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**

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmän tavoitteena on tukea toimintaa, joka perustuu AMKin arvoihin eli luottamukseen, ennakkoluulottomuuteen ja yhteisöllisyyteen. Järjestelmä perustuu CAF-malliin (Common Assessment Framework). Se on kokonaisvaltainen arvioinnin ja kehittämisen viitekehys, joka mahdollistaa toiminnan ja tulosten välisten syy-seuraussuhteiden hahmottamisen. Kehyksen luokitus toiminnan ja tulosten osa-alueiksi jäsentää kuvaukset menettelytavoille, joilla AMK varmistaa toimintojensa laadun ja toistuvan arvioinnin. Laatujärjestelmällään (Kuvio 1) AMK pyrkii parantamaan vaikuttavuuttaan ja ymmärtämään systeemisiä muutoksia.




Lapin AMKin tapa toimia ja kehittää toimintaa

Kuvio 1 Lapin AMKin laatujärjestelmä

Koko laatujärjestelmän ja toiminnan osa-alueiden kehittämisessä hyödynnetään suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen jatkuvaa sykliä. Vaiheiden menettelytavat toiminnan osa-alueilla on kuvattu laatukäsikirjassa. Järjestelmää kehitetään jatkuvasti toteuttamalla säännöllisesti johdon katselmuksia, sisäisiä auditointeja ja arviointeja, CAF-itsearviointia sekä ulkoisia arviointeja. Arviointimenetelmien avulla määritellään kehittämistoimenpiteet organisaation eri tasoille. Vuosittain toteutettavassa johdon katselmuksessa tarkastellaan, onko laatujärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Tarkoituksena on varmistaa johdon vastuiden toteutuminen laatujärjestelmän vaikuttavuuden arvioinnissa ja järjestelmän jatkuvassa kehittämisessä; katselmuksessa sovitaan myös tarvittavista toimenpiteistä.

AMKin näkökulmasta laatu tarkoittaa tavoitteellista ja vastuullista toimintaa strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatujärjestelmä tuottaa jatkuvasti perustehtävistä tietoa, minkä pohjalta osaamisalueet ja koulutusvastuut voivat arvioida toimintansa laatua ja tuloksia sekä tehdä johtopäätöksiä toiminnan kehittämiseksi ja strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimintojen ja toimijoiden työsuunnitelmiin sekä prosessikuvauksiin sisältyy kuvauksia tehtävistä, menettelytavoista ja mittareista, joiden avulla toimintaa suunnitellaan, arvioidaan ja kehitetään.

Yhtenäisiä tekemisen käytäntöjä on kehitetty pitkäjänteisesti, ja perustehtävien tärkeimmät toiminnot on määritelty ja kuvattu koulutuksen ja TKI-toiminnan prosesseina, joita johtamisen prosessit tukevat. LUC palveluiden tuottamat toiminnot sisältyvät prosessikuvauksiin, koska lähtökohtana on toiminta. Kuvaukset sisältävät tiedot toimijoista, laatutavoitteista, mittareista, seurannasta ja arvioinnista sekä toimintaohjeita. Jokaisella prosessilla on sen toimijoista nimetyt

prosessivastaava ja prosessitiimi, jotka varmistavat ajantasaisen näkemyksen yhtenäisistä käytännöistä, ja vastaavat prosessin jatkuvasta parantamisesta. Kuvausten kehittämisessä on tarkasteltu toimintaa kokonaisuutena, ja pyritty paremmin tunnistamaan toimijoiden roolit sekä asioiden ja työnkulkujen liittyminen toisiinsa. Prosessien kuvaustapaa kehitettiin dynaamisemmaksi siirtämällä ne ARC-järjestelmään. Peppi-ekosysteemin rakentamiseen v. 2019 liitettiin prosessikuvausten uudistaminen korkeakoulujen OPI-viitearkkitehtuurin mukaiseksi. Peppi on sujuvoittanut koulutuksen prosessien työnkulkuja ja niiden oikea-aikaisuutta sähköisillä ratkaisuilla.

Yhtenäisten toimintatapojen jalkautuminen ja niihin sitoutuminen vaativat asioiden kertaamista ja toistoa; prosessivastaavat ja osaamispäälliköt ovat tässä ratkaisevassa asemassa. Hyviä käytäntöjä jaetaan suunnitellusti ja säännöllisesti verkon yli.  Yksi jatkuvan perehdyttämisen menettelytapa on Laatukahvit, joka on kaksi kertaa kuukaudessa verkossa järjestettävä tilaisuus. Siinä henkilöstö ja opiskelijakunta osallistuvat yhtenäisistä käytännöistä keskusteluun. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti myös eOppimispalvelujen organisoimille digipedatunneille ja teemawebinaareihin. Niissä opetus- ja tutkimushenkilöstö alustaa aiheita esimerkeillään (esim. TKI-toiminta ja työn opinnollistaminen). Laatukahvien ja digipedatuntien teemat sovitaan yhdessä noin puoleksi vuodeksi kerrallaan.

Kaiken toiminnan perustana on opiskelijalähtöisyys, minkä vuoksi opiskelijan aktiivisuus laatujärjestelmän kehittämiseen on ratkaisevan tärkeää. Opiskelija osallistuu kehittämiseen jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, mm. antamalla palautetta opiskelun arjesta sekä työelämästä harjoitteluraporteissa. Opiskelijapalaute huomioidaan toimintaohjeiden mukaisesti ja opiskelijaa ja opiskelijakuntaa kuullaan mm. säännöllisissä tapaamisissa johdon kanssa. Opiskelija osallistuu työelämälähtöisiin projekteihin, ja niiden kautta työelämäyhteistyöhön ja aluekehitystehtävään. Alumneja ja työelämän edustajia kutsutaan arvioijiksi sisäisiin auditointeihin ja arviointeihin. Ulkoiset sidosryhmät ovat vahvasti mukana TKI-toiminnassa ja opetussuunnittelutyössä, esim. uusin englanninkielinen koulutus suunniteltiin yritysten kanssa vastaamaan osaamistarpeita. Kumppanuusmallin mukaisesti toteutetaan suunniteltua ja tavoitteellista yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi niin kotimaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, elinkeinoelämän, julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Laatujärjestelmän tuottama tieto tukee tiedolla toimimista koulutusvastuutasolle asti, ja tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen. | Toimintamalli vastuullisen vaikuttavuuden todentamiseen sekä vaikuttavuudesta viestimiseen sidosryhmille |
| Laatujärjestelmä on hyvin dokumentoitu ja kuvattu, ja kuvaukset ovat kaikkien saatavilla. | Opiskelijan opintoihin liittyvän tiedon ja tiedolla toimimisen osaamisen vahvistaminen |
| Työelämän ennakoidut kehittämistarpeet huomioidaan vahvasti TKI-toiminnassa. | |

# 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

## - Auditointiryhmän arvio

## Laatutyö on osa yhteisöllistä arjen toimintaa

CAF-malliin perustuva Lapin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun toiminnan ja tukee ammattikorkeakoulun perustehtävien toteuttamista. Laatujärjestelmä on kuvattu kattavasti ja toimintojen, toimijoiden ja konsernin sisäiset roolit ja vastuut on kuvattu laajasti. Laatujärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti ja systemaattisella otteella. Laaja laatujärjestelmä on toimiva, eikä estä kehittämistä tai ole liian byrokraattinen. Auditointivierailun aikana saatiin näyttöä siitä, että laatujärjestelmä tuottaa jatkuvaa tietoa, jonka avulla toimintaa kehitetään joustavasti ja nopeasti reagoiden. Auditointiaineiston mukaan laatujärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta tarkastellaan vuosittain toteutettavassa johdon katselmuksessa. Tarkoituksena on varmistaa johdon vastuiden toteutuminen laatujärjestelmän vaikuttavuuden arvioinnissa ja järjestelmän jatkuvassa kehittämisessä.

Laatutyössä kehittämisen painopisteet ja kehittämiskohteet määritellään strategian, CAF-itsearvioinnin, sisäisten auditointien ja kerättyjen palautteiden perusteella. Lapin ammattikorkeakoulussa viimeisin CAF-itsearviointi on tehty vuonna 2020. Vaikka auditointihaastatteluissa henkilökunta ei tunnistanut CAF-itsearviointimallia toimintaa ohjaavana järjestelmänä, laatuprosessit ja henkilökunnan sitoutuminen prosessien kehittämiseen välittyi toiminallisena ja sisällöllisenä kehittämisenä. Arviointiryhmä suositteleekin CAF-itsearviointiprosessin ja sen merkityksen ammattikorkeakoulun toimintojen kehittämisessä esiin nostamista entistä näkyvämpänä  osana johtamisesta ja viestintää.

Lapin ammattikorkeakoulussa on kehitetty sisäisiä auditointeja. Sisäisten auditointien laajuus ja toteuttamistapa, jossa mukana on laajasti kehittäjiä myös korkeakoulun ulkopuolelta, tuo ammattikorkeakoululle ajantasaista ja monipuolista tietoa ammattikorkeakoulun toiminnan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Sisäisten auditointien palaute toimii johdon katselmuksissa materiaalina kehittämistoimista päätettäessä ja siten toiminnan johtamisessa. Auditointihaastatteluissa vahvistui sisäisten auditointien merkitys eri toimintojen selkeyttämisessä ja kehittämisessä sekä kehittämistoimien priorisoinnissa.

Lapin ammattikorkeakoulun johto ja henkilöstö ovat sitoutuneet laatujärjestelmään ja jatkuvaan kehittämiseen. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla vahvan näkemyksen siitä, että laatutyö ja toiminnan kehittäminen ovat osa henkilöstön jokapäiväistä arkea. Laatukulttuuria kuvattiin auditointihaastatteluissa järjestelmälliseksi, avoimeksi, ymmärrettäväksi, kuuntelevaksi, yhteisölliseksi, kehittäväksi, koko ajan paranevaksi ja jopa arjessa huomaamattomaksi. Auditointivierailun mukaan Lapin ammattikorkeakoulun arvot luottamus, ennakkoluulottomuus ja yhteisöllisyys ovat osa yhteisön arkea. Haastatteluiden mukaan laatukahvit sekä rehtorin ja osaamisaluejohtajien näkyvyys ja lähestyttävyys tukivat organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja

yhteisöllisyyden kehittymistä.

## Palautteen pohjalta kehitettävät prosessit ohjaavat käytännön toimintaa arjessa

Auditointihaastatteluissa vahvistui käsitys toimivien prosessien keskeisestä merkityksestä Lapin ammattikorkeakoulun kaikessa toiminnassa. Prosessitiimien aktiivisuus ja ketteryys nopeana palautteen käsittelijänä ja arjen toiminnan kehittäjänä nousi esiin useissa haastatteluissa. Myös Lapin ammattikorkeakoulun tarpeisiin kehitetyt tietojärjestelmät tukevat prosessien kokonaisvaltaista kehittämistä. Toimivat ja tarpeen mukaan kehitettävät prosessit mahdollistavat yhdenmukaiset toimintatavat ja toiminnan kehittämisen. ARC-järjestelmän hyödyntäminen prosessien kehittämisessä on hyvä esimerkki arjen toimintaa palvelevasta prosessien kehittämisestä. Järjestelmässä strategian ja toiminnan yhteydet on visualisoitu, mikä auttaa korkeakouluyhteisöä hahmottamaan muutosten vaikutukset kokonaisuuteen.  Onnistuneena prosessin kehittämisen esimerkkinä auditointihaastatteluissa nousi esiin TKI-toiminnan prosessien kehittäminen, jossa TKI-toiminnasta saadun palautteen perusteella TKI-toiminnan prosesseja lisättiin ja prosesseja kehitettiin huomioimalla yritysrajapinta entistä paremmin. TKI-hankkeissa palautetta kerätään puolen vuoden välein ja hankkeen lopussa. Haastattelujen mukaan TKI-toimintaan ollaan suunnittelemassa kaksi vuotta hankkeen loppumisen jälkeen lähetettävää palautekyselyä. Erityisesti TKI-hankkeiden vaikuttavuuden arvioimiseksi auditointiryhmä suosittelee palautekyselyn edelleen kehittämistä ja käyttöönottoa.

Laatujärjestelmässä ammattikorkeakoulun toiminnasta saadaan kattavasti palautetta useiden prosessien kautta. Palaute viedään eri toimijoille tiedoksi ja toimenpiteitä varten. Opiskelijoilta opetuksesta saatu palaute viedään osaamisalueiden johtajille ja osaamispäälliköille, jotka käsittelevät palautetta tiimeissä. Sopimuskumppaneilta kerätään palautetta kaksi kertaa vuodessa käytävissä arviointikeskusteluissa. Samalla saadaan tietoa alueen kehittämistarpeista ja TKI-toiminnasta. Myös muilta sidosryhmiltä saadaan välitöntä palautetta tiiviin yhteistyön kautta. Auditointiryhmä suosittelee entistä järjestelmällisempää palautteen keräämistä erityisesti muilta sidosryhmiltä kuin sopimuskumppaneilta sekä sidosryhmien nykyistä tiiviimpää ja järjestelmällisempää osallistamista kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja prosessien kehittämiseen.

Auditointihaastattelujen perusteella palautejärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä yhteisöllisesti sekä yksittäisen opettajan tai muun toimijan kehittäessään toimintaansa. Esimerkkejä saadun palautteen ja ulkoisen toimintaympäristön muutosten huomioimisen perusteella kehitetyistä onnistuneista ratkaisuista ovat Master Schoolin perustaminen ja Tornion liiketalouden koulutuksen joustavuuden ja saavutettavuuden parantaminen monimuotokoulutuksena.

## Opiskelijoiden laatutyöhön osallistamisen kulttuuri tarvitsee vahvistamista ja ohjausta

Auditointivierailun aikana auditointiryhmälle välittyi kuva siitä, että opiskelijat ovat ylpeitä Lapin ammattikorkeakoulusta ja pitävät yhteisöllisyyttä ammattikorkeakoulun vahvuutena, mutta opiskelijoiden ja opiskelijakunnan osallistamisen ja osallistumisen kulttuuri korkeakoulun laatutyöhön on jäänyt vakiintumatta ja tarvitsee vahvistamista. Opiskelijat tunnistavat erilaiset palautekyselyt, joilla voivat antaa opintojaksopalautetta ja palautetta annetaan myös suoraan opettajille. Kuitenkin opiskelijoiden tunnistamat järjestelmälliset vaikuttamisen tavat korkeakouluyhteisöön ja toiminnan kehittämiseen olivat osin hajanaisia ja tarkentumattomia.

Lapin ammattikorkeakoulussa on jo tehty opiskelijakunnan aktivointia toimintojen kehittämiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden aktivointia tulee jatkaa entistä järjestelmällisemmin ja varmistaa, että aktiivinen osallistuminen ja järjestelmälliset toimintatavat, kuten säännölliset tapaamiset johdon kanssa, jatkuvat myös opiskelija-aktiivien vaihtuessa. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijat otetaan nykyistä järjestelmällisemmin mukaan ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen ja opiskelijoiden osallistumista strategiaprosessiin ja laatutyöhön tuetaan ja vahvistetaan. Mahdollisimman kattavan opiskelijanäkökulman saamiseksi on tärkeää, että opiskelijoiden osallistamisessa otetaan huomioon erilaisten opiskelijaryhmien mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen.