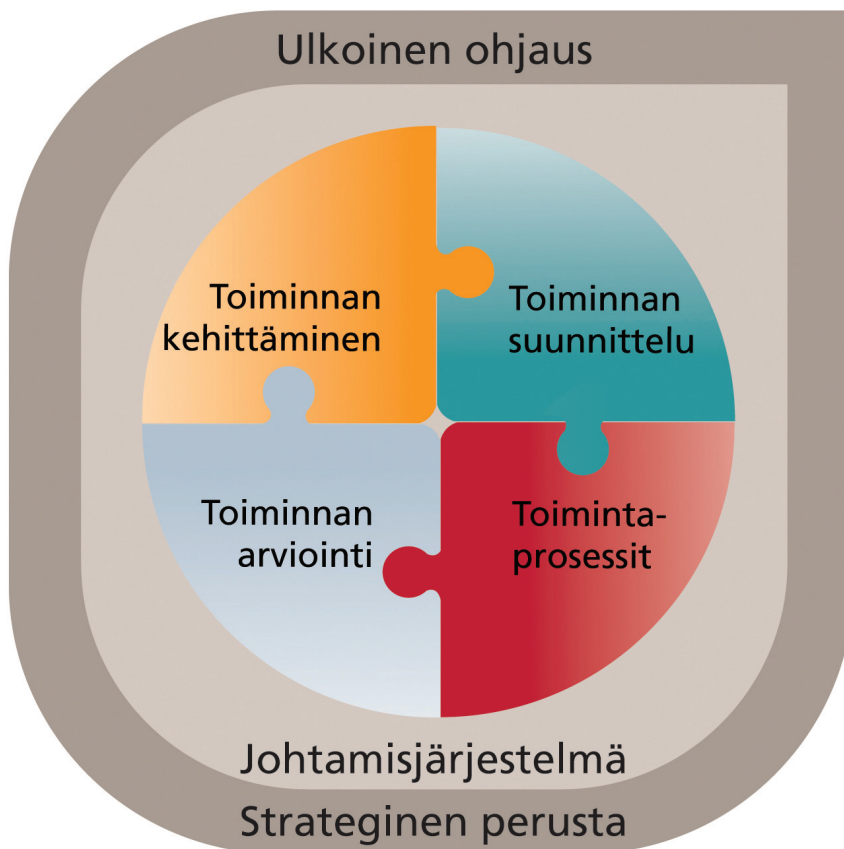


## Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi





Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C: Raportteja, 39

## Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi

Mervi Vidgrén, Pekka Auvinen, Lauri Hirvonen,  
Susanna Hukka, Anne Ilvonen, Jaakko Meriläinen,  
Mikko Penttinen, Jarmo Renvall, Raimo Saarelainen,  
Vesa Saarikoski & Asko Saatsi

Julkaisusarja C: Raportteja, 39

Vastaava toimittaja YTT, dos. Anna Liisa Westman

Toimittajat Mervi Vidgrén, Pekka Auvinen, Lauri Hirvonen,  
Susanna Hukka, Anne Ilvonen, Jaakko Meriläinen,  
Mikko Penttinen, Jarmo Renvall, Raimo Saarelainen,  
Vesa Saarikoski & Asko Saatsi

Sivuntaitto Kansi Jussi Virratvuori / Viestintätoimisto Kirjokansi

ISBN 978-951-604-114-1 (PDF)  
ISSN 1797-3856 (PDF)

Julkaisun myynti Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu  
julkaisut@pkamk.fi  
<http://www.pkamk.fi>

## Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b> .....	7
1.1. Sisäisen auditoinnin tavoitteet .....	7
1.2. Auditoinnin kohteet .....	7
1.3. Auditointiryhmä .....	8
<b>2. SISÄINEN AUDITOINTIPROSESSI</b> .....	10
2.1. Auditointiaineisto .....	10
2.2. Auditointivierailu .....	11
2.3. Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne .....	12
<b>3. POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU     JA SEN LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄ</b> .....	13
3.1. Organisaation rakenne ja hallinto .....	13
3.2. Tehtävä, arvot ja näkymä .....	14
3.3. Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat .....	15
<b>4. AUDITOINTITULOKSET</b> .....	19
4.1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio sekä laadunvarmistusjärjestelmän kytkytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen .....	19
4.2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus .....	22
4.2.1. <i>Tutkintotavoitteinen koulutus</i> .....	22
4.2.2. <i>Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta</i> .....	25
4.2.3. <i>Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus                 ja aluekehitystyö</i> .....	28
4.2.4. <i>Tuki- ja palvelutoiminnot</i> .....	30
4.2.5. <i>Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen</i> .....	32

4.3. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen .....	34
4.4. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus .....	35
4.4.1 <i>Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä</i> .....	35
4.4.2 <i>Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta</i> .....	36
4.5. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen .....	37
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39

## LIITE

Auditointivierailun ohjelma ja osallistujat haastattelijaryhmittäin .....	41
---	----

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Sisäisen auditoinnin tavoitteet

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa toteutetaan syksyllä 2011 Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) toteuttama laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Ulkoisen auditoinnin valmistautumisen tueksi ammattikorkeakoulussa toteutettiin sisäinen auditointi syksyllä 2010.

Sisäisen auditoinnin tavoitteena oli

- saada kokonaiskuva Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta ja kehittämistarpeista,
- vahvistaa henkilöstön ja opiskelijoiden laatutyöosaamista,
- tukea laatutyön jalkauttamista
- valmistautua KKA:n auditointiin sekä
- vahvistaa laadunvarmistukseen liittyvää yhteistyötä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa.

## 1.2. Auditoinnin kohteet

Auditointi kohdistui kahdelle tasolle: korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistukseen. Auditoinnin kohteena oli korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä, jonka kukin korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Sisäisessä auditoinnissa arvioitiin laadunvarmistusjärjestelmää samoin menetelmin, kuin korkeakoulujen arviointineuvosto arvioi korkeakouluja ulkoisissa laadunvarmistusjärjestelmän arvioinneissa. Siinä arvioidaan laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta, toimivuutta, avoimuutta ja viestivyyttä, vaikuttavuutta sekä sitä, miten korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää laadunvarmistusjärjestelmäänsä.

Sisäisessä auditoinnissa arvioinnin kohteina olivat:

- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun organisaation rakenne ja hallinto
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategia, toiminta-ajatus, visio ja arvot
- laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laatupolitiikka sekä toimintojen ja toimijoiden vastuiden määrittely
  - tutkintotavoitteinen koulutus
  - tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta
  - yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö
  - tuki- ja palvelutoiminnot
  - henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
- laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen
- korkeakoulun henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
- laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
- laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen

### 1.3. Auditointiryhmä

Sisäisen auditoinnin toteuttamisesta vastasi ryhmä, jossa olivat edustettuina Savonia-ammattikorkeakoulu, opiskelijakunta POKA, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun johto ja henkilöstö sekä ammattikorkeakoulun yhteistyökumppanit. Ryhmän puheenjohtajana toimi vararehtori Mervi Vidgrén Savonia-ammattikorkeakoulusta, joka on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strateginen kumppani.

#### ***Puheenjohtaja***

vararehtori *Mervi Vidgrén*, Savonia-ammattikorkeakoulu

#### ***Jäsenet***

rehtori *Vesa Saarikoski*, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu  
 koulutuspoliittinen vastaava *Susanna Hukka*, opiskelijakunta POKA,  
 varapuheenjohtaja *Lauri Hirvonen*, opiskelijakunta POKA,  
 vararehtori *Raimo Saarelainen*, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu  
 suunnittelu- ja laatujohtaja *Pekka Auvinen*, Pohjois-Karjalan  
 ammattikorkeakoulu  
 tutkimus- ja kehittämisspäällikkö *Anne Ilvonen*, Pohjois-Karjalan  
 ammattikorkeakoulu



lehtori *Jarmo Renvall*, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu  
johtaja *Jaakko Meriläinen*, Abloy Oy  
toimitusjohtaja *Asko Saatsi*, Pielisen Karjalan Kehittämiskeskus,  
Pikes Oy

***Sihtööri***

laatukoordinaattori *Mikko Penttinen*, Pohjois-Karjalan  
ammattikorkeakoulu

## **2. SISÄINEN AUDITOINTIPROSESSI**

Sisäisen auditoinnin suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2009. Tällöin määriteltiin auditoinnin tavoitteet ja aikataulu. Auditointiryhmä nimettiin maaliskuussa 2010. Ryhmä kokoontui ensimmäisen kerran 19.4.2010 ja laati tuolloin tarkemman toimintasuunnitelman ja tarkensi auditoinnin aikatauluja. Seuraavassa kokouksessa 31.5.2010 viimeisteltiin auditointipäivien ohjelma ja pyydettiin ammattikorkeakoululta kustakin arviointikohteesta yksi näyttö. Näyttöjen tuli olla toimitettuna ryhmälle 16.9.2010 mennessä. Näyttöjen pohjalta ryhmä tarkensi haastattelukysymykset 20.9.2010 pidetyssä kokouksessa. Tämän jälkeen ryhmä piti vielä yhden palaverin 8.10.2010, jossa haastattelukysymyksiä muokattiin.

### **2.1. Auditointiaineisto**

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun auditoinnin perusaineisto sisälsi seuraavat näytöt arviointikohteittain toiminnasta:

Arviointikohde	Näyttö
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun organisaation rakenne ja hallinto Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategia, toiminta-ajatus, visio ja arvot Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laatu politiikka sekä toimintojen ja toimijoiden vastuuden määrittely	Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus
Tutkintotavoitteinen koulutus	Opetuksen laadunvarmistus
Tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta)	TKI-toiminnan suunnittelu ja liittyminen strategiaan valintoihin
Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	Maakuntakorkeakoulu
Tuki- ja palvelutoiminnot	HelpDesk -palvelujen laadunvarmistus
Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	TKI-henkilöstön rekrytointi
Laadunvarmistusjärjestelmän kytkäytyminen johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen	Vuositasoin toiminnan suunnittelu ja arviointi
Korkeakoulun henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	Opiskelijoiden osallistuminen toiminnan arviointiin ja kehittämiseen Biotalouden keskuksessa
Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	Ulkoinen viestintä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa
Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta ja arviointi	Laaturyhmän rooli Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä

Auditointiryhmä ohjeisti ammattikorkeakoulua toimittamaan yhden näytön kustakin arviointikohteesta. Näiden näyttöjen tarkoituksena oli omalta osaltaan todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Lisäksi auditointiryhmällä oli pääsy Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun intranettiin, johon on koottu laadunvarmistuksen ja toiminnan ohjauksen kannalta keskeiset kuvaukset ja asiakirjat.

## 2.2. Auditointivierailu

Auditointivierailu järjestettiin 12.–14.10.2010. Haastattelujen tavoitteena oli saada kokonaiskuva PKAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta ja siitä, miten laadunvarmistus oli jalkautunut eri keskuksiin ja toimintoihin. Ensimmäisenä päivänä ryhmä haastatteli ylimmän johdon, keskusten johdon, opetushenkilöstön, TKI-henkilöstön, tukipalvelujen (henkilöstöpalvelut, laskentapalvelut, opiskelijapalvelut, kirjastopalvelut, toimitilapalvelut ja tietohallintopalvelut), opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajia. Kussakin

ryhmässä oli haastattelutilanteesta riippuen mukana 4–8 osallistujaa. Ensimmäisenä vierailupäivänä auditointiryhmässä olivat mukana työelämäedustajat Jaakko Meriläinen ja Asko Saatsi. Auditointiryhmän opiskelijajäsenistä Lauri Hirvonen osallistui ensimmäisen päivän ja Susanna Hukka toisen päivän haastatteluihin.

Toisena päivän haastattelut kohdistuivat keskustasolle. Jokaisesta keskustasta haastatteluun osallistui 6–7 henkilöä. Keskuskohtaiset haastattelut olivat teemoitettu siten, että

- biotalouden keskuksessa arvioinnin kohteena olivat opiskelijan tukipalvelut,
- liiketalouden ja tekniikan keskuksessa tutkintoon johtava koulutus,
- luovien alojen keskuksessa henkilöstön kehittäminen,
- muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksessa TKI- ja maksullinen palvelutoiminta,
- sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa työelämäkumppanuudet sekä
- kehittämis- ja palvelukeskuksessa kansainväliset palvelut.

Kolmantena päivänä auditointiryhmä piti oman kokouksen, jonka jälkeen kaikille haastatteluihin osallistuneille järjestettiin palautetilaisuus, jossa auditointiryhmä esitteli lyhyesti pähänavaintoja. Lisäksi osallistujat saivat antaa palautetta auditointitapahtumasta.

### **2.3. Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne**

Auditointiryhmä laati toimitetun kirjallisen aineiston ja haastattelujen pohjalta raportin. Raportti kirjoitettiin yhdessä siten, että kutakin osa-aluetta valmisteli erikseen nimetty henkilö ja lopuksi ryhmä viimeisteli raportin yhdessä. Ryhmä pyysi raporttiin myös sidosryhmäedustajien ja opiskelijoiden kommentit, jotka otettiin huomioon lopullisessa versiossa.

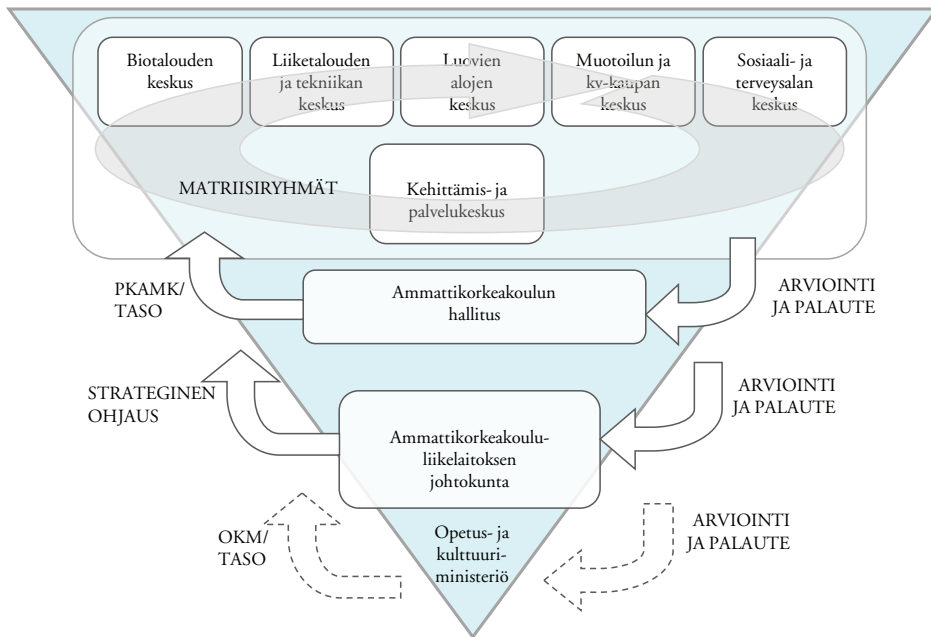
Arviointiraportti on laadittu käyttäen pääpiirteissään samaa jäsenystä, jota Korkeakoulujen arviointineuvosto käyttää omassa arvioinnissaan.

### **3. POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU JA SEN LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄ**

#### **3.1. Organisaation rakenne ja hallinto**

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehitystehtävä. Toiminta väliaikaisena ammattikorkeakouluna alkoi 1992 ja vakinaistaminen tapahtui ensimmäisten ammattikorkeakoulujen joukossa vuonna 1996. Ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 4000 opiskelijaa ja työskentelee yli 400 henkilökunnan edustajaa. Vuonna 2009 budjetin loppusumma oli 33,6 M€, josta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osuus oli 8,0 M€. Kesällä 2009 ammattikorkeakoulun kaikki toiminnot keskitettiin Joensuuhun.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on Joensuun kaupungin liikelaitos, jonka toimintaa ohjaa strategia vuosille 2007–2012. Ylläpitäjää edustava toimielin on kaupunginhallitus, joka toimii ammattikorkeakoulun johtokuntana. Sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori. Ammattikorkeakoulun organisaatio jakautuu kehittämis- ja palvelukeskukseen sekä viiteen koulutus- ja tutkimuskeskukseen (kuvio 1).



**Kuvio 1.** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun organisaatio

Ammattikorkeakoulun painoaloja ovat hajautetut energiaratkaisut, väljästi asutun alueen hyvinvointipalvelut, Venäjä-osaaminen, monimediaiset elämyspalvelut ja tarkkuustekniikka. Kolme ensin mainittua painoalaa ovat yhteisiä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu toimivat strategisessa ISAT-kumppanuudessa. Yhteistyötä linjaa vuosille 2010–2012 laadittu ISAT-kumppanuusstrategia.

### 3.2. Tehtävä, arvot ja näkymä

Ammattikorkeakoulun strategisen perustan muodostavat ISAT-kumppanuusstrategia vuosille 2010–2012, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategia vuosille 2007–2012 sekä strategioita täydentävät kehittämisohjelmat, jotka liittyvät koulutukseen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, palvelutoimintaan, henkilöstöasioihin, viestintään sekä kansainvälistymiseen. Kehittämisohjelmat ovat vielä valmistelussa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategiassa 2007-2012 on määritetty tehtävä, arvot ja näkymä. Strategia on tarkistettu väliarvioinnissa 15.2.2010.

***Tehtävä***

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on edistää oman toiminta-alueen työ-, elinkeino- ja kulttuurielämän sekä yksilöiden osaamista, vuorovaikutusta ja kansainvälistymistä. Koulutus-, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta ja muut asiantuntijapalvelut kohdentuvat ennen muuta Joensuun seutukuntaan ja Pohjois-Karjalan maakuntaan sekä Itä-Suomeen. Tavoitteena on alueen hyvinvoinnin, sosiaalisen koheesion ja osaamiseen perustuvan kilpailukyvyyn vahvistaminen.

***Arvot***

- *Työelämälähtöisyys*  
Lähtökohtanamme ovat alueen työelämä ja sen kehittäminen kansainvälistä osaamistasoa ylläpitäen. Menestyksemme edellytys ja voimavara on yhteistyö. Toiminnassamme korostuvat asiakkuuslähtöisyys ja vuorovaikutteisuus.
- *Aluevaikuttavuus*  
Teemme työtä tuloksellisesti koulutuksessa, soveltavassa tutkimuksessa ja aluekehityksessä toimintaympäristömme menestykseksi. Arvioimme ja kehitämme jatkuvasti toimintaamme ja korostamme yhteiskuntavastuuta.
- *Edelläkävijyys*  
Olemme luovien yksilöiden asiantuntijayhteisö. Toimimme innovatiivisesti oppijina, osajina sekä työelämäsuhteiden ja ammatillisen asiantuntijuuden kehittäjinä.

***Näkymä 2015***

Aluekehittämistyössä olemme paras suomalainen ammattikorkeakoulu. Koulutuksemme vetovoima on keskimääräistä parempi. Meillä on vähintään yksi koulutuksen laadun huippuyksikkö. Ammattikorkeakoulumme tehokas ja sitouttava toimintakulttuuri on esimerkillinen.

**3.3. Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat**

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toiminnanohjaus ja laadunvarmistus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toiminnanohjauksen tehtävänä on suunnata toimintaa strategisten valintojen pohjalta ja saada ammattikorkeakoulu toimimaan strategian mukaisesti. Toiminnanohjausprosessi jäsentyy viiden vuoden välein laadittavan strategiaproessin pohjalle. Toiminnanohjaus toteutuu kolmella eri tasolla:

- opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välillä (OKM/TASO),

- ammattikorkeakoulun ja keskusten välillä (PKAMK/TASO) sekä
- keskusten sisäisenä toiminnanohjauksena.

Toiminnanohjausta toteutetaan seuraavien säännöllisesti toteutuvien käytäntöjen avulla, joiden dokumentointi toteutetaan sähköisesti ammattikorkeakoulun intranetissä (PKAMK-intra):

- tavoitesopimusmenettely opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa (OKM/TASO)
- strategian laadinta osallistavana prosessina viiden vuoden välein
- strategian toteutumisen arviointi strategiakauden puolivälissä ja lopussa
- kehittämisohjelmien laadinta strategiakaudelle
- ammattikorkeakoulun sisäisen tavoitesopimusneuvottelut vuosittain (PKAMK/TASO)
- talousarvion ja taloussuunnitelman laadinta ylläpitäjän kanssa vuosittain
- rahanjako yksiköille (vuotuinen käyttötaloussuunnitelma) ja talouden seuranta neljännesvuosittain
- keskusten toiminnan itsearviointi ja johdon katselmus vuosittain
- toimintakertomus vuosittain
- strategiapäivät kaksi kertaa vuodessa koko henkilöstölle (toukokuu ja joulukuu)
- korkean paikan leirit esimiehille ja suunnittelijoille 2-3 kertaa vuodessa
- esittelijäryhmä viikoittain (johtokunnan ja ammattikorkeakoulun hallituksen päätöksenteon valmistelu)
- johtoryhmä (ammattikorkeakoulun johto ja keskusten johtajat) viikoittain
- matriisiryhmien kokoukset kuukausittain
- keskusten johtotiimit viikoittain ja muut tiimit noin kuukauden välein
- vuosittaiset kehityskeskustelut

Laatutyön tavoitteena on varmistaa strategian toteutumista tukeva, sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta, toiminnan jatkuva kehittäminen ja kehittämistyön näkyväksi tekeminen kaikissa toiminnoissa ja organisaation osissa sekä jokaisen omassa työssä. Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laadunvarmistusjärjestelmää, vaan laadunvarmistuksen elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (PKAMK-intra). Tällä ratkaisulla laadunvarmistuksesta on pyritty tekemään luonteva osa ammattikorkeakoulun ja koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

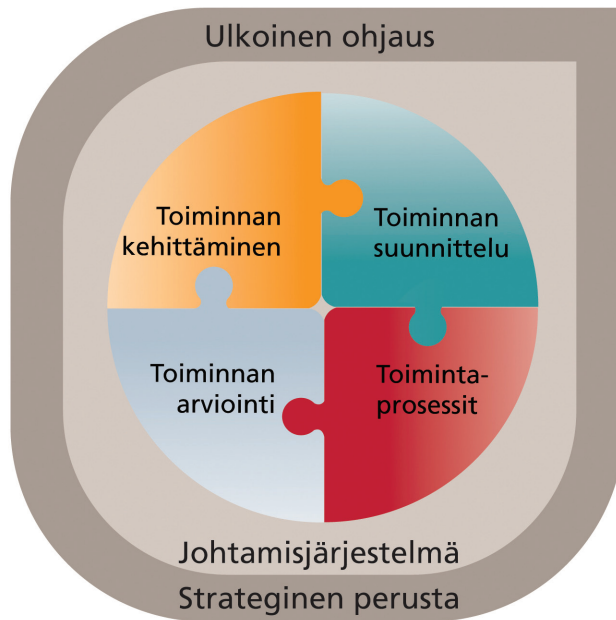
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun intranetin jäsenyyksen perustana ovat laadunvarmistuksen keskeiset elementit (kuvio 2). Laadunhallinta perustuu jatkuvan parantamisen Demingin PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen



toistuva sykli, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Demingin sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunvarmistuksen keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta ja johtamisjärjestelmä.

## *Laatua yhteistyöllä*

- joka päivä pieniä parannuksia



**Kuvio 2.** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen elementit

Ammattikorkeakoulun rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Rehtorin nimittämä laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun matriisiryhmistä, jonka tehtävänä on koko organisaation laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyöosaamisen kehittäminen. Laaturyhmä koostuu keskusten johtajista, jotka vastaavat laatutyöstä omissa yksiköissään, keskeisten hallinto- ja kehittämysyksikköjen johtajista sekä laatutyön käytännön koordinoitua hoitavista laatukoordinaattorista ja hallinnon suunnittelijasta. Laaturyhmä on nimitetty kaikkien muiden matriisiryhmien tavoin kolmen vuoden määräajaksi, jonka jälkeen ryhmän kokoonpano ja tehtäviä tarkennetaan tarvittaessa.

Suunnittelu- ja laatujohtaja vastaa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä ja sen mukaisten toimien toteuttamisesta. Hänen lisäksi laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä toimivat laatukoordinaattori ammattikorkeakoulun laatutyön asiantuntijat sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen kehittämispalvelut -yksikkö. Kehittämispalvelujen tehtävänä on huolehtia ammattikorkeakoulun tietohallinnosta, tavoitesopimusprosessin valmistelusta ja koordinoinnista, laatutyöstä sekä opetuksen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelusta ja koordinoinnista. Keskusten johtajat sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen yksiköiden vetäjät vastaavat keskusten toiminnan laadusta, laatutyön organisoinnista sekä laadunvarmistusjärjestelmän mukaisien toimien toteuttamisesta omissa yksiköissään.

## 4. AUDITOINTITULOKSET

Tähän lukuun on koottu auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella arvioinnin keskeiset tulokset arviointikohteittain. Kunkin kokonaisuuden loppuun on koottu hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet.

### **4.1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio sekä laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen**

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laatutyö perustuu jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin. PKAMK:n toiminnanohjaus ja laadunvarmistus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toiminnanohjausprosessi jäsentyy viiden vuoden välein laadittavan strategiaproessin pohjalle. PKAMK:n strategiatyöllä on pitkät perinteet. Viimeisin strategia on tehty vuosille 2007–2012. Sitä on päivitetty vuonna 2010. Strategiakarttaan on koottu selkeästi strategiset näkökulmat ja valinnat. Lisäksi niille on määritelty päämittarit.

Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laadunvarmistusjärjestelmää, vaan laadunvarmistuksen elementit on rakennettu osaksi PKAMK:n toiminnanohjausta ja ammattikorkeakoulun intranettiä (PKAMK-intra). PKAMK-intra on julkinen henkilöstölle, mutta tässä kehitysvaiheessa tavoitettavuus tarkoittaa, että henkilöstö on tietoinen intrasta, mutta suurin osa ei ole vielä perehtynyt siihen ja sen laajaan aineistoon. Haastattelussa henkilöstölle tutuimpia olivat ne dokumentit ja prosessikuvaukset, joita he olivat itse olleet työstämässä. Ulkopuolisilla arvioijilla ei ollut mahdollista päästä tutustumaan tarkemmin laatutyön sisältöihin intran käyttöön liittyneiden teknisten ongelmien vuoksi. Muutenkin ammattikorkeakoulun sisäisen verkon ulkopuolelta intraan pääseminen oli vielä epävarmaa, joka osoittaa, että intranetin käyttöönotto oli

vielä alkuvaiheessa. Sidosryhmien ja opiskelijoiden intraan pääsy ei ollut vielä mahdollista.

Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen käsikirja on valmistunut syyskuussa 2010. Se on tiivis kooste laatutyön keskeisiltä osa-alueilta, jossa määritellään selkeästi laadunvarmistuksen vastuut. Käsikirja oli erityisesti prosessien osalta keskeneräinen. Tästä johtuen siinä oli myös ristiriitaisuuksia muun auditointiryhmälle annetun dokumentoinnin kanssa.

Ammattikorkeakoulun rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittamisestä. Suunnittelu- ja laatujohtajan vastuulla on laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen ja sen mukaisten toimien toteuttaminen. Lisäksi PKAMK:ssa toimii laatukoordinaattori. Laaturyhmä on PKAMK:n yksi matriisiryhmistä, jonka tehtävänä on ammattikorkeakoulutasolla laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyön osaamisen kehittäminen. Laaturyhmässä on keskusten johto ja keskeiset ydinprosessien johtajat.

Laaturyhmän kokoonpanolla halutaan osoittaa laatutyön keskeinen merkitys. Samalla sillä sitoutetaan keskeiset toimijat laatutyöhön mukaan ja varmistetaan, että tehdyt asiat etenevät myös keskuksissa. Ylin johto oli sitoutunut ja tunsikin laadunvarmistusjärjestelmän elementit ja niiden suhteet toisiinsa.

Ammattikorkeakoulun keskeisiin toimintoihin liittyvillä matriisiryhmillä on keskeinen merkitys PKAMK:n kehittämistyössä erityisesti prosessien kehittämisessä. Matriisiryhmiä ovat johtoryhmä, laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä, TKI-ryhmä, palvelutoiminnan ryhmä, aikuiskoulutusryhmä ja kansainvälisyysryhmä. Keskuksissa olevat tiimit kytkeytyvät ammattikorkeakoulun matriisiryhmiin ja siten niiden tavoitteena on toimia prosessien jalkauttamisessa. Kuitenkin vielä tässä vaiheessa varsinkin keskuksien tiimit ovat työnsä alkuvaiheessa ja hakevat uutta rooliaan. Samoin matriisiryhmiä tehtävät ja rooli tulee selkeyttää, sillä osalla matriisiryhmistä työskentely on vielä hakevaa. Haastattelujen perusteella varsinkin kansainvälisyysryhmä ei vielä ollut löytänyt tehtäväänsä.

PKAMK:ssa on ammattikorkeakoulun strategian lisäksi pedagoginen ja henkilöstöstrategiat vuosille 2007–2012. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan käsikirja on valmistunut keväällä 2010. Parhaillaan ollaan tekemässä kuutta kehittämisohjelmaa vuosille 2011–2012, jotka ovat strategioita täydentäviä ohjelmia. Ne ovat henkilöstön kehittämisohjelma, kansainvälisen toiminnan kehittämisohjelma, koulutuksen kehittämisohjelma, maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma, TKI-toiminnan kehittämisohjelma sekä viestinnän kehittämisohjelma. Samaan aikaan rakentuvan laajan prosessityön aikana voi kysyä, onko valmisteilla liian useita toimintaa ohjaavia dokumentteja? Ylin johto ja keskusten johtajat olivat hyvin tietoisia ja sitoutuneita näinkin laajaan kehittämiseen, mutta muulle henkilöstölle tuottaa vaikeuksia

pysyä kehittymisen vauhdissa. Myös koulutusalojen välinen yhteistyö keskuksissa on vielä puheen asteella.

PKAMK:n prosessit on jaoteltu ydintoimintojen prosesseihin, strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseihin sekä tukiprosesseihin. Ydintoimintoja ovat koulutustoiminta, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä palvelutoiminta. Auditoinnin aikana tukipalveluprosesseja ovat henkilöstöpalvelut, kansainvälistymispalvelut, kirjastopalvelut, laskentapalvelut, opiskelijapalvelut, tiedotus- ja markkinointi, tietohallintopalvelut sekä toimitilapalvelut. Toimintaprosessien ja niiden vastuiden määrittely oli vielä kesken. Se tuli esiin eri toimijoiden haastattelussa sekä toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen käsikirjan keskeneräisyytenä tältä osin. Auditoinnin perusteella PKAMK:ssa tulisi tarkastella kriittisesti toiminnan keskeiset prosessit ja keskittyä niiden pohjalta kehittämistyöhön. Prosesseja täydentävät toiminta- ja työohjeet ohjaavat yhdenmukaisia toimintatapoja, mutta auditointihetkellä osa niistä oli vielä valmisteilla. Lisäksi tulisi selkeyttää käsitteet toiminta- ja työohje. Selkeyttämisen yhteydessä kannattaa pohtia toiminta- ja työohjeiden määrää ja tarkoituksenmukaisuutta.

Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa opiskelijoilta, työeläältä ja henkilöstöltä paljon palaute- ja arviointitietoa toiminnan kehittämisen ja johtamisen tueksi. Palautetieto käsitellään ammattikorkeakoulun johtoryhmässä ja keskusten sisäisissä kokouksissa. Johdon katselmukset ovat säännöllisesti käytössä ja niiden osana tulee käsittelyyn myös saatu palautetieto. Keskusteluissa kuitenkin tuli esille, että laatupoikkeamien tunnistaminen ja ennen kaikkea niiden käsittelyn priorisointia oli vielä pohtimatta.

PKAMK:ssa tehdään keskusten itsearviointi yhdessä henkilöstön kanssa. Itsearvioinnissa peilataan edellisen vuoden tuloksia. Itsearvioinnin tiedot ovat käytössä osana johdon katselmusta, joka toteutetaan vuosittain. Keskusten itsearviointiyhteenvedo on selkeä kokonaisuus, jossa on sekä laadullista että määrällistä tietoa. Jatkossa voisi pohtia strategisten mittareiden tuloskortin liittämistä osaksi katselmuksia. Tällä tavalla koko ajan asetetut tavoitteet ovat samassa yhteydessä tulosten tarkastelun kanssa.

Haastatelussa PKAMK:n eri ryhmät nostivat kehittämiskohteeksi kumppanuuksien määrittelytyön. Tämä työ on vielä hahmottomatonta ja alkuvaiheessa, mutta toimijat ovat nostaneet sen lähiajan kehittämiskohteeksi. PKAMK:n henkilöstö on kuitenkin aktiivisesti mukana alueen kehittämisstrategioiden laadinnassa. Osassa koulutusohjelmia on opetussuunnitelmatasolla systemaattista työelämäyhteistyötä.

***Hyvät käytänteet***

- pitkäkestoinen ja määrätietoinen strategiatyö
- strategia, laatu ja toiminnan ohjaus muodostavat yhden kokonaisuuden, joka on kuvattu PKAMK-intrassa
- toiminnanohjauksen toimiva kokonaisuus
- matriisiryhmien rakenne ja toimintamalli teoreettisena mallina toimiva, mutta kaikkien ryhmien rooli ei ole vielä selkeyttänyt
- prosessit on kuvattu ja dokumentoitu kattavasti (jopa liian kattavasti)
- laadunvarmistus ja johtaminen kytkeytyvät toisiinsa
- ylimmän johdon ja keskusten johtajien vahva sitoutuminen ja yhteinen näkemys
- laaturyhmän rooli keskusten johdon sitouttamisessa ja toimintatapojen yhtenäistämässä

***Kehittämiskohteet***

- ydin- ja tukipalveluprosessien määrittely keskeneräinen
- prosessien toimeenpano ja vastuuttaminen
- opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistaminen
- strategioiden ja ohjelmien ja muiden toiminnan käsikirjojen suhde toisiinsa sekä henkilöstön tietoiseksi tekeminen
- intran käyttöönotto alkuvaiheessa
- laadunvarmistuksen johtamisessa ja vastuissa on selkiyttämisen tarvetta
- laatutyön jalkauttaminen keskuskohtaisten tiimien kautta ei vielä edennyt
- kumppanuuksien määrittely ja hoitaminen
- laatupoikkeaman tunnistamiseen, käsittelyyn sekä ennen kaikkea toimenpiteiden priorisointiin ei yhtenäistä käsittelymallia

## **4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus**

### ***4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus***

Pohjois-Karjalán ammattikorkeakoulussa tarjoaa koulutusta 18 ammattikorkeakoulututkintoon ja kolmessa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutusohjelmassa. Ammattikorkeakoulussa opiskelee kaikkiaan noin 4000 opiskelijaa, joista noin 3000 suorittaa opintojaan tutkintoon johtavassa koulutuksessa.

Kokonaisuutena koulutustoiminnasta vastaa vararehtori. Koulutuksen käytännön toteutuksesta huolehtivat viisi monialaista keskusta, joiden yhteydessä kaikki koulutusohjelmat toimivat. Kielten ja viestinnän opetus ja sen kehittäminen on kehittämis- ja palvelukeskuksen kielipalvelujen vastuulla.

Kehittämisen ja palvelukeskuksen erityisesti opiskelijapalveluilla, kirjastolla, kehittämispalveluilla ja tietohallintopalveluilla on liittymä koulutustoimintaan. Koulutustoiminnan yhteisiä käytäntöjä ja kehittämistoimia koordinoi koulutuksen kehittämissyhmä, jossa ovat edustettuina kielipalveluista sekä keskustusten koulutuksesta vastaavat koulutus- ja kehittämispäälliköt, opiskelijakunnan edustaja, vararehtori, opiskelijapalvelujen päällikkö, opetuksen kehittämispäällikkö sekä ryhmän puheenjohtajana toimiva suunnittelu- ja laatujohtaja.

Aikuiskoulutuksen koordinoinnista vastaa aikuiskoulutuksen kehittämissyhmä, jota johtaa työelämä- ja kansainvälistymispalvelujen johtaja. Aikuiskoulutuksen ja koulutuksen kehittämissyhmien työnjaossa ja tehtävien koordinoinnissa on selkiyttämisen ja tarkistamisen tarvetta. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen koordinoinnista vastaa YAMK-työryhmä, jossa ovat mukana koulutusohjelmien vastuuhenkilöt. Lisäksi ammattikorkeakoulussa toimii opinto-ohjaaja-, opinnäyte- ja e-pedaryhmät. Kaikkien näiden ryhmien linkittymisessä koulutuksen kehittämissyhmään on vielä parantamisen tarvetta.

Koulutustoiminnan suunnittelussa on strategisen ja operatiivisen tason käytäntöjä. Strategisen tason perustan luovat ammattikorkeakoulun strategia ja yhdessä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa laadittu ISAT-kumppanuusstrategia. Erityisesti tutkintotavoitteista koulutusta ohjaa pedagoginen strategia, jonka korvaa jatkossa parhaillaan laadintavaiheessa oleva koulutuksen kehittämissyhmä. Strategiset valinnat ovat olleet perustana koulutusohjelmarakenteen kehittämiselle ja opetussuunnitelmien uudistamiselle. Vuositason koulutuksen kehittämistavoitteista sovitaan PKAMK/TASO-sopimuksessa.

Ammattikorkeakoulussa on toteutettu lukuvuonna 2009-2010 laaja ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen opetussuunnitelmien uudistus. Uudet opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia ja teemapohjaisia. Opetussuunnitelmien pohjalta laadittujen toteutussuunnitelmien käyttöönotto tapahtui syyskuussa 2010. Käyttöönottovaihe on edelleen menossa. Muutosten käytäntöön vienti on vaatinut paljon työtä, vakiintuneiden käytäntöjen muuttamista ja henkilöstön tiivistä yhteistyötä. Kaikki käytännöt eivät ole vielä muotoutuneet sujuviksi toiminnoiksi. Myöskään keskustusten sisäinen ja välinen yhteistyö ei ole toteutunut tavoitteiden mukaisella tavalla.

Koulutustoiminnan käytännön toteutusta ohjaavat tutkintosääntö sekä ammattikorkeakoulun yhteiset prosessit. Koulutustoiminnan prosesseja ovat koulutustoiminnan johtaminen, opiskelijarekrytointi, opiskelijavalinta, opetuksen suunnittelu, opiskelijaohjaus, osaamisen arviointi, harjoittelu, opinnäytetyö ja e-oppiminen. Koulutustoimintaan kiinteästi liittyviä ohjeistuksia ovat myös opiskelijahallintoon ja opiskelijapalautteeseen liittyvät työohjeet. Opiskelijoille suunnattu ohjeistus on koottu opiskelijaporttaali Pakkiin, joka

oli otettu käyttöön syyskuussa 2010 juuri ennen auditoinnin toteuttamista. Auditointitilanteessa opiskelijat eivät vielä tunnista Pakin merkitystä.

Yhteiset prosessikuvaukset ja ohjeistukset on laadittu pääosin lukuvuoden 2009-2010 aikana, ja osa niistä on hyväksytty syksyllä 2010. Joidenkin prosessien kuvaaminen on vielä kesken. Prosessikuvaukset ovat toiminnan kannalta kattavia, mutta niiden jalkautuminen osaksi koko henkilöstön toimintaa vaatii vielä paljon työtä.

Koulutustoiminnan arvioinnissa on vakiintuneita käytäntöjä. Ammattikorkeakoulu on osallistunut säännöllisesti kansallisiin koulutusala-, teema- ja laatuyskikköarviointeihin, mutta niiden tulosten hyödyntämisestä ei ole selkeää näyttöä. Opiskelijoilta vuosittain kerättävän OPALA-palautteen osalta on korkeakoulussa on pitkät ja kattavat aikasarjat yli kymmenen vuoden ajalta. Myös OPALA-palautteen käsittelyyn ja kehittämistoimien käynnistämiseen tulosten pohjalta on viime vuosina muotoutunut toimiva käytäntö. Johdon katselmuksessa ja sen pohjana olevissa keskustusten itsearvioinneissa laaditaan vuosittain tiivis yhteenveto koulutustoiminnasta ja sen tuloksista.

Järjestelmien kautta tulevan palautteen lisäksi suoraa opiskelijapalautetta kootaan opetuksen, ohjaustilanteiden ja opiskelijoiden kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta sen koostamisen ja käsittelyn tavat ovat vasta muotoutumassa. Työelämältä kerätään palautetta harjoitteluun ja opinnäytetöihin liittyen, mutta niiden osalta palautteen keruu ja käsittely ei ole systemaattista. Opintojaksopalautteen keruu on satunnaista.

Koulutustoiminnan keskeiset kehittämiskohteet kirjataan koulutuksen kehittämisohjelmaan ja vuositasolla PKAMK/TASO-sopimukseen. Kehittämislinjauksissa huomioidaan myös yhdessä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa sovitut kehittämistoimet. Koko ammattikorkeakoulun osalta kehittämistoimien toteutumista arvioidaan vuosittain johdon katselmuksen yhteydessä. Koulutuksen kehittämisryhmä koordinoi ja seuraa koko ammattikorkeakoulua koskevien kehittämistoimien toteuttamista. Keskusten johto- ja koulutustiimit vastaavat keskustason kehittämistoimista. Koulutuksen kehittämisryhmän ja keskustusten koulutustiimien yhteistyö ei toimi vielä kaikilta osin tavoitteen mukaisesti.

### ***Hyvät käytänteet***

- systemaattinen OPALA-opiskelijapalautteen keruukäytäntö ja siihen liittyvät keskuskohtaiset tavat palautteen käsittelylle henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa
- koulutuksen kehittämistoimista ja tulostavoitteista sopiminen PKAMK/TASO -sopimuksessa
- YAMK-koulutuksen koordinointi alkava hyvä käytäntö



### ***Kehittämiskohteet***

- operatiivisen toiminnan suunnittelu ja arjen sujuvuuden varmistaminen uudessa organisaatiomallissa
- yhteisten prosessien viimeistely, jalkauttaminen keskusten toimintaan
- palautteen palautejärjestelmän vakiinnuttaminen koko ammattikorkeakoulun tasolla
- työelämäkumppanuuksien systemaattinen kehittäminen
- opiskelijoiden osallistaminen koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen
- opetuksen pedagogisten mallien kehittäminen TKI -toiminnan integroinnin voimistamiseksi
- yliopettajien roolin selkeyttäminen
- opintojaksopalautteen systemaattinen käyttöönotto

#### ***4.2.2 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta***

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) on koulutustoiminnan ja palvelutoiminnan kanssa PKAMK:n ydintoiminto. Strategiseen perustaan ja painoaloihin pohjautuvaa TKI-toimintaa tarkentaa tekeillä oleva kehittämisohjelma. Lisäksi TKI-toiminnan strategisia valintoja on kuvattu TKI-kärkihankesuunnitelmassa ja TKI-käsikirjassa.

Ammattikorkeakoulun TKI-toiminta toteutuu ennen muuta projekteissa, joissa on eriasteisina kumppaneina alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä toimijoita. Ammattikorkeakoulun tavoitteena on laventaa TKI-toimintaa integroimalla sitä entistä enemmän koulutukseen.

TKI-toiminnan laadunvarmistuksen arviointiin liittyvät suoritettussa auditoinnissa intranetin materiaalin lisäksi erityinen näyttö ”Ammattikorkeakoulun strategisten valintojen toteutuminen TKI-toiminnassa” ja lisäksi TKI-toiminnan laadunvarmistusta käsiteltiin erityisesti TKI-toiminnan, sidosryhmäedustajien sekä muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksen haastattelussa. Jälkimmäinen oli kohdennettu TKI- ja maksulliseen palvelutoimintaan.

Yleisenä havaintona voi todeta, että TKI ja sen laadunvarmistus näyttäisi jäsentyvän hyvin ammattikorkeakoulun TKI-toiminnoissa suoraan kiinni oleville henkilöille ja aktiivisesti TKI-toimintaa tekeville. Esimerkiksi tehtyjen haastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että TKI-toiminnan ja sen laadunvarmistuksen tietämys on monille opettajille sekä opiskelijoille varsin puutteellista. Strategialähtöisyys ja hallinnollis-juridinen viitekehys ja ylipäättään TKI-projektien koko linkaaren laadullinen seuranta näyttäisivät oleva laadunvarmistuksen näkökulmasta hyvin jäsentyneitä. Tätä todentaa hyvin myös erillinen näyttö. Sen sijaan kysymys TKI:n vaikuttavuuden, merkityksen ja tulosten arvioinnista ei ole yhtä selvästi mallintunutta. Myös sidosryhmä-

haastattelussa tuli esiin näkemyksiä toiminnan tulosten laadun heterogeenisuudesta.

TKI-toiminnan kiinnittyminen ennen muuta projektitoimintaan selittää pitkälti sen ”itseriittoisuutta”, mutta laadunvarmistuksenkin kannalta on ongelmallista jos ydinprosessien – TKI, koulutus, palvelu – toimijat eivät tunnista toistensa tekemistä ja tekemisen laadunvarmistusta. Haastattelussa muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksessa tosin TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan yhteys näyttäytyi lähes yhdentyvänä.

Yksittäisen henkilökunnan toimijan näkökulmasta TKI-perehdyttämisessä on kehitettävää. Opiskelijoiden osallistuminen TKI-toimintaan (yleisenä tavoitteena monella taholla esiin nostettu koulutuksen ja TKI:n integraatio) on riippuvaista kulloisestakin projektitilanteesta.

Ammattikorkeakoulun sisäinen organisaatio jakautuu kehittämis- ja palvelukeskukseen (KEPA) sekä viiteen koulutus- ja tutkimuskeskukseen, joita yhdistävät matriisiryhmät. Organisaatiomalli vaikuttaa ydintehtäviä integroivalta ja siten TKI-toiminnan organisoinnin hahmottaminen on varsin haasteellista. Toiminnanohjaus tapahtuu yleisellä tasolla ammattikorkeakoulun johdon ja keskusten välisillä sopimuksilla (PKAMK/TASO), ja siihen liittyvällä kehittämis- ja palvelukeskuksen palvelusopimuksilla. TKI-toiminnan osalta ammattikorkeakoulun johtoryhmä ja TKI-matriisiryhmä ovat tärkeitä toimijoita, edellinen erityisesti toiminnan strategialähtöisyyden varmentaja ja jälkimmäinen TKI-integroinnin ja ideoinnin foorumina.

Kehittämis- ja palvelukeskuksen osana TKI-palvelujen tehtävänä on vastata PKAMK:n tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnan yleisestä strategisesta kohdentumisesta, kehittämistuesta, kumppanuuksien mahdollistamisesta sekä eri rahoituslähteiden ja sopimuskäytänteiden neuvonnasta ja koordinoimisesta. Siten TKI-palvelut on ennen muuta koordinaatio- ja tukipalveluyksikkö.

Jokaisessa koulutus- ja tutkimuskeskuksessa on TKI-tiimi, joka kytkeytyy ammattikorkeakoulun TKI-matriisiryhmän toimintaan, jonka puheenjohtajana toimii TKI-palveluista vastaava tutkimus- ja kehittämispäällikkö. Auditointiaineistosta ei saa aivan selvää kuvaa siitä, miten TKI-toiminnan laadunvarmistus tapahtuu keskuksen tasolla, vaikka TKI-tiimillä ja keskuksen johtotiimillä onkin tässä roolinsa. Osin syntyi myös vaikutelma, että aktiiviselta keskustasoltakin (muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskus) tarkasteltuna TKI-toiminnan prosessit ja laadunvarmistus eivät olleet aivan omakohtaisia/sisäistettyjä/omaksuttuja käytänteitä.

TKI-palvelut seuraa, arvioi ja raportoi TKI-toiminnan toteutumista yhdesä TKI-matriisiryhmän kanssa, hyödyntäen keskuksista ja projektista tulevaa raportointia ja vaikuttavuuden arviointia. Myös asiakkaat osallistuvat TKI-toi-

minnan vaikuttavuuden arviointiin mm. antamalla palautetta ja osallistumalla ohjausryhmätyöskentelyyn. TKI-palvelut raportoi TKI-toiminnan toteutumista johtoryhmälle, PKAMK:n hallitukselle sekä johtokunnalle (osavuositiedot). Haastattelujen perusteella palautejärjestelmän toimivuutta rajoittaa sidosryhmien informaation saanti ja PKAMK:n puuttuva kumppanuuksien hallinta. PKAMK:ssa on periaatteessa systemaattinen työelämäpalautejärjestelmä (Typala), johon myös haastatteluissa viitattiin toimivana käytänteenä. Työelämäpalautejärjestelmään liittyen on tekeillä TKI-asiakaspalautekysely.

TKI-toiminnan perusprosessit – TKI-toiminnan koordinointi ja arviointi, TKI-toiminnan suunnittelu, TKI-toiminnan toteutus – on kuvattu hyvin ja siten, että niistä saa hyvän käsityksen toiminnan laadunvarmistuksesta. Prosesseja tarkentava TKI-toiminnan käsikirja on myös laadunvarmistuksen näkökulmasta hyvin tehty ja erityisesti projektissa tapahtuvaa TKI-toimintaa ajatellen kattava opas. Projektinhallintajärjestelmä (Proha) on niin ikään laadunvarmistusta tukeva ja hankkeiden arvioitavuutta ja seurattavuutta vahvistava työkalu.

TKI-toimintaan monessa suhteessa liittyvän palvelutoiminnan osalta on kuvattu palvelutoiminnan suunnittelun ja koordinoinnin sekä palveluiden markkinoinnin ja toteuttamisen. TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan keskinäinen vuorovaikutus tunnistettiin kyllä periaatteessa vahvasti jo mainitussa muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksen haastattelussa, mutta yleisellä tasolla TKI:n ja maksullisen palvelutoiminnan prosessien keskinäisyydessä ja koordinoinnissa tuntuisi olevan vielä kehitettävää/selkeytettävää: esimerkiksi toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen käsikirjassa ei ole nimetty näiden prosessikokonaisuuksien hyväksyjää/hyväksyjä.

Auditointiryhmän tekemistä haastatteluista kävi ilmi, että TKI-prosessien yleinen tunnettuus rajoittuu pääasiassa vain TKI-toiminnan ytimessä oleviin, erään haastattelun sanoin: ”Arvioisin, että prosessit puutteellisesti tiedossa koko henkilöstön näkökulmasta. TKI-toimijoille tutut.” Sidosryhmien näkökulmasta TKI:n(kin) laadunvarmistusta ei juurikaan tunnistettu haastattelussa (henkilösuhteita ja henkilöiden kautta tapahtuvia palautteita lukuun ottamatta).

### ***Hyvät käytänteet***

- hankkeiden suunnittelun ja valikoinnin prosessi
- projektien hyödyntämissuunnitelmat
- TKI-käsikirja
- Proha -dokumentointi vahvistaa hankkeiden arvioitavuutta ja seurattavuutta
- toimivat TKI-tukipalvelut

***Kehittämiskohteet***

- TKI -toiminnan ja opetuksen integroinnin huomioiminen ydinprosessien ja niitä tukevien toimintaohjeiden laadinnassa
- kumppanuuksien hallinta ja systemaattinen sidosryhmäpalaute
- tuotteistaminen ja palvelutoiminta
- TKI -käsitteen avaaminen ja määrittely
- TKI -toiminnan opetuksellistaminen
- TKI-palveluiden ja laajemmin kehittämis- ja palvelukeskuksen toimintojen selkeyttäminen asiakkaille

***4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö***

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on kuvannut aluevaikuttavuuden strategiassaan näkökulmana, jossa keskeisinä valintoina korostuvat korkeakoulun vetovoima, terve talous, käytännön läheisyys ja vastuullisuus. Strategian asiakasnäkökulmassa on otettu huomioon toimivat verkostot, kumppanuudet, asiakaslähtöiset koulutusratkaisut, kysytyt koulutus- ja työelämäpalvelut sekä arkipäivän kansainvälisyys.

Laatua ja vaikuttavuutta sekä yhteiskunnallista vuorovaikutusta mitataan opetus- ja kulttuuriministeriön käyttämällä mittaristolla. PKAMK:n oma mittaristona aihealueeseen liittyen toimivat lähinnä OPALA- ja TYPALA-kyselyt. PKAMK on valittu Korkeakoulujen arvioneuvoston arvioinnissa aluevaikutuksen huippuyksiköksi vuosiksi 2004–2005.

PKAMK:n vuonna 2010 laadittavien kuuden kehittämisohjelman ohjeistuksessa on käsitelty myös yhteiskunnallista vuorovaikutusta, vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä. Strategiatyön prosessikuvaukseen on sisällytetty työelämä ja sidosryhmät, ISAT yhteistyöryhmä, hallitus ja johtokunta tahoina työhön vaikuttavina tahoina.

Ulkoisen ohjauksen keskeiset toimijoiksi tai menettelyiksi on laadunvarmistuksen käsikirjan mukaan nimetty Joensuun kaupunki, ISAT -kumppanuus, yhteistyö Itä-Suomen yliopiston ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kanssa sekä yhteistyö alueen työelämän organisaatioiden kanssa. Joensuun kaupungin organisaation osana on PKAMK:lla suora kytkentä kaupungin päättäjiin. Keskeisiä työelämän organisaatioita ja vaikuttamismenettelyjä ei ole sitä vastoin tarkemmin määritelty tai priorisoitu.

ISAT yhteistyö on tuottanut jo mm. ammattikorkeakoulujen yhteisen joutoryhmän. Ammattikorkeakoulujen yhteisessä ISAT -kumppanuusstrategiassa on laadittu toimenpideohjelma. Ohjelma on valtakunnallisesti näkyvä. ISAT -kumppanuusstrategiassa yhtenä alueellisena menestystekijänä on mainittu

innovatiivinen aluekehitys. Mittaamisen kriteereistä ei sitä vastoin löytynyt tarkempia tietoja.

Auditointiaineistoon ja haastatteluihin perustuen yhteiskunnallinen vuoro-vaikutus, vaikuttavuus ja alueyhteistyö toteutuvat PKAMK:ssa erityisesti hankke-/projektitoiminnan sekä Maakuntakorkeakouluun liittyvien seudullisten ohjausryhmien kautta. Seudullisille ohjausryhmille esitellään paikalliset työelämätarpeet. Ongelmana on kuinka saada tarpeet kanavoitua ammattikorkeakoulussa. Yhtenä hyvänä ja onnistuneena esimerkkinä työelämälähtöisestä ja vaikuttavasta toiminnasta tuotiin haastatteluissa esille yhteyskeskustoiminta. Yhteyskeskustoiminta alkoi työelämälähtöisenä hankkeena.

Sidosryhmä- ja henkilöstöryhmien haastattelujen perusteella yhteistyötä tehdään paljonkin henkikohtaisella tasolla. Erityisesti esille nousi henkilöstön aktiivisuus eri verkostoissa ja hankkeissa. Yhteistyö ei ole kuitenkaan kaikilta osin järjestäytyntä tai systemaattista. Aluekehitystyötä tehdään TKI-hankkeissa, joissa ammattikorkeakoulu on aktiivisesti mukana. Tämä näkyy myös PKAMK:n ulkopuolella. PKAMK:n henkilöstöä toimii aktiivisesti myös erilaisissa maakunnallisissa strategisissa työryhmissä. Työelämän edustajia ja kumppaneita on ammattikorkeakoulun hallituksessa. Alueellista yhteistyötä ammattikorkeakoulu tekee Itä-Suomen yliopiston kanssa mm kärkihankesopimuksen muodossa.

Auditointiaineiston tarkastelun perustuen palautteita ja arviointeja kerätään yhteistyöstä, mutta esimerkiksi Intranetissä olevasta dokumentoinnista ei ollut löydettävissä suoritettuja kehittämistoimenpiteitä. Keskijohdon haastatteluissa nousi esille esimerkiksi eri alojen neuvottelukuntien mahdollinen tarve. Myös laadullisten mittareiden kehittämisen tarpeellisuudesta oli hieman eroavaisuuksia. Kehittämistoimenpiteiden dokumentointi ja erityisesti palautteen palautteen merkitys nähtiin selkeänä kehittämisalueena.

Ammattikorkeakoulu julkaisee säännöllisesti sidosryhmille suunnattua PKAMK.fi -lehteä. Sidosryhmähaastattelussa tuli esille toive saada enemmän tietoa ammattikorkeakoulusta. Haastateltavat kaipaavat systemaattisempaa lähestymistapaa sidosryhmiin nähden esimerkiksi sidosryhmätilaisuuksien muodossa.

Työelämäpalautetta kerätään jatkuvasti TYPALA palautteella mm. opiskelijoiden harjoittelupaikoista. TYPALAn käyttöä olisi edelleen laajennettava muunkin tyyppisen sidosryhmäpalautteen keräämiseen. Alueelliseen vaikuttavuuteen liittyviä ja sitä ohjaavia prosessikuvauksia löytyy kaikista ydintoiminnoista. Sidosryhmien on mahdollista vaikuttaa ammattikorkeakoulun laadunvarmistukseen, mutta auditointihaastattelujen perusteella voidaan todeta, että tämä ei vielä näy eikä toimi käytännössä. Lisäksi kehittämistoimenpiteitä ei ole vielä systemaattisesti dokumentoitu.

***Hyvät käytänteet***

- osallistuminen ja vaikuttaminen alueellisiin työryhmiin ja strategiatyöhön
- maakuntakorkeakouluun liittyvät seudulliset ohjausryhmät
- suora kytkeäntä ylläpitojärjestelmän vuoksi kaupungin päättäjiin
- ISAT -kumppanuuden strateginen perusta

***Kehittämiskohteet***

- kumppanuuksien systemaattinen hallinta
- ammattikorkeakoulun toimintojen ulkoinen näkyvyys

***4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot***

Tuki- ja palvelutoimintojen osalta tarkastelussa olivat henkilöstö-, laskenta-, opiskelija-, tietohallinto-, toimitila-, kirjasto- ja kansainvälistymispalvelut. Näiden prosessien osalta prosessin omistajuus on kehittämis- ja palvelukeskuksessa (KEPA).

Kehittämis- ja palvelukeskus koostuu neljästä kokonaisuudesta: 1) rehtorin toimisto, 2) hallintopalvelut, 3) kehittämispalvelut sekä 4) työelämä- ja kansainvälistymispalvelut. Näistä henkilöstöhallinto, kirjasto, laskentapalvelut, opiskelijapalvelut ja sen yhteydessä toimiva hakutoimisto sekä toimitilapalvelut kuuluvat hallintopalveluihin, josta vastaa talous- ja hallintojohtaja, tietohallinto on osa kehittämispalveluita ja siitä vastaa suunnittelu- ja laatujohtaja. Työelämä- ja kansainvälistymispalvelut koostuvat kielipalveluista, TKI-palveluista, aikuiskoulutuspalveluista ja kansainvälistymispalveluista ja niistä vastaa kokonaisuudessaan työelämä- ja kansainvälistymispalveluiden johtaja. Näin ollen tuki- ja palvelutoiminnoille ei ole yhtä johtajaa, vaan toimintaa johdetaan eri yksiköistä.

Haastatteluissa nousi useissa kohdin esille, että kehittämis- ja palvelukeskusta, johon tuki- ja palvelutoiminnot sijoittuvat, ei mielletä henkilöstön piirissä samalla tavalla yhtenäiseksi keskuksiksi kuin muita keskuksia.

Tuki- ja palvelutoimintoja ohjaavat prosessit sekä toiminta- ja työohjeet on koottu intranettiin hallinto-, kehittämis-, TKI- sekä työelämä- ja kansainvälistymispalveluiden alle. Kuvaukset ovat pääasiassa toiminta- ja työohjeiden tasolla, mikä useimpien tukipalveluiden luonteen vuoksi on riittävää.

Tuki- ja palvelutoiminnoissa on useita selkeitä prosesseja tai toimintaohjeita, kuten esimerkiksi laskentapalveluissa, palkkahallinnossa ja HelpDesk-toiminnoissa. Näiltä osin ohjeistus ja toimintatavat ovat selkeästi kuvattuja, eikä keskuskohtaisia ohjeistuksia näiden lisäksi ole. HelpDesk-palvelujen erityispiirteenä erottuu osin ostopalvelutoimintana toteutettava tukipalvelu.

Muutamit tukipalveluiden prosessit ja toimintaohjeet kaipaivat selkeämpää linkitystä muiden toimintojen prosesseihin tai toimintaohjeisiin (esim.

kirjaston liittymä koulutuksen suunnitteluun ja kv-palvelut toisiinsa). Tiettyjen toimintojen osalta, kuten kansainvälisen TKI-toiminnan tukipalvelun osalta, toiminnan strateginen ohjaus on suunnitelmallista ja tukee strategian toteutumista.

Systemaattista palautetta kerätään kirjastotoiminnoissa (kansallinen kirjastokysely) ja tietohallinnossa parin vuoden välein, henkilöstöpalautte vuosittain ja TKI-toimintaan on kehitteillä vuosittainen asiakaspalautte projektikohtaisten palautemekanismissa lisäksi. Lisäksi keskuksien antavat palautetta tuki- ja palvelutoiminnoista PKAMK/TASO-prosessin ja johdon katselmuksen yhteydessä. Opiskelijapalveluille voi antaa palautetta opiskelijaportaalien kautta intranetissä. Pääasiallisin tukipalveluiden palautemekanismi on kuitenkin asiakkaiden suora palaute.

Suoran palautteen saannissa haasteita ovat henkilösidonaisuus, sattumanvaraisuus ja epätasaisuus sekä palautteen vastapalautteen välittäminen palautteen antajalle. Tukipalveluiden kokonaisuuden laadunvarmistusta ja sen kehittämistä ajatellen kehittämiskohteeksi nousee paitsi mitattavien laatutavoitteiden asettaminen myös systemaattinen palautteen keruu ja analysointi. Sinällään muutamista tukitoiminnoista kerätään systemaattista palautetta ja näistä saatuja malleja voisi hyödyntää niissä toiminnoissa, joissa palautteen keruu ei vielä ole systemaattista.

Tuki- ja palvelutoiminnoissa varsinaisia mitattavia, toiminnan palautteesta saatavia laatutavoitteita on asetettu kirjasto-, henkilöstö-, laskenta ja opiskelijapalautteen osalta. Palvelusopimuksessa (2010) on useiden tuki- ja palvelutoimintojen osalta määritelty ns. laatutavoite, jonka toteutumista ei ole haastatteluiden mukaan kuitenkaan systemaattisesti kaikkien tuki- ja palvelutoimintojen osalta mitattu tai arvioitu.

Erityisryhmille (esim. aikuisopiskelijat, työvoimakoulutus, kansainväliset opiskelijat, ilta-ajan opinnot) suunnattujen palvelujen osalta nousi haastattelussa kehittämiskohteita esiin mm. opiskelija- ja tietohallintopalveluissa. Kehittämiskohteita olivat erityisesti palvelun saatavuus esim. ilta-aikaan sekä vieraskielisen materiaalin saatavuus.

Kansainvälisten palveluiden osalta tukitoiminnot liittyvät sekä opiskelija-, että henkilöstöliikkuvuuteen ja kansainväliseen TKI-toimintaan. Lisäksi näillä toiminnoilla on yhteys muiden keskusten toimintaan ja toimivuuteen ja henkilöstön osallistumiseen muista keskuksista näihin toimintoihin. Kehittämiskohteena nousi esiin näiden toimintojen linkitys toisiinsa keskusten välillä (KEPA ja muut keskuksien), lähinnä tiedonkulun näkökulmasta. Haastattelussa nousi esiin myös kysymys kansainvälisten palveluiden (mm. kv-liikkuvuus ja kv-TKI-toiminta) linkittyminen toisiinsa ja tiedonkulku näiden toimintojen välillä. Todettiin, että nämä toiminnot voisivat olla enemmän linkittyneitä

toisiinsa ja erityisesti kansainvälisten kumppanuuksien yhteinen hahmottaminen nähtiin tärkeäksi.

### ***Hyvät käytänteet***

- systemaattista asiakaspalautetta kerätään tietyistä toiminnoista
- hallintopalveluiden yhteiset, säännölliset kokoukset viikoittain
- selkeät tuki- ja palvelutoimintojen kuvaukset

### ***Kehittämiskohteet***

- kehittämis- ja palvelukeskuksen sisäinen työnjaon ja yhteistyön kehittäminen
- työnjaon ja tiedottamisen kehittäminen kehittämis- ja palvelukeskuksen sekä muiden koulutus- ja kehittämiskeskusten välillä
- systemaattisen asiakaspalautteen keruun hyvien käytäntöjen laajentaminen ja hyödyntäminen eri toiminnoissa
- mitattavien laatutavoitteiden asettaminen
- erityisryhmien (mm. aikuisopiskelijat/vieraskieliset opiskelijat) palveluiden saatavuus

#### ***4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen***

PKAMK:lla on henkilöstöstrategia vuosille 2007-2012. Vararehtori vastaa opetushenkilöstön kehittämisestä ja muun henkilöstön kehittämisvastuu on talous- ja hallintojohtajalla. Ammattikorkeakoululla on henkilöstön suunnittelun ja ohjauksen prosessikuvaus.

PKAMK:n henkilöstösuunnittelu on vielä alkuvaiheessa, eikä haastatteluisa sen suhde rekrytointiin tullut esille. Näyttöä varten ammattikorkeakoulu oli kuvannut TKI- henkilöstön rekrytointiprosessin. Rekrytointiprosessi vaihtelee hieman sen mukaan, oliko kyseessä opetus- vai TKI-toimija. Perehdyttämisprosessia ei ole erikseen kuvattu.

Henkilöstön mukaan ammattikorkeakoululla on yhteinen perehdytysohjeistus, jota ilmeisesti uudistetaan parhaillaan, sillä useammassa haastattelussa tuli esille, että ohjeistus on poistettu intrasta. Henkilöstö toivoi ohjeistuksen sinne mahdollisimman pian takaisin. Perehdytys hoidetaan keskuskohtaisesti, jolloin paikalla on keskuksen johtaja ja koulutus- ja kehittämisspäällikkö. Perehdytykseen kuuluu myös rehtorien tapaaminen. Tämän tyyppistä toimintaa pidettiin toimivana. Haastatteluissa toivottiin, että pidemmän virkavapauden jälkeen järjestettäisiin lyhyt perehdytys.

Kehityskeskustelukäytännöt ovat ammattikorkeakoulussa yhtenäiset. Lähes kaikki haastateltavat olivat käyneet kehityskeskustelut. Osana kehityskeskustelua on tarkasteltu osaamisen kehittämistä. Esimiehiltä odotetaan kuitenkin selkeämpiä linjauksia osaamisen kehittämiseen. Projektihenkilöstön



osaamista kehitetään TKI-strategisten tavoitteiden suuntaisesti. Haastatteluisa ei tullut esille, miten opetuksen/TKI-henkilöstön kehityskeskustelut vedetään yhteen ammattikorkeakoulutasolla eikä suhde henkilöstöasioiden vastuujohtajiin tullut selkeästi esille. Kuitenkin varsinkin keskusten kehityskeskusteluista tehdään osittain yhteenvedot, joita käsitellään keskusten johtotiimissä. Käsittely etenee edelleen vararehtorin ja keskusten johtajien yhteisessä keskustelussa sekä ammattikorkeakoulutasolla. Vastaava menettely ei ole yhtä selkeä kehittämis- ja palvelukeskuksen ja TKI-henkilöstön osalta.

Opetussuunnitelman substanssialueet ja strategiset painotukset (esim. Venäjä-osaaminen Savonia-yhteistyössä) ohjaava henkilöstön kehittymistä. Keskushallinto on haastattelujen mukaan ryhdistäytynyt sisäisten koulutusten järjestämisessä, joka on helpottanut useampien henkilöiden koulutuksiin osallistumista. Henkilöstö korosti koulutuksiin hakeutumisessa omaa aktiivisuutta. Osaamisen kehittämisessä ammattikorkeakoulun monialaisuus tuo omat haasteensa. Haastattelujen mukaan osaamisen kokonaisuuksia tulisi tarkastella keskus- ja jopa koulutusohjelmatasolla. Erityisesti luovien alojen keskus tuntee, ettei koulutusalojen erityispiirteitä huomioida riittävästi. PKAMK:ssa ollaan tekemässä henkilöstön osaamiskartoitusta osana ISAT-yhteistyötä. Henkilöstö toivoi konkreettisia ohjeita osaamiskartoitusten tekemiseen.

Henkilöstön mukaan ammattikorkeakoulu on kilpailukykyinen työnantaja. Viime aikoina ammattikorkeakoulu on nostanut työhyvinvoinnin vahvemmin esille. Asian eteneminen on vastuutettu ammattikorkeakoulun työhyvinvointiryhmälle. Syksyllä 2010 on käynnistynyt keskusten omia työhyvinvoinnin ryhmiä, jotka henkilöstö koki tärkeiksi.

Henkilöstöpalautetta on kerätty systemaattisesti vuodesta 2001 lähtien. Henkilöstöltä kerätään palautetta kerran vuodessa työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Kyselyllä kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä työn sisältöön, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen, kehittymisen tukeen sekä muihin organisaatioon liittyviin asioihin. Henkilöstön mielestä siitä ei saa kehittämisen näkökulmasta kovin yksityiskohtaista tietoa esille.

Lisäksi henkilöstö antaa palautetta luottamus- ja esimiesten kautta. Henkilöstökyselyt käsitellään keskuskohtaisesti henkilöstökokouksissa samoin kehittämis- ja palvelukeskuksen henkilöstökokouksissa sekä koko ammattikorkeakoulun strategiapäivässä. Koko organisaation tasolla henkilöstökyselyjen palautteen käsittelyssä on kehittämistä. Henkilöstöpalautteen käsittelyyn toivottiin yhteistä vuoropuhelua ja avoimuutta. Tukipalveluhenkilöstö on osallistunut oman vastuualueensa itsearviointiin osana palvelusuunnitelman toteutumisen arviointia.

***Hyvät käytänteet***

- alkava hyvä käytänteet henkilöstösuunnitelman tekeminen
- keskuskohtaiset perehdyttämiset
- rekrytointiprosessi ja -käytäntö pääasiassa selvä
- kehityskeskustelut laajasti käytössä, joiden yhteydessä sovitaan tulevan vuoden osaamisen kehittämisestä
- ISAT -yhteistyö osaamiskartoituksessa
- henkilöstöpalautetta kerätty systemaattisesti ja niiden yhteinen käsittely strategiapäivillä.

***Kehittämiskohteet***

- osaamiskartoituksen kytkeytyminen henkilöstösuunnitelmaan ja amk:n strategiaan tavoitteisiin ja painoaloihin
- henkilöstöpalauttekeskustelun kehittäminen
- monialaisuuden huomiointi
- henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen suhde vastuujohtajiin jäi epäselväksi

### **4.3 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen**

Laadunvarmistuksen käsikirjan mukaisesti prosessit on kuvattu ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta tavoitteena sujuvan palvelun ja toiminnan varmistaminen. Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä antaa henkilökunnalle, opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille on mahdollisuuden vaikuttaa PKAMK:n laadunvarmistukseen. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat eri keskuksissa eri tavoin laadunvarmistuksen toimintoihin. Henkilöstö tunnisti prosesseja vaihtelevasti. Jotkut haastateltavista olivat olleet myös laatimassa prosessikuvauksia. Jotkut olivat myös prosessien vastuuhenkilöitä (prosessinomistajia). Osallistuminen laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen sitouttaa myös heitä. Samalla se varmistaa, että järjestelmä vastaa eri henkilöstöryhmien tarpeita. Sidosryhmille ja opiskelijoille PKAMK:n laadunvarmistuksen prosessit ovat sitä vastoin tuntemattomampia. Lisäksi hallituksen kautta tapahtuva vuorovaikutus ja käytänteitä on olemassa, mutta niitä ei ole riittävästi dokumentoitu. Laatu-kieli nähtiin myös haasteellisena kaikissa ryhmissä. Termistön ja käsitteiden selkiinnyttämistä tarvittaisiin.

PKAMK:ssa on käytössä OPALA-kyselyt opiskelijoiden, HEPALA-kyselyt henkilöstön ja TYPALA-kyselyt työelämäkumppaneiden palautteen antoon.

Välineet ovat kunnossa, mutta palautteen käsittelyn jälkeisistä toimenpiteistä päättäminen ja niiden dokumentointi sekä palautteen palaute ovat selkeä kehittämisen kohde kaikissa sidosryhmissä. Erityisesti TYPALAA voisi hyödyntää laajemmin muussakin kuin pelkästään harjoittelupalautteen keräämisessä.

Ammattikorkeakoulun henkilöstö käy vuosittain kehityskeskustelut lähiesimiesten johdolla, opiskelijat tutoropettajien johdolla. Näitä käytänteitä on ohjeistettu ja tehostettu organisaatiouudistuksen yhteydessä. Henkilöstön kehityskeskustelut ovat olleet käytössä ammattikorkeakoulussa jo 1990-luvulta lähtien. Kehityskeskustelujen lisäksi eri keskuksilla on erityyppisiä suoria ja epäsuoria käytänteitä palautteen keräämiseen.

Ammattikorkeakoulussa on myös järjestetty henkilöstölle ja opiskelijoille laatuauditointikoulutusta, jonka osana oli laatunäyttöjen laadinta. Sidosryhmille vastaavan tyyppistä koulutusta ei ole järjestetty. Sisäisen auditoinnin läpivienti kokosi henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmien edustajia perehtymään laadunvarmistuksen kehittämiseen. Koulutus ja sisäinen auditointi toimivat jalkauttamisen ja sitouttamisen välineenä sekä kiinnostuksen herättäjinä asiaan. Järjestetyssä palautetilaisuudessa nousi myös esille prosessin vastuuhenkilöiden rooli, ja kuinka prosesseja voitaisiin kehittää. Prosessikuvaukset löytyvät kaikista ydintoiminnoista, tukipalveluissa kaikilla osa-alueilla ei ole vielä prosessikuvauksia.

### *Hyvät käytänteet*

- systemaattinen opiskelijapalautemenettely (OPALA)
- systemaattinen henkilöstöpalautemenettely (HEPALA)

### *Kehittämiskohteet*

- laatu kielen selkiyttäminen
- opiskelijoiden laatu käsikirja, metrokarttamalli
- prosessien kehittäminen ja palautemenettelyt
- prosessien vastuuhenkilöiden roolit
- työelämäpalautteen laajempi hyödyntäminen sidosryhmäyhteis-työssä

## **4.4 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus**

### **4.4.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä**

Ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksesta on olemassa runsaasti dokumentoitua tietoa. Se on henkilökunnan, opiskelijoiden ja eräiden sidosryhmätahojen saatavilla PKAMK-intrassa. Opiskelijoilla on lisäksi oma intranet

PAKKI, jonka suhde henkilöstön PKAMK-intraan ja laadunvarmistukseen ei kuitenkaan täysin avautunut auditoinnin yhteydessä. Haastattelujen perusteella vaikuttaa ilmeiseltä, että henkilökunta ei ole vielä täysin omaksunut hiljattain avatun intranetin logiikkaa. Opiskelijaryhmän haastattelun pohjalta voi todeta, että PKAMK-intraa ei tunnettu. PKAMK-intra oltiin avaamassa opiskelijoille, mutta asiasta ei oltu vielä tiedotettu heille.

Laadunvarmistustieto on jäsenelty tarkoituksenmukaisesti ja napakasti: ulkoisten arviointien, palautejärjestelmien, sisäisten arviointien ja toimintaa yhteen vetävien katselmusten tuottamaan tietoon. Ulkoista vaikuttavuutta on materiaalien perusteelle arvioitu erityisesti TKI-toiminnassa ja aluevaikuttavuudessa. Palautejärjestelmistä systemaattisia ovat opiskelijapalaute (OPALA), työelämäpalaute (TYPALA) ja henkilöstöpalaute (HEPALA). Palautteen arviointi ja käsittely on mallinnettu. Opiskelijoiden näkökulmasta OPALA vaikuttaa tärkeältä ja suhteellisen toimivalta systemaattiselta palautejärjestelmältä: ”OPALA-kyselyyn olen vastannut. Omat kokemukset OPALA:n toimivuudesta ovat hyvät. Kehitysehdotuksia on huomiota ja toteutettu.” (Arviointiryhmän haastattelema opiskelija.) Kokonaisuutenaan kuitenkin palautteen käsittelyn, arvioinnin ja vaikuttavuuden todentaminen on osin haaste.

Laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun matriisiryhmistä. Sen tehtävänä on koko organisaation laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyöosaamisen kehittäminen.

#### ***Hyvät käytänteet***

- kattava ja kompakti PKAMK-intra
- laatutyön organisointi ja laadunvarmistusinformaation hyvä jäsentely

#### ***Kehittämiskohteet***

- PKAMK-intran luku- ja käyttötaito eri käyttäjäryhmille
- laadunvarmistustyön profiloitu jalkauttaminen toimijoille

#### ***4.4.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta***

Sidosryhmä-/kumppanuustoimintaa toteutetaan organisaatiossa useilla eri tasoilla, eri toimintoihin liittyen ja eri tavoin. Tyypillisin sidosryhmäyhteistyön muoto organisaatioiden välillä on henkilöiden välinen yhteistyö sekä toiminta erilaisissa työryhmissä. Sidosryhmäkumppanuuksia ei ole luokiteltu, eivätkä ne ole yleisesti näkyvillä organisaation tasolla.

Viestintään liittyen organisaatiossa on työohjeita koskien sisäistä ja ulkoista viestintää sekä markkinointia. Kumppanuustoiminnan kehittämisestä on laa-

dittu prosessikuvaus osana strategista johtamista ja ohjausta. Kumppanuustoiminnan organisointia käytännön tasolla ei ole toteutettu.

Sidosryhmähaastatteluisa nousi esiin se, että sidosryhmät eivät ole tietoisia PKAMK:n laadunvarmistusjärjestelmästä, eivätkä systemaattisista tavoista antaa palautetta ammattikorkeakoulun toiminnasta. Palautteen anto ja toiminnasta tiedottaminen toimii pääasiassa henkilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa ja erilaisten työryhmien kautta. Erilaisiin systemaattisiin tiedonjakukanaviin ja ammattikorkeakoulun toiminnan näkyvyyteen toivottiin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota.

Haastatteluisa nousi esiin se, että sidosryhmä-/kumppanuustoiminta on yksi keskeisimmistä organisaation kehittämiskohteista. Kumppanuustoiminnan kehittäminen on määritelty yhdeksi PKAMK:n yhteisistä kehittämistavoitteista vuoden 2010 PKAMK/TASO-sopimuksessa. Myös viestinnän kehittämisohjelman laadinnasta vuosille 2011–2012 on päätetty PKAMK/TASO -sopimuksessa.

#### *Hyvät käytänteet*

- sidosryhmille jaettava PKAMK.fi -lehti on laajasti tunnettu
- organisaation internetsivut ja toimintakertomus tiedon tuottamisen välineenä olivat jossakin määrin tunnettuja

#### *Kehittämiskohteet*

- sidosryhmä-/kumppanuustoiminnan systematisointi ja kehittäminen
- uusien, erilaisten tiedonjakamisen muotojen kehittäminen, mm. eri sidosryhmille suunnattuja info- ja keskustelutilaisuuksia sekä sähköisten tiedonjakamisen kanavien hyödyntäminen
- sidosryhmiltä kerättävän palautteen systematisointi ja kehittäminen

## **4.5 Laadunvarmistusjärjestelmätoiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen**

Ammattikorkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Matriisiryhmänä laaturyhmän rooli on merkittävä seurannassa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Näin ollen kokonaisuuden seuranta ja arviointi toimii hyvin. Jatkon kannalta laadunvarmistusjärjestelmän tehokas käyttö ja kiinnittyminen arkeen edellyttävät laatutyön ja sen käsitteiden selkeyttämistä sekä kaikkien tasojen ja toimijoiden sitouttamista mm. jatkaen yhteisiä koulutus- ja tiedostustilaisuuksia. PKAMK:ssa tulee myös pohtia opiskelijoiden ja sidosryhmien vahvempaa roolia laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä.

Samalla kannattaa hyödyntää nyt tehdyn sisäisen auditoinnin tulokset ja keskittyä esiin nostettujen kehittämiskohteiden konkreettiseen kehittämiseen. Se edellyttää myös kehittämiskohteiden priorisointia myös resurssien ja henkilöstön jaksamisen näkökulmasta.

PKAMK:ssa on runsaasti menettelyjä ydintoimintojen laadun seurantaan ja arviointiin (mm. henkilöstö-, opiskelija- ja työelämäkyselyt, keskusten it-searviointit, johdon katselmukset, kehityskeskustelut ja ulkoiset arvioinnit). Laadunvarmistustyötä ohjaa PDCA -sykli, jossa palaute toimii kehittämisen välineenä. Tämä ei kuitenkaan toimi koko ammattikorkeakoulun laajuudessa. Toiminnanohjausta tapahtuu kolmella tasolla opetus- ja kulttuuriministeriön sekä ammattikorkeakoulun välillä, ammattikorkeakoulun ja keskusten välillä sekä keskusten sisäisenä toiminnanohjauksena. Yhtenä hyvänä käytänteenä ovat PKAMK:n henkilöstön kehittämis- ja strategiapäivät, joihin sisältyy toiminnan tarkastelu. Johdon katselmuksissa tulee vahvasti esille keskusten toiminta, mutta pitäisikö siinä tarkastella ja painottaa myös tukipalvelujen roolia ydintehtävien kehittämisessä. Muutenkin tukipalvelujen palautteen kerääminen ei ole yhtä systemaattista kuin koulutuksen osa-alueilla. Palautteen keräämisen osalta olisi hyvä olla käytössä vuosikello, josta eri toimijoille selviää palautejärjestelmän kokonaisuus. Vuosikelloon olisi hyvä sisältyä myös palautteen käsittely ja palautteen perusteella tehtävät kehittämistoimenpiteet.

Yhtenä kehittämiskohteena on työelämäkumppanuuksien palautteen epäyhtenäisyys ja sisällöllinen kapea-alaisuus. Työelämäpalautetta ollaan parhailaan kehittämässä sisällöllisesti laaja-alaisemmaksi ja myös kumppanuuksien hoitamisen toimintamallin rakentaminen on suunnitteilla.

PKAMK:ssa on käytössä tuloskortti, jossa on näkökulmina alueellinen vaikuttavuus, asiakas, sisäinen toiminta ja henkilöstö. Johdon katselmuksissa tarkastellaan toiminnan tuloksia, mutta yhteys tuloskorttiin jää epäselväksi. Jatkossa kannattaa pohtia tuloskortin liittämistä osaksi johdon katselmuksia.

### ***Hyvät käytänteet***

- PKAMK:n johto on vahvasti sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen
- laaturyhmän rooli
- kokonaisuuden seuranta ja arviointi

### ***Kehittämiskohteet***

- työelämäkumppanuuksien palaute sisällöllisesti kapea-alainen
- tukipalvelujen ja kehittämis- ja palvelukeskuksen toiminnan liittäminen palvelemaan kokonaisuutta

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sisäinen auditointi suoritettiin noin vuosi ennen varsinaista korkeakoulujen arviointineuvoston suorittamaa laadunvarmistusjärjestelmän auditointia. Yhteenvetona voidaan todeta, että laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyö on hyvässä vauhdissa, mutta vielä keskeneräinen. Auditointiryhmä käytti auditoinnissa KKA:n kriteereitä. Sisäisessä auditoinnissa todettiin riittävänä ja tarkoituksenmukaisena kuvata kohteittain hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet. Auditointiraportissa ei siis ole käytetty arviointikohteittain KKA:n soveltamaa puuttuva/alkava/ kehittyvä/edistynyt -arviointia.

### *Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet*

- pitkäkestoinen ja määrätietoinen strategiatyö. Strategia, laatu ja toiminnan ohjaus muodostavat kokonaisuuden, joka on kuvattu PKAMK-intrassa
- laadunvarmistus ja johtaminen kytkeytyvät toisiinsa
- ylimmän johdon ja keskusten johtajien vahva sitoutuminen ja yhteinen näkemys laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyöstä
- laaturyhmän rooli toimintatapojen yhtenäistämässä
- systemaattinen OPALA-opiskelijapalautteen keruukäytäntö ja siihen liittyvät keskuskohtaiset tavat palautteen käsittelylle henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa
- keskuskohtaiset perehdyttämiset
- rekrytointiprosessi ja -käytänteet selkeät
- kehityskeskustelut laajasti käytössä. Niiden yhteydessä sovitaan tulevan vuoden osaamisen kehittämistavoitteista
- henkilöstöpalautetta kerätty systemaattisesti ja käsitellään henkilöstön strategiapäivässä
- ISAT -yhteistyö erityisesti strategiatyössä ja osaamiskartoituksessa

***Kehittämiskohteet***

- laatutyön eteneminen keskusten ja tukipalvelujen tasoilla epäyhtenäistä
- laadunvarmistuksen johtamista ja vastuita on syytä selkeyttää mm. prosessien vastuuhenkilöiden roolien selkeyttäminen huomioiden jatkuvan parantamisen periaatteet
- työelämäkumppanuuksien systemaattinen kehittäminen. Kumppanuuksien määrittely ja hoitaminen on kokonaisuuden näkökulmasta puutteellista. Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia tai tiedontarpeita ei ole riittävästi huomioitu laadunvarmistusjärjestelmässä. Tiedon ja palautteen saanti sidosryhmiltä ja tiedon välittäminen sidosryhmille vaatii systemaattisempaa otetta
- opiskelijoiden laajempi osallistaminen
- strategioiden ja ohjelmien ja muiden toiminnan käsikirjojen suhde toisiinsa sekä henkilöstön tietoiseksi tekeminen
- PKAMK-intran käyttöönotto alkuvaiheessa
- palautteen palautejärjestelmän vakiinnuttaminen koko ammattikorkeakoulun tasolla
- TKI -toiminnan ja opetuksen integrointi huomioiminen ydinprosessien ja niitä tukevien toimintaohjeiden laadinnassa
- osaamiskartoituksen kytkeytyminen henkilöstösuunnitelmaan ja ammattikorkeakoulun strategiaan tavoitteisiin ja painoaloihin
- prosessikuvausten laadinnan loppuunsaattaminen, prosessien vastuuhenkilöiden roolin ja kehittämiskäytäntöjen selkiyttäminen. Prosessien jalkauttaminen osaksi koko henkilöstön työtä



## LIITE

Auditointivierailun ohjelma ja osallistujat haastattelijaryhmittäin

### *Ensimmäinen päivä 12.10.2010*

<b>8.30 – 9.30</b>	<b>Ylin johto</b> (6) esittelijäryhmä
<b>9.30 – 10.30</b>	<b>Keskusten johto</b> (5) Keskusten johtajat
<b>10.45 – 11.45</b>	<b>Opetushenkilöstö</b> (7) koulutus- ja kehittämispäälliköt (2, toinen kielipalvelujen vetäjä), opinto-ohjaaja (1), lehtori/tuntiopettaja (3), yliopettaja (1)
<b>12.30 – 13.30</b>	<b>TKI-henkilöstö</b> (7) koulutus- ja kehittämispäälliköt (2), keskusten TKI-toimijaa keskuksissa (4) , TKI-palvelujen työntekijä (1)
<b>13.30 – 14.30</b>	<b>Tukipalvelut</b> (6) tukipalveluista vastaavat: opiskelijapalvelut, laskentapalvelut, henkilöstöpalvelut, toimitilapalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, tietohallinto
<b>14.45 – 15.45</b>	<b>Opiskelijat</b> (6) tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevia opiskelijoita (nuoret 4, aikuiset 1, ylemmät 1)
<b>16.00 – 17.00</b>	<b>Sidosryhmäedustajat</b> (4) Pohjois-Karjalan liitto, Savonia-ammattikorkeakoulu, Itä-Suomen yliopisto, Joensuun tiedepuisto
<b>17.00 –</b>	<b>Auditointiryhmän kokous</b>

***Toinen päivä 13.10.2010***

**Osallistujat 6-7 henkilöä / keskus:** osallistujat perustehtävistä, tukipalveluista ja opiskelijoista (eri henkilöt kuin ensimmäisenä päivänä)

- |                      |   |
|----------------------|---|
| <b>8.30 – 9.30</b>   | <b>Biotalouden keskus</b><br>Opiskelun tukipalvelut   |
| <b>9.45 – 10.45</b>  | <b>Liiketalouden ja tekniikan keskus</b><br>Tutkintoon johtava koulutus   |
| <b>11.00 – 12.00</b> | <b>Luovien alojen keskus</b><br>Henkilöstön kehittäminen (rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamisen kehittäminen)         |
| <b>13.00 – 14.00</b> | <b>Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskus</b><br>TKI- ja maksullinen palvelutoiminta   |
| <b>14.15 – 15.15</b> | <b>Sosiaali- ja terveysalan keskus</b><br>Työelämäkumppanuudet  |
| <b>15.30 – 16.30</b> | <b>Kehittämisen- ja palvelukeskus</b><br>Kansainvälistymispalvelut (kansainvälisyys- ja työelämäpalvelut, opiskelijapalvelut, TKI-palvelut) |
| <b>16.30 –</b>       | <b>Auditointiryhmän kokous</b>  |

***Kolmas päivä 14.10.2010***

- |                      |  |
|----------------------|--|
| <b>8.30 – 11.00</b>  | <b>Auditointiryhmän kokous</b>                     |
| <b>12.00 – 13.00</b> | <b>Palauttekeskustelu kaikille osallistuneille</b> |





Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa toteutetaan syksyllä 2011 Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) toteuttama laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Auditointien tarkoituksena on tukea korkeakoulujen laatutyötä ja osoittaa korkeakoulujen laadunvarmistuksen taso. Auditoinnissa tarkastellaan korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuutta ja perustehtävien laadunvarmistusta. Ulkoisen auditoinnin valmistautumisen tueksi ammattikorkeakoulussa toteutettiin sisäinen auditointi syksyllä 2010.

Tässä raportissa esitellään Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sisäinen auditointiprosessi ja sisäisessä auditoinnissa havaitut laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C: Raportteja

ISBN 978-951-604-114-1 (PDF)  
ISSN 1797-3856 (PDF)