

Erkki Karppanen • Erno Tornikoski •
Riikka Töytäri • Helka Urponen •
Teuvo Uusitalo • Karl Holm

Lahden ammattikorkeakoulun laadun- varmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

1:2007

ISBN 978-952-206-055-6 (painettu)

ISBN 978-952-206-056-3 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammer-Paino Oy

Tampere 2007

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto aloitti korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit keväällä 2005. Tähänastinen kokemus on osoittanut, että auditointimalli on korkeakouluille varsin vaativa kansainvälisestäkin vertaillen, koska se kattaa korkeakoulun koko toiminnan. Vaativuudessaan se kuitenkin nostaa monipuolisesti ja havainnollisesti esille keskeisiä tekijöitä korkeakoulujen toiminnasta ja laadun kehittämismekanismeista. Valmistuneiden raporttien tulokset osoittavat, että korkeakouluilla on paljon laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä, mutta erityisesti laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudessa, laadunvarmistuksen johdonmukaisessa kytkemisessä toiminnan ohjaukseen ja johtamiseen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan laadunvarmistuksessa ja sidosryhmien osallistumismahdollisuuksissa on vielä useimmissa korkeakouluissa kehittämishaastetta.

Auditointi on kansallinen arviointipoliittinen ratkaisu, jolla osoitetaan kansainvälisesti, että Suomessa on pätevä korkeakoulujen laadunvarmistus. Menettelyllä tuodaan eurooppalaiset laadunvarmistuksen periaatteet suomalaisiin korkeakouluihin, sillä kansallinen auditointimalli on rakennettu eurooppalaisten laadunvarmistuksen periaatteiden mukaiseksi. Kyseessä onkin suuri haaste sekä korkeakouluille että arviointineuvostolle.

Auditointi kunnioittaa korkeakoulujen autonomiaa ja korostaa luottamusta korkeakoulujen viimekätiseen vastuuseen koulutuksensa laadusta. Tämä sopii hyvin suomalaiseen korkeakoulujärjestelmään ja sen traditioon. Kehittämisen ja kehittävän arvioinnin periaate näyttäytyy auditoinnissa vuorovaikutuksena ja vuoropuheluna arviointineuvoston ja korkeakoulujen välillä. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota korkeakoulut voivat käyttää oman toimintansa kehittämisessä. Auditointitulokset nostavat myös esille hyviä käytänteitä koko korkeakoulukentän hyödynnettäviksi. Raporttiin sisällytetään aina suosituksia tukemaan korkeakoulua sen kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmäänsä edelleen.

Lahden ammattikorkeakoulun auditointi on järjestyksessä yhdeksäs. Parhaimmat kiitokset Lahden ammattikorkeakoululle osallistumisesta auditointiin sen ensimmäisessä aallossa. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä.

Ossi Tuomi

Pääsihteeri

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Sisällys

Auditointiryhmä	7
1 Johdanto	9
2 Auditointiprosessi	11
2.1 Auditoinnin tavoitteet	11
2.2 Auditoinnin kohteet	11
2.3 Auditointisopimus	13
2.4 Auditointiaineisto	13
2.5 Auditointivierailu	14
2.6 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	15
3 Lahden ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	16
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	16
3.2 Laadunvarmistus	17
4 Auditointitulokset	19
4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja kokonaisrakenne	19
4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio	21
4.3 Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus	24
4.3.1 Tutkintoon johtava koulutus	24
4.3.2 Tutkimus- ja kehitystyö	27
4.3.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	31
4.3.4 Tuki ja palvelutoiminnot	32
4.3.5 Henkilöstön kehittäminen	34
4.4 Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen	37
4.5 Kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	39
4.6 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	42
4.7 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	44
4.8 Menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus	46
4.9 Laadunvarmistustiedon hyödyntäminen kehittämisen välineenä	48
4.10 Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta, arviointi ja kehittäminen	52

5	Johtopäätökset	54
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	54
5.2	Kehittämissuosituks	55
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä	56
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	56

Liitteet

1:	Auditointivierailun ohjelma	57
2:	Auditointikriteerit	58
3:	Lahden ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio	62
4:	Lahden ammattikorkeakoulun laatupyramidi	63

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Rehtori **Erkki Karppanen**, Mikkelin ammattikorkeakoulu

Tekniikan tohtori Erkki Karppanen toimii rehtorina Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Aiemmin hän on toiminut kansainvälisen teollisuuden palveluksessa projektiosaston johtajana ja kansainvälisen projektitoiminnan johtajana Honeywell Oy:ssä 1996–2002 sekä vuosina 1991–1996 silloisessa Pohjois-Savon ammattikorkeakoulussa yliopettajana ja yksikön johtajana. Honeywell Oy:ssä hän on osallistunut laajaan Six Sigma -pohjaisen laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen sekä kansainvälisiin Lean Expert-koulutuksiin.

Jäsenet

Yliopettaja / tutkimuspäällikkö **Erno Tornikoski**,

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kauppätieteiden tohtori Erno Tornikoski toimii yrittäjyyden yliopettajan virassa ja tutkimuspäällikön tehtävässä Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä. Hän on koordinoinut kolmen ammattikorkeakoulun yhteisen ylemmän AMK-tutkinnon koulutusohjelmaa ja ollut mukana yAMK-tutkinnon kansallisessa kehittämisessä. Lisäksi hän on aikaisemmin toiminut hallinnollisena koordinaattorina ranskalaisen Grande Ecolen (ESSEC) johtamiskoulutusohjelmissa.

Opiskelija **Riikka Töytäri**, Suomen ammattikorkeakouluopiskelijayhdistysten liitto – SAMOK ry

Opiskelija Riikka Töytäri on toiminut vuonna 2004 Suomen ammattikorkeakouluopiskelijayhdistysten liitto – SAMOK ry:n hallituksessa sekä osallistunut Tampereen ammattikorkeakoulun edustajana Korkeakoulujen arviointineuvoston ja Oulun yliopiston järjestämään Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa -projektiin.

Laatujohtaja **Helka Urponen**, Lapin yliopisto¹

Valtiotieteen tohtori Helka Urponen on dosenttina sekä Turun että Lapin yliopistoissa. Hän on työskennellyt vuodesta 2005 lähtien Lapin yliopiston laatujohtajana ja sitä ennen (1991–2005) Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen johtajana. Korkeakoulujen arviointineuvoston erikoistumisopintolautakunnan työskentelyyn hän on osallistunut vuodesta 1998 alkaen. Yliopistollisen täydennyskoulutuksen eurooppalaisissa verkostoissa Helka Urponen on toiminut aktiivisesti.

Erikoistutkija **Teuvo Uusitalo**, Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT

Tekniikan lisensiaatti Teuvo Uusitalo toimii VTT:ssä erikoistutkijana. Hänen erityisalaansa on yritystoiminnan riskienhallinta. Hän on mm. ollut mukana tekemässä riskianalyyseja, kehittämässä riskien hallinnan menetelmiä sekä arvioimassa organisaatioiden turvallisuusjohtamisjärjestelmiä. Hän on myös toiminut toimintajärjestelmän sisäisenä auditoijana. Aikaisemmin Uusitalo on työskennellyt muun muassa yliassistenttina Tampereen teknillisessä yliopistossa ja projektipäällikkönä Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastossa.

Sihteeri

Suunnittelija **Karl Holm**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

Karl Holm on työskennellyt Korkeakoulujen arviointineuvostossa eri arviointiprojektien suunnittelijana vuodesta 2001. Tällä hetkellä hän toimii ammattikorkeakoulusektorin arvioinneista vastaavana suunnittelijana.

¹ Auditointiryhmä valitsi 26.10.2006 pitämässään kokouksessaan Helka Urposen auditointiryhmän varapuheenjohtajaksi.

1 Johdanto

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) ja opetusministeriö ovat sopineet, että Korkeakoulujen arviointineuvosto kehittää vuosina 2005–2007 korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointimenettelyä. Auditoinnin taustalla on tarve osoittaa suomalaisen korkeakoulutuksen ja tutkintojen laatu kansallisesti ja kansainvälisesti sekä tukea korkeakouluja laadunvarmistuksessa ja laadun kehittämisessä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto on yhteistyössä korkeakoulujen ja opiskelijajärjestöjen kanssa valmistellut auditointimenettelyn, joka on kuvattu lokakuussa 2005 ilmestyneessä auditointikäsi kirjassa². Kyseisessä käsi kirjassa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Auditointikriteereitä valmisteltaessa on hyödynnetty eurooppalaisia korkeakoulujen laadunvarmistuksen periaatteita ja suosituksia, joiden mukaan korkeakoulujen sisäiseen laadunvarmistukseen tulee kuulua muun muassa dokumentoitu laatupolitiikka ja toimivat menettelytavat koulutuksen laadun varmistamiseksi, tiedonkeruu ja analysointi koulutuksen ja muun toiminnan johtamista varten sekä tiedottaminen korkeakoulun tarjoaman koulutuksen ja tutkintojen laadusta³.

Laadunvarmistuksen auditoinnin lähtökohtana on kehittävä arviointi, jolla on jo vahva perinne suomalaisessa arviointikäytännössä. Tavoitteena on, että Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttama auditointi toimii osana yksittäisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää.

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuosittain 3–11 auditointia korkeakoulujen ilmoittautumisten ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Auditointia pilotoitiin kahdessa korkeakoulussa keväällä 2005⁴, ja tämän perusteella auditointimenettelyä kehitettiin siten, että kehittämisvaiheen auditoinnit voitiin aloittaa syksyllä 2005. Auditointimallin kehittämisvaihe ulot-

² Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirjassa vuosille 2005–2007. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 4:2005. Tampere: Tammer-Paino Oy. (Käsi kirjassa löytyy myös verkosta osoitteesta http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_405.pdf)

³ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. (<http://www.enqa.net/files/BergenReport210205.pdf>)

tuu vuoteen 2007 asti. Jokaiselta vuosien 2005–2007 auditointeihin osallistuvalla auditoijalla ja korkeakoululla kerätään palautetta auditointimenetelmästä ja kriteereistä. Arviointineuvosto käy auditointimallia koskevaa keskustelua myös kansainvälisten yhteistyökumppaniensa kanssa. Tätä palautetta hyödynnetään vuosina 2006–07, kun tehdään auditointimallin kehittämistä koskevia johtopäätöksiä.

⁴ Pilottivaiheessa auditointiin Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Pilottivaiheen auditointien raportit julkaistiin KKA:n julkaisusarjassa verkkojulkaisuna keväällä 2005. Verkkojulkaisut löytyvät osoitteesta http://www.kka.fi/muut_julkaisut.lasso

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tavoitteena on

- arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä:
 - tukeeko korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kansallisten korkeakoulupoliittisten ja korkeakoulun asettamien tavoitteiden saavuttamista
 - tuottaako korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se kehittämistoimenpiteisiin
- arvioida laadunvarmistusjärjestelmää suhteessa auditointikriteereihin, tuoda esiin vahvuuksia ja hyviä käytänteitä, antaa kehittämissuosituksia laadunvarmistuksen kehittämiseksi ja tehdä päätös Korkeakoulujen arviointineuvostossa siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellyttääkö laadunvarmistusjärjestelmä myöhemmin tehtävää uusinta-auditointia.

2.2 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteet on määritelty auditointikäsikirjassa ja ne ovat samat kaikille korkeakouluille. Auditoinnin kohteena ovat:

1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet
2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio, johon sisältyy laadunpolitiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely
3. Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus
 - a) Tutkintotavoitteinen koulutus⁵
 - b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö

⁵ Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylempät korkeakoulututkinnot sekä ylempät ammattikorkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkijakoulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatintutkinnot ja tohtorintutkinnot.

- c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁶
 - d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
 - e) Henkilöstön kehittäminen
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
 5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
 6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä
 7. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
 8. Laadunvarmistuksen menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen
 9. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä
 10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditointin kohteista. Auditoinnissa käytettävät kriteerit ovat liitteenä 2.

Auditoinnin kohteena ovat laadunvarmistuksen prosessit ja menettelytavat, eivät korkeakoulun itselleen asettamat tavoitteet tai sen tulokset. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää tarkastellaan suhteessa sen asettamiin tavoitteisiin ja edellä mainittuihin auditointikriteereihin. Auditointikäsi­kirjan mukaisesti tarkoituksena on tarkastella laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta, sen tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuutta ja käyttöä korkeakoulun tarjoaman koulutuksen ja muun toiminnan laadun ja seurannassa kehittämisessä. Auditoinnin yhteydessä korkeakoululta edellytetään konkreettista näyttöä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta, vaikuttavuudesta ja avoimuudesta.

⁶ Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät tässä myös täydennyskoulutuksen (ml. erikoistumisopinnot) sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen.

2.3 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja kukin korkeakoulu sopivat auditoinnin järjestämisestä auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määritellään mm. auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus/kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Lahden ammattikorkeakoulun auditointisopimus laadittiin 15.5.2006. Auditointi sovittiin toteutettavaksi kotimaisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä.

2.4 Auditointiaineisto

Auditointikäsi­kirjan mukaan⁷ auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Auditointiaineisto avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnan ohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Aineistolle ei ole määritelty sivumäärärajoitusta, vaan korkeakoulun tulee itse arvioida etukäteen toimitettavan aineiston sopiva laajuus.

LAMK:n toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- kuvaus LAMK:n organisaatiosta
- kuvaus LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmästä⁸ (laatu- ja arviointityön tavoitteet, yleiskuvaus laadunvarmistusjärjestelmästä ja sen kytkeytymisestä toiminnanohjausjärjestelmään, järjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen)
- laatukäsikirja
- yhteenveto laadunvarmistusjärjestelmän osoittamista keskeisistä kehittämiskohteista ja suunnitelluista toimenpiteistä.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Jokaisesta auditointikäsi­kirjassa mainitusta auditointikohteesta on oltava jokin näyttö tai näyte. Aineistosta on

⁷ Tarkat auditointiaineistoa koskevat ohjeet löytyvät edellä mainitusta auditointikäsi­kirjasta.

⁸ Lahden ammattikorkeakoulu käyttää paikoittain laadunvarmistusjärjestelmästä nimitystä laadunvarmistusjärjestelmä. Tässä raportissa käytetään johdonmukaisesti yleiskäsitettä laadunvarmistusjärjestelmä.

käytävä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen. Auditoidavan korkeakoulun on toimitettava auditointineisto KKA:on kymmenenä kappaaleena noin neljä viikkoa ennen auditointivierailua. Lahden ammattikorkeakoulun aineisto saapui KKA:on auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään 23.9.2006 mennessä ja se toimitettiin välittömästi auditointiryhmän jäsenille perehtymistä varten.

Auditointiryhmä voi edellä kuvattujen aineistojen lisäksi halutessaan pyytää korkeakoululta tarpeelliseksi katsomansa lisäaineistot. Toisen ryhmäkoulutuspäivän 26.10.2006 yhteydessä pitämässään kokouksessa auditointiryhmä päätti pyytää lisäaineistoja LAMK:n toimittamaa aineistoa täydentämään. Auditointiryhmä pyysi LAMK:lta seuraavat lisäaineistot:

- kaikista vierailtavista koulutusyksiköistä prosessikohtaiset itsearvioinnit sekä laitosten opiskelijapalautejärjestelmät
- esimerkkejä palauteyhteenvedoista eri koulutusyksiköissä
- näyttöjä LAMK:n alumninyhteistyöstä
- keskeisimpien tukiprosessien laatukuvaukset (esim. opiskelijapalvelut)
- näyttö vuosittain tapahtuneesta järjestelmän arvioinnista (vrt. näyttö 10 – PDCA).

Lisäksi auditointiryhmällä oli sekä perehdytys- että vierailun aikana pääsy LAMK:n intranet-järjestelmään, jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia. Ryhmä sai tunnuksat myös LAMK:n opiskelijoiden tiedotus- ja verkko-opetusympäristö Reppuun.

2.5 Auditointivierailu

Auditointiryhmän puheenjohtaja Erkki Karppanen ja auditointia koordinoiva KKA:n suunnittelija Karl Holm vierailivat Lahden ammattikorkeakoulussa 3.10.2006 järjestetyssä informaatio- ja keskustelutilaisuudessa, jossa keskusteltiin auditoinnin tavoitteista, kohteista ja kriteereistä sekä käytännön toteutuksesta. Karppasen ja Holmin lisäksi tilaisuudessa pitivät puheenvuoron LAMK:n rehtori Risto Ilomäki, LAMK:n henkilökuntaa edustanut sosiaali- ja terveysalan laitoksen/liikunnan laitoksen koulutusjohtaja Erja Katajamäki sekä korkeakoulun opiskelijakunta LAMKO ry:n edustaja koulutuspoliittinen vastaava Petra Taipale.

Varsinainen auditointivierailu järjestettiin Lahdessa 1.–3.11.2006. Auditointivierailun tavoitteena on todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Kolmen päivän auditointivierailusta muodostui vuorovaikutteinen tapahtuma, joka tuki korkeakoulun laadunvarmistuksen kehittymistä.

Vierailun ohjelma laadittiin auditointikäsi kirjassa kuvatun mallin mukaisesti (liite 1). Auditointiryhmä vieraili vierailun toisena ja kolmantena päivänä (2.–3.11.) etukäteen valituissa yksiköissä. Toisena päivänä kohteina olivat tutkintokoulutusta antavissa liikunnan laitoksessa sekä tekniikan laitoksessa. Lisäksi ryhmät vierailivat LAMK:n innovaatiokeskuksessa sekä opiskelijakeskuksessa.

Kolmantena päivänä ryhmä myös jakaantui kahtia ja vieraili muotoilu-instituutissa sekä ryhmän vasta arviointivierailun aikana päättämässä ns. joke-rikohteessa eli sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä.

2.6 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmän jäsenet tuottivat auditointiraportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten erityisasiiantuntemusta voitiin hyödyntää auditointikäsi kirjassa mainittujen auditointikohteiden käsittelyssä. Auditointiryhmä piti auditointivierailun aikana kolme kokousta, joissa se täsmensi laatimiaan haastattelukysymyksiä ja hahmotteli alustavasti auditointiraporttia. Projektisuunnittelija vastasi raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, ammattikorkeakoulun ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. LAMK:lla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatiertojen osalta ennen sen julkaisemista.

Raportin rakenne noudattaa auditointikäsi kirjassa olevaa auditointiraporttien yleistä jäsenystä, jonka mukaan raportin alkuluvuissa esitellään auditoinnin tausta ja toteutustapa, kolmannessa kuvataan kyseessä olevan korkeakoulun tavoitteet, organisaatio ja laadunvarmistusjärjestelmä, neljännessä luvussa esitellään auditointitulokset auditointikohteittain ja viidennessä luvussa esitetään auditoinnin perusteella tehtävät johtopäätökset.

3 Lahden ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä⁹

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Lahden ammattikorkeakoulun toiminta alkoi vuonna 1992 ja se vakinaistettiin 1.8.1996. LAMK kuuluu itsenäisenä liikelaitoksena Päijät-Hämeen koulutuskonserniin, joka on 14 päijäthämäläisen kunnan omistama kuntayhtymä. LAMK:ssa opiskelee noin 5300 opiskelijaa ja henkilökuntaa vuorostaan on noin 450, joista runsaat puolet on opettajia. Korkeakoulussa voi suorittaa ammattikorkeakoulututkinnon kuudella eri koulutusosalalla, joissa on yhteensä 23 koulutusohjelmaa ja niissä vuorostaan 40 suuntautumisvaihtoehtoa – alaa tai -pääainetta. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon voi nykyisin suorittaa kahdella koulutusosalalla.

Lahden ammattikorkeakoulun organisaatorakennetta on viime vuosina uudistettu ja kuluvan lukuvuoden alusta LAMK on muodostunut kolmesta toimialasta:

- *Hyvinvointitoimiala*, johon kuuluvat sosiaali- ja terveystieteiden laitokset ja liikunnan laitos yhdessä sekä matkailun laitos ja musiikin laitos yhdessä
- *Muotoilun, ympäristön ja tekniikan ja liiketalouden toimiala* (uusi nimi: Yritys- ja kulttuuritoimiala), johon kuuluvat muotoiluinstituutti ja taideinstituutti yhdessä, liiketalouden laitos ja tekniikan laitos
- *Innovaatiokeskus*.

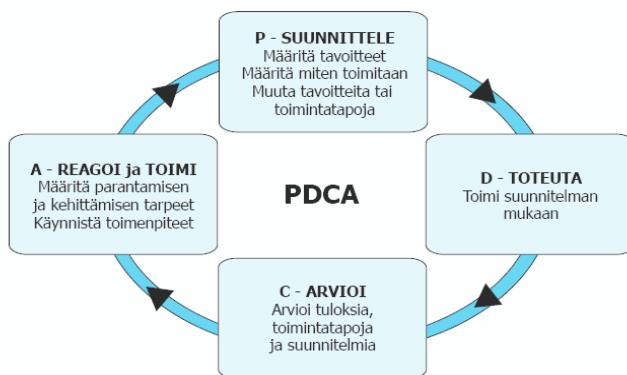
Molemmat vararehtorit sekä innovaatiokeskuksen johtaja vastaavat toimialoista kun taas laitosten toimintaa johtavat koulutusjohtajat. Koko ammattikorkeakoulua koskevat matriisitoiminnot rakentuvat matriisipäällikköjen vetämien monialaisten tiimien varaan.

⁹ Luku 3 perustuu Lahden ammattikorkeakoulun toimittamaan auditointiaineistoon.

3.2 Laadunvarmistus

Lahden ammattikorkeakoulussa on hyvää oppimista painottava laadunvarmistusjärjestelmä. Hyvä oppiminen on nostettu laadunvarmistuksen keskiöön, sillä toiminnan tulos näkyy ensisijaisesti opiskelijan oppimisena sekä työyhteisön ja alueen oppimisena. Kaiken toiminnan katsotaan viime kädessä ja yksiselitteisesti tukevan oppimista.

LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän rakenteellisena ytimenä on PDCA-ympyrä (*plan-do-check-act*), jonka tulee toimia kaikissa prosesseissa ja kaikilla toiminnan tasoilla. Peruseriaatteena on, että toiminnalle asetetaan tavoitteet (*strategiaprosessi, opetussuunnitelmatyö, yksittäisten opintojaksojen suunnittelu*), asetettuihin tavoitteisiin sitoudutaan ja niiden saavuttamiseen pyritään (*proessin ja muu toiminta kunnossa ja tavoitteellista*), tavoitteiden saavuttamista seurataan ja arvioidaan (*toimiva arviointijärjestelmä*) sekä saatujen tulosten pohjalta tehdään kehittämistoimenpiteitä (*tulosten hyödyntäminen, vaikuttavuus*). Arviointitoiminnalla on merkittävä rooli laadunvarmistustyössä sillä arvioinnin avulla tuotetaan tietoa toiminnan laadukkuudesta eri vastuutahoille.



Kuvio 1. Jatkuvan kehittämisen ympyrä

LAMK:n tärkeimmät omat strategiat ovat 'hyvän oppimisen strategia' ja 'kehittämisen strategia'. Strategisena ohjausjärjestelmänä käytetään Balanced scorecard -järjestelmää. Kehittämisen strategiassa on määritelty LAMK:n strategiset tavoitteet ja niiden saavuttamisen kriittiset menestystekijät, mittarit, seuraavalle vuodelle asetetut tavoitetasot, vastuuhenkilöt ja tulosten tarkastelun ajankohta BSC-tuloskorttien muodossa. Mittaristossa ovat mukana opetusministeriön tuloksellisuusmittarit sekä joukko LAMK:n omia mittareita. Laitokset ja prosessit työstävät omat tuloskorttinsa koko ammattikorkeakoulun korttien pohjalta mutta omien painopisteidensä mukaisesti. Laitokset ja prosessit

kytketään siten strategiaan tavoitteiden ja muiden kehittämisen painopisteiden avulla niiltä osin kuin ne koskettavat kyseisiä laitoksia ja prosesseja.

Hyvän oppimisen näkökulmasta keskeisimmät tulokortit ovat prosessit ja rakenteet -kortti (kortti C) sekä henkilöstön kehittäminen ja innovatiivisuus -kortti (kortti D). Prosessit ja rakenteet -kortissa tavoitteena on mm. laadukas oppimisprosessi ja laadukas t&k-prosessi. Myös D-kortissa mainitut henkilöstön osaamisenkehittäminen sekä hyvinvointi ja motivoituneisuus ovat erityisesti hyvän oppimisen edellytyksiä.

LAMK:n tärkeimpiä laatutyökaluja ovat

1. Toiminta- ja taloussuunnittelu ja sen seuranta
 - tavoitesopimusprosessi ammattikorkeakoulun ja laitostasolla
 - laitoskohtaiset toiminta- ja talousseuranta sekä tavoitesopimusneuvottelut
 - BSC-tulokortit (korkeakoulu ja laitostaso)
2. EFQM-kokonaisarviointi (laajennetun johtoryhmän tekemänä)
3. Itsearviointit, palautekyselyt ja seurantamittarit
4. Palautepäivät (opiskelijat ja opettajat)
5. Kehityskeskustelut
6. Ulkoiset arvioinnit
7. Benchmarking
8. Jatkuva dialogi ja yhteistyö eri toimijoiden välillä
9. Viestintävälineet (mm. intranet/laatupyramidi, reppu, www-sivut, erilaiset tiedotteet).

Edellä mainittujen laatutyökalujen toimivuutta on useissa oppiaineissa kokeiltu. EFQM-kokonaisarviointia on testattu kertaalleen ennen lukuvuoden päättymistä vuonna 2006 ja seuraava arviointi tehdään lukuvuoden 2007 lopulla. Laatukäsikirjaan sisältyvässä arviointiohjelmassa on kuvattu vuosittain tai määrättyin väliajoin toteutettavat arvioinnit.

Laatu- ja arviointityö on toisen vararehtorin vastuulla. Hänen tukena työskentelee laatu- ja arviointipäällikkö sekä laatu- ja arviointitiimi. Laatu- ja arviointipäällikön sekä tiimin tehtävänä on laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen sekä arviointiohjelman koordinointi ja toteutumisen seuranta. Erittymisenä tehtävänä on sisäisten itsearviointien suunnittelu ja toteutus. Laatutyön organisoimisen lähtökohtana on, että jokainen tiimi on laatutiimi. Jokainen tiimi/prosessin omistaja vastaa omaan vastuualueeseensa kuuluvan toiminnan laadusta, sen seurannasta ja kehittämisestä laatu- ja arviointitiimin tukemana.

4 Auditointitulokset

4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja kokonaisrakenne

Auditointikohde 1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet

Lahden ammattikorkeakoulun tärkein laatutavoite on hyvä oppiminen. Samaan tavoitteenmäärittelyyn sisältyy myös ammattikorkeakouluasetuksen määrittelemät tutkintoon johtavien opintojen tavoitteet. Hyvän oppimisen halutaan konkretisoituvan siten, että valmistuva opiskelija saa parhaat mahdolliset tiedot, taidot ja pätevyuden selviytyä työelämässä. Hyvä, tavoitteellinen oppiminen muuttuu työelämässä tarvittavaksi osaamiseksi.

Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmälle keskeinen tavoite on, että se tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista tarkoituksenmukaisilla toimintatavoilla ja prosesseilla sekä tuottaa toimintatapojen ja prosessien kehittämiseksi tarpeellista ja oikeaa tietoa laaduntuottamiskyvystä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Laatujohtamisen tavoitteena on, että laadunvarmistukseen osallistuvat opiskelijat, opettajat, tukipalvelujen edustajat, tutkijat, hallinto ja johto sekä ulkoiset sidosryhmät.

Laadunvarmistusjärjestelmän rakenteellisena ytimenä on kehittämisen ympyrä PDCA, jonka tulee toimia kaikissa prosesseissa ja kaikilla toiminnan tasoilla. Laadunvarmistusjärjestelmän arviointi kohdistuu kehittämisen ympyrän soveltamiseen ja sen osien toimivuuteen. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta relevanttia tietoa ja miten saatua tietoa on hyödynnetty.

LAMK:n yhtenä laatutavoitteena on, että toiminnan kehittäminen perustuu jatkossa entistä vahvemmin systemaattisesti kerättyyn ja analysoituun arviointitietoon. Toiminnanohjauksen vuosikello rakentuu tavoitesopimusprosessin ympärille. Laadunvarmistusjärjestelmän tehtävä on tuottaa arviointitietoa eri analyysivaiheisiin ja tarvittaessa useamminkin.

Toiminta- ja talousseurannat ovat kolme kertaa vuodessa ennusteiden yhteydessä (1. ennuste joulukuussa, 2. huhtikuussa ja 3. syyskuussa). Systemaattisemmat yksikkö- ja toimialakohtaiset tavoitesopimusneuvottelut käydään jatkossa kolmannen toiminta- ja talousseurannan yhteydessä. Yksikkökohtainen tavoitesopimusneuvottelukäytäntö on suunnitteilla ja se on tarkoitus ottaa käyttöön seuraavan tavoitesopimuskierroksen aikana.

LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmää oli aiemmin arvioitu vuonna 1998, jolloin toteutettiin englanninkielinen kokonaisarviointi. Vuosina 2001–2003 toteutettiin koulutusohjelmien itsearviointi.

Auditointivierailun aikana haastattelujen perusteella ilmeni, että laadunvarmistusjärjestelmä on ollut viime aikoina voimakkaan kehittämisen kohteena. Toki useita järjestelmään liittyviä elementtejä on aikaisemminkin ollut laadunvarmistuksen käytössä.

Laatukäsikirjassa kuvatuista laatutyökaluista on vain osaa testattu ja niiltä osin laatukäsikirjassa kuvattu laadunvarmistusjärjestelmäkokonaisuus on lähinnä tavoitella.

Myös auditointiaineistoon kuuluneessa SWOT-analyysissä todetaan, että laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuus on vielä tällä hetkellä paikoittain heikko.

Tällä hetkellä laadunvarmistusjärjestelmän käytännön toteutus on opettajien ja opiskelijoiden näkökulmasta pääasiassa hajanainen, mutta sisältää paljon hyviä käytäntöjä. Haastattelujen perusteella johto oli hyvin tietoinen laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteista ja merkityksestä, mutta henkilöstöllä ja varsinkaan opiskelijoilla ei vielä ollut tietoa laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenteesta.

Opiskelijoiden palautemekanismit ja opiskelijoiden sekä sidosryhmien kanssa käytävä jatkuva dialogi ovat tällä hetkellä selkeästi toimivin laadunvarmistusjärjestelmän osa koulutuksen laitoksilla. Erittäin selvää näyttöä tästä oli kulttuuri- ja sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmissa.

LAMK tason BSC-tuloskorteista oli johdettu omat tuloskortit kolmella koulutuksen laitoksella (sosiaali- ja terveysala, liiketalous ja matkailu) sekä innovaatiokeskuksessa. Muilla koulutuksen laitoksilla tuloskorttia ei varsinaisesti ollut käytössä mutta niistä oli johdettu tavoitteita toiminnan ohjaamiseksi. Tuloskortteja toteutettiin eri menetelmiä, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluita, käyttäen.

Johtopäätökset

- LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä on mallikkaasti suunniteltu. Käytönotto on vielä osin keskeneräinen prosessi, jonka tulee mennä eteenpäin ja syvemmälle organisaation eri osiin. Laadunvarmistusjärjestelmän jalkauttamista laitoksille on jatkettava johdetusti.
- Laadunvarmistusjärjestelmän eri osa-alueet ja tavoitteet on hahmotettu ja otettu hyvin käyttöön LAMK:n johtamisen tasolla, mutta jatkossa olisi kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, kuinka kaikilla laitoksilla ymmärretään riittäväällä tavalla eri menetelmien asema laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudessa.

- Laadunvarmistusjärjestelmän toimivimpia osia olivat jatkuva vuorovaikutteinen dialogi ja opiskelijapalautejärjestelmät. Erityisesti opiskelijapalautteen vaikutuksesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä.

4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio

Auditointikohde 2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio, johon sisältyy laatupolitiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely

LAMK:n laatukäsikirjan mukaan laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on nelitasoinen. Tämä laatupyramidiksi kutsuttu kuvaus on luettavissa LAMK:n intranetissä. Laatupyramidi on jaoteltu neljään eri tasoon: strategia-taso, prosessitaso, sisäisen ohjauksen taso ja muun ohjeistuksen taso. Strategiatasolla on dokumentoitu Lahden ammattikorkeakoulun hyvän oppimisen strategia, kehittämisen strategia sekä alakohtaiset strategiat. Laatupyramidin kehittäminen on aloitettu vuonna 2004 mutta intranettiin laatupyramidi saatiin toukokuussa 2006.

Hyvän oppimisen strategia on LAMK:ssa sovellettava määrittely laadusta ja sen jatkuvasta parantamisesta. Kyseessä on LAMK:n laatupolitiikka ja siinä määritetään laatutavoitteet, vaatimukset laadunvarmistusjärjestelmälle, opiskelijan rooli laadunvarmistuksessa, järjestelmän kuvaus ja sen dokumentaatio, arviointi-, palaute- ja seurantajärjestelmä sekä arviointiohjelma.

Kehittämisen strategia on LAMK:n kokonaisstrategia, jossa määritetään ja esitetään arvot, visio, toiminta-ajatus ja liikeidea, sidosryhmäkuvaus, strategiamenetelmä ja -kuvaus, kriittiset menestystekijät, arviointikriteerit ja vuositavoitteet sekä strategian toteutumisen seuranta.

Alakohtaiset strategiat ovat alisteisia kokonaisstrategialle. Näitä ovat aikuiskoulutuksen strategia, aluestrategia, kansainvälistymisstrategia, kielistrategia, tieto- ja viestintätekniikan opetusikäytön strategia, tutkimus- ja kehitystyön strategia sekä viestintästrategia.

Prosessitasolla on dokumentoitu LAMK:n organisaatiokaavio ja prosessikartta (joka on LAMK:n prosessien visuaalinen yhteenvetokuvaus). Prosessit on kuvattu jaoteltuna neljään ryhmään:

- ydinprosessit (koulutusprosessit, tutkimus- ja kehittämistyön prosessit)
- opetusprosessit (ovat opetusta ja oppimista välittömästi tukevia prosesseja)
- tuki- ja johtamisprosessit
- arviointi-, palaute- ja seurantajärjestelmä.

Lisäksi kuvataan korkeakoulutason arviointijärjestelmä, johon sisältyvät myös laitosten opiskelijapalautejärjestelmien kuvaukset.

Sisäisen ohjeistuksen tasolta löytyvät LAMK:n sisäistä toimintaa ohjaavat dokumentit sekä arviointi-, palaute- ja seurantatieto että muu toiminnasta kerätty tieto. Laatukäsikirjassa on mainittu tavoitteena, että kaikki LAMK:a koskevat arviointitiedot on luettavissa laatupyramidin kautta. Tällä hetkellä dokumentointi sisältää esimerkkejä LAMK:n palautekyselyistä sekä laitosten palautejärjestelmien kuvauksia. Jatkossa olisi hyvä saada systemaattisesti dokumentoitua palaute- ja seurantatieto sekä sen perusteella tehdyt toimenpiteet.

Tutkimus- ja kehitystoiminnan projektiohjeessa kuvataan projektitoiminnan prosessi ja annetaan määräyksiä ja ohjeita siitä, miten projektin eri vaiheissa tulee toimia. Projektiohje ohjaa ansiokkaalla tavalla tutkimus- ja kehitystoimintaa ja sen käytöstä projektien toteutuksessa on näyttöjä.

Laitosten välillä havaittiin eroja dokumentoinnin tasossa. Eroja ilmeni mm. LAMK:n BSC-tuloskortista johdettujen laitostason tavoitteiden dokumentoinnissa, palautejärjestelmien kuvauksessa sekä prosessikuvauksissa.

Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentit ovat henkilökunnan saatavilla intranetin kautta. Opiskelijoiden sähköiseen Reppu-järjestelmään on juuri perustettu LaatuLokero, jonka kautta on tarkoitus välittää tietoa LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmästä. Haastatteluissa todettiin, että LaatuLokero on jatkossa hyvä väline viestiä laadunvarmistusjärjestelmään liittyen. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tämä uusi järjestelmä ei vielä ollut laajasti opiskelijoiden tiedossa.

Auditointiaineistossa olleessa SWOT-analyysissä on todettu dokumentoinnin osalta heikkoutena, että dokumentointi ei ole systemaattista. Tämä ilmenee mm. siten, että eri tavoilla kerätyn palautetiedon osalta ei aina ole kuvattu, mihin toimenpiteisiin palautteen perusteella on ryhdytty ja sidosryhmäpalautetta ei ole systemaattisesti dokumentoitu. Korkeakoulun intranettiin koottuja osaprosessien kuvauksia ei ole laadittu yhdenmukaisella tavalla. Prosessikuvauksista ei ilmene, koska ne on laadittu eikä niissä myöskään ole mainintaa laatijasta. Jatkossa kannattaisi kiinnittää huomiota dokumentoinnin systemaattisuuden kehittämiseen ja harkita yhdenmukaisen prosessikuvaustavan käyttöönottoa.

Laadunvarmistusjärjestelmän vastuut on dokumentoitu laatukäsikirjassa prosesseittain. Vastuuhenkilöt on määritelty ydinprosesseille, opetuksen osaprosesseille, tukiprosesseille sekä johtamisprosesseille. Laatukäsikirjan mukaan prosessien omistajien vastuulla on prosessin toiminnan arviointi, seuranta ja kehittäminen. Laatu- ja arviointitoiminta on määritelty hyvinvointitoimialan va-

rarehtorin vastuualueeseen. Vararehtorin apuna työskentelevät laatu- ja arviointipäällikkö sekä laatu- ja arviointitiimi.

SWOT-analyyseissä on yhtenä heikkoutena todettu, että laadunvarmistusjärjestelmään liittyvissä vastuissa on vielä epäselvyyttä. Haastattelussa sekä opiskelijoilta, opettajilta, että tukitoiminnoilta tuli esille näkemyksiä, joiden mukaan laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen ja toimintaan pääsee halutessaan vaikuttamaan ja osallistumaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan aina pystyneet yksilöimään laadunvarmistusjärjestelmään liittyviä tehtäviään. Jatkossa olisi hyvä dokumentoida yksilötason laadunvarmistukseen liittyvät tehtävät selkeästi sekä viestiä nämä vastuut ja tehtävät koko henkilöstölle ja opiskelijoille.

Johtopäätökset

- Kokonaisuutena laadunvarmistusjärjestelmä on dokumentoitu kattavasti. Laatupyramidi on toimiva tapa koota laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio yhteen paikkaan henkilöstön saataville.
- Tutkimus- ja kehitystoiminnan projektiohje ohjaa ansiokkaalla tavalla tutkimus- ja kehitystoimintaa ja sen käytöstä projektien toteutuksessa on näyttöjä.
- Juuri käyttöön otettu opiskelijoille suunnattu LaatuLokero tarjoaa hyvät mahdollisuudet laadunvarmistusjärjestelmään liittyvän tiedon viestinnässä. Jatkossa tulisi huolehtia, että LaatuLokero otetaan koko LAMK:ssa käyttöön.
- Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät vastuut on kuvattu selkeästi prosessien omistajatasolla. Jatkossa tulisi dokumentoida yksilötason laadunvarmistukseen liittyvät tehtävät selkeästi sekä viestiä nämä vastuut koko henkilöstölle ja opiskelijoille.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon dokumentointiin tulisi kiinnittää huomiota. Erityisesti niillä laitoksilla, joissa ei ole dokumentaatioon perustuvaa toimintamallia, olisi syytä kehittää heille tarkoitukseenmukaiset periaatteet.
- Jatkossa tulisi huolehtia laadunvarmistusdokumentaation jatkuvasta ja selkeämmästä päivittämisestä ja kehittämisestä LAMK:n intranetissä. Laadunvarmistusdokumentaatioon tulisi myös sisällyttää päivämäärä- ja prosessien tarkistustiedot ja näin todentaa dokumenttien ajantasaisuus.

4.3 Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus

Auditointikohde 3. Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus

4.3.1 Tutkintoon johtava koulutus

Hyvän oppimisen strategia toimii Lahden ammattikorkeakoulussa tällä hetkellä myös pedagogisena ohjeistuksena varsinaisen pedagogisen strategian puuttuessa. Hyvän oppimisen strategian mukaan laadunvarmistusjärjestelmän tehtävänä on luoda edellytykset hyvälle oppimiselle. Näin ollen se sisältää kaikki ne menettelytavat ja prosessit, jotka ohjaavat arkipäivän toimintaa ja joiden mukaisesti toimintaa jatkuvasti parannetaan ja kehitetään.

Lahden ammattikorkeakoulussa tärkein laatutavoite on hyvä oppiminen, jonka tavoitteen määrittelyyn sisältyy myös ammattikorkeakouluasetuksen määrittelemät tutkintoon johtavien opintojen tavoitteet. Laatukäsikirjan mukaan hyvä oppiminen syntyy opiskelijan ja opettajan yhteistyön tuloksena. Opettajan rooli on toimia oppimisen ohjaajana ja tukijana. Opettajan tehtävänä on tehdä sellaisia opetustekoja, että hän saa opiskelijat tekemään oppimistekoja. Näiden tuloksena syntyy oppiminen. Parhaimmat oppimistulokset (hyvä oppiminen) tehdään yhteistyössä.

Laatukäsikirjan mukaan LAMK:n keskeisiä laatutavoitteita ovat mm.:

- Opetusprosessit, tukiprosessit ja oppimisympäristö ovat hyvän oppimisen ja opiskelijoiden työllistymisen vaatimusten mukaisia. (Todennetaan itsearvioinneilla sekä opiskelijoiden, henkilöstön ja elinkeinoelämän edustajien arvioinneilla)
- Yhteisöllisyys varmistaa opetuksen ja oppimisen laadun. Opettajan ja opiskelijan yhteistyö on ratkaisevassa asemassa siinä, miten oppimisessa onnistutaan. Opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistuksessa on aktiivista. Verkostoituminen on tarkoituksenmukaista ja toimivaa.
- Kansainvälinen toiminta kehittää oppimista ja alueellista vaikuttavuutta.
- Arviointitoiminnan avulla parannetaan ja kehitetään opetusta, oppimista sekä prosesseja jatkuvasti ja systemaattisesti.

LAMK:n ydinprosesseiksi on laatukäsikirjan mukaan määritelty kaksi ydinprosessia: koulutusprosessit sekä tutkimus- ja kehitystyön prosessit. Koulutusprosessi jakaantuu tutkintoon johtavan koulutuksen sekä muun koulutuksen prosesseihin. Tutkintoon johtavan koulutuksen eli nuorten ja aikuisten koulutuksen prosessi on kuvattu opiskelijan polun mukaisesti ja tätä prosessia tu-

kevat opetuksen osaprosessit jotka toteutuvat pääosin laitostasolla. Prosessien vastuuhenkilöt on myös määritelty laatukäsikirjassa.

Opetuksen osaprosessit vastuuhenkilöin:

- Opiskelijavalintaprosessi
Opintoasiainpäällikkö/koulutusjohtaja
- Opetussuunnitelmaprosessi
Vararehtori/koulutusjohtaja
- Harjoitteluprosessi
Vararehtori/yliopettaja tai harjoitteluvastaava
- Opinnäytetyöprosessi
Vararehtori/yliopettaja tai opinnäytetyövastaava
- Kansainvälisen toiminnan prosessi
Vararehtori/innojohtaja
- Opiskelijapalautejärjestelmä
Vararehtori/koulutusjohtaja
- Opintojen/opiskelijan ohjausprosessi
Vararehtori/yliopettaja.

Tutkintoon johtavan koulutuksen näytöksi LAMK antoi vuosina 2001–2003 toteutetun koulutusohjelmien itsearviointiprojektin loppuraportin. Itsearviointiprojekti toteutettiin jatkuvan parantamisen periaatteella, mutta näyttöjä toteutetuista kehittämisistä ei ollut. Koulutusohjelmien itsearviointia tullaan jatkamaan ja seuraava arviointi toteutetaan 2007.

Tarkkoja hyvän oppimisen mittareita ei LAMK ole määritellyt ja haastattelujen perusteella hyvän oppimisen mittareiksi määriteltiin valmistumisaikeiden lyhyttä, hyvää sijoittumista työelämään ja vetovoimaisuutta. Opiskelijat määrittivät hyvän oppimisen opettajan ja opiskelijan välisenä vuorovaihtuksena jonka johdosta tunneilla opitaan. Kehittämisen strategiasta voidaan tulkita oppimisen strategisiksi mittareiksi kohdat laadukas kouluttaja sekä laadukas oppimisprosessi. Näiden mittareiksi LAMK määrittelee mm. imago tutkimuksen tulokset, vetovoimatekijät, normiaikaisten tutkintojen määrän, arvosanojen keskiarvon, hyvinvointitutkimukset kuin myös oppimisen ja opetuksen arviointi- ja palautejärjestelmän. Tavoitetasoksi vuodelle 2007 on annettu numeerisia arvoja, sekä yhtenäiset opetuksen ja oppimisen arviointi- ja palautejärjestelmien toimiminen jokaisessa koulutusyksikössä. Varsinaisen pedagogisen strategian luonnin myötä olisi hyvä määritellä myös tarkat mittarit hyvälle oppimiselle, sillä nykyiset mittarit eivät mittaa riittävästi opetus- ja oppimistekojen tuloksia.

Koulutuksen suunnittelu ja toteutus

Näyttöjen perusteella suurimmalla osalla koulutusohjelmista opetussuunnitelmien kehitystyön prosessikuvaukset ovat olemassa. Prosessikuvaukset koulutusohjelmilla lähtevät hyvin erilaisista periaatteista, osassa koulutusohjelmista opetussuunnitelmakehitystyö nivoutuu vahvasti kehittämisen ympyrän vaiheisiin, mutta osassa opetussuunnitelmatyöskentely ei ole suunniteltua ja johdonmukaista.

Työelämän mukana olo opetussuunnitelmatyössä poikkeaa laitoksittain. Osassa laitoksista työelämältä kerätään johdonmukaisesti palautetta erilaisin välinein kun taas osassa laitoksista palautetta ei kerätä ja kommunikointi on satunnaista perustuen yksittäisten henkilöiden kontakteihin. Opiskelijoiden osallistuvuus opetussuunnitelmatyöskentelyyn vaihtelee laitoksittain, joskin nimellinen edustus opiskelijoilla on työryhmissä.

Hyvänä käytänteenä oli sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen ja liikunnan laitoksen opetussuunnitelmatyön prosessikuvaus jossa kehittämistyön tavoitteet johdetaan laitoksen strategiasta ja ne ovat BSC-tuloskorteilla. Kehittämistyö on johdettua ja itse prosessia kuin opetussuunnitelman toteutusta arvioidaan. Kehittämistyössä on vahvasti mukana elinkeinoelämän edustajat sekä opiskelijat joille on luotu omat foorumit palautteen antoon.

Opetuksen, oppimisen ja koulutuksen arviointi

LAMK:ssa kerätään runsaasti palautetta, erityisesti opiskelijapalautetta. Yhtenäistä ohjeistusta LAMK:illa ei ole palautteiden keräämiseen ja prosessointiin, suurin osa laitoksista on kuvannut omat opiskelijapalauteprosessinsa, mutta käytännöt vaihtelevat runsaasti. Tavoitteena LAMK:illa on kehittää opiskelijoiden roolia pelkästä palautteen antajasta osallistuvammaksi kehittämistyön eri vaiheisiin.

LAMK:ssa opiskelijoilta kerätään mm. opintojaksopalautetta, OPALA – kysely, koulutusohjelmopalautetta sekä hyvinvointikysely. Palautteen keruun muodot vaihtelevat koulutusohjelmien luonteen mukaisesti, mutta haastattelujen perusteella avoin dialogi eri toimijoiden välillä nousi tärkeäksi palautekanavaksi. Palautteiden käsittelyssä toimintaohjeiden puuttuessa palautteiden sisällöt jäivät usein kerääjän tietoon eikä näin tietoa voida käyttää kokonaisvaltaisesti kehittämiseen. Hyviä käytänteitä palautteen keruussa ja käsittelyssä nousi esille ja tällainen oli muun muassa lukukausittain käytävät palautekeskustelut, joissa koulutusohjelmien opiskelijat, opettajat ja muut tarvittavat tahot keskustellen käsittelevät palautetta. Toinen hyvä käytäntö on laittaa palautteiden palautteet ja muistiot Reppuun opiskelijoiden nähtäville.

Opintojen ohjausjärjestelmä

LAMK:lla on kirjattuna opintojen ohjauksen järjestelmä joka kattaa opiskelijan polun vaiheet: 1) Ennen opintoja, 2) Opintojen aloittaminen, 3) Opintojen eteneminen, 4) Opintojen päättäminen ja 5) Opintojen jälkeinen vaihe. Järjestelmä on holistisen mallin mukainen ja huomio kiinnitetään erityisesti opiskelun ja oppimisen ohjaukseen.

Yhtenäisen opintojen ohjauksen mallin olemassa olo tukee hyvän oppimisen tavoitetta mutta näyttöjä opintojen/opiskelijan ohjausprosessin toimivuudesta ei ollut saatavilla. Tavoitteena on, että kaikki opiskelijat ovat samantarvoisessa asemassa ohjauksen suhteen, mutta laitosten asennekulttuurien erilaisuus vaikeuttaa haasteen saavuttamista.

Johtopäätökset

- LAMK:n hyvän oppimisen strategia näkökulma tukee koko ammattikorkeakoulun perustehtävää. Käytännön tasolla laadunvarmistusjärjestelmä ei vielä kata kaikkia oppimisen osa-alueita, joten johdonmukaista kehitystyötä tulee jatkaa.
- Keskeisenä kehityskohteena tulisi olla täsmällisempi pedagoginen strategia, jossa paremmin määriteltäisiin mittarit myös hyvälle oppimiselle.
- Laitosten välillä on havaittavissa niiden toisistaan poikkeava historia sekä niiden erilainen kehitysvaihe laadunvarmistustyön osalta, jota voidaan taivuttaa hyvien käytäntöjen levittämällä.
- Hyvänä käytänteenä oli sosiaali- ja terveysalan laitoksen ja liikunnan laitoksen opetussuunnitelmatyön prosessikuvaus, jossa kehittämistyön tavoitteet johdetaan laitoksen strategiasta ja ne ovat BSC-tuloskorteilla. Kehittämistyö on johdettua ja itse prosessia kuin opetussuunnitelman toteutusta arvioidaan. Kehittämistyössä on vahvasti mukana elinkeinoelämän edustajat sekä opiskelijat, joille on luotu omat foorumit palautteen antoon.

4.3.2 Tutkimus- ja kehitystyö

Laatukäsikirjan perusteella Lahden ammattikorkeakoulun tehtävänä on suorittaa mm. soveltavaa, alueen tarpeista nousevaa tutkimusta ja tutkivaan työotteeseen perustuvaa kehittämistä. Laatukäsikirjassa mainitaan lisäksi, että ammattikorkeakoulun ja työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeet edistävät oppimista ja niillä on alueellista vaikuttavuutta. LAMK:n yhtenä strategisena tavoitteena on laadukas t&k-prosessi, josta tunnistetaan neljä osa-alueita: yhteys oppimiseen ja opetukseen, henkilöstön t&k-osaaminen, julkaisu- ja taiteellinen toiminta, t&k-resurssit.

Auditointiaineiston mukaan tutkimus- ja kehitystyön laadunvarmistuksen elementtejä ovat

- Tutkimus- ja kehitystyön strategia
- Tutkimus- ja kehittämistyön prosessien kuvaukset
- Päijät-Hämeen koulutus konsernin projektiohjeisto (intranet)
- Verkkopohjainen projektitietokanta Projektori.

Lisäksi käyttöönottovaiheessa on tutkimus- ja kehitystyön laadunarviointimatriisi, jota on käytetty kertaalleen osissa laitoksista.

LAMK:n t&k-strategia määrittelee, että tutkimus- ja kehitystyö on kohdennettu vuoteen 2009 asti hyvinvointiin, palveluun ja yrittäjyyteen. Kulttuuriala on kirjattu OPM:n kanssa tehdyssä tavoitesopimuksessa myös yhdeksi LAMK:n painopistealueeksi. Lisäksi LAMK:n t&k-toiminta pyrkii tulevaisuudessa vastaamaan kaikkiin Lahden alueen elinkeinostrategian toimialaklustereiden ja kasvualojen tarpeisiin osallistumalla aktiivisesti klustereiden kehittämishjelmiin. Suunnitteilla on myös innovaatiopromoottorijärjestelmä.

Tutkimus- ja kehitystoiminta on organisoitu pääosiltaan vuonna 2004 perustetun Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksen ympärille. Innovaatiokeskuksen vastuulla on korkeakoulun tutkimus- ja kehitystoiminnan johtaminen, koordinointi ja kehittäminen.

Innovaatiokeskuksen palveluita ovat mm.

- korkealaatuisten ideoiden ja tuotteiden tarjoaminen alueen muiden toimijoiden (käyttöön) kanssa yhteistyössä
- tutkimus- ja kehittämistoiminta
- yrittäjyyden edistäminen
- projektien hankkeistaminen ja koordinointi
- projektien arviointipalvelujen ja ideoiden tuottamispalvelujen tarjonta.

Auditointiaineiston mukaan tutkimus- ja kehitystyön volyyymi oli vuonna 2005 3,8 miljoonaa euroa. T&k-toiminnan volyyymi on kasvanut huomattavasti vuoden 2003 1,1 miljoonasta eurosta.

Auditointiaineiston mukaan tutkimus- ja kehitystoiminnan keskeiset prosessit ovat projektitoiminta, julkaisutoiminta ja t&k-toiminnan arviointi ja kehittäminen. Auditointiaineiston mukaan projektitoiminnan prosessille on määritelty 6 eri päävaihetta, julkaisutoiminnan prosessille 20 vaihetta ja arviointiprosessille 8 vaihetta.

LAMK:n tutkimus- ja kehitystyön strategiset tavoitteet on selkeästi määritelty. Tutkimus- ja kehitystoiminnan tuloksia seurataan laajan mittariston avulla. Materiaalin perusteella ei käynyt ilmi kuinka LAMK on onnistunut mittaamaan t&k-toiminnalle asettamiensa tavoitteiden saavuttamista liittyen oppimisen edistämiseen muuta kuin määrällisesti (esim. hankkeissa suoritettut

opintopisteet). Haasteeksi muodostuukin sen todentaminen ja osoittaminen, että t&k-toiminta todellakin edistää hyvää oppimista strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimus- ja kehitystyön keskeiset prosessit on selkeästi tunnistettu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan keskeisistä prosesseista tarkimmin kuvattuna ja ohjeistettuna on projektitoiminnan prosessi, joka käsittää kuusi päävaihetta sekä toistakymmentä alavaihetta. Lisäksi tämän prosessin eri vaiheisiin on liitetty tarkempia ohjeita, jotka ovat henkilökunnan saatavilla intranetissä. Resurssien kohdentaminen projektitoimintaan on selkeästi kehittänyt tätä prosessia. LAMK:n projektien suunnitteluun, hakemiseen, käynnistämiseen, toteutukseen ja seurantaan on laadittu projektiohjeistus jo 1990-luvulla ja sitä on päivitetty viimeksi vuonna 2006. Auditointimateriaalin mukaan projektiohjeistusta käytetään kaikissa LAMK:n hankkeissa. Haastatteluiden perusteella LAMK:ssa on myös otettu käyttöön muun muassa ”A4-lausuntolomake”. Jokainen hankehakemus arvioidaan neljän eri toimijan toimesta ennen kuin hakemus menee taluspäällikön allekirjoitettavaksi (uusi käytäntö 1.8.2006 alkaen). Arvioijina toimivat koulutusjohtaja/laitoksen johtaja, t&k-päällikkö/kv-päällikkö, projektikoordinaattori sekä projektitaloustiimin edustaja. Vaikka tämän käytännön kehittäminen ei ole itse laadunvarmistusjärjestelmästä tulleen tiedon aikaansaamaa, se on kuitenkin kohottanut nykyisten hankehakemusten laatua: hankehakemusten läpimenoprosentti on noin 50% kansallisissa hankkeissa. Lisäksi kaikki projektit ja niiden hallinnointiin, toteutukseen ja seurantaan tehdyt dokumentit laitetaan henkilökunnan käytössä olevaan sähköiseen työkaluun.

Tutkimus- ja kehitystoiminnan kahden muun prosessin määrittelyt, kuvaukset ja ohjeistukset eivät yllä aivan samalle tasolle kuin projektitoiminnassa. Esimerkiksi julkaisutoiminnan prosessi on auditointimateriaalin mukaan yleisellä tasolla eikä sen eri vaiheisiin ole liitetty tarkentavia ohjeistuksia. Tutkimus- ja kehitystoiminnan kolmas keskeinen prosessikuvaus (arviointiprosessi) on myös jäänyt hyvin yleiselle tasolle auditointiaineiston perusteella. Myöskään tutkimustoimintaa ei ole määritelty osaksi LAMK:n tutkimus- ja kehitystoimintaa. Silti LAMK:ssa tehdään tutkimusta ainakin opiskelijoiden opin- näytetöiden ja henkilökunnan tieteellisten jatkotutkintojen osalta. Auditointimateriaalin mukaan julkaisutoiminta on yksi tuloksellisuuden mittari. Suositeltavaa olisikin, että tutkimus- ja kehitystoiminnan kaikki prosessit määriteltäisiin, kuvattaisiin ja ohjeistettaisiin samalla tarkkuudella kuin projektitoiminnan osalta. Lisäksi suositeltavaa olisi, että julkaisutoiminta sekä t&k-toiminnan arviointi ja kehittäminen -prosesseihin kehitettäisiin vastaavat laadun- arviointimatriisit kuin projektitoiminnassa.

T&k-toiminnan laadunvarmistusta varten on kehitetty laadunarviointimatriisi, jota oli jo testattu muutamissa laitoksissa. Vaikka laadunarviointimatriisin toimivuudesta laadunvarmistusjärjestelmän osana ei vielä ollut selkeää näyttöä, sen käyttöönotto ja testaus olisi suositeltavaa kaikissa LAMK:n tutkimus- ja kehitystoimintaa harjoittavissa yksiköissä. Projektitoiminnan osalta laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden ja se on selkeästi määritelty.

T&k-toiminnan laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden toimivuudesta ei saatu näyttöä muuta kuin joidenkin yksittäisten osa-alueiden osalta. Koko t&k-laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen kannalta on oleellista hankkia jatkossa kokemuksia ja näyttöjä siitä, että järjestelmä pystyy tunnistamaan puuttuvan laadun t&k-toiminnassa. Pilotointivaiheessa olevan laadunarviointimatriisin käyttö tulisikin systematisoida ja ottaa käyttöön kaikissa LAMK:n yksiköissä.

Haastatteluiden mukaan t&k-työ jakaantuu LAMK-tason projekteihin, joista vastaa Innovaatiokeskus, sekä laitosten omiin hankkeisiin. Kilpailutilannetta projektien hallinnasta Innovaatiokeskuksen ja laitosten välillä ei ollut havaittavissa arviointivierailun aikana. Innovaatiokeskus vastaa lähinnä isoista hankkeista, laitokset oman substanssialan pienemmistä hankkeista. Selkeää työnjakoa Innovaatiokeskuksen ja laitosten välillä ei ole, vaan se perustuu yhteisymmärryksen johdosta syntyneeseen käytäntöön. Laitosten omien hankkeille Innovaatiokeskus tarjoaa erilaisia tukipalveluja. Vierailujen aikana ei myöskään käynyt selville kuinka systemaattisesti laitokset käyttävät t&k-toiminnan laadunvarmistusjärjestelmän menetelmiä niissä omissa hankkeissaan, joissa Innovaatiokeskus ei ole mukana.

Johtopäätökset

- Projektitoiminnan osalta laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden ja se on selkeästi määritelty. Hyvänä käytänteenä LAMK:n projektitoiminnassa on A4-lausuntolomake, jonka avulla varmistutaan siitä, että LAMK:sta ulos lähtevä hankerahoitushakemus on sopusoinnussa LAMK:n strategisten tavoitteiden kanssa.
- Projektitoiminnan osalta LAMK:ssa on käytössä hyviä laadunvarmistusjärjestelmän osasia. Jatkossa haasteet projektitoiminnassa liittyvät laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden toimivuuden todentamiseen.
- Julkaisutoiminnan ja arviointitoiminnan prosessit tulisi kuvata samalla tarkkuudella kuin projektitoiminnassa ja niille tulisi laatia omat laadunarviointimatriisit.

- LAMK:n tulisi kehittää välineitä, jotka auttaisivat mittaamaan ja seuraamaan t&k-toiminnan vaikutuksia hyvään oppimiseen muutenkin kuin vain määrällisesti.
- Innovaatiokeskuksen omassa hanketoiminnassa laadunvarmistusjärjestelmä on selkeästi kehittyvässä vaiheessa. Jatkossa tulisi varmistaa että kaikki yksiköt käyttävät samoja laadunvarmistuksen menetelmiä ja välineitä yhtä systemaattisesti omissa hankkeissaan.
- Innovaatiokeskuksen ja laitosten välinen työnjako perustuu toistaiseksi hyvään käytäntöön ja yhteisymmärrykseen. Jatkoa ajatellen olisi syytä pohtia sitä mahdollisuutta, että työnjako institutionalisoitaisiin kirjaamalla se osaksi strategioita ja osaksi laadunvarmistusjärjestelmän seuranta.

4.3.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Lahden ammattikorkeakoulun strategisten tavoitteiden mukaisesti LAMK tahtoo olla aktiivinen aluevaikuttaja. Kriittisiksi menestystekijöiksi ammattikorkeakoulun kehittämisen strategiassa on kirjattu

- maakuntakorkeakoulun vetäminen
- alueellisten strategioiden toteuttaminen
- tuloksellinen t&k-toiminta
- toimivat työelämäkumppanuudet
- yrittäjyyden edistäminen
- järjestelmällinen ennakointi
- kulttuurinen vaikuttavuus.

Strategian mukaan kullekin kriittiselle menestystekijälle on määritelty arviointikriteerit ja vuosittain talousarviovuodelle toiminnalliset tavoitteet.

Toisaalta LAMK:n laatukäsikirjan mukaan aluekehittämisen tavoitteet on konkretisoitu neljän päätavoitteen alle:

- alueen työelämän ja yrittäjyyden kehittäminen
- alueen oppimis- ja innovaatioympäristön kehittäminen
- alueen elämän rikastuttaminen, yksilön ja ympäristön hyvinvoinnin edistäminen
- kansainvälisyyden edistäminen alueella.

Merkittävin aluevaikuttaja LAMK:n organisaatiossa on keväällä 2004 perustettu Innovaatiokeskus. Innovaatiokeskus muodostuu keskuksen, yritysten, muiden aluekehittäjien sekä LAMK:n ja PHKK:n muiden yksiköiden yhteistyöverkostosta. Sen rooli on kehittää ja tukea alueellista yritystoimintaa yhteistyössä yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Innovaatiokeskus välittää

osaltaan tietoa elinkeinoelämän haasteita ja tulevista linjauksista laitoksille ja vastavuoroisesti toisinpäin.

Auditointivierailun aikana tehdyissä haastatteluissa tuli esille, että sidosryhmiin liittyviä kirjallisia palautekyselyjä ei koulutuksen laitoksilla ole pääsääntöisesti ollut käytössä. Palautetta projektitoiminnan asiakastyytyväisyydestä kerätään mm. EU-projekteissa laatupyramidissa olevan projektien loppuarviointilomakeen tai erillisten palautelomakkeiden avulla. Laatupyramidissa oleva lomake keskittyy asiakkaiden ja kumppanien tyytyväisyyden arvioinnin sijaan oppimiseen, tulosten hyödyllisyyteen ja vaikuttavuuteen. Sen sijaan jatkuvaan kehittämiseen liittyviä vuoropuheluita käydään LAMK:n eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä hyvinkin tiiviisti. Tyypillisiä toimintamuotoja ovat neuvottelukunnat, alumnitapaamiset sekä monimuotoinen yhteistyö- ja projektitoiminta. Alumnien kanssa tehdään esimerkiksi opetussuunnitelmatyötä (ml. ylempi AMK-tutkinto) ja säännöllisesti järjestetään tilaisuuksia, jossa arvioidaan työelämäkompetensseja. Hyvänä esimerkkinä erinomaisesta yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta on käyttöön otettu desinglahti.fi-verkkosivusto sekä eri toimijoiden yhteistyönä laadittu Lahden muotoilustrategia.

Laatukäsikirjan mukaan laatu- ja arviointipäällikön tehtävänä on jatkossa laatia ulkoisille sidosryhmille suunnattuja tiedotteita ja yhteenvetoja LAMK:n arviointien tuottamista tuloksista.

LAMK on tehnyt kaksi nykytila-analyysia aluevaikuttavuudesta prosessikuvausten yhteydessä. Palautteet ovat vaikuttaneet konkreettisesti. LAMK:n strategista suunnittelua on viime vuosina ohjannut Lahden kaupungin aloitteesta toteutettu Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi (Mahdollinen korkeakouluyhteisö).

Johtopäätökset

- Asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus on keskeisesti huomioitu LAMK:n kehittämisen strategiassa. Strategiaan liittyvässä tuloskortissa on esitetty monipuoliset määrälliset ja laadulliset mittarit sekä tavoitetasot aluevaikuttavuuden mittaamiselle.
- Runsaiden työelämäkontaktien sekä jatkuvan dialogin lisäksi olisi tärkeää systematisoida sidosryhmäpalautteen keruu ja sen hyödyntäminen.

4.3.4 Tuki ja palvelutoiminnot

Ammattikorkeakoulun laatukäsikirjan mukaan ydinprojekteja palvelevia tukiprosesseja ovat opiskelijapalveluiden, projektitoiminnan, kirjasto- ja tietopalvelun, viestinnän ja markkinoinnin, henkilöstöhallinnon, taloushallinnon, tietohallinto- ja oppimisteknologiapalveluiden sekä tietohallinnon prosessit.

Näyttönä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusjärjestelmästä oli kirjasto- ja tietopalvelut (KITI). Kirjasto- ja tietopalveluissa on toteutettu järjestelmällistä laatutyötä useamman vuoden ajan. Kirjasto- ja tietopalvelut ovat toteuttaneet EFQM kokonaisarvioinnin neljästi vuosien 2000–2003 välisenä aikana. Yhtenä toiminnan perustana kirjasto- ja tietopalveluissa on LAMK:n strategiat, joista on määritelty kirjasto- ja tietopalveluiden BSC-mittarit vuodesta 2002 yhdessä konsernin Yhteisten palvelujen ja ammattikorkeakoulun kanssa. Vuosittaiset kehittämiskohteet nousevat KITI:n itsearvioinneista joiden pohja-aineistona on tuotetut asiakastyytyväisyyskyselyt. Kirjasto- ja tietopalveluiden prosessit ovat kuvattuina ja niitä päivitetään tarvittaessa.

Kirjasto- ja tietopalveluiden laadunvarmistustyöskentely on edistyksellistä, jossa jatkuvan kehittämisen periaate toteutuu ja jossa BSC-mittarit ovat johdettuja LAMK:n tasolta. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa moninaisia mittaritietoja, joiden pohjalta toimintaa edelleen kehitetään.

Haastatteluiden mukaan opiskelijapalveluiden prosessit ovat kuvattuja ja kaikki toiminta pohjautuu luontevasti toteutettavan jatkuvan kehittämisen periaatteeseen. Haastattelujen mukaan PDCA-ympyrä on pyörähtänyt monta kertaa opiskelijakeskuksen palveluissa, joita ovat keskitetyt hakutoimisto-, ura- ja rekrytointipalvelut sekä psykologin, opiskelijasihteerien toiminta. Näyttönä annettiin tehtyjen kyselyjen mm. psykologin vuosittain tekemän hyvinvointikyselyistä nousseiden epäkohtien järjestelmällinen korjaaminen. Saatujen palautteiden tuloksien sekä muiden kehittämistarpeiden jalkauttaminen saadaan johdonmukaisesti aikaan tiimi- ja johtoryhmyöskentelyn avulla. Osalla tuki- ja palvelutoiminnoista on omat strategiat ja näistä johdetut BSC-tuloskortit, mutta osa haastatelluista kokivat lopulta voivansa vaikuttaa vain pieneltä osalta kokonaistuloksien saavuttamiseen.

Opiskelijakeskuksen näkökulmasta LAMK:n tuki- ja palvelutoiminnot vaikutti tekemään työtään kuin erillinen yksikkö korkeakoulun toiminnassa. Tästä seuraa, että tuki- ja palvelutoimintojen tuottamia mittaritietoja ja palveluja ei välttämättä osata käyttää kokonaisuutena hyväksi laitos- ja koulutusohjelmatasoilla. Hyvänä toimintatapana olisi kehittää LAMK:n sisäisiä toimintatapoja ja tiedotusta, jotta tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusjärjestelmien tuottama tieto olisi kauttaaltaan koko organisaation tehokkaassa käytössä. Esimerkiksi ura- ja rekrytointipalveluiden teettämää työelämäpalautetta ei tunnettu eikä näin sen tuloksia ole osattu koulutusohjelmatasolla käyttää koulutuksen suunnittelun apuna. On myös todettava, että työnantajakysely toteutettiin ensimmäistä kertaa vuonna 2006 eikä sen tuloksia oltu vielä ehditty levittää laitoksille.

Johtopäätökset

- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusjärjestelmä toimii suurelta osin, toimintaa ohjaavat osaltaan LAMK:n BSC-tuloskorteista johdetut tavoitteet ja jatkuvan kehittämisen periaate toteutuvat myös.
- Hyvänä toimintatapana olisi kehittää LAMK:n sisäisiä toimintatapoja ja tiedotusta, jotta tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusjärjestelmien tuottama tieto olisi kauttaaltaan koko organisaation tehokkaassa käytössä.

4.3.5 Henkilöstön kehittäminen

Lahden ammattikorkeakoulun strategian yksi neljästä tasapainotetun tuloksellisuuden osatekijästä on henkilöstön kehittyminen ja innovatiivisuus. Tavoitteena on, että korkeakoulussa oikeat henkilöt ovat oikeilla paikoilla sekä huippuosaajat avainpaikoilla, osaamista kehitetään ja että henkilöstö on hyvinvoivaa, motivoitunutta ja työkykyistä. Osaamisen kehittämisessä kriittisiksi menestystekijöiksi nostetaan pedagoginen ja työelämäosaaminen, t&k-osaaminen sekä kansainvälistyminen. Hyvinvoivan, motivoituneen ja työkykyisen henkilöstön varmistamiseksi keskeisimmät tekijät ovat henkilöstöjohtaminen, hyvinvointisuunnitelma, oikeudenmukainen ja tasapuolinen henkilöstö- ja palkkauspoliittikka, toimiva viestintä, vuorovaikutteisuus ja perehdyttäminen.

Laatukäsikirjan mukaan LAMK kehittää laatukuluttuuria, jossa koko henkilöstö sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin sekä oman että yhteisen osaamisen kehittämiseen. Laatutavoitteena mainitaan, että korkeakoulu luo edellytyksiä henkilöstön kyvykkyyden ja hyvinvoinnin jatkuvalla kehittymiselle.

Henkilöstön kehittämistä ohjataan Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategian avulla (2005). Henkilöstöstrategiassa todetaan, että perinteiset henkilöstöhallinnon palvelut eivät enää riitä, vaan resursseja tulee suunnata visio- ja strategialähtöiseen osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen sekä rekrytointiprosessien ja palkitsemisjärjestelmien jatkuvaan kehittämiseen. Kriittinen menestystekijä konsernissa ja sen liikelaitoksissa on kyky varmistaa alansa parhaan henkilöstön saaminen ja pysyvyys sekä henkilöstön jatkuva kehittyminen. Vuosien 2005 ja 2006 painopisteinä ovat henkilöstöpoliittinen vaikuttavuus ja henkilöstöjohtaminen, työyhteisön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen, henkilöstöresurssit ja henkilöstöprosessit. Henkilöstöjohtaminen ja sen jatkuva kehittäminen on olennainen osa henkilöstöstrategiaa.

Ammattikorkeakoulu on kiinnittänyt huomiota kuluneena vuonna erityisesti henkilöstöjohtamisen prosessien tunnistamiseen ja esimiestyön kehittämiseen. Keskeiset henkilöstöprosessikuvaukset, jotka on löydettävissä henkilökunnan intranetistä, on jaoteltu suunnittelun, rekrytoinnin, palvelussuhdeasiain hallinnan, osaamisen kehittämisen sekä työyhteisön edistämisen osa-

prosesseihin. Prosessikuvaukset ydinprosesseista alprosesseihin asti on tehty järjestelmällisesti.

Koulutus konsernin johtoryhmä vastaa henkilöstöstrategian toteutumisesta ja seurannasta. LAMK:ssa henkilöstöhallinnosta vastaa rehtori ja rehtorin-toimiston henkilöstöpalvelut. Henkilöstöhallinnolle (HRM) ja henkilöstön kehittämiseksi (HRD) on määritelty selkeät tavoitteet, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan sekä osana strategiaprosessia että vuosisuunnitteluprosessia. Korkeakoulun johtoryhmä on asettanut HRM- ja HRD-tiimit, joiden tehtävänä on tukea henkilöstöstrategian toteutumista. Puheenjohtajana molemmissa tiimeissä toimii koko konsernin henkilöstöjohtaja. Tietoa kerätään henkilöstöraporttiin työolobarometrina ja osaamiskartoituksina. Henkilöstöraportteja löytyy intranetistä vuosilta 2004 ja 2005.

Auditointiaineistoon on valittu näytteeksi esimiesten osaamiskartoitus ja esimiesvalmennus, jotka ovat olleet akuutteja asioita kuluvana vuonna. Koska prosessi on meneillään, niin vielä ei ole saatavissa tietoa kokemuksista ja vaikeuttavuudesta. Suunnitelman mukaan korkeakoulu tekee seuraavassa vaiheessa osaamiskartoituksen ja sen perusteella kehittämissuunnitelman opettajille ja muulle henkilökunnalle. Osaamiskartoitukset tehdään henkilöstölle kahden vuoden välein.

Laatukäsikirjassa mainitaan kehityskeskustelut yhtenä keskeisistä laatutyökaluista. Kehityskeskustelukäytäntö on henkilöstöraportin 2005 mukaan olemassa, mutta kehityskeskustelukäytännö ei vielä tavoita koko henkilökuntaa. Vuoden 2005 tulosanalyysi OPM:lle kuitenkin toteaa, että kehityskeskustelut käydään vuosittain ja niiden yhteydessä laaditaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Johdon haastattelussa todettiin, että kehityskeskusteluja käydään tällä hetkellä jo lähes sata prosenttisesti.

Kehityskeskustelut ohjeistetaan yleisohjeella ja muistilistalla sekä yhtenäisellä intranetistä löytyvällä kehityskeskustelulomakkeella. Työntekijä valmistautuu keskusteluun edeltävän vuoden itsearvioinnilla sekä esittämällä seuraavalle toimintakaudelle tavoitteet. Oman osaamisen kehittämissuunnitelma (HEKS-lomake) sisältää työntekijän arvion lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistavoitteista, joita ovat yleistä osaamista, työtehtävään liittyvää erityisosaamista sekä tutkintotavoitteista ja/tai pätevyitymistä koskevat suunnitelmat. Varsinaista prosessikuvausta kehityskeskusteluprosessista ei ole tehty ammattikorkeakoulun tasolla. Kehityskeskusteluprosessiin voitaisiin kytkeä kehittymässä olevan opiskelijapalauttejärjestelmän tuottama tieto siten, että opintojakso- ja koulutusohjelman palautteita voitaisiin nykyistä systemaattisemmin hyödyntää opetushenkilöstön kehittämisessä.

Kehityskeskustelujen vaikuttavuudesta yhtenä hyvänä esimerkkinä mainittiin henkilökunnan digitaalisen osaamisen ESR-rahoitteinen kehittämis-

projekti DIAKOM, jonka vierailukohteena oleva Muotoiluinstituutti liitti kehityskeskusteluiden ansioksi. Opettajien ja henkilökunnan haastattelut osoittivat, että LAMK:n henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan. Myös tutkimustyöhön ja jatkotutkimuksen tekemiseen kannustetaan.

Osaamisen kehittäminen työn kierron kautta tuli erityisen hyvin esille opiskelupalveluiden yksikkövierailulla. Vierailukäynnillä eikä myöskään käytävissä olevan aineiston perusteella käynyt kuitenkaan ilmi koko ammattikorkeakoulun henkilöstöstä yhteenvetoa koulutussuunnitelmasta eikä sen toteutumisesta, henkilöstöraportteja lukuun ottamatta. Korkeakoulu voisi harvita tämän tiedon kytkemistä strategiseen johtamiseensa.

Perehdyttämishjeistus on esitetty riittävällä tarkkuudella intranetissä alkaen uuden työntekijän tuloon valmistautumisesta, ensimmäisten työviikkojen perehdytyksestä jatkoperehdytykseen asti. Myös työsuhteen päättymiseen liittyvä ohjeistus on olemassa.

Vuonna 2005 toteutettiin työhyvinvointikysely, jonka tiedot koottiin työolobarometriin (TOB). Esimerkiksi esimiesvalmennus käynnistettiin työolobarometrin tulosten perusteella. Sen tavoitteena on arvioida työoloja ja edistää työyhteisön ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä. Tavoitteena on laatia myöhemmin työhyvinvointisuunnitelma.

Henkilöstö arvosti suuresti haastatteluissa sitä, että LAMK on palkannut psykologin. Haastattelut osoittivat, että psykologin organisoima työhyvinvointikysely on johtanut mm. henkilöstövaihdoksiin, muuttanut rakenteellisia ja aikataulullisia epäkohtia opetuksessa sekä käynnistänyt opettajien työnohjauksen.

Johtopäätökset

- Henkilöstön kehittäminen on koko konsernin tasolla jäsentynyt ja systemaattinen kattaen useita henkilöstön kehittämisen osa-alueita.
- Laadunvarmistusjärjestelmässä henkilöstön kehittämisprosessin keskeiset kuvaukset ja mittarit on selkeästi määritelty.
- Henkilöstön kehittämistarpeiden kartoittaminen on ohjeistettu ja se tehdään kehityskeskusteluiden yhteydessä.
- Henkilöstön kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti ja henkilöstökoulutukseen investoidaan. Henkilöstöjohtamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota, josta esimerkkinä on juuri alkanut esimieskoulutus.
- Päivitetessä henkilöstöpolitiikkaa voitaisiin harkita, miten osaamiskartoituksen ja kehityskeskustelujen tietoja voitaisiin käyttää vielä systemaattisemmin apuna korkeakoulun henkilöstön koulutussuunnitelmatyössä ja sen seurannassa.
- Laatukulttuurin omaksumisen jouduttamiseksi korkeakoulu voisi organisoida laatukoulutusta eri henkilöstöryhmille sekä opiskelijoille.

4.4 Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen

Auditointikohde 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirjan painottaa laatujohtamisen tavoitteena olevan, että laadunvarmistukseen osallistuvat opiskelijat, opettajat, tukipalveluiden edustajat, tutkijat, hallinto ja johto sekä ulkoiset sidosryhmät. Laadunvarmistus määritellään luontevaksi osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa ja ohjausta. Lisäksi laadunvarmistusjärjestelmän tulee mahdollistaa kaikkien osapuolien osallistuminen ja että erityistä huomiota kiinnitetään opiskelijoiden rooliin. LAMK:n laatukäsikirjan mukaan opiskelija ei ole pelkästään palautteen antaja vaan osallistuu muutoinkin kehittämistyöhön. Myös valmistuneiden opiskelijoiden (alumnien) rooli opetuksen laadunvarmistuksessa määritellään erittäin tärkeäksi.

Laatukäsikirjan mukaan opiskelija perehdytetään heti opintojen alkuvaiheessa LAMK:n ja laitoksen palautekäytäntöihin. Lisäksi määritellään, että opiskelijan on oltava selvillä siitä minkälaisia mahdollisuuksia hänellä on antaa palauteta ja miten annettu palaute vaikuttaa. Laatukäsikirja tuo esiin myös yleisen käytännön: ammattikorkeakoulun opiskelijajyhdistys LAMKO nimeää opiskelijaedustajat varajäsenineen kaikkiin ammattikorkeakoulun tiimeihin. Lisäksi laitosten/toimialojen on huolehdittava siitä, että opiskelijoiden osallistumista ja osallistumisen mahdollisuutta lisätään myös laitostason kehittämistyössä. Auditointimateriaalin mukaan (perusmateriaali) opiskelijoiden rooli on laatutyössä vähitellen vahvistumassa.

Kaikissa tiimeissä on myös opiskelijaedustus ja opiskelijoiden osallistuminen on vahvemmin näkyvässä myös laitostasolla. Auditointimateriaali osoittaa, että LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän yhtenä vahvuutena on opiskelijoiden halu olla mukana laatutyössä. Auditointimateriaalin perusteella LAMK ja LAMKO ovat perustaneet yhteistyötiimin, jonka keskeisenä tarkoituksena on tiivistää ja kehittää laadunvarmistuksen yhteistyötä. Lisäksi haastattelussa ilmeni, että LAMKO on ollut myös erittäin aktiivinen laatutyössä.

Lisäksi LAMKO:n edustajat toivat esille sen, että heidän osallistumisensa ammattikorkeakoulun tiimien toimintaan on hyvin järjestetty. Sen sijaan näyttöä opiskelijoiden osallistumisesta yhtä järjestelmällisesti laitostason toimintaan ei saatu. Opiskelijoiden palautteeseen näytettäisiin reagoivan hyvin. Opiskelijat tosin toivat esille sen, että välttämättä yhden oppilaan palaute ei tunnu vaikuttavan mihinkään. Vasta kun käydään ryhmäkeskusteluja laitostasolla, palautteet näyttäisivät menevän läpi. Palautekeskustelut koettiin opiskelijoiden parissa hyödyllisiksi. Haastatteluissa ilmeni myös, että opiskelijoiden osallistu-

minen on enemmänkin kiinni opiskelijoiden omasta aktiivisuudesta. Osallistuminen on mahdollista, jos yksilö niin haluaa mutta laadunvarmistusjärjestelmä ei velvoittanut opiskelijoita myöskään osallistumaan. Laadunvarmistusjärjestelmään tuntuisikin osallistuvan käytännössä vain suhteellisen pieni joukko aktiivisia opiskelijoita.

Laatukäsikirjassa toiminnan yhtenä keskeisenä tavoitteena on laatukulttuuri, jossa henkilöstö sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin sekä oman ja yhteisen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi laatukäsikirjan perusteella opettajia suositellaan käyttämään monipuolisesti erilaisia palautemenetelmiä ja kiinnittämään huomiota siihen, että opiskelijat saavat palautteesta palautetta. Haastatteluiden avulla oli havaittavissa että henkilökunta on motivoitunutta ja kiinnostunutta laadunvarmistukseen osallistumisesta. Välttämättä kaikissa yksiköissä sitoutumista ei tapahtunut koko LAMK:n osaamisen kehittämiseen, vaan lähinnä oman yksikön osaamisen kehittämiseen. Laatupyramidi koettiin hyväksi sillä se selkeyttää aikaisemmin pirstaleisempaa laatutyötä.

Haastattelujen ja vierailujen perusteella LAMK:n hallinto ja johto ovat motivoituneita laadunvarmistukseen ja järjestelmän kehittämiseen. Laitostasolla motivoituminen vaihteli laitosten omien tilanteiden mukaan. Esimerkiksi liikunnan laitos, joka on viimeisen parin vuoden aikana käynyt läpi raskaan sopeutumisvaiheen muutettuaan Lahden kaupungin keskustaani vain henkinen pääoma mukanaan. Näin laatutoimintaan ei ole voitu keskittyä samalla kuin esimerkiksi Innovaatiokeskuksessa, joka oli aloittanut toimintansa muutama vuosi sitten puhtaalta pöydältä.

Kaikista ryhmistä ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vähiten laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Vierailujen aikana kävi ilmi, että ei ole olemassa pysyviä rakenteita jotka takaisivat ulkoisten sidosryhmien osallistumisen laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Ulkopuolisilla sidosryhmillä ei ole ollut edustajia eri kehittämiselimissä (kuten laatutiimi tai prosessitiimi) ja lisäksi näiden ryhmien osallistuminen on epämuodollista perustuen päivittäisiin ja/tai projektikohtaisiin kontakteihin ja keskusteluihin. Tämä koettiin korkeakoulun johdon ja muun henkilökunnan osalta yhdeksi vahvuudeksi. Haastattelujen ja vierailujen perusteella vaikutelmaksi jäi, että keskustelut ulkoisten sidosryhmien kanssa liittyivät enemmän palautteen vastaanottamiseen kuin itse järjestelmän kehittämiseen. Haastattelujen perusteella sidosryhmät eivät välttämättä ole edes kiinnostuneita itse laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä. Heitä kiinnostaa enemmänkin laadukas toiminta ja laadukkaat tulokset, ei itse laadunvarmistusjärjestelmä.

Johtopäätökset

- LAMK:n laadunvarmistukseen piiriin on haluttu ottaa laajasti eri sidosryhmiä ja toimijoita. Järjestelmä ei synnytä ryhmien sisällä erityistä velvollisuutta osallistumaan. Osallistuminen perustuu yksilöiden omaan aktiivisuuteen ja halukkuuteen. Jatkossa voitaisiin miettiä keinoja, joilla laadunvarmistusjärjestelmästä saataisiin enemmän velvoittava ja laajempia ryhmiä sitova.
- Opiskelijoiden roolia tulisi kehittää esimerkiksi ottamalla käyttöön palautekeskustelut kaikilla laitoksilla sekä velvoittamalla laitoksia aktivoimaan opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen.
- Ulkoisten sidosryhmien osallistumista laadunvarmistusjärjestelmään olisi hyvä miettiä systemaattisemmalta pohjalta ja laajentaa muuhunkin kuin vain palautteen antamiseen.

4.5 Kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Auditointikohde 5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Tärkeimmät LAMK:n strategiat ovat 'Hyvän oppimisen strategia' ja 'Kehittämisen strategia'. Hyvää oppimista edistävän laadunvarmistusjärjestelmän tarkoituksena on tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista tarkoituksenmukaisilla toimintatavoilla ja prosesseilla. Lisäksi järjestelmä tuottaa tietoa toimintatapojen ja prosessien kehittämiseksi. Opiskelijälähtöisyyttä arvostava laadunvarmistusjärjestelmä on tavoitteena, mutta auditointivierailulla opiskelijahaastattelut osoittivat sen, ettei järjestelmä ole vielä kovinkaan tuttu opiskelijoille. Opiskelijat toivoivat laatukoulutusta ja yleensäkin laatu-tietoisuutta työelämää varten. Kehittämisen strategian laatimisessa on käytetty tasapainoisen onnistumisen (BSC) ja jatkuvan parantamisen menetelmää (PDCA-sykli). Strategia on rakennettu vaikuttavuuden, talouden, prosessien ja henkilöstön uudistamisen ja työkyvyn näkökulmasta. Kunkin näkökulman kannalta on määriteltä strategian onnistumisen tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja niiden arviointikriteerit sekä vuosittaiset tavoitteet, vastuuhenkilöt ja/tahot sekä arviointijankohdat.

Kehittämisen strategian mukaan ammattikorkeakoulun tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet täsmentyvät talousarviossa ja taloussuunnitelmassa. Kriteereiden toteutumista mitataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä tehtävällä sisäisellä arvioinnilla. Strategiaa tarkastellaan vuosittain talous-

arvio- ja suunnitelmatyön yhteydessä maalís-huhtikuussa. Varsinaista erillistä toiminnanohjausjärjestelmää korkeakoululla ei ole, ja toiminnanohjaus muodostuu laadunvarmistusjärjestelmästä ja kehittämisen strategiasta.

Laatukäsikirjassa selvitetään, että toiminta- ja taloussuunnittelun tärkeimmät työkalut ovat tavoitesopimusprosessi korkeakoulu- ja laitostasolla, laitoskohtaiset toiminta- ja talousseurannat sekä tavoitesopimusneuvottelut ja BSC-tuloskortit. Toiminnanohjauksen vuosikello rakentuu tavoitesopimusprosessin ympärille. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa arviointitietoa eri vaiheissa. LAMK:n strategiaproessin analyysivaihe on pitkä, ja se pohjautuu koko korkeakoulun ja yksikötason tulosanalyysille, tavoitteiden työstämiselle, tuloskorttipäivityksille sekä kehittämiskohteiden valinnalle ja toteuttamiselle.

BSC-tuloskortteissa on mukana OPM:n sekä LAMK:n omia tuloksellisuusmittareita. Toiminnanohjauksen perustana on korkeakoulun yhteinen kehittämisen strategia, jossa vuoden 2006 erityisiä tarkastelukohteita ovat seuraavat:

- opintojen kulku 45 op/v
- tutkintojen läpäisy
- ammatillinen pohjakoulutus
- opintopistetuottavuusindeksi, tutkintotuottavuusindeksi
- hankkeistetut opinnäytetyöt
- palvelutoiminnan laajuus
- tutkimustoiminnan laajuus
- opetuksen taso
- vieraskielinen opetus
- ulkomaiset opinnot
- yrittäjyys.

Laatukäsikirjassa todetaan, että laitokset ja prosessit työstävät omat tuloskorttinsa ammattikorkeakoulun korttien pohjalta omiin painopisteisiin mukautettuna. Systemaattinen tavoite on saada koko korkeakoulun toiminnanohjaus kytketyksi johtamiseen, strategiaan tavoitteisiin ja kehittämiseen.

Auditointiaineistoon on valittu näytteeksi sosiaali- ja terveysalan laitoksen strategia- ja toimintasuunnitelma, vuoden 2005 arviointi sekä t&k-toiminnasta HYTKY-projekti.

Kirjallisen aineiston perusteella saa vakuuttavan vaikutelman johtamisen ja laadunvarmistuksen kytkeytymisestä. Sosiaali- ja terveysalan laitokselle suuntautunut vierailu todensi sen, että laadunvarmistusjärjestelmä, toiminta ja johtaminen muodostavat kattavan kokonaisuuden.

Auditointivierailu ja haastattelut osoittivat, että korkeakoulun eri laitokset ovat BSC-mallin käytössä hyvin eri vaiheessa. Pisimmällä ovat sosiaali- ja terveysalan laitos, Innovaatiokeskus, liiketalouden laitos sekä matkailun laitos,

joiden toiminnanohjaus on kytketty korkeakoulun strategiaan ja laadunvarmistusjärjestelmään. Tukipalveluista hyvä näyttö saatiin kirjastosta ja opiskelupalveluista. Johdon haastattelussa korostettiin sitä, että yksiköitä ei ole toistaiseksi velvoitettu toimimaan BSC-mallin mukaisesti. Yksiköille on riittänyt mallin soveltaminen. Toiminnanohjausta kuitenkin selkiyttäisi nykyistä yhtenäisempi ja systemaattisempi käytäntö. Laatutyökaluja on yhdeksän ja sen lisäksi joitakin erityistyökaluja, joiden kautta johto saa tietoa päätöksenteon tueksi. Vain osaa kyseisistä työkaluista on kuitenkin testattu.

Sidosryhmähaastattelujen mukaan LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä on oikeaoppisesti rakennettu, mutta järjestelmän käyttöönotto on raskas prosessi. Järjestelmän tulee antaa nykyistä selkeämmin tietoa erityisesti strategisten tavoitteiden saavuttamisesta toiminnan kehittämiseksi. Näin ollen järjestelmän ”hyötyjä” ei ole vielä nähtävissä. Sidosryhmien edustajat näkivät välttämättömäksi laatutyön aktiivisen johtamisen mutta he eivät ole olleet mukana laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisessa. Tieto järjestelmästä välittyy lähinnä vuorovaikutussuhteissa, esimerkiksi yhteisissä hankkeissa. Korkeakoulun tulisi kehittää laatukäsikirjaansa siten, että se olisi myös sidosryhmien saatavilla.

Kaikkien koulutusohjelmien itsearvioinnit on tehty kerran, mikä luo hyvän pohjan niiden jatkokehittämiselle. Tavoitteeksi on asetettu, että itsearvioinnit tehdään joka kolmas vuosi. Laitosten itsearviointi tehdään kerran vuodessa osana toiminnanohjausjärjestelmää. EFQM-menetelmää on testattu kertaalleen keväällä 2006. Seuraavan kerran kokonaisarviointi tehdään keväällä 2007.

Auditointivierailulla kävi ilmi, että opetuksesta ja oppimisesta kerätään runsaasti palautetietoa sekä suullisesti että kirjallisesti. Toimintamallit vaihtelevat suuresti sekä palautetiedon keruussa että sen käsittelyssä ja seurannassa. Palautetiedon käsittelyn systematisointia ja hyödyntämistä johtamisessa on tarpeen harkita. Laatupyramidia voitaisiin kehittää lisäksi dokumentaatioalustana.

Ammattikorkeakoulu korostaa, että toiminnan kehittäminen perustuu jatkossa entistä vahvemmin systemaattisesti kerättyyn ja analysoituun arviointitietoon. Korkeakoululla onkin arviointia varten laaja suunnitelma ja yksikkökohtainen tavoitesopimusneuvottelu -käytäntö otetaan käyttöön seuraavalla kierroksella. Auditoinnin perusaineistossa todetaan, että laadunvarmistusjärjestelmä ja toiminnan ohjausjärjestelmä kytkeytyvät toisiinsa. Tässä kuitenkin tarvitaan vielä terävöittämistä ja käytäntöjen yhteensovittamista. Korkeakoulun laatima SWOT-analyysi tunnistaa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiskohteet varsin hyvin.

Auditoinnin perusaineisto korostaa laatutyön organisoinnissa sitä, että jokainen tiimi/prosessin omistaja vastaa omaan vastualueensa kuuluvan toiminnan laadusta, seurannasta ja kehittämisestä. Laatutyö pyritään näin saamaan luontevaksi osaksi ammattikorkeakoulun arjen toimintaa ja toiminnanohjausta.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistusjärjestelmän nykyinen kehittämisvaihe osoittaa selkeästi, että korkeakoululla on vahva pyrkimys kytkeä laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.
- LAMK:n tasolla tasapainoisen tuloksellisen johtamisen malli toimii strategisen johtamisen työkaluna, mutta laitos- ja yksikkötasolla esiintyy vielä tällä hetkellä erittäin suurta vaihtelua. Laadunvarmistusjärjestelmän näkökulmasta kehitysprosessi on hyvässä alussa. Ne laitokset, jotka ovat edelläkävijöitä, voisivat levittää hyviä käytäntöjään korkeakoulun sisällä ja siten jouduttaa kattavan laadunvarmistusjärjestelmän aikaansaamista.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon dokumentointiin tulisi kiinnittää huomiota. Erityisesti niillä laitoksilla, joissa ei ole dokumentaation perustuvaa toimintamallia, olisi syytä kehittää heille tarkoitukseenmukaiset periaatteet.
- Laitoskohtaiset tavoitesopimusneuvottelut otetaan käyttöön seuraavalla tulossopimuskierröksellä.
- Korkeakoulu on laatinut avoimesti ja kriittisesti mutta kehittämislähtöisesti swot-analyysin laadunvarmistusjärjestelmästä. Tämä osoittaa vahvan pyrkimyksen laadunvarmistusjärjestelmän merkittävästä roolista johtamisessa ja toiminnanohjauksessa.
- Organisaatiouudistuksen jälkeen johdon ja esimiesten tulisi varmistaa, että henkilökunta omaksuu laadunvarmistusjärjestelmän osaksi omaa toimintaansa.

4.6 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Auditointikohde 6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen ja erityisesti auditoinnin viestintäsuunnitelman mukaan korkeakoulun viestintä pohjautuu viestintästrategiaan, jossa on määritelty viestinnän arvoperusta, tavoitteet, kohderyhmät, perusviestit, viestinnän vastuut sekä painopisteet. Viestinnän keskeisiä välineitä LAMK:ssa ovat: intranet, internet, Reppu-opiskelijoiden tiedotuskanava, erilaiset infot, keskustelutilaisuudet, infot, kehittämisspäivät, Lamboree-tiedotuslehti, Lamppu-opiskelijalehti, PikaLamboree-tiedote, muut tiedotteet esim. tiedotusvälineille.

Korkeakoulun laatukäsikirjassa mainitaan, että laadunvarmistusjärjestelmän arviointi kohdistuu kehittämisen ympyrän soveltamiseen ja sen osien toimivuuteen. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta relevanttia tietoa ja miten saatua tietoa on hyödynnetty. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuuden arvioinnista ei saatu selkeää näyttöä auditointiaineiston pohjalta eikä näyttö juurikaan tarkentunut auditointivierailun aikana.

Laitoksilla kerätään paljon palautetietoa ja sen käsittelyn koetaan pääosin toimivan hyvin. Kehittämistarpeita todettiin olevan siinä, miten kerätystä palautteesta ja sen perusteella tehdyistä toimenpiteistä viestitään opiskelijoille. Haastatteluissa tuli esille, että opintojaksopalautteen julkaisemisessa ja käsittelyssä on jonkin verran laitos- ja opettajakohtaista vaihtelua. Auditointiaineistossa olleen SWOT-analyysin mukaan yhtenä laadunvarmistusjärjestelmän heikkoutena tällä hetkellä on palautteen hyödyntämisen epäjärjestelmällisyys.

Käytössä olevia palautekyselyjä tai muita palautteenantotilaisuuksia ovat vuosittain opiskelijoille suunnattu hyvinvointikysely, uraseuranta, 2–3 vuoden välein, työnantajakysely 2–3 vuoden välein ja työolobarometri henkilöstölle vuosittain, kehityskeskustelut vuosittain ja projektitoiminnan palautekysely projektin päättyessä. Laitostasolla on käytössä opintojaksopalaute sekä 1–2 kertaa laitostasolla toteutettavat palautepäivät. Haastatteluissa todettiin, että palautteen keräämisen kannalta palautepäivät ovat hyvin toimiva käytäntö.

Keskeiseksi laadunvarmistusjärjestelmään liittyvän tiedon viestintävälineiksi todettiin henkilökunnan intranet sekä opiskelijoille suunnatut Reppu ja LaatuLokero. Haastateltavien mukaan opiskelijoille suunnatut järjestelmät eivät vielä ole riittävän laajasti tiedossa. Reppua kuitenkin käytetään yleisesti. Jatkossa Reppuun ja LaatuLokeroon opiskelijat haluaisivat tietoa mm. erilaisen palautteiden käsittelystä sekä konkreettista tietoa jatkotoimenpiteistä. Intranet kokoaa aiemmin hajallaan olevan tiedon yhteen paikkaan.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa paljon palautetietoa, joka koetaan hyödylliseksi. Jatkossa kannattaisi keskittyä palautetiedon järjestelmälliseen julkaisemiseen samoin kuin palautteen perusteella tehtyjen toimenpiteiden viestintään.
- Laadunvarmistusjärjestelmään liittyen tietoa on hyvin saatavissa henkilökunnan intranetissä. Juuri käyttöön otettu opiskelijoille suunnattu LaatuLokero ei vielä ollut laajasti opiskelijoiden tiedossa. Jatkossa kannattaisi kiinnittää huomiota LaatuLokeron laajaan käyttöönottoon sekä sen olemassaolosta tiedottamiseen.

- Kerätyn palautetiedon systemaattista hyödyntämistä kannattaisi jatkossa kehittää.
- Jatkossa pitäisi arvioida tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa.

4.7 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

Auditointikohde 7. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

LAMK mainitsee ulkoisiksi sidosryhmikseen ja yhteistyökumppaneikseen Päijät-Hämeen ja metropolialueen yritykset, kunnat, kuntayhtymät, opetusministeriön, opetushallituksen, kauppa- ja teollisuusministeriön, työministeriön sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön. Koulutusorganisaatioista tärkeimpiä sidosryhmiä ovat toiminta-alueen lukiot ja ammatilliset oppilaitokset, erityisesti Mikkelin, Haaga-Helian ja Diakonia ammattikorkeakoulut sekä muut ammatikorkeakoulut, lähialueen yliopistot ja muut kansalliset ja kansainväliset korkeakoulut. Keskeisiksi yhdistyksiksi LAMK mainitsee Kauppakamarin ja Lahden alueen Uusyrityskeskus ry:n.

Sidosryhmien edustajat osallistuvat ammattikorkeakoulun hallitukseen, erikoistumisopintolautakuntaan sekä aidosti hankkeiden ohjausryhmätyöskentelyyn. Nämä yhteistyöelimet tarjoavat dialogin sidosryhmille, välittävät tietoa korkeakoulusta sekä toiminnan laadusta. Työelämäyhteisyyksille merkittäviä ovat myös harjoittelu- ja projektiyhteistyö, joka omalta osaltaan antaa tietoa koulutuksesta ja kehittämistoiminnasta. Myös ura- ja rekrytointipalvelut tekevät työtä ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Sidosryhmähaastattelujen perusteella vaikutelmaksi muodostuu, että LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä ja sen tuottama tieto ei vielä muodosta systemaattista kokonaisuutta sidosryhmien näkökulmasta. Järjestelmää ei tunneta. Vain korkeakoulun hallituksen edustaja oli tietoinen laadunvarmistusjärjestelmäprosessista. Laatu näyttäytyy sidosryhmille lähinnä käytännön kautta, opiskelijoiden ja valmistuneiden kautta sekä hankkeina. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuva yhteistyö perustuu luottamukseen, jossa opettajilla on keskeinen rooli. Haastattelujen mukaan korkeakoululta odotetaan nykyistä näkyvämpää viestintää. Haastatellut totesivat, että laadunvarmistusjärjestelmästä saa tarvittaessa tietoa, jos sitä tarvitsee ja jos sitä itse kysyy.

Sidosryhmien mielestä hanke- ja projektitoiminta on kehittynyt viime vuosina ammattimaiseen suuntaan. Korkeakoulu ottaa nykyisin vastuuta projektien suunnittelusta sekä hallinnoinnista. Aluekehitystehtävää korkeakoulu toteuttaa lukuisten hankkeiden kautta. Innovaatiokeskuksella nähtiin olevan keskeinen rooli korkeakoulun toiminta-alueella.

LAMK:n ulkoiset verkkosivut kertovat perustiedot organisaatiosta, sijainnista, toimintakertomuksista, koulutusaloista ja oppimispalveluista. Laadunvarmistusjärjestelmästä eikä sen tuottamasta tiedosta ole sivuilla mitään mainintaa. Internetistä ei myöskään löydy vaivattomasti keskeisimpiä ammattikorkeakoulun strategioita, hyvän oppimisen strategiaa eikä kehittämisstrategiaa. Ulkoista viestintää varten korkeakoulun tulisi kehittää monipuolisesti viestintämenetelmiään, mm. verkkoviestintää, jotta erityisesti laadunvarmistusjärjestelmä ja keskeiset toimintaa ohjaavat strategiat tulisivat tunnetuiksi. Kansainvälistä yhteistyötä varten lyhyt kuvaus laadunvarmistusjärjestelmästä tulisi olla saatavilla myös englanniksi. LAMK:n intranetissä on vuonna 2004 hyväksytty viestintästrategia sekä LAMK:n laadunvarmistuksen ja erityisesti auditoinnin viestintäsuunnitelma.

Korkeakoululla on alumnitoimintaa, mutta vierailukäynnillä ei tullut esille, minkälainen rooli alumneilla on ollut ja tulee olemaan laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä. Tämä voisi olla tuleva kehittämisen kohde. Hyviä kokemuksia on jo nyt, sillä esimerkiksi Muotoiluinstituutissa haastateltavat korostivat alumnien ja korkeakoulun tiiviin yhteistyön merkitystä.

Auditointiaineistoon näytteeksi lähetettiin laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuudesta ja saatavuudesta korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta ura- ja rekrytointipalveluiden projektisuunnitelma (1998), siihen liittyvä JobStep-tietopalvelu sekä työnantajakysely 2006. Ura- ja rekrytointipalveluiden rooli ammattikorkeakoulussa on merkittävä ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta, mutta jossain määrin perustelematta jäi arviointivierailullakin valtakunnallisena alkaneen projektin kytkeytyminen LAMK:n nykyiseen laadunvarmistusjärjestelmään.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistusjärjestelmä eikä sen tuottama tieto muodosta vielä systemaattista kokonaisuutta ulkoisille sidosryhmille.
- Ulkoisten sidosryhmien tulisi saada tietoa laadunvarmistusjärjestelmästä monin eri menetelmin, mm. verkkosivuja kehittämällä ja sidosryhmälähden välityksellä.
- Alumnitoiminnan kautta voitaisiin parantaa laadunvarmistusjärjestelmän ja sidosryhmien välistä dialogia.

- Laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset asiat tulisi esittää englanniksi kansainvälistä yhteistyötä varten.
- Ulkoisten sidosryhmien tulisi saada tietoa laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta ja arviointien tuottamista tuloksista, kuten korkeakoulussa on suunniteltukin.

4.8 Menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus

Auditointikohde 8. Laadunvarmistuksen menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen

Tärkeimpänä laadun seurannan menettelytapana Lahden ammattikorkeakoulu käyttää palautteen keruuta ja toimenpiteiden käynnistämistä palautteesta suodatetun informaation perusteella. LAMK:n johdon mukaan käytössä olevan laadunvarmistusjärjestelmän vahvuus on se, että toiminnan tuloksellisuutta mitataan ja puutteisiin reagoidaan. Lahden ammattikorkeakoulu arvioi toimintaansa pääsääntöisesti opetusministeriön AMKOTA-mittariston mittareiden avulla.

Toinen merkittävä laadun työkalu korkeakoulussa on jatkuva dialogi. Auditointivierailun yhteydessä kävi ilmi, että joillakin laitoksilla jatkuva keskustelu on toimivaa ja muodostaa palautejärjestelmän toimivimman osan. Auditointiaineistossa näyttönä esitettiin opiskelijan hyvinvointi hyvän oppimisen edellytyksenä ja siihen liittyvänä konkreettisena toimenpiteenä psykologin palkkaamisprosessi. Toisena esimerkkinä oli opiskelijoille tehtävä hyvinvointikysely ja kuvaus kyselyn tulosten käsittelystä. Hyvinvointikyselyn tulosten perusteella tehty toimenpide psykologin palkkaamisesta on hyvä näyttö palautejärjestelmän toimivuudesta. Näyttöä siitä, että jatkuva dialogi tuottaa tuloksia kaikilla laitoksilla, ei auditointivierailun aikana kuitenkaan ollut mahdollista varmistaa.

Laajojen palautekyselyiden lisäksi koulutuksen laitoksilla järjestetään säännöllisesti palautepäiviä, joissa keskustellaan opetukseen liittyvistä kehityskohteista. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että palautteen hyödyntäminen on organisaation eri osissa kirjavaa ja osin epäsystemaattista. Palautteesta ei tehdä yhteenvetoja kaikilla laitoksilla johdon käyttöön.

LAMK:lla ei ole erillistä toiminnanohjausjärjestelmää eikä siten erillistä toiminnanohjauskäsikirjaa. Myöskään pedagogista strategiaa ei LAMK:lla tällä hetkellä ole käytössä. Sen sijaan laatukäsikirja (Hyvän oppimisen strategia) toimii myös pedagogisena ohjeistuksena. Auditointiaineistossa mukana olleessa SWOT-analysissä todetaan heikkoutena olevan pedagogisen toiminnan do-

kumentoinnin puutteellisuus. Uuden pedagogisen strategian työstäminen on aloitettu.

Keskeisessä asemassa korkeakoulun strategiassa on hyvä oppiminen. Haastattelujen ja käyntien perusteella LAMK sisällä ei näyttäisi olevan yhteneväistä käsitystä siitä mitä hyvä oppiminen tarkoittaa. Esimerkiksi johdon haastatteluissa hyvä oppiminen nähtiin valmistumisaikojen lyhytenä, imagona sekä sijoittumisena työelämään. Opiskelijat taas ymmärsivät hyvän oppimisen mm. opettajan ja oppilaan onnistuneena vuorovaikutuksena tai osaamisessa soveltamaa opintojen aikana opittua uudessa työympäristössä. Tästä hyvän oppimisen tulkintojen kirjavuudesta johtuen LAMK:lla ei ole olemassa yksiselitteistä tai yhteneväistä mittaristoa, jolla hyvää oppimista voitaisiin seurata ja arvioida. Sama koskee laadukkaan t&k-prosessin yhtä elementtiä eli t&k-toiminnan yhteyttä oppimiseen ja opetukseen. Haastatteluissa tai vierailujen aikana ei saatu näyttöä siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä tuottaisi yksiselitteistä palautetietoa tämän yhteyden tilasta. Lisäksi näyttäisi siltä, että LAMK:ssa ei ole yhteneväisiä ja yleisiä kriteereitä, joilla mitata onnistumista koulutuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Haastatteluissa vastaajat antoivat erilaisia näkemyksiä siitä miten näitä asioita mitataan ja seurataan laitospohjaisesti. Eri tahoilta kerätty palaute näyttäisi pitävän sisällään enemmän tyytyväisyys-mittareita kuin mittareita, joilla seurataan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Hyvän oppimisen arvioimisessa hyvänä käytänteenä voidaan pitää yleisessä AMK-tutkinnossa käytössä olevaa opiskelijoiden tekemää portfolioa koko opinnoistaan. Tämän perusteella opettajat voivat arvioida opetusta ja oppimista kokonaisuutena. Haastattelujen aikana saatiin näyttöä myös siitä, että porfolion tuottamaa palautetietoa oli käytetty hyväksi opintokokonaisuuden kehittämisessä. Vastaava järjestelmä on käytössä muuallakin LAMK:n koulutusohjelmissa, esimerkiksi loppuesseen muodossa.

Johdon mahdollisuuksia tunnistaa puuttuva laatu vaikeuttaa eri laitosten erilaiset laatuikäntännöt sekä eriasteinen laadunvarmistusjärjestelmän käyttöönotto. Sen sijaan johdon käyttämä AMKOTA-mittaristoon perustuva korkeakoulutason strategisten tavoitteiden mittaristo on selkeä ja seurattavissa. Rehtorin tekemät laitoskäynnit tukevat toimintaa hyvin taloussuunnittelun ja talousnusteiden osalta. Samoin kerran vuodessa laitosten ja johdon välillä käytävät keskustelut strategian jalkautumisesta ovat toimivia menettelytapoja.

Laitoksilla on paljon hyviä käytänteitä, joita muualla LAMK:n sisällä ei tunneta. Hyviä käytänteitä siirretään satunnaisesti vuosittain pidettävillä johdon päivillä, mutta systemaattista menettelyä ei ole käytössä. Keskusteluissa kävi ilmi, että sisäinen benchmarking sisältyy jatkossa vahvemmin arviointi-

ohjelmaan. Suunnitteilla oli sekä hyvien että huonojen käytäntöjen päivän järjestäminen.

Haastatteluissa tuli esille, että johdon näkökulmasta järjestelmä toimii kuitenkin kohtalaisen hyvin toiminnan kehittämisen ja jatkuvan parantamisen tukena. Johdon mukaan haasteena ovat opiskelijoiden ja työelämän osallistuminen sekä dokumentointi ja viestintä.

Johtopäätökset

- LAMK:n johdon tasolla käytettävät strategiset tavoitteet ovat selkeät ja seurattavissa sekä tukevat kehittämistä.
- Mittauskohteita ja kerätyn palautteen sisältöä tulisi kehittää tukemaan strategisia tavoitteita ja niiden saavuttamista. Erityisesti hyvälle oppimiselle tulisi löytää yhteinen määritelmä, ja sen mittaamiseen tulisi kehittää välineitä, niin laadullisia kuin määrällisiä.
- Koulutuksen laitosten välistä laadunvarmistuksen hyvien käytänteiden siirtämistä tulee lisätä ja systematisoida.
- Johdon mahdollisuuksia tunnistaa puuttuva laatu vaikeuttaa eri laitosten erilaiset laatuikäytännöt sekä eriasteinen laadunvarmistusjärjestelmän käyttöönotto.
- Keskeisenä työkaluna käytetty jatkuva dialogi on monessa organisaation osassa toimivaa, mutta huomiota tulisi kiinnittää siihen kuinka suuri ja kehittämisen kannalta merkittävä epävirallisesti koottu tietomäärä pystytään järjestelmällisesti hyödyntämään.

4.9 Laadunvarmistustiedon hyödyntäminen kehittämisen välineenä

Auditointikohde 9. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä

Lahden ammattikorkeakoulun laatuksikirjan mukaan arviointitoiminnan avulla parannetaan ja kehitetään opetusta, oppimista sekä prosesseja jatkuvasti ja systemaattisesti. Lisäksi laadunvarmistusjärjestelmän tarkoituksena on tuottaa toimintatapojen ja prosessien kehittämiseksi tarpeellista ja oikeaa tietoa laadunvarmistusjärjestelmän tuottamiseksi ja tavoitteiden saavuttamisesta. LAMK:n laatuksikirjan mukaan laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tietoa arviointien ja palautekeskustelujen avulla.

Arvioinnit LAMK:ssa

LAMK:ssa tehdään ulkoisia (KKA:n koordinoimat arvioinnit) ja sisäisiä arviointoja (esim. koulutusohjelmien itsearvioinnit, prosessikohtaiset itsearvioinnit). Laatukäsikirja pitää sisällään arviointiohjelman, jossa kuvataan vuositasolla säännöllisesti toteutettavat arvioinnit sekä niiden vastuhenkilöt. Vuodelle 2007 on suunnitteilla koulutusohjelmien itsearvioinnit. Lisäksi suunnitelmissa on että vuosien 2007–2008 aikana benchmarkataan ja arvioidaan sekä opin- näyte- että harjoitteluprosessit. Laatu- ja arviointipäällikkö koordinoi arviointiohjelman toteuttamista. EFQM-kokonaisarviointia on testattu, sen käyttö ei ole systemaattista. Näyttöä saatiin siitä, että sisäiset arvioinnit ovat nostaneet hyviä käytänteitä LAMK:n sisältä muiden laitosten tietoisuuteen.

Palautekyselyt LAMK:ssa

Laatukäsikirjan mukaan palautetta kerätään opiskelijoilta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä. *Opiskelijoille* suoritetaan seuraavia palautekyselyjä:

- hyvinvointikysely vuosittain
- opintojaksopalaute ja muu palaute opintojakson päättyessä tai suurem-
pien kokonaisuuksien jälkeen
- palautepäivät laitostasolla 1–2 kertaa lukuvuodessa
- uraseuranta 2–3 vuoden välein.

Laatukäsikirjan mukaan laitokset ovat erikseen kuvanneet omat opiskelijapalautejärjestelmänsä. Lisäksi opiskelijoiden lukuvuosikysely ja sähköinen palautekysely (Moodle/Reppu) ovat testausvaiheessa. Haastattelujen perusteella opiskelijat vaikuttivat olevan tyytyväisimpiä laitostason palautepäiviin ja niissä käytyihin keskusteluihin. Opintojaksopalautea kerätään ilmeisen säännöllisesti, vaikkakin ei aina samanlaisella lomakkeella eri yksiköiden vertailussa. Opintojaksopalauteen vastaanottaminen ja käsittely näyttäisi olevan opetta-
jakohtaista ja laitoskohtaista. Osa laitoksista jättää opintojaksopalauteen käyt-
tämisen opettajalle, toisella laitoksella niitä käsittelee joku kootummin. Aktii-
visuus käyttää Reppua, sen keskustelumahdollisuuksia, ja viesteihin reagointi
vaihteli myös paljon opettajien välillä. Näyttöjä saatiin siitä miten opiskelija-
palaute on vaikuttanut opintojaksojen sisältöihin ja toteutukseen opintojak-
so- ja koulutusohjelmatasolla. Näyttöä ei saatu siitä, että opintojaksopalautea
olisi käytetty kootusti (koulutusohjelma ja/tai laitoskohtaisesti) ja systemaatti-
sesti koko LAMK:n tasolla.

Laatukäsikirjan mukaan LAMK toteuttaa *henkilöstölle* seuraavia palautekyselyjä:

- työolobarometri vuosittain
- osaamiskartoitukset 2 vuoden välein
- kehityskeskustelut vuosittain.

Auditointimateriaalin mukaan (perusmateriaali) LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän heikkoutena on se, että palautteen palaute puuttuu. Laatukäsikirjan mukaan opettajia suositellaan käyttämään monipuolisesti erilaisia palautemenetelmiä ja kiinnittämään huomiota siihen, että opiskelijat saavat palautteesta palautetta. Haastatteluissa ei ilmennyt erityisempiä toimenpiteitä, joiden avulla opettajia olisi kannustettu antamaan palautteen palautetta. Vierailujen aikana tuotiin esiin se tosiasia, että ei ole olemassa mitään erityistä järjestelmää, joka ohjaisi opettajia toimimaan palautteen annossa. Palautteeseen reagoiminen ja siitä palautteen antaminen opiskelijoille näytti olevan opettajien aktiivisuudesta kiinni, ei systemaattista toimintaa. Opiskelijoiden haastattelussa tuli esille se, että opiskelijoiden pitää itse kysyä miten palautteelle on käynyt koska siitä ei tiedoteta aktiivisesti. Opiskelijoiden kehittämisidea olikin, että Reppuun kehitettäisiin oma osio palautteen palautteelle.

Laatukäsikirjan mukaan LAMK toteuttaa *sidosryhmille* seuraavia palautekyselyjä:

- työnantajakysely 2–3 vuoden välein
- projektitoiminnan palautekysely projektin päättyessä.

Henkilökunnan ja johdon haastattelujen perusteella keskustelut sidosryhmien kanssa ovat usein tärkeämpiä kuin kyselyt. Keskusteluja käydään ”epäsäännöllisen säännöllisesti”, kuten asian ilmaisi eräs sidosryhmäläinen. Kukaan haastatteluissa ollut sidosryhmän edustaja ei ollut täyttänyt kirjallisia palautelomakkeita. Haastatteluissa sidosryhmäläiset toivat esiin sen, että LAMK:n eri laitokset reagoivat palautteeseen eri tavoilla, yhtenäistä systeemiä ei näyttäisi olevan. Erään sidosryhmäläisen, joka on ollut tekemisissä useamman eri laitoksen kanssa, mukaan palautteen keräämisessä näyttäisi olevan jonkinlainen systeemi, mutta että palautteeseen reagoimisessa tällainen systemaattisuus puuttuu. Palautteeseen reagointi on sidosryhmän näkemyksen mukaan riippuvainen henkilösuhteista.

Auditointimateriaalin (perusmateriaali) mukaan LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän vahvuutena on se, että palautetta kerätään runsaasti. Haastattelujen aikana saatiin näyttöä siitä, että aikaisemmin laitoksilla kerätyn ”minusta-tuntuu”-tiedon sijasta nykyään tieto on systemaattisesti kerättyä. Heikkoutena on kuitenkin se, että palautetta hyödynnetään epäsystemaattisesti. Esimer-

kiksi laatupyramidista käy selkeästi ilmi se mitä tietoa laadunvarmistusjärjestelmä kerää, mutta siitä ei käy ilmi miten tätä tietoa käytetään. Vierailujen aikana ei löytynyt näyttöä esimerkiksi siitä, että opiskelijoilta kerättyä opetukseen liittyvää palaute olisi systemaattisesti edennyt aina LAMK:n johdolle asti. Näyttöä ei siis saatu siitä, että laitostason johdon ja LAMK:n johdon keskusteluissa/neuvotteluissa olisi systemaattisesti käytetty hyväksi palautetietoa. Neuvottelujen sisältö koskettaa enemmänkin budjettien toteutumista ja koulutusohjelmien sisältöjä. LAMK:n eri tiimien kokouksissa asioista keskustellaan ja tietoa levitetään. Epäselväksi jäi kuinka systemaattisesti/säännöllisesti tiimien kokouksissa käsitellään nimenomaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa.

Laatukäsikirjan mukaan *hallinnon* käyttöön seurantatietoa tuottavat Opetusministeriön tuloksellisuusmittarit ja LAMK:n kehittämisen strategian tulokortit. Haastatteluissa tuli esille se, että mittareita tulisi priorisoida koska niitä on paljon.

Hyvän oppimisen arvioimisessa hyvän käytänteenä voidaan pitää ylemmässä AMK-tutkinnossa käytössä olevaa opiskelijoiden tekemää portfolioa koko opinnoistaan. Tämän perusteella opettajat voivat arvioida opetusta ja oppimista kokonaisuutena. Haastattelujen aikana saatiin näyttöä myös siitä, että porfolion tuottama palautetietoa oli käytetty hyväksi opintokokonaisuuden kehittämisessä. Vastaava systeemi on käytössä muuallakin, esimerkiksi loppuopetuksen muodossa.

Johtopäätökset

- Palautetiedon yhteenvetojen tekemiseen ja niiden käyttämiseen tulisi saada säännöllisemmäksi ja systemaattisemmaksi LAMK:n eri tasojen neuvotteluissa ja keskusteluissa.
- Opiskelijapalautteen keräämiseen ja prosessointiin tulisi laatia yhteneväinen kuvaus ja se tulisi ottaa käyttöön systemaattisesti kaikissa LAMK:n yksiköissä. Repun käyttöä tulisi tässä kohtaa kehittää ja laajentaa kaikkiin yksiköihin.
- Laatupyramidia voitaisiin kehittää siten, että se pitäisi sisällään kuvauksia siitä miten kerättyä palaute- ja mittaritietoa käytetään hyväksi LAMK:ssa.

4.10 Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta, arviointi ja kehittäminen

Auditointikohde 10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Lahden ammattikorkeakoulun toiminnan seuranta ja arviointi on tapahtunut pääosin tiimeissä jatkuvan kehittämisen näkökulmasta. Laatutiimi, johon ovat kuuluneet laitosten yhteyshenkilöt sekä opiskelijaedustus, on pohtinut laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä opetuksen ja oppimisen näkökulmasta. Prosessitiimi, johon ovat kuuluneet keskeisten prosessien omistajat, on kehittänyt prosessien kuvausta ja arviointia. Laadunvarmistusjärjestelmää on arvioitu ja kehitetty viestinnän näkökulmasta erikseen kootun viestintäryhmän kanssa sekä opetusteknologiayksikön kanssa.

Nykyisen laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisarviointeja ei ole vielä tehty. Laajennettu johtoryhmä on testannut EFQM-kokonaisarviointia. Haastatteluissa tuli esiin, että jatkossa tämä arviointi ollaan ottamassa osaksi laadunvarmistusjärjestelmän arviointikäytäntöjä. Laatukäsikirjassa mainitaan, että arviointi tehdään vuosittain ja jatkossa arviointi pohjautuu vahvemmin korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnissa käytettävään kriteeristöön.

Laatukäsikirjassa on esitetty laadunvarmistusjärjestelmän arviointiohjelma, jossa kuvataan vuosittain säännöllisesti toteutettavat arvioinnit. Arviointiohjelmassa on määritelty arvioinnin toteuttamisen vastuuhenkilö. Laatu- ja arviointipäällikkö koordinoi arviointiohjelman toteutusta.

LAMK:n johdon haastatteluissa mainittiin, että toimintaa arvioidaan strategiaprosessin ja tilinpäätöksen yhteydessä. Tällöin kaikki palautetieto on kerättyä ja tuolloin tehdään tarvittavat muutokset tavoitteisiin, arviointikriteereihin ja mittareihin. Myös laatukäsikirjaan tehdään tarvittavat muutokset.

Laatukäsikirjan mukaan Lahden ammattikorkeakoulussa tehdään sekä ulkoisia että sisäisiä arviointeja. LAMK osallistuu Korkeakoulujen arviointineuvoston koordinoimiin arviointeihin (mm. opetuksen laatuyksikkö- ja aluekehitysvaikutuksen huippuyksikköarviointeihin sekä erilaisiin teema-arviointeihin). Lisäksi tehdään omia itsearviointeja: näistä tärkeimpinä koulutusohjelmien itsearviointit sekä laitosten itsearviointit vuosittain osana toiminnanohjausjärjestelmää.

Lahden ammattikorkeakoulun kehittämisen strategiassa on määritelty kriittiset menestystekijät ja vuosittavoitteet, joissa korkeakoulun on onnistuttava edetäkseen visionsa ja opetusministeriön tavoitesopimuksen suuntaan. Kullekin kriittiselle menestystekijälle on määritelty arviointikriteerit ja vuosittain talousarviovuodelle toiminnalliset tavoitteet. Taloudelliset ja toiminnal-

liset tavoitteet ovat sitovia LAMK:n hallitukseen ja PHKK:n hallitukseen nähden. Sitovia tavoitteita arvioidaan tilinpäätöksen yhteydessä. Korkeakoulun strategia tarkistetaan vuosittain taloussuunnitteluprosessin yhteydessä maaliskuuhun.

Mittareiden tulokset tallennetaan laatukirjastoon, joka löytyy korkeakoulun intranetissä. Joidenkin mittareiden osalta on saatavissa reaaliaikaista tietoa Winhapro-opetushallintojärjestelmän ja Raindance-taloushallinto-ohjelman kautta. Haastatteluissa esitettiin, että nyt mittareita on paljon ja jatkossa olisi hyvä priorisoida seurattavia mittareita.

Kehittämisen strategian mittareiden tulokset esitetään BSC-tuloskortin muodossa korkeakoulu- ja laitostasolla. Tulokorteissa määriteltyjen vastuuhenkilöiden tehtävänä on seurata mittareiden tuloksia, tarvittaessa käynnistää tarkempi tulosanalyysi ja sen pohjalta kehittämistoimenpiteiden suunnittelu. Haastattelujen perusteella LAMK:n BSC-mittaristo on keskeisessä asemassa laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan arvioinnissa. Johdon tasolla mittariston hyödyntäminen nähdään toimivaksi ja hyödylliseksi. Laitostasolla on vielä selvää vaihtelua siinä, miten eri laitoksilla mittaristoa käytetään toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä.

Johtopäätökset

- Nykyisen laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisarviointia ei ole vielä tehty. Jatkossa tulisi arvioida laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta ja kehitystarpeita kokonaisuutena.
- Laadunvarmistusjärjestelmään liittyen on tehty arviointeja lähinnä BSC-tuloskorttiin perustuen. Näiden arviointien perusteella on tehty järjestelmän kehittämistoimenpiteitä.
- Laatukäsikirjassa on selkeästi kuvattu arviointiohjelma ja arviointien vastuut.
- Kokonaisarvioinnista tulisi tehdä säännöllisesti toistuva tapahtuma ja siinä tulisi arvioida eteenkin laadunvarmistusjärjestelmän kykyä tuottaa strategioiden kannalta oleellista tietoa.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Kokonaisuutena laadunvarmistusjärjestelmä on dokumentoitu kattavasti. Laatu pyramidilla on toimiva tapa koota laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio yhteen paikkaan henkilöstön saataville.
- Asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus on keskeisesti huomioitu LAMK:n kehittämisen strategiassa. Strategiaan liittyvässä tuloskortissa on esitetty monipuoliset määrälliset ja laadulliset mittarit sekä tavoitetasot aluevaikuttavuuden mittaamiselle.
- Henkilöstön kehittäminen on koko konsernin tasolla jäsentynyt ja systemaattinen kattaen useita henkilöstön kehittämisen osa-alueita.
- Laadunvarmistusjärjestelmän nykyinen kehittämisvaihe osoittaa selkeästi, että korkeakoululla on vahva pyrkimys kytkeä laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.
- LAMK:n johdon tasolla käytettävät strategiset tavoitteet ovat selkeät ja seurattavissa sekä tukevat kehittämistä

Hyvät käytänteet

- Juuri käyttöön otettu opiskelijoille suunnattu LaatuLokero tarjoaa hyvät mahdollisuudet laadunvarmistusjärjestelmään liittyvän tiedon viestinnässä. Jatkossa tulisi huolehtia, että LaatuLokero otetaan koko LAMK:ssa käyttöön.
- Hyvänä käytänteenä oli sosiaali- ja terveysalan laitoksen ja liikunnan laitoksen opetussuunnitelmatyön prosessikuvaus jossa kehittämistyön tavoitteet johdetaan laitoksen strategiasta ja ne ovat BSC-tuloskortteilla. Kehittämistyö on johdettua ja itse prosessia kuin opetussuunnitelman toteutusta arvioidaan. Kehittämistyössä on vahvasti mukana elinkeinoelämän edustajat sekä opiskelijat joille on luotu omat foorumit palautteen antoon.

- Projektitoiminnan osalta laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden ja se on selkeästi määritelty. Hyvänä käytänteenä LAMK:n projektitoiminnassa on A4-lausuntolomake, jonka avulla varmistutaan siitä, että LAMK:sta ulos lähtevä hankerahoitushakemus on sopusoinnussa LAMK:n strategisten tavoitteiden kanssa.

5.2 Kehittämissuosituksset

- LAMK:n hyvän oppimisen strategia näkökulma tukee koko ammattikorkeakoulun perustehtävää. Käytännön tasolla laadunvarmistusjärjestelmä ei vielä kata kaikkia oppimisen osa-alueita joten johdonmukaista kehitystyötä tulee jatkaa.
- LAMK:n tulisi kehittää välineitä, jotka auttaisivat mittaamaan ja seuraamaan t&k-toiminnan vaikutuksia hyvään oppimiseen muutenkin kuin vain määrällisesti.
- Laatukulttuurin omaksumisen jouduttamiseksi korkeakoulu voisi organisoida laatukoulutusta eri henkilöstöryhmille sekä opiskelijoille.
- LAMK:n laadunvarmistukseen piiriin on haluttu ottaa laajasti eri sidosryhmiä ja toimijoita. Järjestelmä ei synnytä ryhmien sisällä erityistä velvollisuutta osallistumaan. Osallistuminen perustuu yksilöiden omaan aktiivisuuteen ja halukkuuteen. Jatkossa voitaisiin miettiä keinoja, joilla laadunvarmistusjärjestelmästä saataisiin enemmän velvoittava ja laajempia ryhmiä sitova.
- LAMK:n tasolla tasapainoisen tuloksellisen johtamisen malli toimii strategisen johtamisen työkaluna, mutta laitos- ja yksikkötasolla esiintyy vielä tällä hetkellä erittäin suurta vaihtelua. Laadunvarmistusjärjestelmän näkökulmasta kehitysprosessi on hyvässä alussa. Ne laitokset, jotka ovat edelläkävijöitä, voisivat levittää hyviä käytänteitään korkeakoulun sisällä ja siten jouduttaa kattavan laadunvarmistusjärjestelmän aikaansaamista.
- Laadunvarmistusjärjestelmä eikä sen tuottama tieto muodosta vielä systemaattista kokonaisuutta ulkoisille sidosryhmille.
- Laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset asiat tulisi esittää englanniksi kansainvälistä yhteistyötä varten.
- Laatupyramidia voitaisiin kehittää siten, että se pitäisi sisällään kuvauksia siitä miten kerättyä palaute- ja mittaritietoa käytetään hyväksi LAMK:ssa.
- Nykyisen laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisarviointia ei ole vielä tehty. Jatkossa tulisi arvioida laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta ja kehitystarpeita kokonaisuutena.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

Edellä esitetyn perusteella auditointiryhmä toteaa, että Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Lahden ammattikorkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto on auditointiryhmän esityksestä päättänyt kokouksessaan 19.12.2006, että Lahden ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

31.10.2006

20.00–22.00 Auditointiryhmän kokous

1.11.2006 Ensimmäinen vierailupäivä

9.00–9.15 Auditointiryhmän kokous

9.15–10.00 Laadunvarmistusjärjestelmän esittely

10.00–11.00 Korkeakoulun johdon haastattelu

11.15–12.15 Opetushenkilökunnan haastattelu

12.15–13.15 *Lounas*

13.15–14.15 Opiskelijoiden haastattelu

14.30–15.30 Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu

15.45–16.45 Korkeakoulun sidosryhmien edustajien haastattelu

17.00–17.30 Auditointiryhmän kokous

:

19.00–21.00 Auditointiryhmän kokous

2.11.2006 Toinen vierailupäivä

8.30–9.30 Laadunvarmistuksen aineistoihin tutustuminen

9.30–12.00 Yksikkökohtaiset arviointikäynnit: Liikunnan laitos ja Tekniikan laitos

12.15–13.00 *Lounas*

13.00–15.30 Yksikkökohtaiset arviointikäynnit: Innovaatiokeskus ja Opiskelijakeskus

16.00–16.30 Auditointiryhmän kokous

:

19.00–21.00 Auditointiryhmän kokous

3.11.2006 Kolmas vierailupäivä

9.00–10.45 Yksikkökohtaiset arviointikäynnit: Muotoiluinstituutti ja Sosiaali- ja terveysalan laitos

11.00–12.00 Korkeakoulun johdon haastattelu

12.15–13.00 *Lounas* ja auditoinnin loppukeskustelu

LIITE 2: Auditointikriteerit

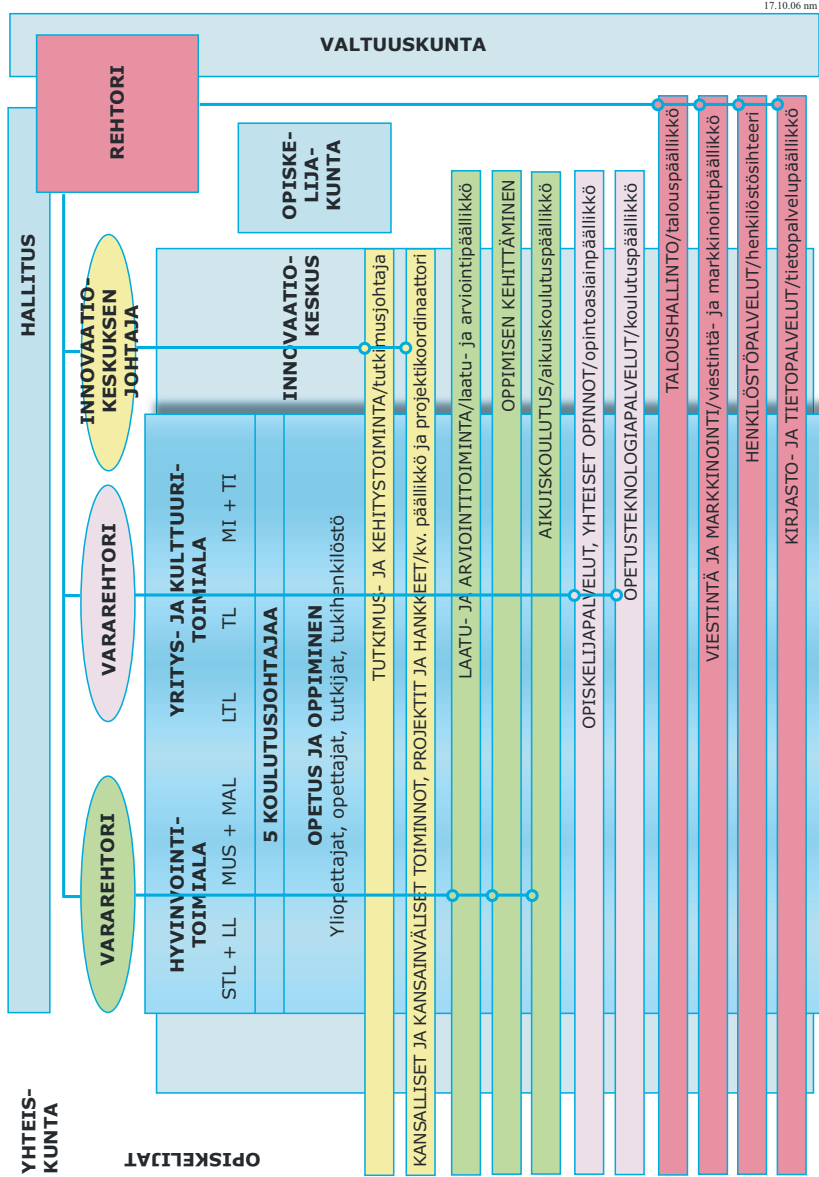
KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	kehittyvä	Edistynyt
1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet.	Korkeakoulun toimintoihin ei sisälly laadunvarmistusmenettelyjä.	Osaan korkeakoulun toiminnosta sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja, mutta ne eivät muodostaa järjestelmärakennetta, vaan ovat toisistaan erillisiä.	Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyy vastuuiden ja toimintojen määrittelyä ja dokumentointia, eikä laadunvarmistustoimintoja ole organisoitu riittävästi.	Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnosta ja laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa lähes kaikki tai kaikki korkeakoulun toiminnot ja siihen sisältyvät menettelytavat ja prosessit muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.
2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio, johon sisältyy laatupolitiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuuiden määrittely.	Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyy laatupolitiikkaa, toimintoja, toimijoita ja vastuuta ei ole määrätty, eikä dokumentoitu.	Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyy vastuuiden ja toimintojen määrittelyä ja dokumentointia, eikä laadunvarmistustoimintoja ole organisoitu riittävästi.	Toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi, ymmärrettävästi ja konkreettisesti määrittelyä ja dokumentoituja. Dokumentit ovat helposti kaikkien saatavilla. Organisointi on toimiva.	Lisäksi ilmenee, että toiminnot ja työnjako myös käytännössä noudattavat dokumentaatiota ja organisointi on erittäin hyvin toimivaa ja tehostaa laadunvarmistusta.	
3. Perustehtävien laadunvarmistuksen toimintojen ja prosessien kattavuus.	Perustehtävien toiminnoissa ja prosesseissa ei ole laadunvarmistusta.	Järjestelmä kattaa yksittäisiä, pääasiassa tutkintotavoitteisen koulutuksen toimintoja ja prosesseja.	Järjestelmä kattaa useita perustehtävien laadunvarmistuksen toimintoja ja prosesseja.	Järjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustehtävät.	
3 a) Tutkintotavoitteinen koulutus	Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueet.	
3 b) Tutkimus / Tutkimus- ja kehityso	Tutkimuksessa/ Tutkimus- ja kehityso-työssä ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tutkimuksen / tutkimus- ja kehityso-osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita tutkimuksen / tutkimus- ja kehityso-osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tutkimuksen / tutkimus- ja kehityso-osa-alueet.	
3 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehityso	Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehityso-osa-alueilla ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehityso-osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehityso-osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehityso-osa-alueet.	

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	kehittyvä	Edistynyt
3 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjaosto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)	Tuki- ja palvelutoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueet.
3 e) Henkilöstön kehittäminen	Henkilöstön kehittäminen ei sisälly laadunvarmistusjärjestelmään.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä henkilöstön kehittämisen osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita henkilöstön kehittämisen osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset henkilöstön kehittämisen osa-alueet.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset henkilöstön kehittämisen osa-alueet.
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen.	Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.	Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opettajat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tukijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät.	Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.	Ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi. Lisäksi ilmenee, että eri henkilöstöryhmät ovat käyttämässä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Osallistumista tuetaan yhteisillä arvoilla sekä luottamukseen ja tasa-arvoon perustuvalle korkeakoulukulttuurilla.	Ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi. Lisäksi ilmenee, että eri henkilöstöryhmät ovat käyttämässä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Osallistumista tuetaan yhteisillä arvoilla sekä luottamukseen ja tasa-arvoon perustuvalle korkeakoulukulttuurilla.
5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymisen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.	Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.	Laadunvarmistus muodostuu korkeakoulun muusta toiminnasta erillisistä menettelytapoista ja prosesseista. Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tuosten seurantaan ja kehittämiseen ovat heikot.	Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä. Yhteyksiä toiminnanohjaukseen, tuosten seurantaan ja kehittämiseen on nähtävissä.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään ja kantaa siitä vastuun. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset käytetään korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tuosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttyä. Korkeakoulu pystyy muodostamaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon avulla kokonais kuvan koulutuksen ja muun toiminnan laadusta.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään ja kantaa siitä vastuun. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset käytetään korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tuosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttyä. Korkeakoulu pystyy muodostamaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon avulla kokonais kuvan koulutuksen ja muun toiminnan laadusta.

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	kehittyvä	Edistynyt
6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä.	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun sisäisiä toimijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Sisäisten toimijoiden näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon.		Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat korkeakoulun sisäisten toimijoiden tiedossa. Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille.	Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta on luonteeltaan julkista ja avointa. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suuntauksi ja tarkoituksellisesti eri toimijoille. Laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä huomioidaan erittäin hyvin järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus korkeakoulun sisäisten toimijoiden näkökulmista.
7. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista.	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia, eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.	Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista.		Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tietotarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.	Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suuntauksi ja tarkoituksellisesti ulkoisille sidosryhmille. Laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä huomioidaan erittäin hyvin järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmista. Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa myös ulkopuolisille intressitaalloille.

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
8. Laadunvarmistuksen menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen.	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävä. Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Laadunvarmistuksen toimintatavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukevin toimintatapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
9. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.	Tiedon käyttö on satunnaista ja/tai sen keruu on itsearvioitukSELLISTA.	Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.	Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tuloksekkaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.	
10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen.	Korkeakoululla ei ole käsitystä järjestelmän toiminnasta. Järjestelmän toimintaa ei seurata eikä kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaisnäkökulma järjestelmän toimintaan. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä järjestelmän kehittämiseksi ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoulu seuraa järjestelmän toimintaa ja on tietoinen järjestelmän toiminnan keskeisimmistä vaikutuksista ja seurauksista. Järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.	Korkeakoulu seuraa järjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista. Järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua, kehittämisen suunnan ja käytännön vaikutukset.	

LIITE 3: Lahden ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio



TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Erkki Karppanen, Erno Tornikoski, Riikka Töytäri, Helka Urponen, Toivo Uusitalo, Karl Holm

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

- arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä
- arvioida laadunvarmistusjärjestelmää suhteessa ennalta ilmoitettuihin 10 auditointikohteeseen ja tehdä esitys siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellyttääkö laadunvarmistusjärjestelmä uusinta-auditointia
- tukea korkeakoulun kehittämistä antamalla palautetta laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista
- osoittaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksen ja arvioinnin avulla korkeakoulun yhteistyökumppaneille laadunvarmistusjärjestelmän toimivuus ja luotettavuus. Auditointi perustui LAMK:n ennalta toimitettavaan auditointiaineistoon ja auditointivierailuun, joka tehtiin Lahteen 1.11.–3.11.2006.

Auditointiryhmä toteaa, että kokonaisuutena laadunvarmistusjärjestelmä on dokumentoitu kattavasti ja että Laatu-pyramidi on toimiva tapa koota laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio yhteen. Lisäksi asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus on keskeisesti huomioitu LAMK:n kehittämisen strategiassa. Strategiaan liittyvässä tuloskortissa on esitetty monipuoliset määrälliset ja laadulliset mittarit sekä tavoitetasot aluevaikuttavuuden mittaamiselle. Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän nykyinen kehittämisvaihe osoittaa selkeästi, että korkeakoululla on vahva pyrkimys kytkeä laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.

Arviointiryhmä esittää LAMK:lle seuraavat kehittämissuosituksen:

1. LAMK:n hyvän oppimisen strategia näkökulma tukee koko ammattikorkeakoulun perustehtävää. Käytännön tasolla laadunvarmistusjärjestelmä ei vielä kata kaikkia oppimisen osa-alueita joten johdonmukaista kehitystyötä tulee jatkaa.
2. LAMK:n tulisi kehittää välineitä, jotka auttaisivat mittaamaan ja seuraamaan t&k-toiminnan vaikutuksia hyvään oppimiseen muutenkin kuin vain määrällisesti.
3. Laatu-kulttuurin omaksumisen jouduttamiseksi korkeakoulu voisi organisoida laatu-koulutusta eri henkilöstöryhmille sekä opiskelijoille.
4. LAMK:n laadunvarmistukseen piiriin on haluttu ottaa laajasti eri sidosryhmiä ja toimijoita. Järjestelmä ei synnyttä ryhmien sisällä erityistä velvollisuutta osallistua vaan osallistuminen perustuu yksilöiden omaan aktiivisuuteen ja halukkuuteen. Jatkossa voitaisiin miettiä keinoja, joilla laadunvarmistusjärjestelmästä saataisiin enemmän velvoittava ja laajempia ryhmiä sitova.
5. LAMK:n tasolla tasapainoisen tuloksellisen johtamisen malli toimii strategisen johtamisen työkaluna, mutta laitos- ja yksikkötasolla esiintyy vielä tällä hetkellä erittäin suurta vaihtelua. Laadunvarmistusjärjestelmän näkökulmasta kehitysprosessi on hyvässä alussa. Ne laitokset, jotka ovat edelläkävijöitä, voisivat levittää hyviä käytäntöjään korkeakoulun sisällä ja siten jouduttaa kattavan laadunvarmistusjärjestelmän aikaansaamista.
6. Laadunvarmistusjärjestelmä eikä sen tuottama tieto muodosta vielä systemaattista kokonaisuutta ulkoisille sidosryhmille.
7. Laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset asiat tulisi esittää myös englanniksi kansainvälistä yhteistyötä varten.
8. Laatu-pyramidia voitaisiin kehittää siten, että se pitäisi sisällään kuvauksia siitä miten kerättyä palaute- ja mittaritietoa käytetään hyväksi LAMK:ssa.
9. Nykyisen laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisarviointia ei ole vielä tehty. Jatkossa tulisi arvioida laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta ja kehitystarpeita kokonaisuutena.

Auditointiryhmän mukaan Lahden ammattikorkeakoulu täyttää korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Lahden ammattikorkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksyttävästi.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut, ammattikorkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid yrkeshögskolan i Lahtis

Författare

Erkki Karppanen, Erno Tornikoski, Riikka Töytäri, Helka Urponen, Toivo Uusitalo, Karl Holm

Sammandrag

Rådet för utvärdering av högskolorna genomförde auditering av kvalitetssäkringssystemet vid yrkeshögskolan i Lahtis (Lahden ammattikorkeakoulu, LAMK) med målet att:

- utvärdera hur väl högskolans kvalitetssäkringssystem fungerar som verktyg för kvalitetsledning och utveckling
- utvärdera kvalitetssäkringssystemet i förhållande till de 10 föremål för auditeringen som angetts på förhand och göra framställning om huruvida högskolans kvalitetssäkringssystem ska bli godkänt i auditeringen eller genomgå en ny auditering
- stödja utvecklingen av högskolan genom att ge respons på kvalitetssäkringssystemets starka sidor och utvecklingsområden
- med hjälp av utvärderingen och beskrivningen av högskolans kvalitetssäkringssystem visa för högskolans samarbetsparter hur väl systemet fungerar och hur tillförlitligt det är. Auditeringen byggde på det auditeringsmaterial som LAMK skickat in på förhand och på ett auditeringsbesök i Lahtis den 1–3 november 2006.

Auditeringsgruppen konstaterar att kvalitetssäkringssystemet som helhet blivit heltäckande dokumenterat och att Kvalitetspyramiden är ett välfungerande sätt att samla dokumentationen på kvalitetssäkringssystemet. Dessutom har kund- och samhällsinverkan intagit en central roll i LAMK:s utvecklingsstrategi. Styrkortet för strategin uppstår mångsidiga, kvalitativa och kvantitativa mätare samt målnivåer för mätning av regional inverkan. Den nuvarande utvecklingsfasen för kvalitetssäkringssystemet vid LAMK visar klart att högskolan har en fast föresatt att koppla informationen från kvalitetssäkringssystemet till ledningen och verksamhetsstyrningen.

Utvärderingsgruppen lämnar följande utvecklingsrekommendationer till LAMK:

1. LAMK:s infallsvinkel i strategin för god inlärning stöder det grundläggande uppdraget för hela yrkeshögskolan. I praktiken omfattas kvalitetssäkringssystemet inte ännu alla delområden av inlärning, varför det konsekventa utvecklingsarbetet bör fortgå.
2. LAMK bör utveckla verktyg som underlättar mätning och uppföljning av FoU-verksamhetens inverkan på god inlärning även i andra avseenden än kvantitativa.
3. För att påskynda inympningen av en kvalitetskultur kunde högskolan organisera kvalitetsutbildning för olika personalgrupper och de studerande.
4. LAMK har velat inbegripa vida kretsar av olika intressentgrupper och aktörer i kvalitetssäkringen. Systemet ger inte upphov till någon särskild plikt att delta i verksamheten inom grupperna, utan medverkan bygger på individens egen aktivitet och vilja. I framtiden kunde man överväga medel som skulle göra kvalitetssäkringssystemet mer förpliktande och bindande för större grupper.
5. På hela högskolans nivå fungerar modellen för balanserad resultatstyrning som verktyg för strategisk ledning, men på nivå för enskilda institutioner och enheter förekommer för närvarande ännu mycket stor variation. Ur kvalitetssäkringssystemets synpunkt har utvecklingsprocessen fått en fin start. De institutioner som är föregångare kunde sprida sina goda rutiner inom högskolan och därmed påskynda etableringen av ett heltäckande kvalitetssäkringssystem.
6. Kvalitetssäkringssystemet och den information som det producerar ger inte ännu en systematisk helhet för externa intressentgrupper.
7. Det centrala innehållet i kvalitetssäkringssystemet borde även ges en presentation på engelska för det internationella samarbetet.
8. Kvalitetspyramiden kunde utvecklas så att den skulle innehålla en beskrivning av hur högskolan tillgodogör sig den information som samlas in genom mätningar och feedback.
9. En utvärdering av kvalitetssäkringssystemet som helhet har inte ännu gjorts. I framtiden borde funktionaliteten och utvecklingsbehoven i kvalitetssäkringssystemet utvärderas som helhet.

Enligt auditeringsgruppen uppfyller LAMK de kriterier som Rådet för utvärdering av högskolorna har uppställt när det gäller kvalitetssäkringssystemet som helhet och kvalitetssäkringen för det grundläggande uppdraget. På grundval av detta föreslår auditeringsgruppen för Rådet för utvärdering av högskolorna att LAMK blir godkänt i auditeringen.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, yrkeshögskolor

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Audit of the Lahti Polytechnic quality assurance system

Authors

Erkki Karppanen, Erno Tornikoski, Riikka Töytäri, Helka Urponen, Toivo Uusitalo, Karl Holm

Abstract

Carried out by FINHEEC, the objective of the audit of the quality assurance system followed by Lahti Polytechnic (LAMK) was:

- to evaluate how the HEI's quality assurance system works as a quality management and improvement tool;
- to evaluate the quality assurance system in terms of the 10 previously determined auditing criteria and prepare a statement as to whether the HEI should pass the audit or whether its quality assurance system required re-auditing;
- to support the development of the HEI by providing feedback on the strengths and development challenges of the quality assurance system;
- to demonstrate the functioning and credibility of the quality assurance system to the HEI's co-operation partners, through the description and evaluation of the HEI's quality assurance system. The audit was based on the material prepared and delivered in advance by the Polytechnic, as well as on the audit visit that took place between 1 and 3 November 2006.

The audit group finds that as a whole, the quality assurance system is comprehensively documented and that the Quality Pyramid is a well-functioning way to bring together all documentation regarding the quality assurance system. Moreover, the LAMK development strategy focuses to a great extent on client and societal impacts. The balanced scorecard associated with the strategy includes versatile qualitative and quantitative measures and objective levels for the assessment of regional impacts. The current developmental stage of the LAMK quality assurance system clearly shows that the HEI strongly intends to link the information produced by the quality assurance system to other fields of management and resource planning.

The audit group presents the following development recommendations to LAMK:

1. The approach of LAMK's positive learning strategy supports the basic function of the entire HEI. At the practical level, the quality assurance system does not, however, comprise all areas of learning, and thus the consistent development work must be pursued further.
2. LAMK should develop tools to measure and follow the impacts of R&D on positive learning not only quantitatively, but also in other ways.
3. In order to speed up the adoption of quality culture, the HEI could organise quality training for various staff groups and students.
4. With a deliberate intent, the LAMK quality assurance system covers comprehensive stakeholder groups and actors. However, the system does not entail any particular liability to participate among the groups, but the participation depends on the activeness and willingness of the individuals involved. In future, the HEI might wish to consider means to make its quality assurance system more involving and binding to larger groups.
5. At the entire polytechnic level, the model of balanced result-oriented management works as a strategic management tool but at department and unit level there is still extensive variation. From the quality assurance system perspective, the development process is off to a good start. The pioneering departments could disseminate their good practices within the HEI, thus speeding up the establishing of a comprehensive quality assurance system.
6. The quality assurance system or the information produced through it do not yet constitute a systematic whole from the external stakeholders' perspective.
7. The focal elements of the quality assurance system should also be available in English for international co-operation purposes.
8. The Quality Pyramid could be developed so that it includes descriptions of the utilisation of the feedback and measurement data in LAMK.
9. An overall evaluation of the current quality assurance system still needs to be done. In future, the functioning and development needs of the quality assurance system should be evaluated as a whole.

The auditing group finds that the Lahti Polytechnic (LAMK) meets the criteria set by FINHEEC on quality assurance systems and the quality assurance of its basic tasks. Therefore, the auditing group proposes to FINHEEC that the Lahti Polytechnic pass the audit.

Keywords

Evaluation, auditing, quality assurance, quality, higher education institutions, polytechnic

KORKEAKOULUJEN ARVIINTINEUVOSTON JULKAISUJA

PL 133, 00171 HELSINKI • Puh. 09-1607 6913 • Fax 09-1607 6911 • www.kka.fi

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
2:2000 Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
3:2000 Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
4:2000 Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
5:2000 Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
6:2000 Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2001–2003
7:2000 Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2001–2003
8:2000 Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
9:2000 Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
10:2000 Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
11:2000 Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
12:2000 Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
13:2000 Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2000
14:2000 Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
15:2000 Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
16:2000 Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
17:2000 Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
18:2000 Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
19:2000 Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
20:2000 Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
21:2000 Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
1:2001 Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
2:2001 Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
3:2001 Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
4:2001 Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и баллистики (Ekspertiza obrazovanija i nauc'no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i balistikii)
5:2001 Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
6:2001 Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä
7:2001 Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
8:2001 Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
9:2001 Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
10:2001 Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
11:2001 Ponkala, O. (toim.): Terveystieteen korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
12:2001 Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
13:2001 Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
14:2001 Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
15:2001 Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
1:2002 Kantola, I. (toim.): Ammatikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi
2:2002 Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?
3:2002 Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi
4:2002 Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
5:2002 Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut
6:2002 Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
7:2002 Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
8:2002 Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakouluhyteistö. Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
9:2002 Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diakonia Polytechnic
10:2002 Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
11:2002 Katajamäki, H. (toim.): Ammatikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
12:2002 Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2002–2003
13:2002 Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
14:2002 Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
15:2002 Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammatikorkeakoulun kielenopetus tienhaarassa. Kielenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
16:2002 Davies, L., Hietala, H., Kolehmäinen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
17:2002 Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavilintojen arviointi

- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2004–2006
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arktiset haasteet ja mahdollisuudet Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatu ammattikorkeakouluihin
- 8:2003** Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon
- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H. (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2003–2004
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Myllys, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: Ammattikorkeakoulujen jatkokutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADa – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiaa koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ilkonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Härmäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatu työn auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatu, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007.
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Iloakso, A., Katajavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007
- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Härmäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunvarjoinnissa.
- 17:2006** Pyykkö, R., Keränen, P., Lahti, M., Mikkola, A., Paasonen, S. & Holm, K.: Media- ja viestintäalan seuranta