

HUMANISTISEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Heidi Rontu, Sinikka Valtonen, Esa Viklund, Leevi Viljanen, Kirsi Mustonen & Niina Nurkka. Humanistisen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Johanna Henriksson, Päivi Marjanen, Karel McLeod Smith, Jukka Määttä, Timo Parkkola & Titta Pohjanmäki**

Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **22:2024**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-883-5**

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmä osana toiminnanohjausjärjestelmää

LATO-käsikirja kuvaa Humakin laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen keskeiset sisällöt, periaatteet ja toimijat vastuineen niin koulutuksen kuin TKI-toiminnan osalta. Humakin ydinprosessien – koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan – laadunhallinta pohjautuu jatkuvan kehittämisen syklille. Ydinprosesseille on laadittu selkeät laadunhallinnan kuvaukset, jotka parantavat PDCA-mallin ymmärrettävyyttä henkilöstön keskuudessa. Vastaava kuvaus on laadittu myös opiskelijoille. [Opiskelun laadunhallinnan kuvaus](#) esittää toimintatapoja, joilla Humak varmistaa, ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua opiskelijan näkökulmasta.

Humakilaisten laadunhallinnan keskeisiä työkaluja ovat Humakin palautejärjestelmä, raportointipalvelu Kompassi, vuosikello ja henkilöstön intranet-sivusto, jonne on koottu toimintaa ohjaavat dokumentit. Käynnissä olevalla prosessien päivitystyöllä pyritään parantamaan toiminnan laatua, tuloksellisuutta ja opiskelija- sekä asiakastyytyväisyyttä ja tunnistamaan kehittämiskohteita. Jokaiselle prosessille on määritelty prosessin omistaja, joka vastaa prosessin suunnittelusta ja sen yhteyksistä strategiaan sekä varmistaa prosessin tuloksellisen toiminnan.

Hyviä käytäntöjä levitetään aktiivisesti

Humakissa hyvien käytäntöjen jakamiseen ja levittämiseen on monia keinoja. Yksi keskeinen tapa on laaja toimielin- ja ryhmätoiminta, johon osallistetaan sekä henkilöstöä että opiskelijoita. Joka

toinen viikko järjestetään koko henkilöstön aamukahvit ja joka toinen viikko digipeda-aamukahvit (ks. luku 3.4). Hyvät käytänteet leviävät myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä koko henkilöstön tapahtumissa, joihin kutsutaan opiskelijakunnan edustajia sekä sidosryhmiä.

Jatkuvana henkilöstön ja opiskelijoiden palautteenantokanavana toimii [aloite- ja laatukanava](#) (ks. luku 3.4). Teamsissä on henkilöstön Humak pedagogiset ideat -jakoon kanava, jossa erityisesti opetushenkilöstö voi jakaa toisilleen toimivia tapoja ja vinkkejä. Henkilöstölle suunnitellaan myös erilaisia kampanjoita, joilla levitetään hyviä käytäntöjä järjestelmiin liittyen, kuten Kurkista Kompassiin keskiviikkoisin -vinkit raportointipalvelun tunnettuuden ja käyttöosaamisen lisäämiseksi sekä Intravaatiot-vinkit intran optimaaliseen käyttöön.

Humakilaiset osallistuvat aktiivisesti sekä kotimaisten että ulkomaisten korkeakoulujen yhteisiin verkostoihin, joissa jaetaan uusia toimintamalleja toiminnan kehittämiseksi. Vertaisoppimisen menetelmiä hyödynnetään ahkerasti niin koulutuksessa, TKI-toiminnassa kuin palveluliiketoiminnassakin. Vertaisoppimisesta syntyvän tiedon dokumentointia ja analysointia on vielä tarpeen systematisoida.

Humak viestii aktiivisesti toiminnastaan ja TKI-hankkeiden tuloksista. Humak onkin useampana vuonna pitänyt ammattikorkeakoulujen ykkössijaa julkaisujen määrässä kokoonsa nähden. Erilaisia julkaisukanavia ja -tyyppisiä on runsaasti ja uusimpana näistä [hartikkelit](#). Vuodesta 2017 lähtien Humak on toimittanut vuosittain [Väläyksiä Humakista -verkkojulkaisun](#), joka esittelee Humakin strategiaan liittyviä toimintoja ydintoimintojen ja organisaation kehityksen osalta.

Ohessa esimerkkejä onnistuneista hyvien käytäntöjen laajemmasta käyttöönotosta.

Teemoitetut blogisarjat

Viikonpäivien mukaan teemoitetut blogisarjat saivat alkunsa tulkkauksen [Monikielimaanantaista](#), jonka jälkeen blogisarjoja on kirjoitettu kaikilla Humakin vahvuusaloilla, kehittämis- ja yhteisissä palveluissa, näistä esimerkkeinä [Tekoälytiistai](#) ja [Kestävän kehityksen keskiviikko](#), [Ponnahduslauta tapahtuma-alalle](#) ja [Huteja ja osumia osallisuudesta](#). Toimintatapa on lisännyt Humakin yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja henkilöstön osaamista eri teemoista.

Ohjauksen ja valmennuksen huoneentaulut sekä infograafit

Opiskelijoille suunnatut [ohjauksen ja valmennuksen huoneentaulut](#) ja vuosittaiset [infograafit](#) koulutuksen kehittämistoimista ovat saaneet alkunsa kulttuurituotannon koulutuksesta. Samalla luotiin henkilöstölle oma huoneentaulunsa selventämään toimijoiden rooleja ja vastuita.

Sisäisen viestinnän välineenä Teams

Microsoft Teamsin käyttö henkilöstön ja opiskelijoiden viestintävälineenä laajeni kulttuurituotannon koulutuksesta Kulju-projektin (2020–2021) myötä koko Humakiin. Kehittämistoimella on onnistuneesti selkiytetty ja tehostettu Humakin sisäistä viestintää niin henkilöstön kuin opiskelijoiden osalta.

Yhteisen kehittämisen kulttuuri

Laatupolitiikan periaatteissa korostetaan yhteistä kehittämisen kulttuuria. Laatukulttuurin osalta painotetaan tasa-arvoisen ja samanaikaisen tiedon saamista, jota toteutetaan intran, henkilöstön kehittämispäivien ja aamukahvitalaisuuksien kautta. Osallistava laatukulttuuri näkyy laajana toimielin- ja ryhmätoimintana, jossa henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Humakilaisten ääni kuuluu myös strategisissa kehittämissuunnitelmissa ja projektikohtaisissa työryhmissä.

Viime vuosina on kiinnitetty erityistä huomiota toimielin- ja ryhmätoiminnan kehittämiseen. Keväällä 2022 kartoitettiin opiskelijajäsenten roolia, toimintaa ja aktiivisuutta. Selvityksen pohjalta Humak ja opiskelijakunta HUMAKO laativat yhteistyössä [opiskelijaedustustoiminnan toimintaohjeet](#). Lisäksi opiskelijoilta kerätään säännöllisesti erilaisia palautteita Humakin palautejärjestelmän mukaisesti (ks. [opiskelijan palaute Humakissa](#)). Tätä tukee erilliset vaikuttamisen viikot, joiden tavoitteena on lisätä opiskelijoiden tietoisuutta vaikuttamismahdollisuuksista ja edistää aktiivista kansalaisuutta. Opiskelijakuntaa kuullaan myös säännöllisissä tapaamisissa johdon kanssa, mikä tekee toiminnan kehittämisestä vahvasti opiskelijälähtöistä ja opiskelijoiden aktiivisuuteen perustuvaa. Keväällä 2022 toteutettiin myös toimielinten ja ryhmien itsearviointi, jonka pohjalta Humakiin laadittiin [toimintaohjeet kokouskäytänteisiin](#). Samalla tarkasteltiin toimielinten ja ryhmien tehtäviä, tavoitteita ja kokoonpanoja.

Sidosryhmien ja asiakkaiden osaamis-, koulutus ja kehittämistarpeita sekä palautetta toiminnan laadusta kerätään kyselyillä ja sidosryhmätapaamisten yhteydessä. Keskeisiä sidosryhmiä osallistetaan koulutuksen kehittämiseen mm. opetussuunnitelmatyön kautta. Viimeisimmässä opetussuunnitelmauudistuksessa työelämän kuuleminen toteutettiin E-Delfoi-paneelin avulla. Humakin AMK-tutkintojen yhteisten opintojen osaamistavoitteet pohjautuvat laajaan työelämän kuulemiseen tulevaisuuden työelämän osaamistarpeista (ks. esim. [Tilev 2022a](#); [Tilev 2022b](#); [Rainò & Vik 2020](#)).

[Alumnit](#) ovat merkittäviä työelämäkumppaneita. Tavoitteenamme osallistaa heidät koulutusten kehittämiseen ja tukemaan opiskelijoiden työllistymistä (ks. tarkemmin luku 2.3).

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmää kehitetty aktiivisesti

Edellisen Karvin toteuttaman auditoinnin tulokset vaikuttivat Humakin laadunhallinnan kokonaisuuden selkeyttämiseen ja sen kytkeytymiseen strategiseen johtamiseen sekä toiminnanohjaukseen. Organisaatio- ja johtamismalli uudistettiin strategian päivityksen yhteydessä 1.1.2021, ja sitä on päivitetty viimeksi vuonna 2023. Tässä yhteydessä laadunhallinnan vastuita selkeytettiin, ja laaturyhmän fokus siirtyi Humakin laadunhallinnan koordinointiin ja kehittämiseen. Kokonaisuuteen liittyi myös erilaisten työryhmien tehtävien määrittäminen ja ryhmien tarkoituksenmukainen karsinta.

Nykyisessä organisaatiossa laatu- ja toiminnanohjausryhmä (LTR) vastaa laatujärjestelmän kehittämistä koordinoiden laaturyöitä ja toiminnanohjausta. Järjestelmää kehitetään systemaattisesti vuosittain määriteltyjen kehittämistoimenpiteiden avulla, joiden toteuttamisesta LTR-ryhmä vastaa. Opintojaksopalautejärjestelmän uudistaminen on yksi esimerkki laatujärjestelmän kehittämistä (ks. luku 3.4). TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan palauteprosessit vaativat vielä kehittämistä. Myös yhteiskunnallista vuorovaikutuksen tavoitteellista edistämistä, seuranta ja mittarointia tullaan kehittämään uudelle sopimuskaudelle laadittavan vaikuttavuussuunnitelman myötä. Sisäiset itsearviointit ovat keskeinen toiminnan kehittämisen väline.

Kuuden vuoden välein toteutuva Karvin auditointi on kehittämisen keskeinen ulkoinen arviointimenetelmä. Jatkovaa palautetta laatujärjestelmän toimivuudesta saadaan palautejärjestelmän mukaisilla kyselyillä ja henkilöstön sekä opiskelijoiden tarpeiden kuuntelemisella. Palautteen perusteella laaditaan kehittämistoimia, joita työtetään yhteistyössä eri palveluiden ja opiskelijakunnan kanssa.

Vahvuudet

Osallistava laatu-kulttuuri opiskelijoiden ja henkilöstön laajojen vaikuttamismahdollisuuksien myötä

Toimintamallien, prosessien ja ohjeiden jatkuvan päivityksen ja parantamisen periaate

Aktiivinen hyvien käytänteiden jako

Toimiva laatu-järjestelmä erityisesti opiskelijoiden ja henkilöstön osalta

Kehittämiskohteet

Sisäisten ja ulkoisten arviointien suunnittelu ja toteutus systemaattisesti, huomioiden erityisesti koulutusten arvioinnit

Vaikuttavuussuunnitelman laadinta

Laatupolitiikasta viestiminen ulkoisille sidosryhmille

Systemaattisempi palautteen keruu ulkoisilta sidosryhmiltä

3.3 Laatu-järjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Organisaatio- ja johtamismallin uudistuksen yhteydessä laadunhallinnan vastuita ja tehtäviä selkiytetty

Humakin laatu-järjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun ydinprosessit eli koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan. Ydinprosessien laadunhallinta pohjautuu jatkuvan kehittämisen PDCA-syklille, joka on selkeästi kuvattu sekä henkilöstön että opiskelijoiden näkökulmasta. Auditointihaastatteluissa PDCA-syklimäinen toimintatapa tuli esille toistuvasti. Ydinprosesseille on laadittu selkeät kuvaukset, jotka itsearviointiraportin mukaan parantavat

PDCA-mallin ymmärrettävyyttä henkilöstön keskuudessa. Parhailaan on käynnissä hallinnollisten prosessien ja toimintaprosessien päivitystyö. Auditointivierailun aikana ilmeni, että henkilöstön ydinprosessien tuntemuksessa on vielä kehitettävää. Auditointiryhmä suosittelee panostamaan siihen, että henkilöstö tunnistaa ja osaa toimia prosessikuvausten mukaisesti. Ydintoimintojen paremman tuntemuksen avulla myös toiminnan yhdenmukaisuus voidaan varmistaa ja toimintaa kehittää ottaen henkilöstö laajasti ja järjestelmällisesti mukaan.

Laatu- ja toiminnanohjausryhmä (LTR) vastaa laatujärjestelmän kehittämisestä. Laatujärjestelmää uudistettiin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen vuonna 2018 toteuttaman edellisen ulkoisen arvioinnin tulosten perusteella. Itsearviointiraportin mukaan laadunhallinnan kokonaisuus on kytketty strategiseen johtamiseen sekä toiminnanohjaukseen. Organisaatio- ja johtamismallin uudistuksen yhteydessä vuosina 2021 ja 2023 laadunhallinnan vastuita ja tehtäviä on selkiytetty, ja nykyinen LTR-ryhmä on aloittanut toimintansa. Lisäksi erilaisten työryhmien tehtävät on määritelty uudestaan ja ryhmiä on karsittu. Auditointihaastatteluissa mainittiin myös laatu- ja toiminnanohjauksen käsikirjan uudistamistyö. Laatuun liittyviä käsitteitä on muokattu siten, että ne tulisivat mahdollisimman lähelle toimintaa ja käytettäisiin kieltä, joka auttaa ymmärtämään laatujärjestelmää.

Osallistava ja kehittämismyönteinen laatuksulttuuri

Humak määrittelee laatuksulttuurinsa perustuvan ajatukseen oikeiden asioiden kehittämisestä oikea-aikaisesti. Laatu on jokaisen humakilaisen asia. Auditointihaastatteluissa ja henkilöstötyöpajoissa tämä tuli esille useampaan kertaan. Humakin toiminta- ja laatuksulttuuria kuvailtiin muun muassa ketteräksi, kehittäväksi ja nopeaksi reagoimaan. Kehittämistarve tunnustetaan ja sen pohjalta tehdään tarvittavat toimenpiteet. Koko korkeakouluyhteisön aloite- ja laatuksanava on tästä hyvä esimerkki. Kanavan kautta opiskelijat ja henkilökunta voivat jättää aloitteita ja ehdotuksia jatkotoimenpiteitä varten. Jokainen aloite otetaan tarkasteluun ja käsitellään asiasta vastaavassa toimielimessä. Kanava on avoin kaikille ja kanavalla voi seurata, mitä aloitteille tapahtuu.

Osana Humakin laatuksulttuuria hyviä käytäntöjä levitetään aktiivisesti aamukahvi- ja digipeda-aamukahvitalaisuuksissa, ja hyviksi todettuja käytäntöjä on otettu onnistuneesti käyttöön koko korkeakoulussa. Näistä esimerkkejä ovat opiskelijoille suunnatut ohjauksen ja valmennuksen huoneentaulut, opetushenkilöstölle suunnattu Pedagogiset ideat jakoon -Teams-kanava ja koko henkilöstölle suunnatut säännölliset Kurkista Kompassiin keskiviikkoisin -vinkit. Lisäksi toimintatapoja kehitetään järjestelmällisesti saadun palautteen ja kehittämis ehdotusten pohjalta. Auditointihaastatteluissa esille nousivat esimerkkeinä Vaikuttamisen viikot sekä Humakin toimielimille ja ryhmille suunnatut kokouskäytänteiden toimintaohjeet. Toiminnan kehittämiseen otetaan aktiivisesti mukaan myös opiskelijat. Esimerkiksi vuonna 2022 opiskelijoiden kanssa tuotettiin toimintaohjeistus opiskelijaedustukseen Humakin eri työryhmissä ja toimielimissä. Koulutuksen kehittämisessä hyvänä esimerkkinä toimii opiskelijoiden kanssa tehty selvitys siitä, miten opiskelijat näkevät Humakin TKI-toiminnan. Selvityksen tulosten perusteella on pyritty tuomaan hanketoiminta selkeämmin osaksi oppimista, muun muassa osana

opinnäytetyöprosessia.

Itsearviointiraportin ja auditointivierailun perusteella Humakin toimintakulttuuri on vahvasti osallistavaa, ja henkilöstö ja opiskelijat ovat mukana korkeakoulun toiminnan kehittämisessä eri työryhmien kautta. Työryhmien sekä kehittämisspalveluiden ja LTR:n toiminnan kautta kehittämistarpeet tulevat kattavasti esille. Auditointihaastatteluissa työryhmien väliset suhteet ja kehittämisvastuut sekä yhteys korkeakoulun kehittämisspalveluihin vaikuttivat kuitenkin osittain täsmentymättömiltä. Auditointiryhmä kannustaa selkiyttämään toiminnan kehittämisen ja korkeakouluyhteisön osallistamisen kokonaisuutta.

Humakin ja työelämän välinen yhteistyö on vahvaa, ja haastattelujen mukaan esimerkiksi työelämä tietoa on kerätty laajasti AMK-tutkintojen yhteisten opintojen osaamistavoitteiden pohjaksi. Sidosryhmiä otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen erityisesti opetussuunnitelmauudistusten yhteydessä.