KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Kati Komulainen, Perttu Jämsén, Kimmo Mäki, Anette Pottonen, Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen. Savonia-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Päivi Diov, Anne Heikkinen, Esa Viklund, Mervi Vidgrén, Mikko Vuoristo, Marja Kopeli**

Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **11:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-730-2 pdf**

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Perustehtävien tavoitteet määritellään strategiassa ja niistä johdetuissa toteutusohjelmissa. Vuosittaiset tavoitteet asetetaan tulos- ja tiimisopimuksissa. Määrällisten tavoitteiden saavuttamista seurataan vuosikellon mukaisesti laajan reaaliaikaisen raportoinnin avulla. Laadullisten tavoitteiden toteutumista seurataan kattavien opiskelija-, sidosryhmä- ja henkilöstöpalautteiden ja -kyselyiden avulla. Kerätty tieto analysoidaan ja käsitellään vastuuryhmissä. Laadunhallinnan menettelyt ovat vakiintuneet ja niiden koetaan vastavan perustehtävien menestyksekkään hoitamisen edellyttämiä tarpeita.

Hyviä käytäntöjä tunnistetaan osana arjen laatutyötä. Hyviä käytäntöjä esitellään vastuuryhmissä (esim. TKI-ryhmä, koulutuksen ryhmä, kv-ryhmä), tulevaisuuskatsauksissa, uutisina Santrassa sekä henkilöstön tuottamien artikkelien kautta Savonian portaalissa. Näin mahdollistetaan hyvien käytäntöjen leviäminen myös ulkoisiin sidosryhmiin. Hyvien käytäntöjen kehittäjiä palkitaan Savonian tunnustuksilla (Ketterä palkitseminen, Savonian Sankarit).

- DigiAvain sujuvoittamaan opintojen aloitusta
  Opintojen sujuvaa alkua tukeva DigiAvain-perehdytys kehitettiin eAMK-hankkeessa koko Savonian kattavaksi, ja hankkeessa jaetun tiedon ja kokemusten kautta menettely laajentui useiden korkeakoulujen toimintatavaksi.
- Suursimulaatioilla monialaista yhteistyötä
  Suursimulaatioita on kehitetty Itä-Suomen alueella jo viiden vuoden ajan monialaisessa yhteistyössä: innovoimassa, suunnittelemassa ja toteuttamassa on ollut Savonian, Itä-

Suomen yliopiston farmasian, hoitotieteen, lääketieteen ja yhteiskuntatieteiden laitosten, oppimis- ja tietotekniikkatukipalveluiden sekä Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) henkilöstöä. Suursimulaatiotyöryhmä sai vuonna 2019 Itä-Suomen yliopiston vuoden opetusteko palkinnon innovatiivisesta opetuksen kehittämisestä. Suursimulaatiot on osoittautunut hyväksi käytännöksi monialaisen oppimisen mahdollistamisessa, ja niiden käyttöä laajennetaan edelleen uusiin tutkinto-ohjelmiin.

- Savonia-artikkeleilla jaetaan osaamista
  Osaamisen esille tuominen kiinnostavalla ja vaikuttavalla tavalla on monialaisessa ammattikorkeakoulussa haasteellista. Savonia-artikkelit ovat matalan kynnyksen kanava esitellä osaamista niin korkeakoulun sisällä kuin ulkoisille sidosryhmille. Laadukkaasti tuotetut artikkelit ovat rohkaisseet asiantuntijoita esittelemään opetukseen, TKI-hankkeisiin ja yrityspalveluihin liittyvää osaamista ja hyviä käytäntöjä.

- Ekosysteemisen TKI-toiminnan rakentaminen
  Vahvuusalat ovat rakentaneet rinnakkain alueellisia ja kansainvälisiä ekosysteemejä (ECCP ym.). Työtä on tehty maakuntaliiton kanssa yhteistyössä. Osalla aloista yhteistyön rakentamisella on pidempi historia. Tätä on hyödynnetty laajasti muiden alojen toiminnan kehittämisessä. Osana tätä kehitystä on pystytty hakeutumaan myös kansainvälisiin klustereihin.

Laatujärjestelmä ja sen kehittämismenettelyt kuvataan laatuohjelmassa. Opiskelijat voivat antaa palautetta useissa eri muodoissa. Saadut palautteet analysoidaan ja käsitellään vastuuryhmissä. Palautteen johdosta tehdyistä toimenpiteistä tiedotetaan kohderyhmiä. Eri järjestelmien kautta kerätyn palautteen ohella opiskelijoiden kanssa järjestetään korkeakoulu-, koulutusala- ja tutkinto-ohjelmatasoisia palautekeskusteluja. Johto tapaa rehtorin johdolla opiskelijakunnan sekä opiskelijayhdistysten aktiivit säännöllisesti kerran lukukaudessa. Savonia ja opiskelijakunta SAVOTTA allekirjoittavat vuosittain yhteistyösopimuksen, jossa määritellään kummankin sopimusosapuolen vastuut ja velvollisuudet mm. tuutoritoiminnassa ja opiskeluhyvinvoinnin kehittämisessä. Opiskelijaintra Repussa kerrotaan Opiskelija vaikuttajana -osiossa, kuinka opiskelija voi antaa palautetta ja osallistua toiminnan kehittämiseen erilaisissa ryhmissä. Samassa yhteydessä voi tutustua kerättyyn palautteeseen ja palautteen pohjalta toteutettuihin toimenpiteisiin. Opiskelijan vaikuttamismahdollisuudet sisältyvät myös uuden opiskelijan perehdyttämismateriaaliin. Opiskelijoiden vaikutusaktiivisuutta ja palaute/vastapalaute-dialogia voitaisiin edelleen vahvistaa mobiiliteknologiaa hyödyntämällä.

Savoniassa laatu on arjen tekoja. Jokainen savonialainen on omalta osaltaan vastuussa laadusta. Henkilö- ja ryhmätasoiset laatuvastuut on kuvattu johtosäännössä sekä Savonia-tasoisten ryhmien tehtäväkuvissa. Henkilöstölle toteutetaan lukuvuoden aikana kaksi laajaa toiminnan kehittämistä tukevaa kyselyä (GPTW ja toimivuuskysely). Kyselyiden tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä eri tasoisissa ryhmissä. Vuosittain toteutettavissa tulevaisuuskatsauksissa johto käy koulutusalojen ja palvelutoimintojen kanssa yhdessä läpi toiminnan kehittämiseen liittyviä kohteita. GPTW-viitekehyksen koetaan vahvistavan

organisaation läpinäkyvyyttä ja tukevan henkilöstön laatuajattelua. Tiimien ja tulosyksiköiden rajat ylittävien toimintojen laadunhallintaa tulee edelleen kehittää.

Ulkoisilta sidosryhmiltä kerätään palautetta Savonian toiminnasta vuosittain toteutettavan sidosryhmäkyselyn avulla. Kyselyn tulokset käsitellään johtoryhmässä. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat Savonian kehittämiseen jatkuvan ja laajamittaisen työelämädialogin kautta. Dialogin toteutumismuotoja ovat mm. koulutusalakohtaiset neuvottelukunnat, TKI-hankeyhteistyö sekä erilaiset projektit. Laaja-alaisesti ja monimuotoisesti kerääntyvän sidosryhmäpalautteen analyysimenetelmiä tulee kuitenkin edelleen kehittää.

Laatujärjestelmä tuottaa ajantasaista, useita tietolähteitä yhdistävää sekä luotettavaa tietoa toiminnan analysoinnin ja kehittämisen pohjaksi. Savonialaisten laatutietoisuus on vahvaa ja eri toimijat tunnistavat oman roolinsa ja vastuunsa toiminnan laadun varmistamisessa. Tiedonkeruun toteuttamisesta ja raportoinnista vastaa laatuasiantuntijoista koostuva tietoryhmä. Ryhmä raportoi laatujärjestelmän kehittämistarpeista johtoryhmälle. Johtoryhmä analysoi laatujärjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden vuosittain ja päättää mahdollisista kehittämistoimenpiteistä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Henkilöstö- ja opiskelijapalautteen systemaattinen kerääminen ja käsittely	Laaja-alaisen ja monimuotoisen sidosryhmäpalautteen analysointi
GPTW-viitekehys vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä ja läpinäkyvyyttä	Mobiiliteknologian laajempi hyödyntäminen opiskelijan vaikutusmahdollisuuksia tukevasti
Toimivat menettelyt hyvien käytänteiden levittämisessä	Tiimien ja tulosyksiköiden rajat ylittävien toimintojen laadunhallinnan vahvistaminen

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laadunhallinnan menettelyt tukevat Savonian kykyä oman toimintansa kehittämiseen

Savonialla on neljä strategiasta johdettua toteutusohjelmaa. Toiminnanohjausjärjestelmä kattaa systemaattisesti nämä toteutusohjelmat. Tietoa toiminnanohjausjärjestelmään kertyy seurantamittareista sekä arviointi- ja palautekyselyistä. Vastuuryhmät käsittelevät saadun arviointi- ja palautetiedon toiminnan kehittämiseksi.

Toiminnanohjausjärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun perustehtävät, ja laadunhallinnan menettelytavat ilmenevät kaikissa toiminnoissa. Auditointivierailulla auditointiryhmä tutustui muun muassa demon kautta jatkuvan oppimisen laadunhallinnan menettelytapoihin, jotka

pohjautuvat toiminnanohjausjärjestelmään.

Auditointihaastattelujen mukaan toiminnanohjausjärjestelmä saa aikaan toiminnan kehittämistä läpi organisaation. Auditointivierailulla auditointiryhmä kuuli esimerkkejä opetukseen, TKI-toimintaan, työelämäyhteistyöhön, opiskelijaohjaukseen, sisäiseen viestintään ja opiskelijahallinnon liittyvästä raportoinnista. Hallituksen jäsenet kertoivat menettelyistä, joilla hallitus seuraa toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa tavoitteiden saavuttamiseksi ja tekee tarvittavia korjausliikkeitä. Henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä laatupoikkeamailmoitus intrassa. Yleisesti ottaen Savoniassa korostettiin tavoiteasetannan merkitystä tiedon hyödyntämisessä toiminnan kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Savonian toiminnanohjausjärjestelmä perustuu pitkäjänteiselle kehittämiselle

Savonian toiminnanohjausjärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti. Järjestelmä on ollut käytössä jo edellisen auditoinnin (2016) aikana ja etenkin sen tuottaman tiedon monipuolisuus on kehittynyt edelliseen auditointiin nähden. Auditointiaineiston pohjalta voidaan todeta, että tiedontuotantopalveluiden kehittäminen on edistynyt suunnitelman mukaisesti ja vastaa hyvin tarkoitustaan.

Auditointiryhmä kannustaa Savoniaa ottamaan toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyössä seuraavan kehitysaskeleen ja pohtimaan, voisiko tulevaisuuden kehitystyössä hyödyntää ennakointitietoa esimerkiksi alueen työvoimatarpeista. Lisäksi tekoälyn yhdistäminen toiminnanohjausjärjestelmään voisi kytkeä Savonian nykyistä vahvemmin ympäröivään yhteiskuntaan jo nyt erinomaisella tasolla olevan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisänä.

Savonia esittää itsearviointiraportissa kehittämiskohteekseen tiimien ja tulosyksiköiden rajat ylittävien toimintojen laadunhallinnan vahvistamisen. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan tätä työtä organisaatiouudistuksen myötä. Laadunhallinta voi parhaimmillaan toimia yksiköiden välisen toiminnan vahvistajana, kun yhteisesti jaettu laatukulttuuri ja laadunhallinta tukevat toimintojen kehittämistä. Auditointiryhmä esittää pohdittavaksi, olisiko seuraavaksi mielekästä laatia toiminnanohjauksen ja laatutyön käsikirja, joka huomioisi laaja-alaisesti eri yksiköiden laatutyön tarpeet. Savonian tulee selvittää, miten toimintaa voisi kehittää ja laatutyötä kuvata entistä systemaattisemmin toteutusohjelmien ja osaamisalueiden avulla. Näin myös kulttuuriala integroituisi vielä vahvemmin toiminnanohjaukseen.

Vastuiden visualisointi selkeyttäisi laadunhallinnan kokonaisuutta

Laadunhallinta kattaa Savonian ydintoiminnot, ja vastuut on kuvattu eri dokumenteissa, kuten johtosäännössä, laatuohjelmassa ja Savonia-tasoisten ryhmien tehtävänkuvissa. Auditointivierailun aikana kävi ilmi, että henkilöstön keskuudessa esiintyi tästä huolimatta epäselvyyttä laadunhallinnan vastuiden jakautumisesta. Ylimmän johdon tasolla laadunhallinnan vastuut tunnistettiin hyvin. Haasteet henkilöstön osalta voivat liittyä organisaatiouudistukseen ja

siihen, että toimijoiden vastuita on kuvattu eri dokumenteissa. Auditointiryhmä ehdottaakin, että laadunhallinnan vastuista muodostetaan yksi visuaalinen kokonaisuus, jossa ovat mukana kaikki laadunhallinnan vastuulliset toimijat, myös ulkoiset kumppanit ja opiskelijat.

Toiminnanohjausjärjestelmän ja johtamisjärjestelmän välisten suhteiden selkeä visuaalinen kuvaus voisi edistää jokaisen savonialaisen ymmärrystä laadunhallinnan kokonaisuudesta, joka sinänsä on toimiva ja tarkoituksenmukainen. Tämä edistäisi itsearviointiraportissakin tunnistettuun haasteeseen eli laadunhallinnan kokonaisuuteen vastaamista tilanteessa, jossa organisaatiota on uudistettu ja uusia yksiköitä perustettu.

Savonialainen laatukulttuuri on avointa ja kokeilevaa

Savonialainen laatukulttuuri on avointa, osallistavaa, innovatiivista ja kekseliästä. Opiskelijat, sidosryhmät ja henkilöstö voivat osallistua Savonian laatujärjestelmän kehittämiseen Savonian laatuohjelman mukaan monin tavoin. Opiskelijoiden kohdalla korostetaan aktiivista vuorovaikutusta, kuvataan lukuisia palautekanavia sekä todetaan opiskelijan aktiivisen roolin korostavan sitä, että laatu on arjen tekoja myös opiskelussa. Savonialla on yhteistyö- ja rahoitussopimus opiskelijakunta Savottan kanssa. Opiskelijakunnan jäsenet osallistuvat Savonia-tasoisiin ryhmiin ja hallituksen toimintaan. Sidosryhmille toteutetaan vuosittain laaja kysely, jonka tulokset käsitellään osavuosikatsausten yhteydessä. Viimeisin julkisesti saatavilla oleva sidosryhmäkysely on kuitenkin toteutettu viimeksi vuonna 2019 ja Savonia on uusimassa kumppanuusmalliaan. Henkilöstölle toteutetaan vuosittain laaja henkilöstökysely.

Auditointivierailun aikana kuultiin esimerkkejä useista ketteristä tavoista kehittää toimintaa ja kokeilla erilaisia asioita, kuten hankkeiden pohjalta syntyneet ideat uusista YAMK-tutkinto-ohjelmista. Auditointivierailun aikana syntyi kokemus siitä, että etenkin TKI-työstä nousseita herätteitä oli otettu käyttöön koulutuksen, täydennyskoulutuksen, jatkuvan oppimisen ja sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä.

Savonian laatukulttuurin ytimessä on auditointivierailun perusteella innostava visio ja selkeät yhteiset tavoitteet. Onnistumisen kokemusten yhteinen jakaminen ja tähän liittyvät käytännöt ovat osa savonialaista toimintakulttuuria. Useissa yhteyksissä, kuten sidosryhmähaastattelussa, korostettiin myös välittömien vuorovaikutussuhteiden merkitystä Savonian avoimen laatukulttuurin pohjana. Uuden organisaatiorakenteen myötä yksiköiden edustajat kuvasivat olevansa oppimassa ja rakentamassa yhdessä myös uudenlaisia toimintatapoja.

Savonia oli nostanut itsearviointiraportissa kehittämiskohteekseen kielellisen tasa-arvon parantamisen. Kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden määrän kasvaessa auditointiryhmä suosittelee, että Savonia huolehtii heidän osallistamisestaan yhteiseen kehittämiseen sekä englanninkielisen, saavutettavan tiedon tuottamisesta toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmään liittyen. Auditointivierailun ajankohtana Savonia oli kehittämässä englanninkielistä henkilöstöintraansa, joka osaltaan edistää Savonian kansainvälistymistavoitteita. Näin myös kansainvälinen henkilöstö pystyy hyödyntämään täysimääräisesti laadunhallinnan työkaluja ja

toiminnanohjausjärjestelmää.