KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Timo Mattila, Tekla Kosonen, Sanna Ruhalahti, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Raisa Hievanen. Lapin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Merja Forest**
Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **17:2023**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-794-4 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia luo pitkän aikavälin tavoitteet ja lähtökohdat toiminnan kehittämiselle

Johtamisen tavoitteena on varmistaa strategian ja OKM-sopimuksen toteutuminen, tavoitteiden saavuttaminen sekä toimintaympäristön muutosten ennakoiminen. Toiminnan suunnittelussa, arvioinnissa ja kehittämisessä hyödynnetään CAF-malliin perustuvaa laatujärjestelmää.

Vuoden 2019 johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus on parantanut laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Osaamisperustainen johtamisjärjestelmä on pohjana laatujärjestelmän menettelyille, ja tavoitteet ja toiminta on asetettu tukemaan strategian toteuttamista, toiminnan ohjausta ja arviointia. Vastuullisuus on strategisen johtamisen kantava ajattelutapa, mikä näkyy työsuunnitelmissa, kehittämistyössä ja vastuullisuusohjelmassa.

Vuosisuunnittelu alkaa johdon strategiapäivillä kesäkuussa toiminnan ja tulosten analyysillä sekä tulevan ennakoinnilla, minkä pohjalta aloitetaan toiminta- ja taloussuunnitelman teko sopimalla seuraavan vuoden keskeiset kehittämistavoitteet ja -toimenpiteet ja päättämällä resurssien jakoperiaatteista. Sen jälkeen osaamisalueet valmistelevat sisäisen tulossopimuksen sisältäen budjetin, toiminnan kehittämisen painopisteet sekä tavoitteet tulosindikaattoreille. Suunnittelua ohjaavat strategisten valintojen pohjalta sovitut painopisteet ja osaamiskärjet, jotka linkittyvät

osaamisryhmien osaamispyramideihin. Toimenpiteiden priorisointia ja projektointia tulee vielä systematisoida.

Johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus selkiytti johdon ja toimijoiden rooleja ja vastuita, ja suuntasi katsetta ulospäin yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Johto- ja työryhmillä on toisiinsa linkittyvät työsuunnitelmat, mutta työskentelyn synkronointia on tarpeen kehittää. Tiedolla johtamisen tukena on kaikille avoin tavoite-, tulos- ja palautetieto, jota käsitellään yhdessä ja osallistaen. Vuorovaikutteinen yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän sekä sidosryhmien kanssa tukee strategista johtamista ja vastuullisen toiminnan kehittämistä.

Laatujärjestelmä tuottaa kattavasti tietoa strategisen johtamisen tueksi

Tavoitteiden saavuttamista voi seurata joka vuorokausi päivittyvästä Tavoite- ja tulosinfosta. Intraan on kerätty pitkän aikavälin tuloksia luokiteltuina CAF-mallin mukaisesti. Tuloksia käsitellään osaamisryhmien tiimeissä, osaamisalueiden johtoryhmissä ja AMKin johtoryhmässä sovituin menettelytavoin. Rehtori raportoi tuloksista hallitukselle. Tulosten käsittelyssä sovitaan lyhyen aikavälin toimenpiteistä työsuunnitelmiin, ja tarvittaessa pidemmän aikavälin kehittämistavoitteista hyödyntämällä Osviitta-simulaatiotyökalua ja Viivaimen ennakointitietoa. Tavoitteista poikkeavaan kehitykseen puututaan nopeasti. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyyden parantaminen on tunnistettu kehittämiskohde. Tavoite -ja tulosinfoa on kehitetty vuosia; nyt käynnissä on mittava uudistaminen, jossa tietoa tuodaan uusista lähteistä ja yhdistetään uudella tavalla. Tavoitteena on tietoon perustuvan kokonaisuuden kehittäminen, parempi käytettävyys ja menettelytavat tiedon systemaattiseen hyödyntämiseen.

Ennakointia tehdään jatkuvasti työelämäverkostojen, opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. Esimerkiksi lappilaisessa ennakointiverkostossa keskustellaan toimialaklustereissa muutoksista maailmassa ja työelämässä. Ennakoinnissa huomioidaan niin megatrendit kuten kestävä kehitys ja vastuullisuus kuin lähikumppanuus, ja niiden merkitys. Ennakointitietoa hyödynnetään strategisten valintojen suuntaamisessa, etenkin TKI-toiminnassa. Tietoa saadaan jatkuvasti, mutta erityisesti hiljaisten signaalien ja arjen havaintojen jalostamisessa ja jakamisessa strategisen johtamisen tueksi on kehitettävää. Laadullisen ennakointitiedon keräämisen ja hyödyntämisen menetelmien kehittäminen on kesken, esim. arjen havaintojen ja tiedon kokoaminen johtamiseen, raporttien ja palautteiden hyödyntäminen tekoälyllä, tulevaisuusfoorumit ja kampuskävelyt.

Strategian ohjausvaikutusta arvioidaan tulosanalyysien ja CAF-itsearvioinnin avulla. Sisäisiä arviointeja toteutetaan suunnitelmallisesti ja tarvittaessa havaintoihin perustuen kohdennettuna yksikköön, koulutusvastuuseen, prosessiin tai teemaan. Ilmiölähtöistä onnistumista painottava strategia on sisällytetty osaamisryhmissä tehtävänkuviin, sillä ydintehtävät perustuvat strategisiin valintoihin ja osaamisen johtamiseen. Henkilöstö osallistuu strategian toteuttamiseen myös avoimeen hakuun perustuvalla strategiarahoituksella.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Laatujärjestelmä tukee strategista johtamista ja toiminnan kehittämistä.

Yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän ja sidosryhmien kanssa tukee hyvin strategiaa ja toiminnan kehittämistä.

Vastuullisuus sisältyy strategiaan ja toimintaan.

Ennakointiedon keräämisen ja hyödyntämisen menetelmät

Tietoon perustuvan toiminnan kokonaisuus

Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyyden parantaminen ja systemaattinen hyödyntäminen

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Strategia ohjaa Lapin ammattikorkeakoulun kehittämistä sekä johdon ja henkilöstön työtä

Lapin ammattikorkeakoulussa laadunhallinta muodostaa systemaattisen ja koko organisaatiota koskevan jatkuvan kehittämisen kehikon ja toimintamallin. Laatupolitiikka on julkisesti nähtävissä korkeakoulun verkkosivuilla. Verkkosivuilla laatupolitiikan periaatteet, jatkuvan kehittämisen toimintamalli ja laadun kehittämisen keskeiset toimintatavat, kuten CAF-itsearvioinnit ja johdon katselmukset eli laadun toteutumisen lähtökohdat ovat kaikkien nähtävänä. Verkkosivuilta löytyy myös korkeakoulun strategia, joka auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella ohjaa vahvasti ammattikorkeakoulun kehittämistä sekä johdon ja henkilöstön työtä.

Lapin ammattikorkeakoulun strategia ja toiminta perustuvat vahvasti maakunnan tarpeisiin ja niiden huomioimiseen. Korkeakoulun tärkeä, jopa välttämätön, merkitys maakunnalle ja sen aktiivinen rooli maakunnan kehittämistyössä nousivat esiin Lapin ammattikorkeakoulun hallituksen, sidosryhmien ja neuvottelukuntien haastatteluissa. Korkeakoulu hyödyntää johtamisessa maakunnan tarpeista nousevaa tietoa ja seuraa sen toteutumista laatujärjestelmän kautta. Korkeakoulu on reagoinut maakunnan tarpeesta nouseviin koulutustarpeisiin ja TKI-kehittämiskohteisiin aktiivisesti ja nopeasti. Lapin ammattikorkeakoulu saa tietoa sidosryhmien tarpeista muun muassa neuvottelukunnilta, alojen klustereilta, osaamisen ennakointifoorumista sekä sopimuskumppaneilta. Hallituksen haastattelussa tuli esiin, että Lapin ammattikorkeakoulun hallitus seuraa korkeakoulun strategian toteutumista ja myös konsernin yhteisen LUC-neuvottelukunnan kautta saadaan tietoa yhteiskunnallisista muutoksista ja työelämän tarpeista. Hallitus kuitenkin toivoi vielä nykyistä enemmän strategista tulevaisuusorientoitunutta keskustelua. Lisäksi hallituksen haastattelussa nostettiin esiin, että hallituksen työskentely

voitaisiin tehdä nykyistä näkyvämmäksi Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja opiskelijoille.

Auditointihaastatteluissa vahvistui Lapin ammattikorkeakoulun strategian merkitys arjen toiminnassa ja tavoitteellisessa kehittämisessä kaikissa ammattikorkeakoulun perustehtävissä. Johdon katselmukset toimivat laatujärjestelmän kautta saadun palautteen kokoajana. Katselmuksissa linjataan kehittämisen painopisteet ja tavoitteet seuraavaksi vuodeksi. Johtoryhmältä tavoitteet kohdistetaan yksiköille ja toimijoille. Tavoitteisiin ja toimintaan liittyvät mittarit on määritelty selkeästi ja niiden toteutumista seurataan osaamisalueilla säännöllisesti. Johto on kehittänyt korkeakoulun toimintatapaa riskienhallintaan liittyen. Toimintaan liittyviä riskejä käsitellään säännöllisesti myös yksiköissä.

Johdon strategiapäivillä päätetään seuraavan vuoden keskeiset kehittämistavoitteet ja -toimenpiteet, jotka jalkautetaan osaamisalueille ja tiimeille ja kehityskeskusteluiden avulla yksittäisille työntekijöille. Johtoryhmän valitsemat määrällisesti rajalliset, mutta strategiselta painoarvoltaan keskeiset kehittämiskohteet mahdollistavat kehittämistyön kohdentumisen vaikuttaviin kehittämiskohteisiin. Auditointihaastatteluissa yhteisinä kehittämistoimenpiteinä mainittiin esimerkiksi osaamispyramidit, kiertotalous, sosiaalisesti kestävän talouden ja vastuullisuuden kehittäminen sekä TKI-työn sitominen korkeakoulun strategian lisäksi maakunnan strategiaan.

Lapin ammattikorkeakoulun strategian toteuttamisessa henkilöstön kehittämisideat huomioidaan muun muassa ammattikorkeakoulun sisäisen strategiarahan kautta. Korkeakouluyhteisön toimijoiden mahdollisuus hakea strategiarahaa ja sen avulla kehittää toimintaa strategian suuntaisesti vaikuttaa auditointiryhmän mielestä toimivalta keinolta laadun kehittämisessä ja strategian toteuttamisessa. Hyvänä esimerkkinä strategiarahalla toteutetusta kehittämisestä tuotiin esiin keskeyttämisten vähentäminen pedagogisilla ratkaisuilla. Auditointiryhmä suosittelee hyvän käytännön jatkamista ja edelleen kehittämistä.

Johtamisen tueksi kehitetyt järjestelmät mahdollistavat selkeän tilannekuvan saamisen ja nopean tilanteisiin reagoimisen

Vuonna 2019 toteutettu johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus on auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella madaltanut ja selkeyttänyt organisaatiota, parantanut laatujärjestelmän tuottaman tiedon strategista hyödyntämistä, tehnyt toiminnasta aiempaa ratkaisukeskeisempää ja yhteisöllisempää sekä parantanut tiedonkulkua ja organisaation tavoitteisiin sitoutumista. Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen pohjalta tehtävät valinnat kohdistuvat korkeakoulun kaikkiin toimijoihin. Ammattikorkeakoulun johtoryhmässä on jäseninä myös konsernin tuottamien palveluiden edustajat, mikä mahdollistaa palveluiden tuottajien osallistumisen valmisteluun ja päätöksentekoon samalla sitouttaen yhteisiin tavoitteisiin.

Lapin ammattikorkeakoulu on kehittänyt yhdessä eri toimijoiden kanssa tietojärjestelmiään ja järjestelmiään johtamisen tueksi. Tämä mahdollistaa määrällisten tavoitteiden yksityiskohtaisen

ja jatkuvan seurannan eri tutkintojen ja yksiköiden osalta. Tietojärjestelmät toimivat järjestelmällisenä johtamisen tukena eri johtamisen tasoilla sekä mahdollistavat nopean tilanteisiin reagoimisen. Auditointiaineiston ja -haastattelujen mukaan tavoitteellinen tietojärjestelmien kehittäminen on antanut johdolle välineitä kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja mahdollistaa strategiassa esitettyjen tavoitteiden saavuttamisen.

Opiskelijoiden ja sidosryhmien hyödyntämistä palautteen käsittelyssä tulee kehittää

Auditointivierailun aikana kävi ilmi, että Lapin ammattikorkeakoulun ja sidosryhmien välillä palautetta annetaan ja saadaan muodollisesti ja epämuodollisesti useilla tavoilla. Ammattikorkeakoulun johto käyttää sidosryhmiltä kerättyä tietoa päätöksenteon ja linjausten pohjana, mutta auditointiryhmä suosittelee, että erityisesti muilta kuin sopimuskumppaneilta saadun palautteen järjestelmällistä keräämistä ja hyödyntämistä tulee edelleen kehittää. Sidosryhmiltä saatavan palautteen hyödyntäminen on myös johdon katselmuksessa 2022 nostettu kehitettäväksi kohteeksi.

Auditointihaastatteluissa sidosryhmät toivoivat saavansa nykyistä enemmän tietoa laatujärjestelmän kautta saatavasta palautteesta ja mahdollisuutta osallistua palautteen käsittelyyn ja ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmät otetaan nykyistä aktiivisemmin mukaan heiltä saadun palautteen käsittelyyn ja kehittämistoimenpiteiden laatimiseen. Myös opiskelijoiden aktiivinen ja järjestelmällinen osallistaminen ja sitouttaminen laatujärjestelmän kautta saadun palautteen käsittelyyn edellyttää vielä kehittämistä. Sidosryhmien ja opiskelijoiden aktiivisella osallistamisella voidaan entistä paremmin hyödyntää laatujärjestelmän kautta saatavaa palautetietoa johtamisen tukemisessa ja toiminnan kehittämisessä.