisillä strategiallinen ja sen toteuttamista käsittelevillä keskusteluvierailuilla kaikilla osaamisalueilla ja yksiköissä sekä vararehtorin johdolla käytävissä koulutusten OPS-keskusteluissa. Strategia on säännöllisesti esillä henkilöstötilaisuuksissa ja kehittämispäivillä. Strategia, prosessit ja toimintaohjeet ovat osa uusien työntekijöiden perehdytystä.

Henkilöstökyselyn ja EP-itsearviointien mukaan johtamiskulttuuri ja johdon strategiaviestintä on kehittyneet tasaisesti. Strategia koetaan itsearviointien mukaan selkeäksi ja konkreettiseksi. Henkilöstön tietämystä oman työn merkityksestä strategian toteuttamisessa sanotetaan kehityskeskustelussa, jossa yhtenä kohtana on työntekijän tehtävien yhteys strategiaan tavoitteisiin.

### **Vahvuudet**

Henkilöstö ja tärkeimmät sidosryhmät osallistuvat strategiatyöhön  
Laadunhallinnan menettelyiden integrointi toiminnanohjaukseen  
PTS ja TS sekä EP kokonaisuus toimii strategian toimeenpanossa ja arvioinnissa  
Strategiasta viestitään ja sen yhteyttä arjen työhön käsitellään.

### **Kehittämiskohteet**

Sisäisten arviointien hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä  
EP:n työpajojen merkityksestä ja tuloksista viestimisen parantaminen.

## 3.1 Laatu­järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Assessment of the audit team

#### Turun ammattikorkeakoulun laatu­työ tukee strategista johtamista

Turun ammattikorkeakoulu on kehittänyt pitkäjänteisesti ja systemaattisesti laatu­järjestelmäänsä. Korkeakoulu on onnistuneesti luonut uudistamiseen kannustavan ja systemaattisen laatu­järjestelmän, joka tukee strategista johtamista. Turun ammattikorkeakoulun laatu­politiikka on julkisesti nähtävissä ammattikorkeakoulun verkkosivuilla ja sen linkittyy korkeakoulun strategiaan. Tavoitteet on kiteytetty sujuvaan ja tulokselliseen toimintaan tähtäävänä Excellence in Action-tavoitteena. Haastatteluissa Excellence in Action -tavoitetta kuvattiin siten, että erinomainen toiminta näkyy käytännön sujuvassa toiminnassa ja se näytetään tuloksilla ja osaamisella.

Laatu­järjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin. Auditointivierailulla saatiin näyttöä siitä, että laatu­järjestelmä tuottaa systemaattista tietoa, joka raportoidaan neljännesvuosittain johdolle ja hallitukselle. Laatu­järjestelmän tuottaman tiedon perusteella pystytään arvioimaan miten korkeakoulun strategiset tavoitteet toteutuvat ja millaisia muutoksia strategiaan tulee tehdä. Kvartaaliseurannan merkitys ammattikorkeakoulun strategisessa johtamisessa tuli esiin useissa haastatteluissa. Haastattelujen perusteella PDCA-syklin toteutumista on kehitetty systemaattisesti. Erityistä huomiota on kiinnitetty syklin viimeiseen vaiheeseen eli jatkuvaan kehittämiseen.

#### Laatu­järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä

Turun ammattikorkeakoulun sisällä johtamis- ja laatu­järjestelmää pidetään toimintaa ohjaavana, mutta ketteränä ja nopean reagoinnin mahdollistavana. Auditointihaastattelujen perusteella myös ulkoiset sidosryhmät kokevat samoin. Ketteryys, nopea reagointikyky ja alueen tarpeisiin vastaaminen korostuvat myös sidosryhmien puheissa. Tekniikan koulutuksen laajentaminen yhdessä Turun yliopiston kanssa on konkreettinen esimerkki Turun ammattikorkeakoulun hyvästä reagointikyvystä alueen tarpeisiin.

Koulutuksen sektorit, osaamisalueet ja muut yksiköt käyttävät laatu­järjestelmän tuottamaa tietoa säännöllisesti toimintansa ohjaamisessa ja kehittämisessä. Korkeakoulussa on käytössä EFQM-malliin perustuva Excellence-poluksi kutsuttu itsearviointi. Auditointivierailun perusteella säännölliset itsearvioinnit koetaan hyvänä ja toimivana tapana johtamisen ja laatu­työn tukena. Päällikköfoorumi toimii strategisen keskustelun mahdollistajana. Turun ammattikorkeakoulussa

on käytössä johtamisen vuosikello. Johtamisen vuosikello toimii hyvin johtamisen käytännön tukena erityisesti päällikkötasolla ja selkeyttää koulutuksen suunnittelun johtamista. Auditointiryhmä suosittelee, että laatujohtamisen kehittämisessä varmistetaan, että tasapaino laatujohtamisen ohjauksen ja innovatiivisen kokeilukulttuurin välillä säilyy.

Auditointihaastatteluiden perusteella laatujohtaminen toimii ja sitä hyödynnetään myös TKI-prosessien strategisessa johtamisessa. Hyvänä esimerkkinä tästä on TKI-prosessien pitkäjänteinen ja systemaattinen kehittäminen sekä TKI-toiminnan ja tutkimusryhmien toiminnan säännöllinen seuraaminen. Monipuolista seurantatietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja suuntaamisessa.

Turun ammattikorkeakoulun profiilina on olla vahvasti aluelähtöinen ja aluetta palveleva toimija. Sidosryhmien ja neuvottelukuntien haastatteluiden mukaan ammattikorkeakoulu voisi laatujohtamassaan nykyistä enemmän hyödyntää sidosryhmiltä saatua palautetta. Palautetta tulisi kerätä nykyistä monipuolisemmin koko ammattikorkeakoulun toiminta-alueelta. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmäpalautteen keruutapoja ja saadun tiedon hyödyntämistä toiminnan kehittämiseksi tulee monipuolistaa ja vahvistaa. Myös laatujohtamisen kautta saatavan palautetiedon yhteistä käsittelyä neuvottelukuntien ja sidosryhmien kanssa tulee hyödyntää strategisessa johtamisessa nykyistä enemmän.

Sidosryhmien lisäksi laatujohtamisen kautta saatavan tiedon käsittelyä tulee entistä systemaattisemmin tehdä myös yhdessä opiskelijakunnan kanssa. Opiskelijakunnan edustajat antoivat haastattelussa hyvää palautetta siitä, että heitä kuunnellaan ja yhteinen keskustelu ammattikorkeakoulun johdon kanssa on säännöllistä ja avointa. Opiskelijakunnan roolia kannattaa kuitenkin vielä vahvistaa ja opiskelijakunnan toimijoiden osaamista ja kokemuksia hyödyntää laatujohtamisen avulla syntyvän tiedon hyödyntämisessä. Tämä tukee myös opiskelijakunnan oman toiminnan kehittämistä. Esimerkiksi opiskelijabarometrin tulosten käsittelyä ja analysointia tulee tehdä entistä systemaattisemmin ja tiiviimmin yhdessä opiskelijakunnan toimijoiden kanssa.