KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Jaana Ignatius, Olli Kolehmainen, Mikko Korhonen, Riikka Mäki-Ontto, Kati Isoaho & Hanna Väätäinen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun itsearviointi toim. Marjaana Kivelä**

Auditointivuosi **2021**, Karvin julkaisu **3:2021**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-627-5 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Xamkin laatujärjestelmä sisältää laatupolitiikan, vastuut ja yhteiset jatkuvan kehittämisen menettelytavat, joiden puitteissa toimitaan sekä kehitetään toimintaa ja sen laatua. Toiminnan strategianmukaisuutta ja strategian toimeenpanoa ohjataan ja seurataan laatujärjestelmän mukaisesti ja järjestelmän tuottaman tiedon avulla. Johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat jatkuvan kehittämisen sykliin Plan-Do-Check-Act, joka on myös Xamkin laadunhallinnan perusta. Julkinen laatupolitiikka on kuvattu www-sivuilla sekä Laadunhallinnan kuvaus -dokumentissa.



Kuva 15. Laatujärjestelmä

Vastikään päivitetty strategia suuntaa toimintaa vuoteen 2030. Strategisella johtamisella sitoutetaan henkilöstö tavoitteiden saavuttamiseen ja mahdollistetaan kilpailukyvyn ylläpitäminen, uudistuminen ja jatkuvuus. Strategian, tavoitteiden ja tulosten toteutumista arvioidaan säännöllisesti yhtiön hallituksen kokouksissa sekä osana johtoryhmien (yhtiön johtoryhmä, opetuksen johtoryhmä, TKI-johtoryhmä) työskentelyä. Samalla päätetään tarvittavista toimenpiteistä. Strategiset tavoitteet ja niiden toimeenpano sisällytetään korkeakoulun tasolla vuosittain laadittavaan toiminta- ja taloussuunnitelmaan, joka konkretisoituu tulosalueiden ja yksiköiden toimintasuunnitelmissa, budjeteissa sekä arjen työssä. Lisäksi strategiset tavoitteet kohdennetaan edelleen tulosalueiden (koulutusalat, yhteiset opinnot, TKI) ja yksiköiden tavoitteiksi tuloskortteina. Laatujärjestelmä tuottaa tulosseurantaa laajemmin palaute- ja arviointitietoa, jota seurataan sovituissa toimielimissä tai työryhmissä sekä yksikkötasolla osana niiden johtamista. Tulos-, palaute- ja arviointitiedon kerääminen ja hyödyntäminen johtamisessa on keskeinen osa laatujärjestelmää. Tiedolla johtamisen parantamiseksi on alettu käyttää Power BI -työkalua.

Henkilöstöä sitoutetaan strategiaan sen laatimisesta lähtien

Henkilöstö, opiskelijakunta ja opiskelijat ovat osallistuneet strategian laatimiseen ja päivittämiseen vastaamalla kyselyihin sekä osallistumalla työryhmätyöskentelyyn. Strategiset tavoitteet viedään henkilötasolle kehityskeskustelujen, työn suunnittelun ja johtamisen kautta. Samalla autetaan jokaista tunnistamaan oman työn merkitystä osana strategian toteuttamista ja kirkastamaan tavoitteita oman työn kannalta. Opetushenkilöstön työ mitoitetaan TAS-ohjeen perusteella. Ohjetta päivitetään säännöllisesti, jotta saadaan paremmin kohdennettua resursseja strategian toteutumisen kannalta kriittisiin toimintoihin ja kehityskohteisiin. Strategian toimeenpanoa pedagogisesta näkökulmasta tukee Pedagoginen kehittämisohjelma ja siitä johdetut sisäiset kehittämishankkeet, jotka otetaan huomioon opetushenkilöstön työn suunnittelussa. TKI-hankkeiden strategianmukaisuus arvioidaan niiden valmisteluvaiheessa, ja tämä kytkee TKI-henkilöstön työn osaksi strategian toimeenpanoa. Vuoden 2020 aikana tarkistetaan Kansainvälistymisen kehittämisohjelma tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Rehtori pitää henkilöstölle säännöllisesti info- ja keskustelutilaisuuksia, joissa strategisia valintoja ja tavoitteita sekä niiden toimeenpanoa käydään yhdessä läpi. Tilaisuuksissa henkilöstöllä on mahdollisuus kysymyksiin ja keskusteluun. Johtoryhmien työskentelystä tiedotetaan ja esityslistat ja pöytäkirjat ovat henkilöstön saatavilla, jotta he voivat seurata päätöksentekoa ja päätöksiä. Esimiehiä on velvoitettu käymään johtoryhmän päätöksiä läpi henkilöstön kanssa palavereissa. Johtoryhmän työskentelyn läpinäkyvyyteen on työyhteisön kehittämiskyselyssä saadun palautteen perusteella panostettu viime vuosina voimakkaasti. Palautteen mukaan tilanne on parantunut, mutta kehitystyötä on edelleenkin jatkettava. Henkilöstö on myös toivonut, että osallistumismahdollisuuksia asioiden valmisteluvaiheessa olisi nykyistä laajemmin. Rakenteet ja toimintatavat tämän mahdollistamiseksi ovat olemassa, mutta niiden käytännön toteutuksessa on parantamisen varaa.

Vuosittaisilla johdon katselmuksilla arvioidaan yksiköiden toimintaa ja tuloksia sekä tuetaan yhteisten tavoitteiden suuntaista kehittämistyötä. Katselmuksiin osallistuu johdon ja päälliköiden lisäksi henkilöstöä ja opiskelijoita. Katselmusten toteutustapaa on kehitetty osallistujapalautteen pohjalta vuorovaikutteisemmiksi ja nykyisellään tukipalveluja, laatupalvelut mukaan lukien, tarkastellaan erityisesti siitä näkökulmasta, miten ne pystyvät paremmin tukemaan opetusta ja TKI-toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Koko organisaatiota koskeva CAF-itsearviointi on tarkoitus toteuttaa jatkossa säännöllisesti. Se on toteutettu kertaalleen vuonna 2017, ja käytäntö on vasta muotoutumassa. Arvioinnissa tunnistettiin kolme koko organisaation strategisen tason kehittämiskohdetta, joiden etenemistä on seurattu johtoryhmässä ja johdon katselmuksissa. Sovittujen kehittämishankkeiden etenemisen seurannassa on vielä parannettavaa.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Systemaattinen tulosseuranta ja toiminnan arviointi	Työelämän entistä tehokkaampi osallistuminen strategiseen suunnitteluun
Vahva strateginen johtajuus	Johtoryhmän toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen edelleen ja henkilöstön päätöksentekoon osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen
Rehtorin säännölliset info- ja keskustelutilaisuudet kaikilla kampuksilla	CAF-arvioinnin vakiinnuttaminen kehittämismenetelmäksi ja sovittujen kehittämishankkeiden seurannan systematisoiminen
Johdon katselmukset	

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmä on kivijalka toiminnan jatkuvalle kehittämiselle

Xamkilainen laadunhallinta nojaa systemaattiseen ja pitkäjänteiseen jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Xamkilla on julkinen laatupolitiikka, jossa kuvataan laadunhallinnan yleiset periaatteet. Laatujärjestelmä toimii kehittämisen kivijalkana. Erilaiset palautemekanismit kattavat koko korkeakoulun organisaation läpileikkaavasti.

Xamkilaisella laadunhallinnalla on pitkät perinteet, joiden taustalla ovat fuusioituneiden korkeakoulujen hyvät käytänteet. Xamkissa on onnistettu luomaan yhtenäiset toimintatavat ja käytänteet, joilla toimintaa systemaattisesti arvioidaan ja kehitetään. Kuvaus "Laadunhallinta Xamkissa" luo pohjan xamkilaiselle laatukulttuurille, jonka toteutumisesta auditointivierailulla saatiin näyttöä. Osallistava laatukulttuuri mahdollistaa niin opiskelijoiden kuin henkilöstön osallistumisen toiminnan laadun jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Sidosryhmien entistä laajempaan osallistamiseen kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota.

Laadunhallinnan dokumentointi kattavaa – kehittämisessä huomioitava tiedon saavutettavuus

Laadunhallinta on kuvattu kattavasti henkilöstön intranetissä. Laadunhallinnan dokumentaatiota tukee erilaisissa sähköisissä järjestelmissä, kuten IMSissa, Dynastyssa ja PowerBIssa, oleva tieto. Sähköisiä järjestelmiä käytetään monipuolisesti korkeakoulun perustehtävien laadunhallinnassa. Auditointiryhmä suosittelee, että Xamk arvioi säännöllisesti laadunhallintaan liittyvän tiedon löydettävyyttä, hyödynnettävyyttä ja saavutettavuutta. Tietoa voidaan hyödyntää uuden intranetin kehittämisessä.

Laatujärjestelmä tukee erinomaisesti strategisten tavoitteiden saavuttamista

Laatujärjestelmä on vahvasti yhteydessä Xamkin strategisiin tavoitteisiin, ja sen tuottamaa tietoa hyödynnetään monipuolisesti johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Korkeakoulun johto on sitoutunut laadunhallintaan entistä yhtenäisemmän ja vahvemman Xamkin rakentamiseksi. Auditointiryhmä tukee Xamkin asettamaa kehittämistavoitetta tiedolla johtamisen vahvistamisesta, johon käyttöönotettu PowerBI -raportointityöväline antaa mahdollisuuden.

Johdon katselmus toimii keskeisenä strategisten tavoitteiden jalkauttamisen välineenä yksiköiden toiminnan kehittämisessä ja sen suuntaamisessa. Johdon katselmusten lisäksi yksikkö- ja tulosaluekohtaiset toiminta- ja taloussuunnitelmat, Pedagoginen kehittämisohjelma ja kehityskeskustelut luovan toimivan kokonaisuuden henkilöstön sitouttamisessa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kansainvälistymisen kehittämisohjelma tulisi sitoa entistä vahvemmin tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi CAF-itsearviointien järjestelmällisellä toteuttamisella vahvistetaan strategisten tavoitteiden mukaisten kehittämistoimenpiteiden edistämistä, joiden vaikuttavuutta tulee jatkossa entistä systemaattisemmin seurata. Xamk on tunnistanut kattavasti omat kehittämiskohteensa laadunhallinnassa, mikä antaa hyvän pohjan jatkotyölle.