

LAB-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Jaakko Hallila, Liisa Postareff, Isabella Lindberg, Hilla Vuori & Mira Huusko.**

LAB-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Merja Heino, Minna Suutari & Tanja Matikainen.

Year of publication **2024**, FINEEC publications **24:2024**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-878-1 pdf**

3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment

LAB-ammattikorkeakoulun laatu järjestelmä kattaa kaikki ammattikorkeakoulun perustehtävät ja muodostaa yhdessä johtamisen ja toiminnanohjauksen kanssa kokonaisuuden, joka tukee strategian toteuttamista sekä toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä [laatupolitiikan](#) ja PDCA-syklin mukaisesti. Laatu järjestelmä on kuvattu tiivistetysti [laatukäsikirjassa](#) ja toimintaan liittyvät ohjeet ja menettelytavat tarkemmin henkilöstön intranetissa ja opiskelijoiden eLABissa.

Laatu järjestelmän menettelytavat ja tavoitteet kytkeytyvät vahvasti strategiseen johtamiseen: Laatu järjestelmä tukee strategisten tavoitteiden toteuttamista ja toiminnanohjausta, tuottaa merkityksellistä tietoa johtamisen ja arjen työn tueksi sekä edistää toiminnan aktiivista kehittämistä ja laadukkaan LABin rakentamista.

LABin tavoitteet määritellään LABin strategiassa, LUT-korkeakoulujen konsernistrategiassa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtävässä sopimuksessa. Strategian toteuttamista tukeva toimenpideohjelma ohjaa LABin vuositason tavoitteiden ja konkreettisten toimenpiteiden määrittämistä, ja luo suunnan vuosittain laadittavalle toiminta- ja taloussuunnitelmalle. Yksiköt laativat strategian ja LAB-tason toimenpideohjelman pohjalta laatu järjestelmän tuottamaa tietoa hyödyntäen omat toimenpideohjelmansa painopisteineen ja priorisoituine toimenpiteineen. Vuosittain syyslukukauden alussa käytävissä yksikkökeskusteluissa keskustellaan yksikön asettamista tavoitteista ja toimenpiteistä seuraaville vuosille. Yksikkökeskusteluihin osallistuvat yksiköiden johtotiimi, LABin rehtoraatti sekä HR- ja talousjohtaja. Kevästä 2024 alkaen otetaan

yksiköiden johtajien toivomuksesta uutena menettelynä käyttöön kevätlukukaudella käytävät väli-/jatkokeskustelut. Näillä toimenpiteillä varmistetaan yhteisen dialogin jatkuminen, sovittujen toimenpiteiden eteneminen ja tarvittaessa uusien toimenpiteiden käynnistäminen ja linjausten tekeminen.

Strategiset tavoitteet viedään yksilö- ja tiimitasolle tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Strategiasta viestitään ja teemoista keskustellaan säännöllisesti henkilöstöfoorumeissa, yksikkö- ja tiimikokouksissa sekä strategiavarteissa. Eri yhteyksissä on tunnistettu tarve selkiyttää strategiaa ja kirjoittaa se tarkemmin ja johdonmukaisemmin auki sekä varmistaa henkilöstön yhteisen ymmärryksen rakentuminen ja vahvistuminen siitä, miten oma työ vaikuttaa koko organisaation onnistumiseen. Tämä huomioidaan strategian välitarkastelutyössä 2023–2024.

Strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan systemaattisesti

Strategian toteutumista tuetaan toimenpideohjelman sekä tulostavoitteiden kautta. Strategian ja toimenpideohjelman toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yksiköissä, yksiköiden johtotiimeissä, rehtorin ja yksiköiden johtajien tapaamisissa, johtoryhmän kokouksissa ja hallituksessa. Johtoryhmällä on käytössään toimenpideohjelman vuositason seuranta ja arviointi - Excel-työkalu, joka painottuu laadulliseen arviointiin. Strategisen johtamisen tueksi toteutetaan lisäksi korkeakoulusektorin vertailuja. LAB- ja yksikötasolle asetetut tulostavoitteet kytkeytyvät myös keskeisiin OKM-mittareihin ja valtakunnallisiin korkeakoulupoliittisiin tavoitteisiin, esim. Digivisioon. Rehtori raportoi hallitukselle strategian toteutumisesta hallituksen säännönmukaisissa kokouksissa. Strategiakauden kattava arviointi toteutetaan kahden vuoden välein; LABin strategian väliarviointi on käynnissä 2023–2024.

Tulostavoitteiden toteutumista ja muuta päätöksenteossa tarvittavaa tietoa voi seurata tietovaraston PowerBI-raporteilla, joihin myös henkilöstöllä on pääsy. Raportointia kehitetään LUT-korkeakoulujen yhteisen tietovarastoprojektin (LUT Data Platform) myötä.

Vahvuudet

Laatujärjestelmän menettelytapojen ja tavoitteiden kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Toimenpideohjelman systemaattinen seuranta ja arviointi

Säännölliset yksikkökeskustelut

Strategiaviestintä esimerkiksi henkilöstöfoorumien ja strategiavarttien kautta

Kehittämiskohteet

Strategiaan liittyvä henkilöstön yhteisen ymmärryksen vahvistaminen siitä, miten jokaisen oma arjen työ vaikuttaa koko organisaation onnistumiseen

Tietovaraston kehitystyö

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Assessment of the audit team

Laatujärjestelmä on osittain hajanainen

LAB on ammattikorkeakouluna nuori. Kahden ammattikorkeakoulun yhdistymisen jälkeen uuden organisaation rakentamista tehtiin pitkään koronapandemian aiheuttamissa poikkeusoloissa. Lähtökohdat uuden laatujärjestelmän rakentamiselle ja sisäistämiseksi ovat olleet haastavat. Auditointihaastatteluissa korostuikin, että korkeakoulun rakentaminen näissä olosuhteissa on ollut vaativa tehtävä ammattikorkeakoulun johdolle ja henkilöstölle.

LABin laatupolitiikka tähtää laadun jatkuvaan ylläpitämiseen PDCA-viitekehyksen mukaisesti. Laadun vastuut on määritelty osana laatupolitiikkaa, joka on julkinen. Opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien tarpeet halutaan huomioida toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan tunnuslukuja seurataan avoimesti intranetissä. Auditointivierailun perusteella tunnusluvuista saatua tietoa hyödynnetään strategiatyössä ja päätöksenteossa. Itsearviointiraportin mukaan strategian ja toimenpideohjelman toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yksiköissä, yksiköiden johtotiimeissä, rehtorin ja yksiköiden johtajien tapaamisissa, johtoryhmän kokouksissa ja hallituksessa. Johtoryhmällä on käytössään toimenpideohjelman vuositason seuranta ja arviointityökalu, joka painottuu laadulliseen arviointiin. Tältä osin laatujärjestelmän menettelytavoissa ja tavoitteiden liittymisessä johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on onnistuttu.

Auditointiaineiston perusteella LABin laatujärjestelmän ytimen muodostavat ammattikorkeakoulun strategia, LUT-korkeakoulujen yhteinen strategia, toiminnanohjauksen asiakirjat sekä erilaiset ohjeistukset, joita on LABin intranetissä sekä opiskelijoille eLABissa. Keväällä 2024 julkaistuu laatukäsikirjan uusimpaan versioon on koottu suppea yleiskuvaus organisaation toiminnasta sekä toiminnan kehittämisestä.

LAB tavoittelee laatujärjestelmän, toiminnanohjauksen ja johtamisen kokonaisuutta, joka tukee strategian tavoitteiden toteutumista sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä PDCA-syklin mukaisesti. PDCA-kehyksen toteutuminen yksiköissä perustuu toimenpidesuunnitelmien toteutumiseen, joiden taustalla on ammattikorkeakoulun strategia. Tavoitteiden asettamisessa korostuvat TKI-toiminnan indikaattorit. Henkilöstö on hyvin sisäistänyt TKI-toiminnan prosessit ja laadunhallinnan.

Auditointihaastatteluiden mukaan laatujärjestelmä koostuu lukuisista asiakirjoista sekä muista ohjeistuksista. Laatujärjestelmä on vaihtelevasti osana henkilöstön arkea. Haastatteluissa tuli

esiin erilaisia ja myös osittain toisistaan poikkeavia näkemyksiä LABin laatujärjestelmästä. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB kirkastaa yhteisössään laatujärjestelmänsä keskeiset kohdat. Auditointiryhmä suosittelee, että laatujärjestelmää koskeva keskeinen tieto kootaan yhdeksi kattavaksi hallituksen hyväksymäksi laatukäsikirjaksi, jonka sisältö otetaan systemaattiseen käsittelyyn ja seurantaan johtoryhmässä, yksiköissä ja tiimeissä. Mikäli laatukäsikirja päätetään integroida intranettiin, siitä tulee tiedottaa henkilöstölle ja opiskelijoille.

Henkilöstö on sisäistänyt LABin strategian

LABin laatujärjestelmää on kehitetty rinnakkain strategiatyön kanssa. Auditointivierailun perusteella henkilöstö tuntee hyvin LABin strategiset tavoitteet ja strategian sisällön sekä oman työnsä yhteyden ammattikorkeakoulun tavoitteisiin. LABin strateginen ohjaus on vahvaa ja erityisesti strategian määrällisiä indikaattoreita seurataan aktiivisesti. Strategialla tavoitellaan, että LAB on profiililtaan kansainvälisesti tunnettu innovaatiokorkeakoulu. Strategiassa on asetettu tavoitteet valmistuneiden opiskelijoiden määrälle, opiskelijoiden työllistymiselle, lukuvuosimaksuille, NPS-suosittelemiselle, täydentävälle rahoitukselle sekä vertaisarvioituille julkaisuille.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että vaikka opiskelijoiden palautteita ja niihin reagoimista pidetään tärkeinä, opetuksen laatuolosuhteet ja palautteisiin reagoiminen olivat vaihtelevia ja osittain puutteellisia. Auditointihaastatteluiden perusteella myös LABin kampusten välillä on koulutukseen liittyviä laatueroja. Auditointiryhmä näkee, että LAB hyötyisi koulutuksen ja opetuksen laadun nykyistä selkeämmästä määrittämisestä, koulutuksen laatua kuvaavien mittareiden kehittämisestä ja niiden nykyistä systemaattisemmasta hyödyntämisestä, koulutusta koskevan tiedon analysoinnin, seurannan ja niiden perusteella linjattujen toimenpiteiden toteuttamisesta sekä toteuttamisen systemaattisesta seurannasta.