



ePooki
5/2011



Sari Ahvenlampi - Marianne Isola

Laadussa on hyvä paistatella

Sisäinen auditointi Oulun seudun ammattikorkeakoulussa 2011

Raportti

OULUN SEUDUN
AMMATTIKORKEAKOULU



ePooki
5/2011

Sari Ahvenlampi - Marianne Isola

Laadussa on hyvä paistatella

Sisäinen auditointi Oulun seudun ammattikorkeakoulussa 2011

Raportti

Käsitteet

Arviointi

Arviointi on systemaattista arvon määrittämistä ja esiin nostamista tai tavoitteisiin vertaamista ja suorituksen mittaamista suhteessa asetettuihin kriteereihin. Arviointi ymmärretään prosessina, jonka tavoitteena on kehittämistarpeiden ja -ehdotusten esiin nostaminen. Oamkissa sovelletaan kehittävän arvioinnin periaatetta.

(Lähde: Korkeakoulujen arviointineuvosto)

Auditointi

Auditointi tarkoittaa riippumatonta ulkopuolista arviointia, jossa selvitetään, onko laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Auditoinnissa ei oteta kantaa tavoitteisiin tai toiminnan tuloksiin sinänsä, vaan arvioidaan niitä prosesseja, joilla korkeakoulu hallitsee ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua.

(Lähde: Korkeakoulujen arviointineuvosto)

Laatu

Laadulla tarkoitetaan laadunvarmistuksen menettelytapojen, prosessien ja järjestelmien tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tavoitteisiin tai tarkoitukseen. Tällöin laatu on tavoitteiden saavuttamista, josta on näyttöä.

(Lähde: Korkeakoulujen arviointineuvosto)

Laatukulttuuri

Laatukulttuuri sisältää sekä laadun kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet että yksilöllisen ja kollektiivisen sitoutumisen laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

(Lähde: Korkeakoulujen arviointineuvosto ja OKM)

Laadunvarmistus

Laadunvarmistuksella tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla turvataan ja kehitetään korkeakoulun, sen järjestämän koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Laatutyö tarkoittaa usein samaa kuin laadunvarmistus, mutta joskus laatutyöllä viitataan myös laadunvarmistusjärjestelmien kehittämiseen.

(Lähde: Korkeakoulujen arviointineuvosto ja OKM)

Laadunvarmistusjärjestelmä

Käsite laadunvarmistusjärjestelmä pohjautuu englanninkieliseen käsitteeseen quality assurance system, joka kattaa sekä laadunhallinnan että laadun kehittämisen. Laadunvarmistusjärjestelmää voidaan käyttää kahdessa merkityksessä: sillä voidaan tarkoittaa yksittäisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää tai kansallista korkeakoulutuksen laadunvarmistusjärjestelmää.

Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmällä tarkoitetaan laadunvarmistuksen organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista, prosesseista ja resursseista muodostuvaa kokonaisuutta. Kansallisella laadunvarmistusjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu korkeakoulujen, Korkeakoulujen arviointineuvoston ja opetus- ja kulttuuriministeriön menettelytavoista ja prosesseista sekä lainsäädännöstä korkeakoulutuksen laadun varmistamiseksi.

(Lähde: Korkeakoulujen arviointineuvosto)

Tukiprosessi

Tukiprosessi luo edellytyksiä ydinprosessin toiminnalle. Luonteeltaan tukiprosessi on organisaation sisäinen. Oamkissa tukiprosesseja ovat viestintä, tietohallinto ja IT-palvelut sekä kirjasto- ja tietopalvelut.

Ydinprosessi

Ydinprosessi kertoo organisaation perustehtävän. Ammattikorkeakoulun perustehtävät on määritelty ammattikorkeakoululaissa. Oamkin ydinprosesseja ovat opetus ja oppiminen sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta.

Sisällys

Käsitteet	4
Tiivistelmä	6
1 Johdanto	8
2 Oamkin laadunvarmistusjärjestelmä	9
3 Auditointiprosessi ja auditointikohteet	10
3.1 Auditoinnin aikataulut	11
3.2 Auditointikohteet ja kriteerit	11
4 Auditoinnin tulokset	12
4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	12
4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	16
4.2.1 Korkeakoulun sisällä	16
4.2.2 Korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	20
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	24
4.4 Tukiprosessit	28
4.4.1 Tukiprosessin kytkeytyminen muihin prosesseihin	28
4.4.2 Tukiprosessin tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	30
4.4.3 Tukiprosessin toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	32
5 Yhteenveto	34
5.1 Auditointiprosessi	34
5.2 Auditoinnin tulokset	35
Lähteet	36
LIITE 1	38
LIITE 2	42

1. Johdanto

Oulun seudun ammattikorkeakoulussa (Oamk) toimintaa kehitetään muun muassa järjestämällä sisäisiä auditointeja joka toinen vuosi. Auditoinnin teema johdetaan ammattikorkeakoulun määrittelemistä kehittämistavoitteista. Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) toteuttamaan ulkoiseen auditointiin valmistauduttaessa sisäiset auditoinnit järjestettiin poikkeuksellisesti vuosina 2010 ja 2011. KKA auditoi Oamkin syksyllä 2011.

Sisäisessä auditoinnissa nostetaan esille hyviä käytänteitä ja kehittämiskohteita. Auditoinnin tarkoituksena on tukea, tehdä näkyväksi ja kehittää laadunvarmistustyötä ja sen kautta selvittää kokonaiskuva laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Sisäisessä auditoinnissa ei tarkastella tulosten laatua.

Ensimmäinen laajamittainen auditointi järjestettiin keväällä 2010 ja se toteutettiin yksiköittäin. Kohteena oli Oamkin laadunvarmistusjärjestelmä. Auditoinnissa tarkasteltiin tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittelyä ja dokumentaatiota. Myös perustoimintoja sekä henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien roolia laatutyössä selvitettiin. (Isola & Järvinen 2010.)

Vuonna 2011 auditointi toteutettiin myös yksiköittäin, mutta tukiprosessit auditointiin omana kokonaisuutenaan auditointikohteita soveltaen. Koska auditoinnissa oli arvioitavana

ainoastaan osa järjestelmää, ei arvioitavaksi otettu viimeistä KKA:n auditointikohtetta eli laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta.

Tähän raporttiin on koottu tiivistetysti vuoden 2011 sisäisen auditoinnin tulokset. Raporttia laadittaessa on tarkasteltu kaikkien yksiköiden auditointimateriaaleja, auditointiryhmien laatimia raportteja sekä tämän raportin kokoajien muistiinpanoja auditointivierailuista.

Raportin luvussa 2 esitellään Oamkin laadunvarmistusjärjestelmää. Luvussa 3 esitellään auditointiprosessin kulkua ja valittuja auditointikohteita. Luvussa 4 esitellään auditoinnin tulokset auditointikohteittain. Tuloksia ei tarkastella yksikökohtaisesti, mutta jokaisen kohteen lopuksi on listattu eri yksiköistä löydettyjä kehittämiskohteita ja hyviä käytäntöjä. Luvussa 5 esitellään yhteenvetoa tuloksista ja pohditaan suosituksia toiminnan kehittämiseksi.

Raportin tekijät haluavat kiittää kaikkia sisäiseen auditointiin osallistuneita. Yksiköiden laatukoordinaattoreille esitämme lämpimät kiitokset yhteistyöstä ja työpanoksesta, jonka olette antaneet auditointiprosessin suunnitteluun ja läpivientiin. Kiitokset kuuluvat myös auditoinnissa ja haastateltavina toimineelle henkilökunnalle ja opiskelijoille sekä ulkoisten sidosryhmien edustajille. Raportin kokoajat toivovat, että raporttia luetaan ja hyödynnetään ahkerasti vuoden 2011 aikana.

2. Oamkin laadunvarmistusjärjestelmä

Laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteinen ja vastuineen on määritelty Oamkissa seuraavasti: laadunvarmistusjärjestelmällä tarkoitetaan laadunvarmistuksen organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista, prosesseista ja resursseista muodostuvaa kokonaisuutta. Järjestelmää havainnollistamaan on tehty syksyllä 2010 leipomo-kuva (kuva 1). Jauhoppusit pitävät sisällään laatutyössä tarvittavia ainesosia, kuten prosesseja ja menettelytapoja. Niiden avulla

ylläpidetään ja kehitetään toiminnan laatua sekä toteutetaan strategiaa.

Leipälapio tuo näkyviin Oamkin laatukäsityksen: hyvät tulokset saavutetaan suunnittelemalla, seuraamalla, arvioimalla ja kehittämällä toimintaa systemaattisesti. Dokumentointi tapahtuu luonnollisesti intrassa. Kuten leipä, myös laatu kuuluu jokaisen oamkilaisen arkeen.



Kuva 1. Oamkin laadunvarmistusjärjestelmä

3. Auditointiprosessi ja auditointikohteet

Sisäisen auditoinnin toinen kierros suunniteltiin ensimmäisen kierroksen kokemusten ja palautteiden pohjalta. Auditointiryhmiltä pyydettiin tuolloin itsearviointi auditointiraportin yhteydessä, yksiköt toimittivat palautteet auditointiprosessista ja näiden lisäksi rehtorin toimiston laatukoordinaattorit seurasivat jokaista auditointivierailua. Sisäisen auditoinnin palauteseminaarissa iltapäivä oli varattu auditoiden työpajatyöskentelyyn, jossa ideoitiin toisella auditointikierroksella huomioitavia asioita ja sen toteuttamista.

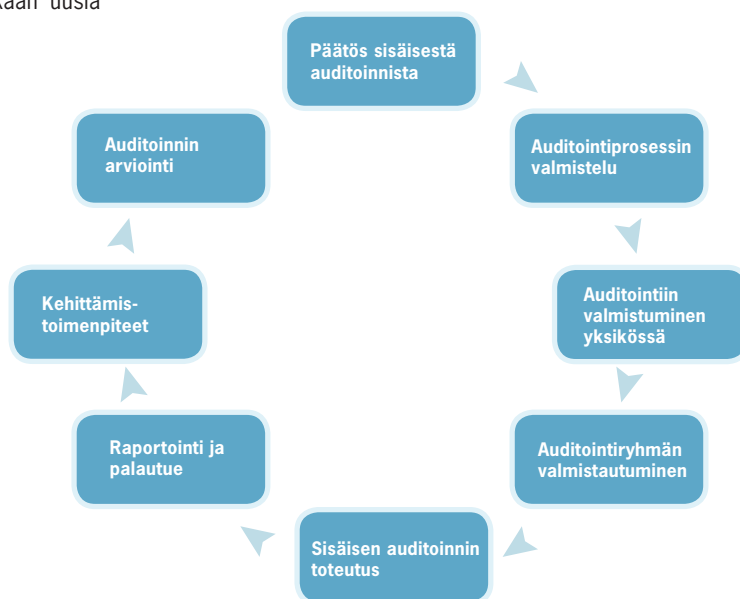
Toisesta kierroksesta (kuva 2) tehtiin päätös huhtikuussa 2010. Oamkissa vararehtori vastaa sisäisen auditoinnin kokonaiskonseptista ja rehtorin toimiston laatukoordinaattorit sisäisen auditoinnin organisoinnista, aikataulutuksesta, läpiviennistä ja koontiraportista sekä kehittämiskohteiden kokoamisesta. Yksiköissä sisäiseen auditointiin valmistautumisesta vastaavat yksikönjohtajat ja sitä koordinoivat yksiköiden laatukoordinaattorit. Auditoinnin toteuttamisesta raportointineen vastaa auditointiryhmä. Auditointiryhmän puheenjohtaja vastaa ryhmän toiminnan organisoinnista.

Ensimmäistä auditointikierrosta varten oli koulutettu henkilöstöä, opiskelijoita ja ulkoisten sidosryhmien edustajia. Auditointijoukkoa päätettiin täydentää kutsumalla mukaan uusia

opiskelijoita ja ulkoisia sidosryhmiä. Heitä varten järjestettiin syksyllä 2010 kaksi koulutustilaisuutta. Yksiköissä valmistautuminen alkoi tiedottamisella ja auditointimateriaalien keräämisellä. Materiaalit laitettiin henkilöstöintra Heimoon kaikkien nähtäväksi.

Auditointi osallisti suuren määrän ihmisiä: auditoidia oli mukana 66 ja valmistelumateriaalia tuotettiin yksiköissä usean henkilön voimin. Auditoinnista tiedotettiin muun muassa työpaikkapalavereissa ja kehittämisspäivillä. Auditointien aikana haastateltiin yhteensä 237 henkilöä Oamkin henkilökunnasta, opiskelijoista sekä ulkoisista sidosryhmistä.

Jokaiselle yksikölle nimettiin oma auditointiryhmä, johon kuului kuudesta kahdeksaan henkilöä ja siinä oli henkilökunnan, opiskelijoiden sekä ulkoisten sidosryhmien edustajia. Rehtorin toimiston laatukoordinaattorit osallistuivat toimijoina jokaiseen ryhmään. Ennen auditointivierailuja ryhmien puheenjohtajille pidettiin yhteinen valmistautumiskokous, jossa sovittiin muun muassa toimintatavoista: kaikille yhteisistä kysymyksistä ja hyvän ilmapiirin säilyttämisestä.



Kuva 2. Sisäinen auditointi Oamkissa vuonna 2011

3.1 Auditoinnin aikataulut

Vuonna 2011 auditointiaikataulu oli seuraava:

- 17.1. Rehtorin toimisto
- 19.1. Täydennyskoulutus
- 21.1. Tekniikan yksikkö
- 24.1. Luonnonvara-alan yksikkö
- 26.1. Ammatillinen opettajakorkeakoulu
- 28.1. Tukiprosessit (kirjasto ja tietopalvelut, viestintä, tietohallinto ja IT-palvelut)
- 31.1. Liiketalouden yksikkö
- 2.2. Kulttuurialan yksikkö
- 4.2. Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

3.2 Auditointikohteet ja kriteerit

Auditoidtavat kohteet on sovellettu KKA:n auditointikäsi kirjasta (Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi, 2007) ja olivat yksiköissä seuraavat:

- Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - o korkeakoulun sisällä
 - o korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
- Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Sisäisen auditoinnin kohteet eivät sellaisenaan soveltuneet tukiprosessien auditointiin, joten niiden osalta auditoinnissa kohteet määriteltiin seuraavasti:

- Tukiprosessin kytkeytyminen muihin prosesseihin
- Tukiprosessin tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - o korkeakoulun sisällä
 - o korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
- Tukiprosessin toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Tukiprosessien osalta jätettiin kuitenkin auditointia toteutettaessa pois kohde *Tukiprosessin tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta*. Tukiprosessit ovat pääosin luonteeltaan sisäisiä, minkä lisäksi haastateltavia ulkoisten sidosryhmien edustajia saatiin ainoastaan yksi, joten kohdetta ei pystytty arvioimaan tältä kannalta.

Sisäisessä auditoinnissa käytettiin samaa auditointikriteeristöä kuin KKA:n ulkoisessa auditoinnissa (puuttuva, alkava, kehittyvä, edistynyt). Kriteereistä on olemassa sanallinen kuvaus, johon tuloksia verrataan. Liitteessä 1 ja 2 (raporttipohjat) on myös kriteerien sanalliset kuvaukset.

4. Auditoinnin tulokset

Sisäisen auditoinnin tuloksia tarkastellaan kohteittain - ensin yksiköittäin ja sitten tukiprosesseittain. Kaikki auditoinnissa löydetyt hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet on koottu taulukoihin.

4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Oamkissa toiminnanohjausjärjestelmä toimii laadunvarmistusjärjestelmänä, joten tässä auditointikohteessa selvitettiin järjestelmän yhteyttä johtamiseen, sen tuottaman tiedon käyttöä päätöksenteossa ja laadunvarmistuksen yhteyttä strategiaan. Samalla saatiin tietoa laadunvarmistusjärjestelmän elementtien tuntemisesta joka yksikössä.

Arviointikriteeriksi tuli seitsemälle yksikölle kehittyvä ja yhdelle alkava. Kehittyvä-kriteeri on määritelty seuraavasti: *"Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä."*

Alkava-kriteeri on puolestaan määritelty seuraavasti: *"Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset."*

Pohdintaa tuloksista

Oamkissa on linjattu, että laadunvarmistusjärjestelmällä tarkoitetaan prosesseja ja menettelytapoja, joiden avulla kehitetään toiminnan laatua ja toteutetaan strategiaa. Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun koko toiminnan. Järjestelmä todentuu henkilöstöintra Heimossa, joka toimii laadun dokumentointijärjestelmänä. Auditoinnissa kehittämiskohteiksi koko Oamkin tasolla havaittiin strategian 2015 ja laadunvarmistusjärjestelmän yhteen nivominen; rehtorin toimiston ja yksiköiden toiminnan yhteensovittaminen; laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen ja

hyödyntäminen sekä roolien ja vastuiden selkeyttäminen.

Strategian pohjalta on hyväksytty kehittämissuunnitelma vuoden 2010 lopulla, minkä vuoksi niiden pohjalta tehtävät täsmennykset laadunvarmistusjärjestelmässä ovat toteutuneet alkuperäistä hitaammin. Tämä näkyi myös auditointipalautteissa. Koko organisaation tasolla toiminnanohjauksen aikataulutusta ja yhteensovittamista yksiköiden kanssa on myös vielä tarpeellista kehittää.

Järjestelmäkokonaisuuden osalta nousi esille erilaisia teknisiä asioita ja yhteyksiä muihin järjestelmiin. Koko Oamkia koskevat mittaristojen läpikäyminen strategiaan peilaten ja mittaristojen priorisointi. Lisäksi yhteyksiä ylläpitäjän extranet-järjestelmään on tarpeellista kehittää.

Ensimmäisellä auditointikierröksellä roolit ja vastuut nousivat kehittämiskohteiksi ja ne tulivat esille myös toisella kierroksella. Rooleja ja vastuita on täsmennetty, mutta tätä työtä on tarpeellista tehdä edelleen, samoin niistä viestimistä on syytä lisätä.

Oli positiivista huomata, että jokaisessa yksikössä johto on vahvasti sitoutunut Oamkin toiminnan kehittämiseen ja laadunvarmistustyöhön. Johtoryhmien työskentely havaittiin tehokkaaksi: kokouksiin kuului muun muassa säännöllinen tunnuslukujen seuranta, palautetiedon käsittely sekä talouskatsaukset. Tunnuslukuja käsiteltiin useassa yksikössä myös osasto- ja koulutusohjelmatasolla sekä henkilöstökokouksissa. Joissakin yksiköissä laatukoordinaattori oli liitetty johtoryhmän jäseneksi, mikä varmasti helpottaa laadunvarmistustyön viestintää molempiin suuntiin.

Laatukulttuurin rakentamiseen on panostettu viime vuoden aikana entistä enemmän: yksiköiden johtoryhmillä näyttää olevan tahtoa henkilökunnan ja opiskelijoiden sitouttamiseen. Henkilöstölle on pidetty laatuun liittyviä kehittämispäiviä ja laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään muun muassa kehityskeskusteluissa. Yksiköiden toimintakulttuuria kuvattiin yhteisölliseksi. Opiskelijat puolestaan pääsevät vaikuttamaan esimerkiksi koulutusohjelmamiinien ja opintojaksoilta kerättävän oppimispalautteen kautta.

Kehittämisehdotukset

Strategian 2015 ja laadunvarmistus-järjestelmän nivominen yhteen

- Prosessien arviointisuunnitelmien tekeminen strategian 2015 pohjalta. (Oamk)
- Prosessien sanallisten kuvausten tarkistaminen strategian 2015 pohjalta. (Oamk)
- Painoalojen kytkeminen laadunvarmistusjärjestelmään. (Oamk)

Rehtorin toimiston ja yksiköiden toiminnan yhteensovittaminen

- Toiminnanohjauksen vuosikello: rehtorin toimiston ja yksiköiden toiminnan yhteensovittaminen, jotta aikataulutukset saadaan toimiviksi. (Oamk)
- Yksikön laadunvarmistuksen ja Oamkin laadunvarmistusjärjestelmän välisen yhteyden selkiyttäminen. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen ja hyödyntäminen

- Prosessitietokannan hyödyntäminen toiminnassa. (Oamk)
- Mittariston läpikäyminen ja priorisointi. (Oamk)
- Eri tietojärjestelmien yhteensovittaminen Oamk-tasolla. (Oamk)
- Oamkin henkilöstöintran ja Osekk extranet-yhteyksien kehittäminen. (Oamk)
- Navigatorista saatavien tulostietojen kehittäminen. (Kulttuurialan yksikkö)
- Tki-työlle halutaan Oamkin johdon linjaukset, ohjeistukset ja kuvaukset ajan tasalle. (Kulttuurialan yksikkö)

Roolit ja vastuut

- Vastuiden ja roolien selkeyttäminen Oamk-tasolla ja yksiköissä. (Oamk)
- Sovitut toimintasuunnitelmien, toimenpideohjelmien ja kehittämiskohteiden säännöllinen käsittely muun muassa johtoryhmässä, jossa seurataan toimenpiteiden edistymistä. (Oamk)
- Opettajankoulutusneuvoston kytkeminen tiiviimmin yksikön toimintaan ja johtamiseen. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Yksikön toimijoiden vastuunjaon ja tehtävänkuvausten dokumentointi intraan. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Henkilöstö tuntee mahdollisuutensa oman työnsä kehittämiseen, mutta kaikilla ei ole vielä valmiuksia sitoa sitä osaksi isompaa toimintajärjestelmää. Tavoitteiden ja toimenpiteiden vieminen osasto-, koulutusohjelma- ja henkilöstötasolle on haastattelujen perusteella tarpeen. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)
- Roolit ja vastuut on määritelty, ja seuraava vaihe on jalkauttaa roolit ja vastuut käytäntöön ja viestiä niistä koko henkilöstölle. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)

Muut

- Eri koulutusmuotojen (esimerkiksi NTM-koulutus, opetusalan henkilöstö- ja täydennyskoulutus) erityispiirteiden huomioiminen kuvauksissa. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Osaamisen ennakoinnin kehittäminen. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)

Hyvät käytänteet

Johdon sitoutuminen ja johtoryhmän toiminta

- Johtoryhmän työskentelyssä hyödynnetään laadunvarmistusjärjestelmää muun muassa seuraavilla tavoilla: (johdon) tunnusluvut, palautejärjestelmä, toiminnansuunnittelu ja talousseuranta. (Tekniikan yksikkö)
- Johto käyttää laadunvarmistusjärjestelmää jokapäiväisessä työssään ja on sisäistänyt sen tarpeellisuuden. (Tekniikan yksikkö)
- Yksikönjohto on sitoutunut järjestelmän käyttämiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Johto on sitoutunut: selkeä tahtotila luoda laatukulttuuria ja ottaa opiskelijat mukaan laatutyöhön. (Rehtorin toimisto)
- Oamkissa on selkeästi omaa identiteettiä luova laatukulttuuri (laatuleipuri ja -leipä). (Rehtorin toimisto)
- Toiminnanohjausjärjestelmän keskittäminen yhteen ja jatkuvasti käytössä olevaan laadunvarmistuksen dokumentointijärjestelmään eli intraan. (Rehtorin toimisto)
- Sisäiset auditoinnit ovat keskeisenä välineenä laatukulttuurin kehittämisessä. (Rehtorin toimisto)
- Yksikön johto on sitoutunut Oamkin laadunvarmistusjärjestelmään, on motivoitunut toimimaan sen mukaisesti ja suhtautuu positiivisesti ja rakentavasti haasteisiin. (Kulttuurialan yksikkö)
- Laatukoordinaattori kuuluu johtoryhmään ja hänellä on joka kokouksessa puheenvuoro. (Tekniikan yksikkö)
- Laatutyön edistämistä tukee se, että laatukoordinaattori on otettu mukaan johtoryhmään. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)
- Tiimeistä nousevat kehittämistarpeet tiedotetaan johdolle, samoin koulutus - ja projektikatselmuksista saatava tieto tiivistetään johdon käyttöön (Täydennyskoulutus)
- Johto on sitoutunut ja käyttää laadunvarmistusjärjestelmää jokapäiväisenä työkaluna. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)

Tunnuslukujen seuranta

- Tunnuslukutietokannan ja Navigatorin tunnuslukuja seurataan aktiivisesti. (Kulttuurialan yksikkö)
- Johtoryhmässä ja osastotasolla seurataan tunnuslukuja säännöllisesti. Tunnuslukujen priorisointia on tehty. (Tekniikan yksikkö)
- Johto seuraa keskeisiä tunnuslukuja säännöllisesti johtoryhmän kokouksissa. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)
- Johtoryhmässä seurataan tunnuslukuja, niitä käsitellään henkilöstön kanssa ja on vastuutettu koulutusohjelmatasolle. (Luonnonvara-alan yksikkö)

- Johto seuraa aktiivisesti mittareita ja niitä tarkastellaan yhteisesti kuumassa ryhmässä. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Osasto- ja koulutusohjelmatasolla seurataan tunnuslukuja ja ryhdytään tarpeellisiin toimenpiteisiin. (Tekniikan yksikkö)

Laatukulttuurin rakentaminen

- Yksikössä on aloitettu Oamkin strategian 2015 pohjalta jalkauttamisprosessi. Siinä käydään läpi, mitä strategian asiat tarkoittavat yksikön näkökulmasta. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Yksikössä on yhteisöllinen toimintakulttuuri. Kuumassa ryhmässä (koko henkilökunnan muodostama kehittämissuunnitelma, joka kokoontuu säännöllisesti kuukausittain) koko henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Erilaisten tehtävien hoitamiseksi ja asioiden valmistelemiseksi perustetaan tarpeen mukaan pienryhmiä. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Koko henkilökunta on osallistettu laadunvarmistukseen yhteisten, yhteisöllisten, säännöllisesti pidettävien kehittämissuunnitelmien avulla (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Teemapäivät (kehittämissuunnitelmat) pidetään säännöllisesti ja siellä käsitellään esim. strategiaa ja kehittämissuunnitelmia. (Tekniikan yksikkö)
- Opettajien kanssa kehityskeskusteluissa käydään läpi yksikön tavoitteita ja sovitaan tietyt mittarit opettajien tavoitteiksi. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Osastokokoukset ja koulutusohjelmatiimit ovat tärkeitä ja tunnustettuja vaikuttamiskanavia. (Kulttuurialan yksikkö)

Muut

- Liiketalouden yksikön vastuut -taulukko on selkeä ja informatiivinen, yhteistoiminnallisesti laadittu ja kaikki vaikuttavat tuntevan sen. (Liiketalouden yksikkö)
- Vastuunjako-dokumentti on tehty, mutta haastattelujen perusteella roolit ja vastuut ovat edelleen osittain epäselviä. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Opiskelijoilla on monia kanavia antaa palautetta ja se myös vaikuttaa toimintaan. (Kulttuurialan yksikkö)
- Laadunvarmistusjärjestelmä ja alueelliset toimipisteet ovat parantaneet palvelua erityisesti muualla Pohjois-Suomen alueella. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Yksiköiden toiminta on systemaattisempaa prosessikuvausten ansioista (Täydennyskoulutus)
- Työryhmien kuvaukset löytyvät kattavasti intrasta. (Kulttuurialan yksikkö)
- Tki-toiminnassa huomioidaan strategian painopistealueet. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)

4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

Tämä auditointikohde jakaantui kahteen osa-alueeseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuutta ja saatavuutta tarkasteltiin sekä korkeakoulun sisältä (henkilökunnan ja opiskelijoiden näkökulmasta) että ulkopuolelta (sidosryhmien näkökulmasta). Molemmille kohteille auditointiryhmät antoivat omat kriteerit.

4.2.1 Korkeakoulun sisällä

Tässä auditointikohteessa tutkittiin, millaista tietoa järjestelmä tuottaa, kuinka tarkoituksenmukaista se on kohderyhmiä ajatellen ja kuinka hyvin se on saatavilla. Samassa yhteydessä selvitettiin, millaista laadunvarmistukseen liittyvä viestintä on ollut ja miten tietoa hyödynnetään.

Arviointikriteeriksi tässä kohteessa tuli viidelle yksikölle alkava ja kolmelle kehittyvä. Alkava-kriteeri on määritelty seuraavasti: *”Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedon tarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.”* Kehittyvä-kriteeri on määritelty seuraavasti: *”Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.”*

Pohdintaa tuloksista

Kehittämiskohteiksi havaittiin työyhteisöviestinnän kehittäminen, introjen kehittäminen ja käyttö sekä laadunvarmistusjärjestelmäkokonaisuudesta viestintä. Koko Oamkin tasolla havaittiin, että henkilöstön ja opiskelijoiden tiedontarpeita ei ole selvitetty kattavasti. Tietoa on kohdennettu, muun muassa henkilöstöintra Heimossa voidaan profiloita ja personoida tietoja työnkuvan ja yksikön mukaan. Opiskelijaintra Oivaan on puolestaan koottu keskeiset opiskelijoita koskettavat asiat.

Tiedontarpeiden selvittäminen ja analysointi auttaa viestinnän kohdentamisessa entistä paremmin. Näin tiedetään,

mitkä asiat kohderyhmille ovat tarpeelliset ja osataan viestiä oikea-aikaisesti sopivilla viestintävälineillä.

Introjen osalta yhtenä olennaisena havaintona läpi organisaation oli, että intrajärjestelmä koetaan melko massiiviseksi. Tiedonhaun kehittäminen on ollut yhtenä kehittämiskohteenä jo ennen auditointia, ja arviointihavainnot tukivat asiaa. Kevään aikana introihin on tullut aiempaa kattavampi haku-toiminto. Auditoinnissa todettiin lisäksi, että introjen käyttöä on edelleen tarpeen kouluttaa, keskittää niihin tietoa ja jäsenellä sitä.

Arvioinnissa havaittiin, että laadunvarmistusjärjestelmäkokonaisuudesta on viestittävä edelleen aktiivisesti, esimerkiksi sen tavoitteet, laatupolitiikka ja -kulttuuri on nostettava nykyistä paremmin esille. Oamkissa onkin tulossa muun muassa kaksi erilaista opasta laadusta.

Positiivista oli huomata, että Oamkin introja, opiskelijaintra Oivaa ja henkilöstöintra Heimoa, käytetään aktiivisesti. Eriyisesti yksiköiden johto ja tukipalveluhenkilöstö kunnostautuivat introjen monipuolisessa hyödyntämisessä. Viestintää onkin edellisten vuosien ajan keskitetty introihin, jotta Heimo voisi toimia jokapäiväisenä työkaluna kaikille henkilökunnan jäsenille. Oivasta halutaan vastaavasti toimiva työkalu niin opiskelijoille kuin opettajillekin.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto dokumentoidaan Heimoon. Järjestelmän avoimuus ja läpinäkyvyys varmistavat sen, että yksiköiden välinen benchmarking on mahdollista niin prosessikuvausten, työryhmien kuin muunkin dokumentoinnin osalta. Koulutusten kautta varmistetaan, että kaikki osaavat käyttää järjestelmää ja löytävät haluamansa tiedon ilman turhia mutkia. Koulutustilaisuuksia tarvitaan säännöllisesti, koska järjestelmä kehittyy ja henkilöt vaihtuvat. Yksiköt voivat järjestää käyttökoulutuksia esimerkiksi henkilöstön kehittämispäivien yhteyteen.

Palautteesta annetaan palautetta jo useassa yksikössä, joko opintojakson lopussa, seuraavalla opintojaksoilla tai erillisissä palautetilaisuuksissa. Useassa yksikössä asia kuitenkin vaatii vielä systematisointia. Opiskelijoille on kerrottava annetun palautteen vaikutuksista toimintaan lukukausittain, tämä motivoi antamaan palautetta myös tulevaisuudessa.

Kehittämisehdotukset

Introjen kehittäminen ja käyttö

- Tiedon järjestely ja jäsentely henkilöstöintra Heimossa. (Oamk)
- Tehokkaampi tiedonhaku henkilöstöintra Heimossa. (Oamk)
- Viestintä, sitouttaminen ja koulutus henkilöstöintra Heimon käyttöön. (Oamk)
- Opiskelijaintra Oivan käyttöönotto ja koulutus. (Oamk)
- Englanninkielinen opiskelijaintra. (Koko Oamk)
- Tiedon keskittäminen opiskelijaintra Oivaan. (Oamk)
- Materiaalin kansioittamismahdollisuus opiskelijaintraan. (Oamk)
- Opiskelijaintran 20 minuutin aikakatkaisun pidentäminen. (Oamk)

Työyhteisöviestinnän kehittäminen

- Opiskelijoiden ja henkilöstön tiedontarpeiden selvittäminen ja analysointi. (Oamk)
- Työviestinnän kehittäminen systemaattiseksi ja säännölliseksi; jokaisen tulee tiedostaa oma roolinsa viestinnässä. (Oamk)
- Palautteen antamisen kehittäminen opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille. (Oamk)
- Palautteiden käsittelystä, vaikuttavuudesta ja yleisesti palautejärjestelmän merkityksestä systemaattisesti viestiminen opiskelijoille. (Täydennyskoulutus)
- Opiskelijoita on motivoitava palautteen antamisen kertomalla heille palautteen käsittelystä ja vaikuttavuudesta. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Palautteen käsittelyyn ei ole yhtenäistä ohjetta tai toimintatapaa. Palautetta ei hyödynnetä kattavasti opetussuunnitelmien tasolla. Opiskelijat eivät tiedä palautteen käsittelystä. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Opiskelijan palauteprosessi: Haastatteluissa tuotiin esille erilaiset tavat opiskelijapalautteen keräämisestä: osassa koulutusohjelmia palautetta kerätään ja osassa ei. Palautteen palaute ei vielä toimi kunnolla: kaikki opiskelijat eivät tiedä, kehittykö toiminta, opetus palautteen pohjalta. Haastattelujen perusteella yksikköön tarvitaan systemaattiset toimintatavat. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Tiedottamiskäytänteiden yhtenäistäminen. (Tekniikan yksikkö)
- Intran tiedotteiden informatiivinen otsikointi ja tiiviit sisällöt. (Liiketalouden yksikkö)
- Intraa pyritään käyttämään viestintäkanavana, mutta opiskelijoiden kohdalla tässä ei ole aivan onnistuttu. Opiskelijat olettavat kaiken tiedon tulevan sähköpostiin. (Kulttuurialan yksikkö)
- Yksikössä on tarpeen kehittää viestintää niin, että asioista tiedotetaan tai viestitään oikea-aikaisesti sellaisilla välineillä, jotka tavoittavat viestinnän kohderyhmän mahdollisimman tehokkaasti. Esim. tekstiviestien hyödyntäminen nopeissa aikataulumuutoksissa vaikuttaa tarpeelliselta ja pitkän matkan päästä tuleville opiskelijoille tämä on tärkeää. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)

Laadunvarmistusjärjestelmäkokonaisuudesta viestintä

- Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, laatupolitiikka, -arvot ja -kulttuuri selkeytetään ja nostetaan esille nykyistä paremmin. (Oamk)
- Palautejärjestelmän kuvaaminen. (Oamk)
- Laadunvarmistusjärjestelmän termistön kääntäminen ”opettajan ja opiskelijan kielelle”. Laatuleivän (PDCA-syklin) esittelyn jatkaminen. (Oamk)
- Laadunvarmistusasioiden avaaminen henkilöstölle ja opiskelijoille. (Liiketalouden yksikkö)
- Laadunvarmistusasioiden välittäminen opiskelijoille opettajien kautta. (Liiketalouden yksikkö)
- INSTI-insinööritietokannan hyödyntäminen ja laajentaminen yksikössä. (Tekniikan yksikkö)

Muut

- Henkilöstöasioista vastaaville yhteiset ja säännölliset tapaamiset puuttuvat, havaittu Oamk-tason (jopa OSEKK-tason) kehittämiskohteeksi. (Kulttuurialan yksikkö)
- Oamkin sähköinen opintojaksopalautejärjestelmän kehittäminen myös Ammatillista opettajakorkeakoulua koskevaksi (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Dokumentoinnin kehittäminen intraan. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Auditointiryhmä suosittelee, että Amok tekee aktiivisesti yhteistyötä Oamkin hallinnon kanssa intran kehittämiseksi sellaiseksi, että yksikön erityispiirteet voidaan ottaa huomioon toiminnan kuvaamisessa. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)

Hyvät käytänteet

Viestinnän ja dokumentoinnin keskittäminen Heimoon ja Oivaan

- Introjen myötä tiedottaminen on lisääntynyt. (Kulttuurialan yksikkö)
- Introja (henkilöstö, opiskelija) käytetään yksikössä monipuolisesti ja joka tasolla (johto, henkilöstö, opiskelijat). Monet eri kanavat tehostavat viestintää. Intraa on kuitenkin sovittu käytettäväksi viestinnässä ja näin tehdään. (Luonnonvara-alan ja sosiaali- ja terveystieteiden yksiköt)
- Intran läpinäkyvyyttä hyödynnetään aktiivisesti: muita yksiköitä benchmarkataan intran kautta. (Kulttuurialan yksikkö)
- Johto ja tukipalveluhenkilöstö käyttää intraa jokapäiväisenä työkaluna ja he kokevat sen hyödyllisenä. (Tekniikan yksikkö)
- Dokumentointi on keskitetty intraan ja on näin kaikkien käytettävissä. (Tekniikan, kulttuurialan ja sosiaali- ja terveystieteiden yksiköt)
- Laadunvarmistuksen dokumentointijärjestelmä (intra) toimii yhtenäistävänä, profiloivana ja tietoa kokoavana laatutyössä. Laadunvarmistuksen dokumentointijärjestelmä on helppo, vaivaton, avoin ja läpinäkyvä, kun sitä osaa käyttää ja tunnistaa kokonaisuuden. (Rehtorin toimisto)
- Kaikilla on mahdollisuus antaa palautetta laadunvarmistuksen dokumentointijärjestelmän (intra) palautetoiminnon kautta (Vapaa sana ja Helpdesk-palaute). (Rehtorin toimisto)

Palaute ja palautteen palaute

- Opiskelijat tuntevat monia tapoja antaa palautetta, joten viestintä opiskelijan vaikuttamiskeinoista on toimivaa. (Tekniikan yksikkö)
- Palautejärjestelmä on kattava ja palautteen kerääminen on aktiivista (erityisesti erikoistumisopinnoissa ja muussa pitkäkestoisessa koulutuksessa). Palautekoonnit toimitetaan koulutusten tilaajille ja käydään läpi kouluttajien kanssa. (Täydennyskoulutus)
- Opiskelijoille kerrotaan annetusta palautteesta ja sen vaikutuksista osastoittain järjestetyissä tilaisuuksissa (Kulttuurialan yksikkö).
- Laadunvarmistuskeskustelut (Liiketalouden yksikkö).
- Palautekyselyiden tulosten tiedottamisessa huomioidaan ”käyttäjystävällisyys” (tulokset ovat yksinkertaisessa ja helposti hahmotettavassa muodossa) (Liiketalouden yksikkö).

Muut

- Ammattipedagogisten opintojen (APE) ryhmissä toimii opiskelijatuutori eli assistentti-opettaja, jonka velvollisuuksiin kuuluu muun muassa palautteen välittäminen. Toiminta on kuitenkin tarpeen kuvata. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Monipuolinen viestintäsuunnitelma tehdään vuosittain ja sitä seurataan säännöllisesti. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)
- Opiskelijoita ohjataan aktiivisesti ottamaan yhteyttä työelämän edustajiin. (Liiketalouden yksikkö)
- Opiskelijat ovat mukana monenlaisissa projekteissa. (Liiketalouden yksikkö)
- Tekstiviestien käyttöä opiskelijatiedottamiseen nopean aikataulun muutoksissa todettiin hyväksi. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Opiskelijoiden aloituspäivä ja siellä saatava opinto-opas ovat hyviä tietopaketteja tulevista opinnoista. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- INSTI-insinööritietokanta on opinnäytetöiden hallinnan työkalu opettajille ja opiskelijoille. (Tekniikan yksikkö)
- Laatukoordinaattori välittää tietoa johtoryhmältä muille toimijoille. (Tekniikan yksikkö)
- Opintotoimiston kokoaminen yhteen on hyvä ratkaisu sekä osastojen välisen yhteistyön että käytännön tehtävien järjestelyn vuoksi. (Kulttuurialan yksikkö)
- Opettajat ovat voimakkaasti verkottuneita ja tekevät projekteja ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. (Kulttuurialan yksikkö)
- Koulutusohjelmatiimi vaikuttaa haastatteluiden pohjalta hyvältä ja tunnetulta vaikuttamiskanavalta (johto, henkilöstö ja opiskelijat toivat kaikki tämän esille). (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)

4.2.2 Korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

Arviointikohteessa selvitettiin sidosryhmille suunnatun, laadunvarmistusta koskevaa viestintää, sen tarkoituksenmukaisuutta ja saatavuutta. Tässä yhteydessä saatiin sidosryhmiltä näkemys siitä, millä tavalla he liittyvät Oamkin laadunvarmistustyöhön ja miten annettu palaute on vaikuttanut toimintaan. Samassa yhteydessä nousi esille kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja millaista se on ollut.

Tässä kohteessa saivat kaikki yksiköt kriteerin alkava, joka on määritelty seuraavasti: *"Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista."*

Pohdintaa tuloksista

Auditoinnissa havaittiin, että ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita ei ole selvitetty eikä analysoitu kattavasti. Tämän vuoksi viestintää ei ole myöskään voitu kohdistaa heille siinä määrin kuin se ehkä olisi tarpeen. Haastattelut totesivat, että tietojen saamiseksi tarvitaan omaa aktiivisuutta.

Sidosryhmäviestinnän kehittäminen on yksi olennainen kohde sidosryhmäyhteistyössä. On tarpeen miettiä, mitä tietoja eri kohderyhmät tarvitsevat ja suunnata viestintää sen mukaan. Oamkin julkinen www-sivusto on kehitetty jo kohderyhmäajattelun mukaisesti.

Edellisellä auditointikierroksella kehittämiskohteeksi nousi sidosryhmäyhteistyön kehittäminen. Tätä työtä on tehty siitä lähtien. Kaikki yksiköt ovat järjestäneet muun muassa sidosryhmätilaisuuksia, jotka saivatkin kiitosta.

Sidosryhmät olivat pääosin tyytyväisiä yhteistyöhön, mutta toivat esille huolensa yhteistyön jatkuvuudesta, koska suhteet ovat edelleen henkilöityneitä. Sidosryhmäyhteistyön systematisointi on edelleen kehittämiskohde läpi koko organisaation.

Oli positiivista huomata, että useissa yksiköissä yhteistyö sidosryhmien kanssa on luontevaa erityisesti koulutusohjelmien ja opintosuunnitelmien kehittämisessä. Myös

erilaisia yksikkökohtaisia kyselyjä on tehty muun muassa osaamistarpeiden ennakkoinnista. Säännöllisesti sidosryhmäkyselyitä ei kuitenkaan auditoinnin mukaan vielä tehdä missään yksikössä.

Sidosryhmiä on sitoutettu toiminnan kehittämiseen työryhmätyöskentelyn kautta. Joissakin koulutusohjelmissa on toiminut ohjausryhmiä, joiden kautta sidosryhmien osallistuminen koulutuksen kehittämiseen on ollut luontevaa. Tulevaisuudessa uudistetut koulutusohjelmat iimit korvannevat ohjausryhmät. Maaliskuussa 2011 vahvistetun toimintamallin mukaisesti koulutusohjelmat iimeissä on aina mukana sidosryhmien edustaja.

Kehittämisehdotukset

- Sidosryhmien tiedontarpeiden selvittäminen ja analysointi. (Oamk)
- Sidosryhmäviestinnän kehittäminen kohderyhmän tarpeet huomioiden. (Oamk)
- Sidosryhmäyhteistyön systematisointi, sisältäen kumppanuudet, yhteistyötavat, palauteprosessin ja kehittämistoimenpiteet. (Oamk)
- Www-sivuja on tarpeen kehittää ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. (Oamk)
- Sidosryhmäyhteistyöhön liittyvän viestinnän kehittäminen yksikön sisällä niin, että henkilökohtaisesti saadut suorat palautteet tuodaan myös yksikön muun henkilöstön tietoisuuteen. Palautteen tarkoituksenmukainen dokumentointi voisi olla keino lisätä tietoisuutta yksikön sisällä palautteista ja mahdollisista kehittämiskohteista. (Luonnonvara-alan yksikkö, koskettanee koko Oamkia)
- Harjoittelun aikana käytävään palautekeskusteluun työpaikalla tarvitaan yhtenäinen malli, jota noudatetaan. (Liiketalouden yksikkö)
- Sidosryhmätiedote esimerkiksi pari kertaa lukukaudessa voisi tehostaa viestintää ja tuoda tietoisuutta yksikön toiminnasta ja eri yhteistyömahdollisuuksista. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Newsletter/ uutiskirje näkyvämmäksi, jakelua tehokkaammaksi ja tunnettuuden arviointi. (Täydennyskoulutus)
- Viestinnän sisällön arviointi (esim. www-sivuilla vanhentunutta tietoa). (Täydennyskoulutus)

Hyvät käytänteet

Tapaamiset

- Koulutusta kehitetään yhteistyössä sidosryhmien kanssa, esimerkiksi koulutusohjelmien ja opetussuunnitelmien kehitystyössä. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Opintosuunnitelmatyötä tehdään yhdessä ulkoisten sidosryhmien kanssa, muun muassa päällekkäisyyksien välttämiseksi. (Sosiaali- ja terveysalan yksikkö)
- Yliopistoyhteistyö on tiivistä (tapaamisia noin 5 krt/vuosi). (Liiketalouden yksikkö)
- Sidosryhmätapaamiset ovat hyvä käytäntö. (Kulttuurialan yksikkö)
- Erilaiset sidosryhmätilaisuudet keskeisten sidosryhmien kanssa tuovat jatkuvuutta sidosryhmätoimintaan ja luovat hyviä keskusteluyhteyksiä. Keskusteleva palaute koettiin toimivaksi sekä johdon, henkilöstön että sidosryhmien keskuudessa. (Luonnonvara-alan yksikkö)

Kyselyt

- Tapauskohtaisesti järjestetyt sidosryhmäkyselyt tuovat lisätietoa yksikön kehittämiseen. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Sidosryhmille on tehty kysely osaamistarpeiden ennakoinnista viestinnän koulutusohjelmassa. (Kulttuurialan yksikkö)
- Yksikkö on kartoittanut sidosryhmiltä, minkälaisia ihmisiä alalle tarvitaan tulevaisuudessa. Yksiköstä ollaan säännöllisesti yhteydessä sidosryhmiin. (Kulttuurialan yksikkö)

Työryhmätyöskentely

- Raahen kampuksen koulutusohjelmakohtaisessa ohjausryhmätyöskentelyssä on mukana ulkoisten sidosryhmien edustus. (Tekniikan yksikkö)
- Koulutusohjelmien ohjausryhmät ja muut sidosryhmät ovat mukana opintosuunnitelmatyössä (esimerkiksi taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto). (Liiketalouden yksikkö)
- Yksikkö tekee monipuolista yhteistyötä luonnonvara-alan koulutusta tarjoavien oppilaitosten kanssa, esimerkiksi alueellisessa luonnonvara-alan kehittämistyöryhmässä. (Luonnonvara-alan yksikkö)

Kohdennettu, profiloitu viestintä

- Tiedottaminen sidosryhmille on hyvin kohdennettua ja konkreettista. (Liiketalouden yksikkö)
- Osassa hankkeita on säännöllisesti hankekohtainen uutiskirje yhteistyökumppaneille, ohjausryhmälle ja yrityksille. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)
- Sidosryhmien palautteeseen reagoidaan. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)

Muut

- Ulkoinen sidosryhmäyhteistyö pohjautuu strategiaan. (Liiketalouden yksikkö)
- Hyvien käytänteiden tunnistaminen ja valinta on käynnistynyt. Alumnit ja sidosryhmien edustajat on otettu mukaan sisäisiin auditointeihin. (Rehtorin toimisto)
- Sidosryhmätyöskentelyn toimintasuunnitelma on hyvä ja se on viety organisaatiossa yksikkö–osasto–henkilöstötasolle. (Tekniikan yksikkö)
- Työelämäyhteistyön laajuus ja systemaattisuus (partnerisopimukset, Tuuni-tapahtuma, henkilökohtaiset kontaktit). (Liiketalouden yksikkö)
- Alumnitoimintaa koordinoi yksi nimetty henkilö. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Yhteistyö on aktiivista ja monipuolista, mutta systemaattisuutta ja dokumentointia on vielä yhtenäistettävä. (Kulttuurialan yksikkö)
- Toteutetut projektit työelämässä ovat antaneet opiskelijoille arvokasta kokemusta ja kumppaneille tuntumaa henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisesta. (Kulttuurialan yksikkö)
- Yksikkö on haluttu kumppani hankkeisiin. Työelämä haluaa harjoittelijoita ja opinnäytteitä yhä enemmän Kulttuurialan yksiköistä. (Kulttuurialan yksikkö)
- Hankeissa on varattu resurssia yritysten kv-liikkumiseen. (Liiketalouden yksikkö)

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta selvitettiin, miten sitä seurataan ja arvioidaan sekä kehitetään näiden havaintojen pohjalta. Huomioidaanko palautetta ja paraneeko järjestelmän toiminta? Ovatko kehittämistoimet pitkäjänteisiä?

Tässä kohteessa arviointi kriteeriksi kehitettyä kuudelle yksikölle ja alkava kahdelle. Alkava-kriteeri on määritelty seuraavasti: *"Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsitely laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta."* Kehittävän määritelmä on: *"Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua."*

Pohdintaa tuloksista

Oamkissa on kehitetty laadunvarmistusjärjestelmää pitkäjänteisesti usean vuoden ajan. Kehittämistä on suunniteltu ja seurattu muun muassa Oamkin laadunvarmistustyöryhmässä ja laatukoordinaattoreiden työryhmässä. Kehittämistyö on dokumentoitu ja kuvattu laadunvarmistuksen aikajana.

Ensimmäinen järjestelmätason kokonaisvaltainen arviointi tehtiin keväällä 2010, jolloin auditoitiin sisäisesti osa Korkeakoulun arviointineuvoston määrittelemistä auditoitikohteista. Tämän arvioinnin pohjalta tehtiin raportit, kehittämiskohdetaulukot ja käynnistettiin useita kehittämistoimenpiteitä. Tämä kokonaisuus on myös dokumentoitu kattavasti. Näin ollen ei ollut yllättävää, että tämä kohde sai kriteeriksi pääasiassa kehittyvää.

Auditoinnissa kehittämiskohteiksi havaittiin, että järjestelmätasosta tehtyjen SWOT-analysien pohjalta on tarpeen valita muutamat kehittämiskohteet, joita lähdetään toteuttamaan. Lisäksi henkilöstön ja opiskelijoiden on löydettävä oma roolinsa kehittämistyössä. Tällä hetkellä ei välttämättä osata sitoa oman työn kehittämistä osaksi isompaa kokonaisuutta.

Positiivista oli huomata, että laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa käsitellään yksiköiden johtoryhmien lisäksi myös erilaisissa henkilöstökokouksissa ja kehittämissäpäivissä sekä työryhmissä. Opiskelijat ovat mukana järjestelmän kehittämisessä pääasiassa palautteen antamisen ja koulutusohjelmamiimien toiminnan kautta.

Opiskelijoilla on hyvin tiedossa, miten ja kenelle palautetta annetaan. Opiskelijoilla tuntuu myös olevan luottamus siihen, että asioita kehitetään palautteen perusteella, vaikka heillä ei ollutkaan aina tietoa miten. Opiskelijajärjestöt keräävät joskus myös oma-aloitteisesti palautetta.

Kehittämisehdotukset

- Koko henkilöstö ja opiskelijat on saatava mukaan toiminnan kehittämiseen ja tunnistamaan oma roolinsa toiminnan kehittämisessä. (Oamk)
- Laadunvarmistusjärjestelmän SWOT:sta valitaan muutama kehittämiskohde, joita lähdetään aidosti kehittämään. (Oamk)
- Laadunvarmistusjärjestelmän SWOT on tehty, mutta valtaosa näkökohdista ei kohdistu laadunvarmistusjärjestelmän arviointiin vaan yksikön toiminnan arviointiin. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)

Dokumentointi

- Dokumentoinnin kehittäminen tarkoituksenmukaisella tavalla (palautteet, kehittämistarpeet). Tällä hetkellä osa olennaisesta jää dokumentoimatta. Esimerkiksi yksi mahdollisuus voisi olla tiedottaminen maanantain henkilöstöpalaverissa esille tulleista kehittämisideoista, jotka kirjattaisiin muistioon. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Dokumentoinnin systematisointi. (Täydennyskoulutus)
- Seurantaa, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä on tarpeen dokumentoida systemaattisesti mm. vertailutiedon saamiseksi. Näin voidaan todentaa kehittämistä. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)

Palautteet

- Sähköinen palaute- tai aloitelaatikko. (Tekniikan yksikkö)
- Palautejärjestelmä: dokumentoinnin kehittäminen, palautteiden hyödyntämisen dokumentointi. (Täydennyskoulutus)
- Palautteiden käsittely, hyödyntäminen ja dokumentointi. (Liiketalous)
- Opiskelijoille on järjestettävä lukujärjestyksiin mahdollisuus osallistua laatupalauttekeskusteluihin. (Liiketalous)
- Musiikinopetuksen yksilöluonteisuudesta johtuen suoran palautteen antaminen on vaikeaa ja palautteen käsittelyyn pitäisi olla menettelyt. Näyttö palautteen vaikuttavuudesta kehityskeskusteluissa ja palautteen käsittelyketjussa pitäisi olla näkyvämpää. (Kulttuurialan yksikkö)
- Henkilöstö-, opiskelija- ja sidosryhmäpalautteiden systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä vaikuttaa haastatteluiden perusteella tarpeelliselta. (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)

Hyvät käytänteet

Tiimit ja työryhmät, erityisesti koulutusohjelmatiimit

- Tiimirakenne vaikuttaa yksikön toimintaa palvelevalta. (Täydennyskoulutus)
- Tiimeissä käsitellään laadunvarmistukseen liittyviä asioita. (Täydennyskoulutus)
- Osastokokouksissa käsitellään työryhmien muistiot. Tieto kulkee sitä kautta henkilöstölle. Tietyt tarpeelliset asiat nostetaan johtoryhmään. (Kulttuurialan yksikkö)
- Koulutusohjelmatiimeissä on opiskelijoiden edustus. Opiskelijajäsenten rooli on vahvistunut kaikkien opiskelijoiden edustajana. Palautetta annetaan ja käsitellään aktiivisesti. (Kulttuurialan yksikkö)
- Joissakin koulutusohjelmissa palautteen antaminen on osa opintojaksosuoritusta. (Kulttuurialan yksikkö)
- Koulutusohjelmatiimien toimintaa arvostetaan etenkin opiskelijoiden keskuudessa. (Kulttuurialan yksikkö)
- Koulutusohjelmatiimitoiminnan yhdenmukaistaminen. (Rehtorin toimisto)
- Järjestelmää kehittävä laatutiimi on perustettu ja se toimii aktiivisesti. Laatukoordinaattori on jäsenenä Oamkin laatukoordinaattoreiden työryhmässä. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)

Opiskelijapalautejärjestelmä ja sen vaikuttavuus

- Opiskelijajärjestö on järjestänyt oman palautekyselyn opetuksesta ja opiskeluilmapiiristä. (Kulttuurialan yksikkö)
- Palautetta on päätetty kerätä jokaiselta opintojaksolta. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Opiskelijoilla on hyvin tiedossa, minne mennä ongelmien kanssa, ja heillä on luottamus siihen, että asiat hoidetaan. (Kulttuurialan yksikkö)
- Palautetta edellytetään, jotta opiskelija saa suoritusmerkinnän. (Kulttuurialan yksikkö)
- Palautetta pyritään keräämään monipuolisesti ja aktiivisesti. (Liiketalouden yksikkö)
- Kehityskeskusteluissa käydään läpi opintojaksopalautteita. Saadusta palautteesta tehdään kooste. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Haastatteluiden perusteella osa opettajista reagoi suoraan palautteeseen opintojaksoilla ja muokkaa niitä joustavasti palautteen pohjalta. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Opintojaksopalautetta kerätään kattavasti ja osa opettajista kertoo opiskelijoille kurssin alussa, miten aiemmat palautteet ovat vaikuttaneet opintojakson sisältöihin. Tämä motivoi opiskelijoita myös vastaamaan. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- Opiskelijoille järjestetyt lautupalauttekeskustelut. (Liiketalouden yksikkö)

Suunnitelmat

- Suunnitelmat toiminnan kehittämiseen on tehty. (Tekniikan yksikkö)
- Osastokohtaiset kv-suunnitelmat. (Tekniikan yksikkö)
- Edellisen auditoinnin kehittämiskohteisiin on reagoitu. (Täydennyskoulutus)
- Arviointien pohjalta on nostettu asioita kehitettäväksi (mm. sisäinen auditointi I, laadunvarmistusjärjestelmän SWOT). (Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö)

Muut

- Opettajakorkeakoulujen kansallinen yhteistyö vaikuttaa hyvältä kehittämisfoorumilta. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu)
- Laatukoordinaattorilla on aktiivinen rooli laadunvarmistuksen tiedonvälittämisessä henkilöstölle ja opiskelijoille. (Kulttuurialan yksikkö)
- Laadunvarmistusjärjestelmän pitkäaikainen seuranta ja vertailutietojen käyttäminen. (Liiketalouden yksikkö)
- Yhteistyö tuutoriopiskelijoiden kanssa opiskelijoiden innostamiseksi antamaan palautetta. (Liiketalouden yksikkö)
- Mittareita seurataan, tuloksia arvioidaan ja toimintaa kehitetään opettajatasolla, koulutusohjelman tasolla ja johtotasolla. (Luonnonvara-alan yksikkö)
- PDCA-sykli on laatuleipä-konseptin kautta tehty helposti ymmärrettäväksi. (Rehtorin toimisto)

4.4 Tukiprosessit

Oamkissa on kolme tukiprossia: viestintä, kirjasto- ja tietopalvelut sekä tietohallinto ja IT-palvelut. Tukiprosesseja arvioitiin ensimmäisellä auditointikierroksella keväällä 2010, mutta ne haluttiin ottaa uudestaan auditoitavaksi jokainen omana kokonaisuutenaan. Nyt keskityttiin arvioimaan erityisesti kytkeytymistä muihin prosesseihin, tiedon tarkoituksenmukaisuutta ja saatavuutta sekä prosessin kokonaisvaltaista kehittämistä.

Tukiprosessien arviointia suunniteltaessa tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus oli jaettu kahteen osa-alueeseen: a) korkeakoulun sisällä ja b) ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Auditointia toteutettaessa jätettiin pois ulkoisten sidosryhmien näkökulma. Tukiprosessit ovat pääosin luonteeltaan sisäisiä, minkä lisäksi haastateltavia ulkoisten sidosryhmien osalta saatiin ainoastaan yksi, joten kohteita ei pystytty arvioimaan tältä kannalta.

4.4.1 Tukiprosessin kytkeytyminen muihin prosesseihin

Ensimmäisessä kohteessa arvioitiin tukiprosessin kytkeytymistä muihin prosesseihin. Arviointikriteeriksi tuli

kahdelle tukiprosessille alkava ja yhdelle kehittyvä. Alkava-kriteeri on määritelty seuraavasti: *"Tukiprosessi on osittain kytketty muihin prosesseihin, mutta yhteydet ovat puutteelliset tai niissä on vielä selkeitä kehittämiskohteita"*. Kehittyvä-kriteeri on puolestaan määritelty seuraavasti: *"Tukiprosessi on kytketty muihin prosesseihin. Yhteyksiä muihin prosesseihin on kehitetty ja niistä on näyttöä."*

Pohdintaa tuloksista

Kaikki tukiprosessit ovat kytkeytyneet ainakin osittain muihin prosesseihin. Pisimmälle kytkeytyminen on viety kirjasto ja tietopalveluissa, jossa kehitystyötä on tehty pitkäjänteisesti. Siitä huolimatta eroavaisuuksia toiminnassa on edelleen yksikkökohtaisesti.

Viestinnässä ja tietohallinto ja IT-palveluissa on kytkeydytty luontevasti joihinkin prosesseihin, joiden kanssa kehitystyötä on tehty pitkäjänteisesti. Yhteydet jäävät kuitenkin kokonaisuudessa osittain puutteellisiksi tai niissä on vielä selkeitä kehittämiskohteita.

Kaikilla tukiprosesseilla on hyviä käytänteitä, jotka tukevat kytkeytymistä muihin prosesseihin, esimerkiksi tiivistä työparityöskentelyä osaprosessitasolla ja työryhmätyöskentelyä.

Kehittämisehdotukset

Viestintä

- Roolien, vastuiden ja rajapintojen määrittely joihinkin muihin prosesseihin on edelleen tarpeen, esimerkkinä tästä opetuksen suunnittelun osaprosessi.
- Molempipuolisen asiantuntijuuden hyödyntäminen nousi esille haastatteluissa. Viestinnältä toivotaan kehittämisideoita ja aloitteita uusista asioista, joita prosesseissa voidaan hyödyntää. Yksiköiltä tuleviin pyyntöihin ja ideoihin olisi hyvä reagoida nopeasti, jotta toimitaan Oamkin viestintäpolitiikan mukaisesti.

Kirjasto ja tietopalvelut

- Tiedonhaun opetus on hyvä integroida jokaisessa yksikössä opetussuunnitelmiin ja opetukseen.
- Aktiivinen yhteys opetusyksikön keskeisten työryhmien kanssa voisi edelleen kehittää kytkeytymistä osaksi muita prosesseja.

Tietohallinto ja IT-palvelut

- Roolien, vastuiden ja rajapintojen määrittelyä muihin prosesseihin on tarpeen selkiyttää.
- Lähituen toimintamallia on tarpeen määritellä ja kehittää asiakkaiden näkökulmasta (vastuut ja roolit, yhteydenotto, vasteajat).
- Oikea-aikaisuuden huomioiminen ohjelmistojen ja käyttöjärjestelmien päivityksessä tai uudelleen asentamisessa edistää muiden prosessien toimintaa, jolloin katkoksia ei synny toimintaan.

Hyvät käytänteet

Viestintä

- Viestintä on kytkeytynyt osaksi toiminnanohjaus- ja ydinprosesseja, esimerkiksi hallinnon tasolla tämä näkyy työryhmätyöskentelynä ja kehittämissyhteistyönä muun muassa hankeviestintäsuunnitelma, opiskelijarekrytointi.
- Viestintää suunnataan strategian ja kehittämissuunnitelman mukaan.

Kirjasto ja tietopalvelut

- Kirjasto ja tietopalvelut -tukiprosessi on kytkeytynyt sekä ydin- että tukiprosesseihin, esimerkiksi hallinnon tasolla tämä näkyy tiiviinä työryhmätyöskentelynä ja kehittämissyhteistyönä (mm. ePooki, opinnäytetyöprosessin uudistus).
- Joissakin yksiköissä kirjaston tiedonhankinnan opetus ja ohjaus on integroitu täysin opetukseen ja opetussuunnitelmiin.

Tietohallinto ja IT-palvelut

- Tietohallinto ja IT-palvelut -tukiprosessi on kytkeytynyt selkeästi opintojen suunnittelu -osaprosessiin, jossa tämä näkyy esimerkiksi prosessikuvauksissa, työn aikataulutuksessa ja osallistumisena työryhmätyöskentelyyn sekä työparityöskentelynä.
- Itse tehdyissä järjestelmissä on sekä tekninen pääkäyttäjä että sisällöstä vastaava, esimerkiksi opetuksen ja oppimisen puolelta. He kehittävät järjestelmää yhteistyössä, mikä tukee tietojärjestelmien kytkeytymistä ydintoimintaan.
- Hankintavaiheessa testataan järjestelmien yhteensopivuutta muiden järjestelmien kanssa (järjestelmiä hyödyntävät muut prosessit).

4.4.2 Tukiprosessin tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Toisessa kohteessa arvioitiin, miten tarkoituksenmukaista ja saatavaa tietoa tukiprosessi tuottaa. Arviointikriteeriksi tuli sekä alkava, kehittyvä että edistynyt.

Alkava-kriteeri on määritelty seuraavasti: "Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedon tarpeita tukiprosessin sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon." Kehittyvä-kriteeri on määritelty seuraavasti: "Tukiprosessi tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla." Edistynyt-kriteeri on puolestaan määritelty seuraavasti: "Tukiprosessilla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille ja opiskelijoille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysoin-

tiin. Tukiprosessin laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista."

Pohdintaa tuloksista

Koko ammattikorkeakoulun osalta tiedon saatavuutta edistää viestinnän kehittämistyönä tehdyt henkilöstö- ja opiskelijaintrat (Heimo ja Oiva). Viestintä tukee muiden prosessien viestintää ja tarjoaa käyttöön monenlaisia viestintäkanavia.

Sekä viestinnän että tietohallinto ja IT-palveluiden on tarpeen vielä täydentää omia prosessikuvauksiaan, viestiä prosessistaan aktiivisemmin sekä kiinnittää huomiota siihen, että tietoa analysoidaan ja suunnataan enemmän käyttäjäryhmittäin. Kirjaston tukiprosessi viestii aktiivisesti ja ajantasaisesti kaikille henkilöstöryhmille ja opiskelijoille suomen kielen lisäksi englanniksi.

Hyvät käytänteet

Viestintä

- Viestinnällä on monia erilaisia kanavia käytössä tiedon välittämiseen, esimerkiksi oranssi, Facebook ja yksikkövierailut.
- Henkilöstöintra on saavuttanut päivittäisen työkalun aseman Oamkissa. Opiskelijaintrasta on tulossa työväline opettajille ja opiskelijoille (käyttöönottovaihe menossa). Viestinnän tukiprosessi on koordinoitunut introjen kehittämistyön ja tekee jatkuvaa sisällöntuotantoa, mikä edistää koko korkeakoulun tasolla tiedon saatavuutta.

Kirjasto ja tietopalvelut

- Kirjastolla on monipuolisesti käytössä erilaisia kanavia tiedon välittämiseen, esimerkiksi intra, Facebook, ohjeistukset, sähköposti-ilmoitukset.
- Kirjaston ohjeet ja tiedotteet julkaistaan myös englanninkielisenä.

Tietohallinto ja IT-palvelut

- Tukiprosessi on aloittanut kuukausitiedote-käytänteen. Tämä on jatkossa hyvä mahdollisuus ennakoiwaan tiedottamiseen.

Kehittämisehdotukset

Viestintä

- Viestintä tukee muita prosesseja ja niiden mahdollisuuksia viestiä monipuolisesti. Viestinnän omista prosessikuvauksista on kuitenkin kehittämistä. Esimerkiksi Asiakaspalvelu-prosessin täydentäminen toiminto-tasolta eteenpäin on tarpeen.
- Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että kokonaisuus ei avaudu käyttäjille. Muun muassa roolit ja vastuu (kuka vastaa mistäkin asiasta ja keneen ollaan yhteydessä). Nämä on tarpeen tuoda nykyistä selkeämmin esille.
- Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakkaat kokevat palveluiden saatavuuden etäiseksi. Palveluista ja niihin liittyvistä käytänteistä on tarpeen viestiä nykyistä aktiivisemmin.
- Ohjeistukset: Sisällön tarkistaminen vuosittain on tarpeen. Mikäli ohje on edelleen ajan tasalla, laitetaan merkintä "tarkistettu pp.kk.vvvv". Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja näkyväksi laittaminen ohjeistuksiin, jotta tiedetään keneen voi tarvittaessa olla yhteydessä.

Kirjasto ja tietopalvelut

- Introjen yksikkönäkymissä Kirjasto- ja tietopalvelut -välilehdellä tulisi olla "Ohjeet, palvelut ja työkalut" -kohdassa linkki Kirjaston www-sivuilla oleviin palveluihin.
- Intran kautta ajankohtaista-tiedottamista voisi hyödyntää nykyistä enemmän henkilöstöintran osalta.
- eAineistoista tiedottamista voisi lisätä käyttäjille ja niiden käyttöä on tarpeen opastaa.
- Kirjaston kaikkia palveluita ei haastattelujen perusteella tunneta, esimerkiksi kirjasto oppimisympäristönä. Palveluista voisi viestiä aktiivisemmin asiakkaille.

Tietohallinto ja IT-palvelut

- Tiedottamiskäytänteiden kehittäminen on tarpeen. Etukäteis- ja ajantasainen tiedottaminen sekä tehokkaiden viestintäkanavien selvittäminen eri kohderyhmille.
- Prosessikuvausten täydentäminen on tarpeen.
- Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että kokonaisuus ei avaudu käyttäjille. Muun muassa roolit ja vastuut (kuka vastaa mistäkin asiasta ja keneen ollaan yhteydessä). Nämä on tarpeen tuoda nykyistä selkeämmin esille, esimerkiksi yksiköissä on tiedettävä kuka toimii lähitukena.
- Ohjeistukset: Sisällön tarkistaminen vuosittain on tarpeen (osa ohjeista on vanhentunut). Mikäli ohje on edelleen ajan tasalla, laitetaan merkintä "tarkistettu pp.kk.vvvv". Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja näkyväksi laittaminen ohjeistuksiin, jotta tiedetään keneen voi tarvittaessa olla yhteydessä.

4.4.3 Tukiprosessin toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Kolmannessa kohteessa arvioitiin tukiprosessi-kokonaisuuden kokonaisvaltaista kehittämistä. Arviointikriteeriksi tuli kahdelle tukiprosessille kehittyvä ja yhdelle edistynyt.

Kehittyvä-kriteeri on määritelty seuraavasti: *"Tukiprosessin toimintaa seurataan ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua."* Edistynyt-kriteeri on puolestaan määritelty seuraavasti: *"Tukiprosessin toimintaa seurataan, arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti ja ollaan laajalti tietoisia toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista."*

Pohdintaa tuloksista

Kaikki tukiprosessit seuraavat ja arvioivat toimintaansa ja niillä on näyttöjä kehittämistyöstä. Viestinnän ja Tietohallinto ja IT palveluiden osalta kehittämistyön tulisi olla kuitenkin nykyistä suunnitelmallisempaa, jotta seurannasta ja kehittämisenäkökuilmista tulee kattavat. Mittaristojen läpikäyminen ja niiden priorisointi vaikuttaakin tarpeelliselta. Kirjastolla on vakiintuneet käytänteet seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Kaikkien on tarpeen miettiä, miten kytkeytymistä ydinprosesseihin seurataan ja arvioidaan.

Kehittämisehdotukset

Viestintä

- Prosessin toiminnan arviointiin on luotava tarkoituksenmukainen mittaristo ja mittarit on priorisoitava. Nykyisellään seurataan monella tavalla viestintää ja on tehty myös kehittämistä niiden pohjalta, mutta jää auki mitataanko prosessia vai tuloksia.
- Asiakaspalveluun vasteaikojen määrittely vaikuttaa haastattelujen perusteella tarpeelliselta (esimerkiksi tilaus, vastaus asiakkaalle, tilauksen toimittaminen).
- Asiakaspalautteen (sisäinen asiakkuus) systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen.
- On tarpeen miettiä, miten kytkeytymistä ydinprosesseihin seurataan ja arvioidaan.

Kirjasto ja tietopalvelut

- On tarpeen miettiä, miten kytkeytymistä ydinprosesseihin seurataan ja arvioidaan.

Tietohallinto ja IT-palvelut

- Palvelupyynnöt, niiden tila ja seuraaminen – järjestelmän kehittäminen näyttää tarpeelliselta (esimerkiksi asiakkaalle vastaaminen, työnhallintajärjestelmä).
- Atk-luokkien huoltokirja tai sähköinen järjestelmä voisi jäməkittää työtä ja edistää myös tietoisuutta käyttäjillä. Esimerkiksi mitä huolletaan, missä aikataulussa ja kuka huoltaa.
- Itse tehtyjen järjestelmien käytettävyyssarviointi vaikuttaa tarpeelliselta.
- On tarpeen miettiä, miten kytkeytymistä ydinprosesseihin seurataan ja arvioidaan.

Hyvät käytänteet

Viestintä

- Toimittaja-, web- ja graafikkotiimit käyvät yhdessä läpi palautteet ja kehittämiskohteet.
- Viestinnän tukiprosessilla on monenlaisia tapoja seurata ja arvioida viestintää. Esimerkiksi webnewsmonitor, statistiikka, opiskelijapalautekysely, lukijatutkimukset ja käytettävyysarvioinnit (www-sivut).

Kirjasto ja tietopalvelut

- Toimintaa seurataan yhteistyössä muiden korkeakoulukirjastojen kanssa, mikä tuo perspektiiviä toiminnan arviointiin.
- Viikkopalaverissa käsitellään systemaattisesti palautteet ja viedään eteenpäin omilla päätöksillä tai päätettäväksi ylemmälle tasolle.

Tietohallinto ja IT-palvelut

- Palautteet ja kehittämis ehdotukset käsitellään kokouksessa ja viedään tarvittaessa it-johtoryhmään.
- Benchmarkkaus tietojärjestelmistä muiden korkeakoulujen kanssa.
- Varamiesjärjestelmä on luotu systemaattisesti.

5 Yhteenveto

5.1 Auditointiprosessi

Sisäisen auditoinnin prosessia arvioitiin kahdesta näkökulmasta. Auditointiryhmiltä kysyttiin raportin yhteydessä palautetta perehdytyksestä, auditointiprosessista sekä auditointiryhmän toiminnasta. Alkuperäiset palautteet löytyvät yksikkökohtaisten auditointiraporttien lopusta. Auditointiryhmiltä kysyttiin tukipalveluilta kysyttiin auditointivierailun jälkeen, miten auditointiprosessi on heidän näkökulmastaan sujunut. Arviointikysely lähetettiin sähköpostitse laatukoordinaattoreille.

Auditointiryhmien palaute

Perehdyttämistä kuvailtiin monen ryhmän palautteessa riittäväksi. Koulutukset koettiin hyödyllisiksi ja ”Sisäinen auditointi Oamkissa 2011” -käsikirja tarpeelliseksi. Sisäisestä auditoinnista saatiin niiden perusteella varsin hyvä kuva. Positiiviseksi koettiin myös se, että auditointiryhmissä oli mukana sekä uusia että aiemmin auditoinnissa toimineita.

Muutaman ryhmän mielestä laadunvarmistuksen käsitteet ja laadunvarmistusjärjestelmä kokonaisuutena olisi pitänyt käydä tarkemmin läpi koulutuksissa. Nyt osalle ei muodostunut selkeää kuvaa Oamkin laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudesta. Palautteissa ehdotettiin myös, että havainnollistavaa materiaalia, esimerkiksi kuvia ja kaavioita olisi saanut olla enemmän. Jatkoa ajatellen toivottiin myös konkreettisia harjoituksia haastattelutilanteista.

Auditointiprosessia kuvailtiin opettavaiseksi ja mielenkiintoiseksi. Ryhmissä koettiin, että prosessi on suunniteltu ja organisoitu hyvin, ja varsinkin ennen auditointeja järjestetty puheenjohtajapalaveri sai kiitosta. Myös sisäisen auditoinnin aikataulutusta keuhuttiin: valmistautuminen ja tiedotus aloitettiin Heimon ja Oivan kautta yli kuusi kuukautta ennen ensimmäisiä auditointivierailua.

Ryhmiä sisäistä aikataulutusta auttoivat heti ensimmäisessä tapaamisessa sovitut tapaamisajat ja -paikat koko auditointiprosessin ajaksi. Kaksi tapaamista ennen audi-

tointivierailua ja yksi tapaaminen raportin laatimista varten tuntuivat riittävän. Raporttia täydennettiin viimeisen tapaamisen jälkeen vielä sähköpostitse. Muutama ryhmä korosti palautteessaan, kuinka tärkeää on varata tarpeeksi aikaa raportointiin.

Haastattelujen sujuvuuden varmistamiseksi etukäteen mietityt kysymykset sekä määritelty roolijako: päähaastattelijat, tarkkailijat ja kirjurit. ”Vierailupäivän ohjelma sujui jouhevasti ja haastattelutilanteista jäi positiivinen ja kehittämismaailma mielikuva auditointiryhmälle.” Raportointia helpottivat Heimossa olevat valmiit raportointipohjat. Kokonaisuuden nähtiin kehittyneen edellisestä vuodesta ja sisäiseen auditointiin vuonna 2011 osallistuneet kommentoivat muun muassa seuraavasti: ”Prosessi on kehittynyt kevään auditoinnin jälkeen (mm. ohjeet, materiaalit)”. Rehtorin toimiston laatukoordinaattorien läsnäolon ryhmissä nähtiin lisäävän auditointien yhteismitallisuutta.

Auditointiryhmien toiminta sujui hyvin. Ryhmien kokoonpanoa kuvailtiin kattavaksi ja sidosryhmien ja opiskelijoiden aktiivinen mukanaolo nähtiin antoisaksi. Erilaiset koulutus- ja kokemustaustat kasvattivat ryhmän kokonaisuosaamista. Myös ryhmäytyminen onnistui vaivattomasti ja yhdessä työskentely sujui: ”Ryhmä toimi hyvässä hengessä, yhtenäisesti ja tasa-arvoisesti.” Muutamassa ryhmässä tapahtuneet henkilömuutokset toivat pieniä haasteita auditoinnin toteutukseen, joten sitouttamiseen on seuraavissa auditoinneissa kiinnitettävä enemmän huomiota.

Osa ryhmistä jakautui auditointivierailulla kahteen haastatteluryhmään, mikä havaittiin toimivaksi. Esimerkiksi isossa yksikössä saadaan näin haastateltua enemmän ihmisiä. Muutama muukin ryhmä pohdiskeli auditointivierailun jälkeen, olisiko heidänkin ollut hyödyllistä jakautua haastatteluihin. Tämä tosin tuo myös lisähaasteita raportointiin.

Auditointiryhmien yksiköiden palaute

Yksiköistä saatujen palautteiden pohjalta auditointivierailut haastatteluineen onnistuivat hyvin. Palautteet olivat

kokonaisuudessaan selkeästi positiivisempia kuin ensimmäisellä kierroksella. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat kokeneet tilaisuudet rakentavina keskustelutuokioina: *"Meillä koettiin, että haastattelutilanne oli rennon oloinen ja asiallinen. Kokemus oli ihan positiivinen, ja auditoinnissa sai hyviä huomioita omasta työstä."*

Auditointiryhmien koulutuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota hyvän ilmapiirin rakentamiseen ja siihen, että kysymykset tehdään haastateltavien toimenkuvista ja tehtävistä käsin: *"Kysymykset tuntuivat osuneen aika hyvin kohdilleen. Kysymykset olivat myös olleet käytännönläheisiä. Tuli sellainen tunne, että vastaajat olivat ymmärtäneet mistä on kyse ja nähneet kysymysten yhteyden käytännön työhön, mikä on mielestäni erittäin iso plussa."*

Tavoitteena oli välttää laatutermien käyttöä henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien haastatteluissa, mutta johdon haastatteluihin sovittiin mahdollisuus termistön käyttämiseen. Osa ryhmistä kuitenkin haastatteli kaikkia käyttämällä laatutermejä, mikä aiheutti hieman hämmennystä ihmisissä. *"Olin ulkopuolisten sidosryhmien jäsenenä. Huomasin välillä, että osa näistä edustajista pohti pitkään, mitä kysymyksellä ajatettiin takaa. Toisaalta haastattelijat usein avasivat ja tarkensivat kysymystään, ja tämä auttoi vastaamista. Joissakin tilanteissa jäin pohtimaan, että millä tavoin laatujärjestelmämme on tiedossa ulkopuolisten sidosryhmän jäsenille. Voisimmeko mm. www-sivuillamme tehdä laatuumme enemmän näkyväksi?"*

Tarkoituksena on, että henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien ei tarvitse osata laatutermistöä, vaan he tietävät oman työnsä, opiskelunsa tai toimintansa kannalta olennaiset asiat, esimerkiksi toimintatavat ja vastuut, miten asia liittyy osaksi isompaa kokonaisuutta ja miten sitä seurataan, arvioidaan ja kehitetään.

Sisäisen auditoinnin tavoitteena oli yhteinen kehittäminen ja hyvien käytänteiden esiin tuominen. Palautteiden pohjalta nämä onnistuivat hyvin: *"Auditoinnissa oli positiivinen tunnelma. Tilaisuudesta jäi sellainen tunne, että haastattelijat halusivat aidosti tietää toiminnastamme eikä etsiä epäkohtia."*

"Auditointiprosessi vietiin mielestäni ihan hyvin läpi niin, että se ei syönyt kohtuuttomasti resursseja. On hyvä, että

alustavan palautteen saa suhteellisen pian auditoinnin jälkeen, kun prosessi ja haastattelussa kysytyt asiat ovat vielä tuoreessa muistissa."

5.2 Auditoinnin tulokset

Sisäinen auditointi kohdistui kaikkiin Oamkin yksiköihin ja tukiprosesseihin. Auditoinnissa löydettiin monia hyviä käytänteitä, joita kannattaa hyödyntää ammattikorkeakoulun toiminnassa. Kehittämiskohteiksi nousi useita Oamk-tasolle liittyviä asioita niin laadunvarmistusjärjestelmän osalta kuin siihen liittyvän tiedon tarkoituksenmukaisuudessa ja saatavuudessa.

Ensimmäisessä auditointikohteessa (Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen) kävi ilmi, että strategia 2015 ei näy vielä riittävästi laadunvarmistusjärjestelmässä. Yksiköiden ja rehtorin toimiston toimintaa on tarpeen sovittaa yhteen ja laadunvarmistusjärjestelmää on edelleen kehitettävä ja panostettava sen hyödyntämiseen. Edellisen vuoden tapaan myös roolit ja vastuut tarvitsevat selkeyttämistä.

Toisessa auditointikohteessa (Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus a) korkeakoulun sisällä b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista) nousi esille työyhteisöviestinnän kehittäminen, laadunvarmistusjärjestelmäkokonaisuudesta viestintä sekä sidosryhmäviestinnän kehittäminen. Lähtökohtana on molemmissa osa-alueissa tiedontarpeiden selvittäminen ja analysointi.

Kolmannessa auditointikohteessa (Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen) nousi esille laadunvarmistusjärjestelmän SWOT. Siitä on tarpeen valita muutama kehittämiskohde, joita lähdetään toteuttamaan.

Tukiprosessien sisäisessä auditoinnissa huomattiin, että kaikilla on toimivia ja kehittyneitä kytköksiä muihin prosesseihin. Kuitenkin kytkeytymistä muihin prosesseihin on edelleen tarpeen kehittää erityisesti viestinnän ja tietohallinto ja IT-palveluiden osalta. Prosessikuvauksissa on myös kehittämiskohtia. Tukiprosessien viestintä kaipaa suunnitelmallisuutta: haastatellut eivät aina tienneet palveluista

ja vastuista. Arviointia on tarpeen kehittää ja erityisesti tarkoituksenmukaisten mittaristojen valinta on tässä avainasemassa.

Jokainen yksikkö ja tukiprosessi on käynyt läpi raportissa olevat kehittämiskohteet, joiden pohjalta on tehty kehittämiskohdetaulukot. Näihin on kirjattu toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu. Sisäisen auditoinnin tulokset käytiin läpi myös kevään johdonkatselmuksissa. Näillä toimenpiteillä varmistetaan toiminnan kehittäminen sisäisen auditoinnin tulosten pohjalta.

Voidaan todeta, että Oamkissa laadunvarmistusjärjestelmä ja sen hyödyntäminen on suhteellisen toimivaa ja se on kehittynyt edelliseltä auditointikierrökseltä. Järjestelmän toimintaa ja sen hyödyntämistä on kuitenkin edelleen tarpeen kehittää. Lisäksi erityisesti henkilöstön ja opiskelijoiden sitouttamiseen ja viestintään on panostettava.

Toiminnan arviointi ja kehittäminen tulevaisuudessa

Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään sisäisiä auditointeja tästä eteenpäinkin. Tarkoituksena on järjestää auditointikierrös henkilökunnan, opiskelijoiden ja sidosryhmien voimin joka toinen vuosi. Seuraava sisäisen auditointi sijoittuu vuodelle 2013. Vuosina 2010 - 2011 käytiin yksikkökohtaisesti läpi Korkeakoulujen arviointineuvoston ulkoisissa auditoinneissa käyttämät kohteet. Oamkin tulevat sisäiset auditoinnit järjestetään teemoittain, ei yksiköittäin; esimerkiksi on ehdotettu teema-auditointia kansainvälisestä toiminnasta.

Seuraavaksi Oamkissa on KKA:n ulkoinen auditointi marraskuussa 2011. Sisäisten auditointien tulosten myötä ulkoiseen auditointiin on hyvä lähteä. Jokainen oamkilainen tietää jo, että hyvät tulokset (eli laatu) saavutetaan suunnittelemalla, seuraamalla, arvioimalla ja kehittämällä omaa toimintaa systemaattisesti. Dokumentointi tapahtuu luonnollisesti intressinä. Laatu kuuluu siis jokaisen oamkilaisen arkeen.

Lähteet

Ammattikorkeakoululaki (9.5.2003/351) ja (24.7.2009/564).

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. 2007. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Julkaisuja 7. http://www.kka.fi/files/1201/KKA_1610.pdf

Isola, M. & Järvinen, S. 2010. Laatu leipomassa. Sisäinen auditointi Oulun seudun ammattikorkeakoulussa 2010. ePooki. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 5. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-065-7>

Laatukäsikirja. 2009. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Sijainti: Oamkin henkilöstöintra Heimo.

Sisäinen auditointi Oamkissa 2011 -käsikirja. Oamkin henkilöstöintra Heimo.

Yksiköiden ja tukiprosessien auditointimateriaalit ja -raportit. Oamkin henkilöstöintra Heimo.

I PERUSTIEDOT	
	Yksikkö Auditointijankohta
	Auditiojaryhmä Käytössä ollut toimintaa kuvaava materiaali
	Auditoinnin vastuuhenkilöt yksikössä Haastatellut henkilöt
II TIIVISTELMA	
III AUDITOINTIHAVAINNOT KOHTEITTAIN	
Kohde 1. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	
	Hyvät käytänteet
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset
	Huomiot
	Annettu kriteeri ja perustelut
Kriteerit	
<p>Puuttuva: Laadunvarmistusta ei ole kytkeyty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.</p> <p>Alkava: Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset.</p> <p>Kehittyvä: Järjestelmä on kytkeyty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä</p> <p>Edistynyt: Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>	

Kohde 2. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	
a) korkeakoulun sisällä	Hyvät käytänteet
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset
	Huomiot
	Annettu kriteeri ja perustelut
Kriteerit	
<p>Puuttuva: Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.</p> <p>Alkava: Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedon tarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.</p> <p>Kehittyvä: Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.</p> <p>Edistynyt: Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.</p>	
b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	Hyvät käytänteet
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset
	Huomiot
	Annettu kriteeri ja perustelut

Kriteerit	
<p>Puuttuva: Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.</p> <p>Alkava: Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista.</p> <p>Kehittyvä: Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.</p> <p>Edistynyt: Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.</p>	
Kohde 3. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	
Hyvät käytänteet	
Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
Huomiot	
Annettu kriteeri ja perustelut	
Kriteerit	
<p>Puuttuva: Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta eikä sitä seurata tai kehitetä.</p> <p>Alkava: Korkeakoululla on heikko kokonais käsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.</p> <p>Kehittyvä: Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.</p> <p>Edistynyt: Korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää systemaattisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.</p>	
IV EHDOTUS AUDITOINTIMATERIAALIKSI KKA:N ULKOISTA AUDITOINTIA VARTEN	



V SISÄINEN AUDITOINTIPROSESSI	
Arvioi sisäistä auditointiprosessia.	Perehdyttäminen
	Auditointiprosessi
	Auditointiryhmän toiminta

I PERUSTIEDOT	
	Tukiprosessi Auditointiajankohta
	Auditoijaryhmä Käytössä ollut toimintaa kuvaava materiaali (linkki)
	Auditoinnin vastuuhenkilöt yksikössä Haastatellut henkilöryhmät
II TIIVISTELMÄ	
III AUDITOINTIHAVAINNOT KOHTEITTAIN	
Kohde 1. Tukiprosessin kytkeytyminen muihin prosesseihin	
	Hyvät käytänteet
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut

	Huomiot
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
	Annettu kriteeri ja perustelut
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut

Kriteerit

Puuttuva: Tukiprosessia ei ole kytketty muihin prosesseihin.

Alkava: Tukiprosessi on osittain kytketty muihin prosesseihin, mutta yhteydet ovat puutteelliset tai niissä on vielä selkeitä kehittämiskohteita.

Kehittyvä: Tukiprosessi on kytketty muihin prosesseihin. Yhteyksiä muihin prosesseihin on kehitetty ja niistä on näyttöä.

Edistynyt: Tukiprosessit on kytketty luontevasti osaksi muita prosesseja. Kytkeytymisestä muihin prosesseihin ja kehittämistyöstä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Kohde 2. Tukiprosessin tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

a) korkeakoulun sisällä	Hyvät käytänteet
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut

	Kehittämistarpeet ja ehdotukset
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
	Huomiot
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
	Annettu kriteeri ja perustelut
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
Kriteerit	
<p>Puuttuva: Tukiprosessissa ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.</p> <p>Alkava: Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedon tarpeita tukiprosessin sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.</p> <p>Kehittyvä: Tukiprosessi tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.</p> <p>Edistynyt: Tukiprosessilla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille ja opiskelijoille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Tukiprosessin laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.</p>	

b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	Hyvät käytänteet
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
	Kehittämistarpeet ja ehdotukset
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
	Huomiot
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut
	Tietohallinto ja IT-palvelut
	Annettu kriteeri ja perustelut
	Viestintä
	Kirjasto ja tietopalvelut

Tietohallinto ja IT-palvelut	
Kriteerit	
<p>Puuttuva: Tukiprosessissa ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.</p> <p>Alkava: Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon tukiprosessin suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista.</p> <p>Kehittyvä: Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu huomioon. Tukiprosessin toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.</p> <p>Edistynyt: Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Tukiprosessin laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.</p>	
Kohde 3. Tukiprosessin toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	
Hyvät käytänteet	
Viestintä	
Kirjasto ja tietopalvelut	
Tietohallinto ja IT-palvelut	
Kehittämistarpeet ja ehdotukset	
Viestintä	
Kirjasto ja tietopalvelut	
Tietohallinto ja IT-palvelut	

Huomiot	
Viestintä	
Kirjasto ja tietopalvelut	
Tietohallinto ja IT-palvelut	
Annettu kriteeri ja perustelut	
Viestintä	
Kirjasto ja tietopalvelut	
Tietohallinto ja IT-palvelut	
Kriteerit	
<p>Puuttuva: Tukiprosessin toiminnasta ei seurata tai kehitetä.</p> <p>Alkava: Tukiprosessin toimintaa ei juurikaan seurata eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta. Toimijoilla on heikko kokonais käsitys tukiprosessin toiminnasta.</p> <p>Kehittyvä: Tukiprosessin toimintaa seurataan ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.</p> <p>Edistynyt: Tukiprosessin toimintaa seurataan, arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti ja ollaan laajalti tietoisia toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.</p>	
IV EHDOTUS AUDITOINTIMATERIAALIKSI ULKOISTA AUDITOINTIA VARTEN	



V SISÄINEN AUDITOINTIPROSESSI

Arvioi sisäistä auditointiprosessia.

Perehdyttäminen

Auditointiprosessi

Auditointiryhmän toiminta

**OULUN SEUDUN
AMMATTIKORKEAKOULU**



ePooki - TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT
PL 222, KIVIHARJUNLENKKI 2B, 90101 OULU
PUH. 010 27 21030, FAX 010 27 21371
www.oamk.fi