

Kainulainen, S., Järvinen, M-R., Luoto, K., Matikka, O., Takala, M. & Seppälä, H.

**PIRKANMAAN AMMATTIKORKEAKOULUN
LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN AUDITOINTI**

Esipuhe

Meneillään olevan Bologna-prosessin keskeisenä tavoitteena on eurooppalaisen korkeakoulutusalueen luominen vuoteen 2010 mennessä. Tavoitteen keinovalikoimaa on täsmennetty sekä Prahan (2001) että Berliinin (2003) huippukokouksissa; ja nyt tänä vuonna 2005 Bergenissä on tarkasteltu saavutettuja tuloksia ja tarkennettu tulevaisuuden linjauksia.

Suomi on sitoutunut Bologna-prosessiin. Korkeakoulujen laadunvarmistus tämän prosessin osana on erityisen tärkeää eurooppalaiselle opiskelija- ja tutkijavaihdolle, ja siihen tähtää myös uusi tutkintorakenne.

Suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistuksen arvioinnin perusratkaisut linjattiin opetusministeriön työryhmässä (OPM:n työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:6), jonka mukaan Korkeakoulujen arviointineuvosto kehittää korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointimenettelyä vuosina 2005-2007. Arviointineuvosto toteuttaa vuosittain 4-8 auditointihanketta korkeakoulujen ilmoittautumisten perusteella. Tämän kehittämisvaiheen aikana luodaan vakinainen ja pysyvä kansallinen laadunvarmistuksen arviointimalli.

Korkeakoulujen arviointineuvosto pyysi vuoden 2005 alussa vapaaehtoisia korkeakouluja auditoinnin pilottivaiheeseen. Kuudesta ilmoittautuneesta korkeakoulusta arviointineuvosto valitsi Kymenlaakson ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulut. Valinnassa painotettiin auditointimallin testaamisen kannalta keskeisiä asioita: laadunvarmistusjärjestelmien rakenteellista kattavuutta, niiden vakiintuneisuutta sekä kunkin korkeakouluuyhteisön jäsenten laajaa osallistumista laadunvarmistustyöhön.

Pilottivaiheen tarkoituksena on ollut kehittää auditointimenettelyä yhteistyössä korkeakoulujen kanssa sekä myös arvioida mukana olevien korkeakoulujen omia laadunvarmistusjärjestelmiä ja antaa palautetta niiden edelleen kehittämiseksi.

Korkeakoulujen arviointineuvoston auditoinneissa lähtökohtana on kehittävän arvioinnin periaate jo vakiintuneen suomalaisen korkeakoulutuksen arviointikäytännön mukaisesti. Keskeistä on myös korkeakoulujen oman laatutyön tukeminen. Toivomme sekä auditointiprosessin että julkisen raportoinnin lisäävän laadun varmistusta ja kehittämistä koskevaa keskustelua ja suunnittelua korkeakoulujen sisällä sekä hyvien käytänteiden leviämistä korkeakoulujen kesken.

Erityinen kiitoksemme kuuluu auditoinnin kahdelle pilottikorkeakoululle eli Kymenlaakson ammattikorkeakoululle ja Pirkanmaan ammattikorkeakoululle, jotka ovat olleet näin mukana kehittämässä kansallista auditointimallia. Kiitän myös auditointiryhmiä hyvästä paneutumisesta tehtävänsä ja erinomaisesti suoritetusta työstä.

Kuopiossa kesäkuun 6. p:nä 2005

Ossi V. Lindqvist, professori
Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisältö

Auditointiryhmä	4
1. Johdanto	5
2. Auditointiprosessi.....	6
2.1 Auditoinnin tavoitteet ja auditoinnin kohteet.....	6
2.2 Auditoinnin vaiheet	7
3. PIRAMKin toiminnan ja laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus	9
3.1 Missio, visio, strategiat ja tavoitteet	9
3.2 Organisaatio ja toiminnanohjaus	11
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus.....	14
4. Laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tulokset.....	21
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuus	21
4.1.1 Laadunvarmistusjärjestelmän kattavuus ja yhtenäisyys.....	21
4.1.2 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen	22
4.1.3 Laadunvarmistusjärjestelmän arviointi ja kehittäminen	23
4.1.4 Laadunvarmistusjärjestelmän tulosten hyödyntäminen korkeakoulun toiminnanohjauksessa ja kehittämisessä	24
4.1.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tulosten saatavuus ja niistä tiedottaminen	26
4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen arviointi	28
4.2.1 Perustehtävien laadunvarmistuksen toimintojen kattavuus ja vastuiden määrittely	28
4.2.2 Korkeakouluyhteisön jäsenten ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	31
4.2.3 Perustehtävien laadunvarmistuksen toimivuus.....	32
4.2.4 Laadunvarmistusjärjestelmän tulosten hyödyntäminen perustehtävien laadunhallinnassa ja kehittämisessä	36
4.2.5. Perustehtävien laadunvarmistuksen tulosten saatavuus ja niistä tiedottaminen	37
5. Johtopäätökset	38
5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	38
5.2 Kehittämissuosituksukset	38
5.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisarvio ja johtopäätös.....	39
LIITE 1. Auditointivierailun ohjelma	41
LIITE 2. Auditoinnissa käytetyt kriteerit.....	42

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Sakari Kainulainen on väitellyt yhteiskuntatieteiden tohtoriksi Kuopion yliopistosta ja on Turun yliopiston dosentti hyvinvointitutkimuksen alueella. Hän on ollut toteuttamassa useita hyvinvointipalveluiden arviointeja. Tällä hetkellä hän työskentelee tutkimuspäällikkönä Diakonia-ammattikorkeakoulussa (Diak). Hän on mukana Diakin laaturyhmässä ja vastaa mm. Diakin kyselyiden toteuttamisesta. Hän on toiminut arvioitsijana KKA:n toteuttamissa ammattikorkeakouluja koskeissa arvioinneissa.

Jäsenet

Marjo-Riitta Järvinen on koulutukseltaan kasvatustieteiden tohtori. Hän on työskennellyt 1990-luvulla Turun yliopistossa tutkijana, suunnittelijana ja aikuiskoulutuksen yliassistenttina. Viimeiset kolme vuotta hän työskennellyt Lahden ammattikorkeakoulussa tutkijana ja arviointivastaavana. Hänellä on kokemusta sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektorin arvioinneista. Hän on suorittanut Korkeakoulutuksen laatu ja sen arviointi -täydennyskoulutuksen (10 ov).

Kirsi Luoto on koulutukseltaan filosofian tohtori (ympäristötieteet ja toksikologia) ja toimii laatu-päällikkönä Kuopion yliopiston farmaseuttisessa tiedekunnassa ja Farmaseuttisessa lääketutkimuskeskuksessa (FLK). Luoto on koulutautunut ISO 9000:2000 Lead auditoriksi ja suorittanut Laatu- ja auditiojakoulutuksen (12 ov) sekä käynyt laatu-koulutuksia mm. auditointien, johtamisen, strategioiden, mittareiden ja toiminnan kehittämisen alueilta. Hän toimii opintojakson johtajana "Laatu laboratoriotyöskentelyssä" -kurssilla ja kouluttajana laatu-koulutuksissa Kuopion yliopistossa. Lisäksi Luoto on mukana Kuopion yliopiston laatu-hankkeessa, jonka tavoitteena on saada ISO 9001:2000 sertifikaatti yliopiston perusopetukseen. Hän on toiminut useissa auditointiryhmissä sekä pää-auditioijana että auditio-ryhmän jäsenenä (mm. Kuopion yliopiston, FLK:n ja KYS-laboratoriokeskuksen auditointi).

Liiketalouden opiskelija **Olli Matikka** toimii Helian opiskelijakunnan, Helian opiskelijat HAMKY ry:n, pääsihteerinä sekä on aikaisemmin toiminut yhdistyksen hallituksen puheenjohtajana vuosina 2003 ja 2004. Hän on osallistunut KKA:n toteuttamaan Helian laatu-työn auditoinnin ohjausryhmään ja opiskelijajäsenenä Helian sisäiseen laatu-yksikön valintaprosessiin sekä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatu-järjestelmän auditointiin.

Minna Takala on koulutukseltaan tekniikan lisensiaatti. Hän työskentelee Nokia yhtymässä Nokia Quality tiimissä. Takala on aikaisemmin työskennellyt opetus, tutkimus, ja hallintotehtävissä Tuotantotalouden osastolla, Teknillisessä korkeakoulussa. Hän on ollut vierailijana New Jersey Institute of Technologyssa 2000-2002. Hänellä on kokemusta yliopistosektorin arvioinnista Suomesta ja Amerikasta. Takala on osallistunut auditointi-, arviointi- ja toiminnankehityshankkeisiin eri yliopistoissa ja yritysissä.

Sihteeri

Auditointiprojektin koordinaattorina ja auditointiryhmän sihteerinä toimi projektisuunnittelija Hannele Seppälä Korkeakoulujen arviointineuvostosta.

1. Johdanto

Tässä auditointiraportissa käsitellään Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Pirkanmaan ammattikorkeakoulun (PIRAMK) laadunvarmistusjärjestelmän arvioinnin tuloksia. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu on osakeyhtiömuotoinen, vuonna 1997 toimintansa aloittanut maakunnallinen ammattikorkeakoulu, joka toimii Tampereella, Ikaalisissa, Mäntässä ja Virroilla. PIRAMK toimii alueellaan monialaisena kouluttajana sekä ammatillisen osaamisen ja työyhteisöjen kehittäjänä. Opiskelijoita ammattikorkeakoulussa on noin 4 000 ja päätoimista henkilöstöä lähes 300. Ammattikorkeakoulussa on kuusi koulutusala ja ammattikorkeakoulututkinnon voi suorittaa 16 koulutusohjelmassa. Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi PIRAMKilla on laaja ja monipuolinen lisä- ja täydennyskoulutustarjonta. PIRAMKissa on myös aktiivista tutkimus-, kehitys- ja palvelutoimintaa, joka keskittyy hyvinvointipalveluihin ja -teknologiaan, bioteknologiaan, työhyvinvointiin, yritysten ja yhteisöjen verkostoituneisiin toimintamalleihin sekä matkailupalveluihin.

PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämishistoria ulottuu vuoteen 1997, jolloin PIRAMKissa perustettiin yksiköiden laatuvaastaavista laadun ja arvioinnin kehittämistiimi. Tiimin tehtävänä oli valmistella esitys ammattikorkeakoulun laatu- ja arviointiohjelmaksi. Keskeiseksi tavoitteeksi nostettiin jo kehittämisen alkuvaiheessa, että järjestelmästä tulisi muodostua luonteva ja toimiva osa PIRAMKin toimintoja, toimintojen laadun varmistamista ja niiden kehittämistä.

PIRAMK on kehittänyt aktiivisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta ja kahden viimeisen vuoden aikana siihen on kytketty ammattikorkeakoulun sisäinen tavoite- ja tulossopimusprosessi. Tämän myötä järjestelmää on kehitetty selkeämmin osaksi PIRAMKin toiminnanohjausjärjestelmää. PIRAMKin itsearvioinnin mukaan PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksia ovat koko ammattikorkeakoulun henkilöstön kehittämishalu ja aktiivinen osallistuminen järjestelmän kehittämiseen. PIRAMK nostaa myös vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistavan tiimitoiminnan yhdeksi laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudeksi. Kehittämiskohteikseen PIRAMK asettaa arviointiohjelman mahdollisen keventämisen sekä oppimisen laadun arvioinnin kehittämisen.

Tämän raportin ensisijaisena tarkoituksena on tukea PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä nostamalla esiin laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Auditointiraportti on syntynyt auditointiryhmän yhteisen työskentelyn tuloksena PIRAMKin toimittaman auditointiaineiston sekä auditointivierailun aikana tehtyjen haastattelujen ja keskustelujen pohjalta.

Luvussa 2 esitellään auditoinnin tavoitteet ja kohteet sekä auditoinnissa käytetyt menetelmät ja auditoinnin vaiheiden toteutusaikataulu. Luvussa 3 kuvataan PIRAMKin organisaatiota, tavoitteita sekä laadunvarmistusjärjestelmän elementtejä ja toimijoita. Tämä tekstiosuus on PIRAMKin laatimaa oman toiminnan kuvausta. Luvussa 4 esitetään auditointiryhmän tekemän auditoinnin tulokset arviointikriteereittäin siten, että ensin käsitellään laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta (luvut 4.1.1.-4.1.5) ja sen jälkeen perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuutta, vaikuttavuutta sekä avoimuutta ja viestivyyttä (luvut 4.2.1.-4.2.5). Luvussa 5 esitetään laadunvarmistusjärjestelmässä havaitut vahvuudet ja hyvät käytänteet, tuodaan esille kehittämisehdotukset sekä tehdään esitys Korkeakoulujen arviointineuvostolle auditoinnin lopputuloksesta.

2. Auditointiprosessi

2.1 Auditoinnin tavoitteet ja auditoinnin kohteet

Korkeakoulujen arviointineuvosto on asettanut korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinneille seuraavat tavoitteet:

- Arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.
 - Arvioida,
 - tukeeko korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kansallisten korkeakoulupoliittisten ja korkeakoulun asettamien tavoitteiden saavuttamista.
 - tuottaako korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se kehittämistoimenpiteisiin.
- Tukea korkeakoulun kehittämistä antamalla palautetta laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista.
- Osoittaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksen ja arvioinnin avulla korkeakoulun yhteistyökumppaneille laadunvarmistusjärjestelmän toimivuus ja luotettavuus.

Auditoinnit kohdistuvat korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmään, jonka korkeakoulu on laatinut omien lähtökohtiensa ja tavoitteidensa mukaisesti.

Korkeakoulun laadunvarmistuksen auditoinnissa tarkastelutasot ovat seuraavat:

Korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuus

Auditoinnissa tarkastellaan korkeakoulun toimintojen laadunvarmistuksesta muodostuvaa kokonaisuutta sekä sen hallintaa, kuten esimerkiksi järjestelmän kytkeytymistä korkeakoulun perustehtävään toteuttamiseen, korkeakoulun tavoitteiden asettamiseen, strategiseen suunnitteluun, resursointiin sekä johtamiseen.

Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistus

Auditoinnin ensisijaisena kohteena on tutkintotavoitteisen koulutuksen¹ laadunvarmistus. Tutkimuksen/tutkimus- ja kehitystyön sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön² laadunvarmistuksen osalta auditointia painotetaan korkeakoulun tavoitteiden ja kehittämistarpeiden mukaisesti.

Auditointiprosessin alkuvaiheessa Korkeakoulujen arviointineuvosto laati sopimuksen PIRAMKin kanssa auditoinnin toteutuksesta. Auditointisopimuksessa tarkennettiin auditoinnin kohteita seuraavasti:

- Korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuuden osalta tarkasteluun sisältyy PIRAMKin sisäisen tavoitesopimuksen toimivuus osana korkeakoulun laadun varmistamista.
- Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistus sisältää koulutuspalvelujen kokonaisuuden prosessit, tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan prosessit sekä opetuksen tukipalvelujen prosessit.

¹ Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnot. Kolmannen syklin tutkijakoulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatintutkinnot ja tohtorintutkinnot.

² Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät myös täydennyskoulutuksen (ml. erikoistumisopinnot) sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen.

2.2 Auditoinnin vaiheet

Ilmoittautuminen auditoinnin pilottivaiheeseen

Joulukuussa 2004 Korkeakoulujen arviointineuvosto pyysi yliopistoja ja ammattikorkeakouluja ilmoittautumaan auditoinnin pilottivaiheeseen. Pilottivaiheeseen ilmoittautui kuusi ammattikorkeakoulua, joista Korkeakoulujen arviointineuvosto valitsi pilottikorkeakouluiksi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulun. Valinta perustui korkeakoulujen toimittamiin laadunvarmistusjärjestelmien kuvauksiin sekä korkeakoulujen omaan arvioon järjestelmänsä kehitysvaiheesta. Korkeakoulujen arviointineuvosto painotti pilottikorkeakoulujen valinnassa auditointimallin kannalta keskeisiä asioita: laadunvarmistusjärjestelmän rakenteellista kattavuutta, järjestelmän vakiintuneisuutta ja korkeakoulu yhteisön laajaa osallistumista laadunvarmistustyöhön.

Auditointisopimus

Auditoinnin aloitusvaiheessa Korkeakoulujen arviointineuvosto ja PIRAMK laativat auditointia koskevan sopimuksen, joka sisälsi päätökset auditoinnin kohteista, auditointiprosessin toteutusaikataulusta, auditointivierailun kestosta sekä auditointikustannusten jakautumisesta. Lisäksi sopimus sisälsi PIRAMKin sitoutumisen mahdolliseen uusinta-auditointiin.

Auditointiaineisto

Auditointiaineiston kokoaminen toteutettiin PIRAMKissa 8.3.-18.4.2005. Auditointiaineiston perusdokumentti sisälsi kuvaukset seuraavista korkeakoulun laadunvarmistuksen osa-alueista:

- korkeakoulun tavoitteet
- laadunvarmistusjärjestelmän lähtökohdat, tavoitteet, toiminta ja niiden muodostama kokonaisuus
- keskeiset toimijat ja työnjako
- korkeakoulun perustehtävän laadunvarmistus (koulutuspalvelut, tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta sekä tukipalvelut)
- korkeakoulun organisaatio, strategiaprosessi, toiminnanohjaus ja toimintaympäristö
- laadunvarmistusjärjestelmän historia
- korkeakoulun käyttämät tai määrittelemät laadunvarmistuksen käsitteet
- korkeakoulun laatujärjestelmän itsearviointi

Aineisto sisälsi seuraavat liitteet:

- nuorten koulutuksen ja tutkintoon johtavan aikuiskoulutuksen aloituspaikat vuonna 2005
- kuvio PIRAMKin sisäisestä tavoite- ja tulossopimusprosessista
- kuvaus tavoite- ja tulossopimusprosessin etenemisestä vuonna 2005
- PIRAMKin arviointiohjelma
- esimerkki yksikkökohtaisessa tulosten analyysissä käytettävästä taulukkopohjasta (tavoitesopimuksen liite)
- PIRAMKin sisäisen tavoite- ja tulossopimusprosessin aikataulu vuonna 2005
- PIRAMKin pedagoginen strategia
- kuvaus PIRAMKin opetussuunnitelmaprosessista
- lukuvuosipalautelomake
- opintojaksopalautelomake

Aineiston laajuus oli n. 100 sivua.

Auditointivierailu

Ennen auditointivierailua järjestettiin vierailua valmisteleva tapaaminen auditointiryhmän puheenjohtajan, auditoinnin koordinaattorina toimivan Korkeakoulujen arviointineuvoston projektisuunnittelijan sekä PIRAMKin edustajien kesken. Tapaamisen tarkoituksena oli keskustella korkeakoulun toiveista ja odotuksista auditointiin liittyen sekä sopia auditointivierailun ohjelmasta. Tapaamisen yhteydessä järjestettiin PIRAMKin henkilöstölle tilaisuus, jossa esiteltiin auditoinnin tavoitteita ja toteutusta.

Auditointiryhmä toteutti auditointivierailun PIRAMKiin 17.-19.5.2005. Vierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmästä. Auditointivierailu aloitettiin laadunvarmistukseen liittyviin aineistoihin tutustumisella. PIRAMKin edustajat esittelivät PIRAMKin intranetissä olevaa laatuksikirjaa sekä siihen sisältyviä palaute- ja arviointitietoja. Ensimmäisenä vierailupäivänä arviointi kohdistui ensisijaisesti laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden toimivuuteen. Ensimmäisen vierailupäivän ohjelmaan sisältyi PIRAMKin johdon ja kehittämiskeskuksen edustajien, koulutusjohtajien, opetushenkilökunnan, opiskelijoiden, tuki- ja palvelutoimintojen edustajien sekä korkeakoulun sidosryhmien edustajien haastattelut. Haastateltavien opiskelijoiden valitsemisesta vastasi ammattikorkeakoulun opiskelijajyhdistys PAKO ry. Muiden haastateltavien valitsemisesta vastasi ammattikorkeakoulun johto arviointiryhmän antamien ohjeiden mukaisesti.

Toisen ja kolmannen vierailupäivän tarkoituksena oli perustehtävien, erityisesti tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksen arviointi. Auditointiryhmä vieraili kuudessa yksikössä (PIRAMKissa on yhteensä 10 yksikköä), jotka ryhmä valitsi oman harkintansa mukaisesti.

Vierailu toteutettiin seuraaviin yksiköihin:

- PIRAMK/Terveysala
- PIRAMK/Laboratorioala
- PIRAMK/Ikaalinen
- PIRAMK/Pihro
- PIRAMK/Sosiaaliala
- PIRAMK/Virrat

Yksikkökohtaisten vierailujen (ns. audit trails) tavoitteena oli arvioida laatujärjestelmän toimivuutta myös käytännössä eri yksiköissä. Yksikkökohtaiset vierailut sisälsivät yksikön edustajan järjestämän yksikön toiminnan esittelyn sekä vapaamuotoisia keskusteluja opettajien, muun henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa. Kunkin yksikkökohtaisen vierailun päätteeksi järjestettiin loppukeskustelu, johon osallistui yksikön johdon, opettajien ja opiskelijoiden edustajia. Auditointivierailun ohjelma on liitteenä 1.

Auditointiryhmällä oli pääsy PIRAMKin intranettiin ja mahdollisuus tutustua siellä olevaan laatuksikirjaan myös auditointivierailun tauoilla ja auditointiryhmän yhteisten työskentelykokousten aikana sekä vielä kaksi viikkoa auditointivierailun jälkeen.

Raportti

Laadunvarmistusjärjestelmän arviointiraportti on laadittu auditointiryhmän yhteistyönä. Arviointi perustuu korkeakoulun toimittamaan auditointiaineistoon sekä auditointiryhmän toteuttamaan auditointivierailuun ja sen aikana tehtyihin havaintoihin. Auditoinnissa käytetyt kriteerit ovat liitteenä 2.

Auditointiprosessin vaihe	Ajankohta
KKA:n pyytö korkeakouluille ilmoittautua auditoinnin pilottivaiheeseen	8.12.2004
KKA:n päätös pilottikorkeakoulujen valinnasta	28.1.2005
Auditointisopimuksen laatiminen KKA:n ja PIRAMKin kesken	8.3.2005
Auditointiaineiston kokoaminen PIRAMKissa	8.3 - 18.4.2005
Auditointivierailua valmisteleva tapaaminen PIRAMKin edustajien kanssa	3.5.2005
Auditointivierailu PIRAMKiin	17.-19.5.2005
Auditointiraportin kirjoittaminen	19.5 - 8.6.2005
Raportin tarkistus PIRAMKissa asiavirheiden korjaamiseksi	8.6.-10.6.2005
Auditointiryhmän esitys KKA:lle auditoinnin hyväksymisestä ja KKA:n päätös	15.6.2005
Auditointiraportin julkistaminen PIRAMKissa	16.6.2005

Taulukko 1. Auditoinnin vaiheet ja toteutusaikataulu.

3. PIRAMKin toiminnan ja laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus³

3.1 Missio, visio, strategiat ja tavoitteet

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu visiona on olla vuonna 2008 kansallisesti ja kansainvälisesti tunnettu korkeatasoinen, uudistumiskykyinen palvelualojen korkeakoulu.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun tehtävänä on kouluttaa arvostettuja palvelualojen osaajia ja uudistajia sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla, luonnontieteiden alalla, matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla, kulttuurialalla sekä tekniikan ja liikenteen laboratorioalalla. PIRAMKin koulutus-, tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta tukee työelämän kehittämistä ja sen myötä maakunnan ja seutukuntien uudistamista ja kehittämistä.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksena on toimia monialaisena maakunnassa toimivien koulutuksesta vastaavien organisaatioiden omistamana osakeyhtiömuotoisena palvelualojen ammattikorkeakouluna, joka toteuttaa tarvelähtöisesti ja innovatiivisesti alueensa koulutus- ja kehittämistehtäviä. Toiminta-ajatukseseen sisältyy, että yhteistyöhakuista toimintamallia sovelletaan kansallisesti ja kansainvälisesti verkottuneissa yksiköissä. Oppimista ja työelämän kehittämistä palvelevan toiminnan on tarkoitus perustua tutkivaan, ammattiosaamista uudistavaan työskentelytapaan, mikä takaa opiskelijoiden hyvän työhönsijoittumisen.

PIRAMKin toimintaa ohjaavat kokonaisstrategia sekä kymmenen osastrategiaa, jotka kuvaavat keskeisten prosessien alueelle laadittuja linjauksia. Kokonaisstrategiassa strategisia tavoitteita on kuvattu neljän eri näkökulman kautta, jotka ovat 1) palvelut ja asiakkaat, 2) uudistuminen ja työkyky, 3) prosessit ja rakenteet ja 4) resurssit ja talous. Ammattikorkeakoulun

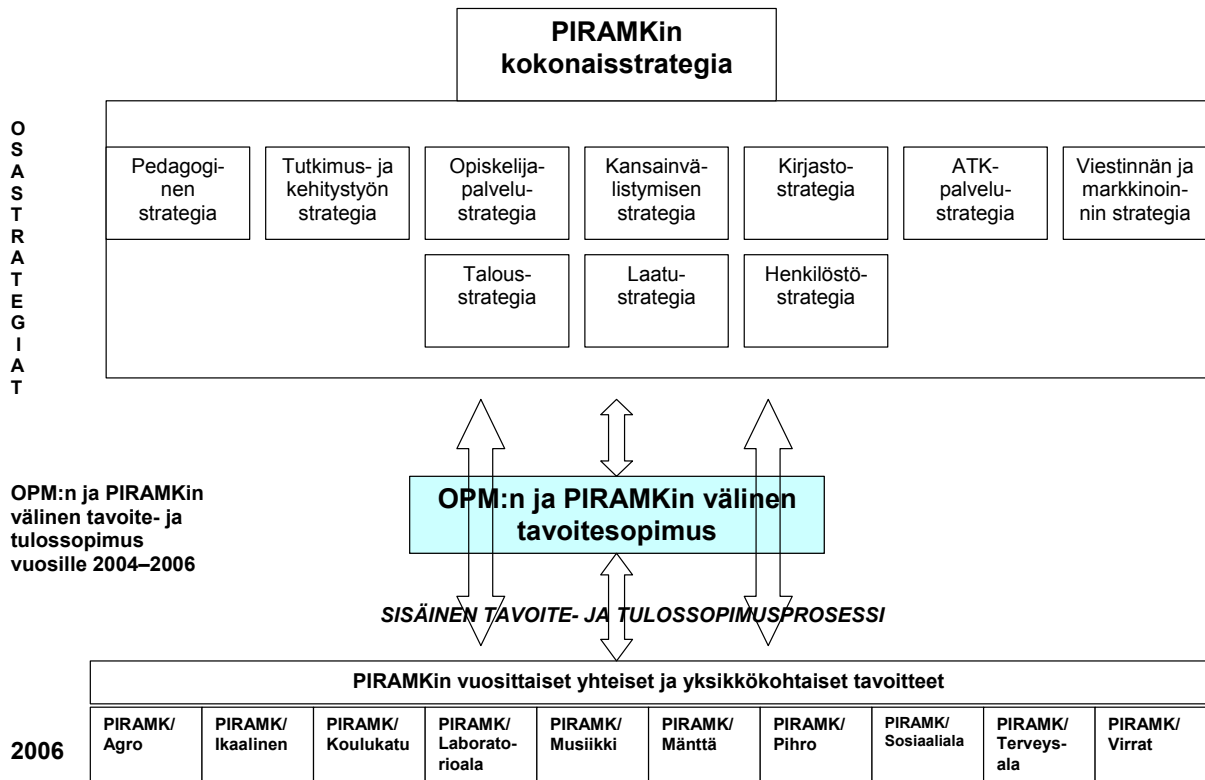
³ Tämän luvun sisältö on PIRAMK:n laatimaa kuvausta toiminnastaan ja laadunvarmistusjärjestelmästään.

sääntöjen mukaan Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus päättää PIRAMKin strategisesta kehittämisestä ja se myös hyväksyy PIRAMKin strategian.

Strategisia tavoitteita on konkretisoitu tunnistamalla niihin liittyviä toiminnallisia tavoitteita. Seuraavassa luettelossa on kuvattu ne välttämättömät toimenpiteet, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tulee käynnistää:

- PIRAMKin kaikkien koulutusohjelmien vetovoimaisuutta vahvistetaan kehittämällä laadukkaita ja joustavia koulutuspalveluja.
- Henkilöstön korkeatasoista osaamista ja asiantuntijuutta ylläpidetään luomalla mahdollisuuksia koulutukseen ja kehittämisprojekteihin osallistumiseen.
- PIRAMKia kehitetään kokonaisuutena tehokkaasti ja joustavasti toimivana, osaamista ja työhyvinvointia edistävänä organisaationa.
- PIRAMK osallistuu koulutuksen ennakointiprosesseihin sekä alueelliseen ja seutukunnalliseen strategiatyöhön.
- Opetussuunnitelmaa ja tutkimus- ja kehitysstrategiaa tarkennetaan arviointijärjestelmän tuottaman palautteen ja ennakointijärjestelmän tuottaman tiedon perusteella.
- PIRAMK verkottuu alueen korkeakoulujen, oppilaitosten ja työelämän kanssa toimiviksi huippuosaamista kehittäviksi klustereiksi.
- Tutkimus-, kehitys- ja palvelutoimintaa toteutetaan PIRAMKin ydinosaamisen alueilla sovittaen ne alueen tarpeisiin.
- Opetus- ja oppimistoimintaa toteutetaan myös luontevana osana tutkimus- ja kehitystoimintaa.
- PIRAMKia tehdään tunnetuksi tarkoituksenmukaista markkinointia ja tiedottamista toteuttamalla.
- Kansainvälisyyttä toteutetaan opiskelija- ja opettajavaihdon avulla sekä integroimalla kulttuurinen näkökulma ja kansainväliset hankkeet osaksi opetustoimintaa.

PIRAMKin sisäisessä tavoite- ja tulossopimusprosessissa on asetettu vuoden 2005 keskeiseksi tavoitteeksi, että PIRAMKilla on toimiva palautejärjestelmä, mitä PIRAMKin yksiköt, osastot ja opiskelun tukipalvelut yhdessä PIRAMKin laatutiimin kanssa työstävät.



Kuvio 1. PIRAMKin strategiat ja tavoitteet

3.2 Organisaatio ja toiminnanohjaus

Organisaatio

PIRAMK on osakeyhtiömuotoinen vuonna 2000 vakinaisen toimintansa aloittanut ammattikorkeakoulu. Tätä ennen se toimi väliaikaisena ammattikorkeakouluna vuodesta 1997 alkaen.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat PIRAMKin hallitus ja rehtori. PIRAMKin hallituksen tehtävänä on ammattikorkeakoulun kehittäminen ja se tekee ammattikorkeakoululain mukaiset korkeakoulua koskevat päätökset, asettaa kehittämistiimit ja nimeää niihin jäsenet sekä perustaa yliopettajien ja lehtoreiden toimet. PIRAMKin kymmenen yksikön toimintaa vararehtorin alaisuudessa johtavat koulutusjohtajat. Koulutusjohtajille kuuluu vastuu yksikön toiminnasta ja kehittämisestä.

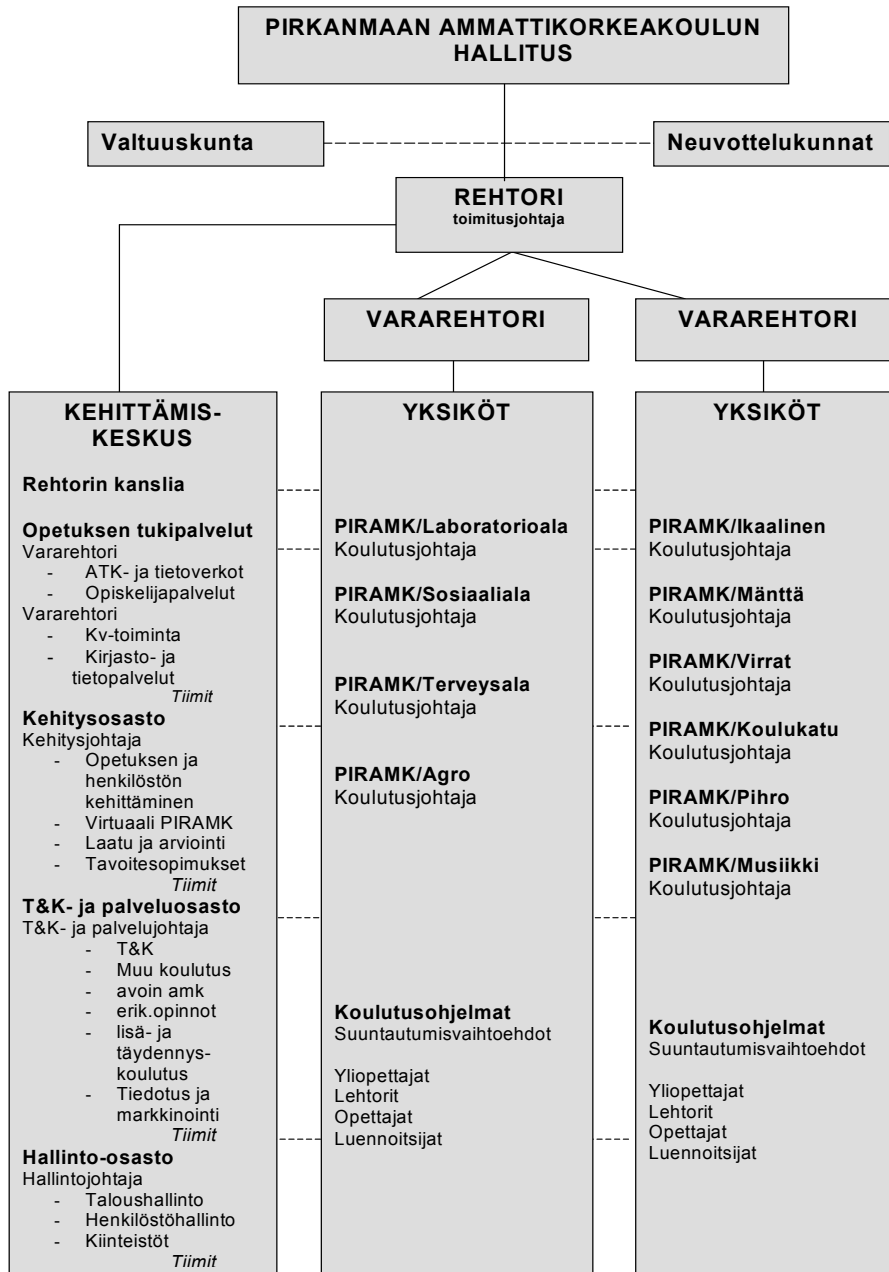
PIRAMKin kehittämiskeskus toimii koordinoitujen PIRAMKin yhteisiä toimintoja ja sen tärkeänä tehtävänä on tukea PIRAMKin koulutuspalvelujen toteuttamista yksiköissä. Kehittämiskeskuksessa toimii rehtorin toimisto, PIRAMKin tukipalvelut sekä kehitysosasto, tutkimus-, kehitys ja palveluosasto sekä hallinto-osasto.

Kehitysosastoa johtaa kehitysjohtaja. Hänen tehtävänsä on johtaa PIRAMKin sisäistä kehittämistoimintaa sekä siihen liittyvää tutkimusta, vastata opetuksen ja henkilöstön kehittämisestä, PIRAMKin laatu- ja arviointitoiminnasta sekä valmistella PIRAMKin sisäiset tavoitesopimukset sekä PIRAMKin ja OPM:n väliset tavoitesopimukset.

Lisäksi PIRAMKin sääntöjen mukaan tiimit toimivat PIRAMKin kehittämiseen liittyvän toiminnan valmisteluorganisaatioina ja välittävät kehittämistoiminnan kannalta tärkeitä tietoa kehittämiskeskuksen ja koulutusyksiköiden välillä.

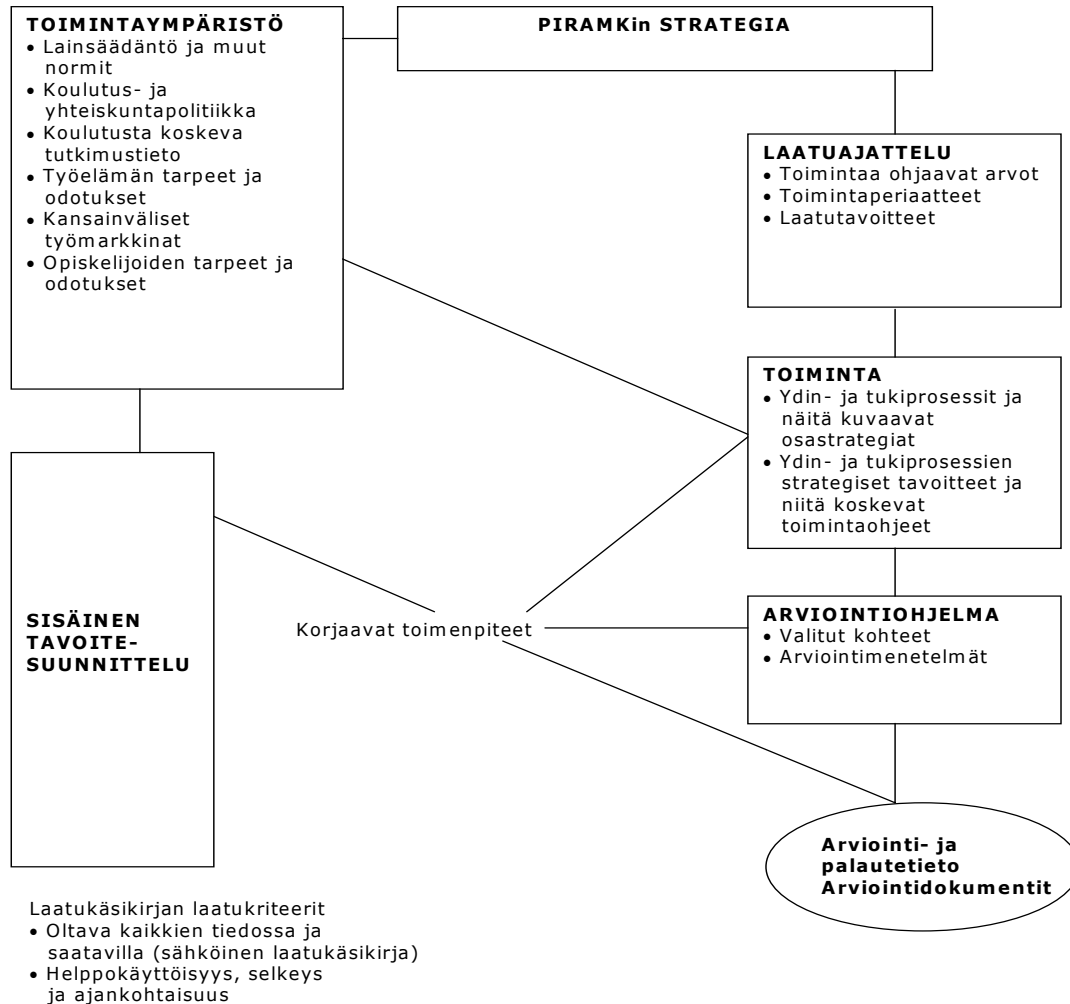
PIRAMKin kokonaisopiskelijamäärä vuonna 2004 oli 4272, joista nuorten koulutuksessa oli 3237, aikuisten tutkintoon johtavassa koulutuksessa 515, jatkotutkinto-opiskelijoina 19 ja erikoistumisopinnoissa 501 opiskelijaa. Vuonna 2005 aloituspaikkoja oli 755. Henkilökunnan määrä oli vuoden 2004 lopussa 308, joista opetushenkilökuntaa 180.

PIRAMK toimii kuudella koulutusalueella ja kymmenessä yksikössä. Koulutustoimintaa on Tampereella, Ikaalisissa, Mäntässä ja Virroilla. Tampereella on seitsemän PIRAMKin yksikköä, joista suurimmalle eli Kuntokadun kampukselle on keskittynyt PIRAMK/terveysalan koulutus, PIRAMK/laboratorioalan koulutus sekä PIRAMK/Agron toteuttama liiketalouden koulutusohjelman maaseutuelinkeinojen markkinoinnin suuntautumisopinnot sekä terveysalan tietohallinnan koulutus. Kampus sijaitsee Tampereen yliopistosairaalan välittömässä läheisyydessä sekä osin myös terveys- ja bioteknologian osaamiskeskittymä Finn-Medin kanssa samoissa tiloissa. Toinen PIRAMKin kampusalue Pyynikin kampus koostuu matkailu-, ravitsemis- ja talousalan PIRAMK/Koulukadun yksiköstä, PIRAMK/Sosiaalialan yksiköstä sekä PIRAMK/Musiikin yksiköstä. Lisäksi Tampereen keskustassa toimii PIRAMK/Pihro, joka on keskittynyt hotelli- ja ravintoalan koulutusohjelman toteuttamiseen. PIRAMK/Ikaalisten yksikössä toteutetaan liiketalouden ja matkailun koulutusohjelmia. PIRAMK/Virtain yksikkö on keskittynyt liiketalouden koulutusohjelman lisäksi myös viestinnän koulutusohjelman koulutukseen. PIRAMK/Mäntän yksikössä liiketalouden lisäksi voi opiskella myös tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa. Kuntokadun kampuksella toimivia yksiköitä lukuun ottamatta kaikissa muissa yksiköissä koulutus toteutuu samoissa tiloissa toisen asteen kouluttajien kanssa.



Kuvio 2. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun organisaatio

3.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus



Kuvio 3. PIRAMK:n nimeämät laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset elementit

Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja laatutyön periaatteet

PIRAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen on aloitettu vuonna 1997. Erityisesti laadunvarmistusjärjestelmän alkuvaiheessa ammattikorkeakoulu sai vaikutteita ISO-järjestelmästä mutta myös myöhemmin Balanced Score Card -ajattelu on soveltaen ollut vaikuttamassa laatuvarmistusjärjestelmän kehityksessä.

Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on tuottaa toimintojen edelleen kehittämiseksi validia ja relevanttia tietoa kattavasti korkeakoulun eri toimintojen laadusta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Toiminnan laatua varmistetaan myös ottamalla käyttöön tietyt hyviksi käytännöiksi todetut toimintatavat, jotka löytyvät kirjattuina laatukäsikirjasta. Laatuvarmistusjärjestelmän tavoitteena on, että PIRAMK saavuttaa strategiset tavoitteensa ja kehittyy oppivana asiantuntijaorganisaationa uudistumis- ja uudistamiskykyisen asiantuntijuuden edistämiseksi.

PIRAMKin laatukäsikirjaan on kirjattu myös keskeiset laatutyön periaatteet jotka korostavat:

- oppimista ja osaamisen uudistamista toiminnan lähtökohtana
- toiminnan jatkuvaa laadun kehittämistä yhdessä eri sidosryhmien kanssa
- henkilöstön osaamisen kehittämistä ja kehittämisedellytysten turvaamista
- tiimien ja verkostojen yhdessä synnyttämää asiantuntemusta.

Oleellisena pidetään sitä, että laatutyö on koko organisaation toimintaa ja siihen osallistuvat kaikki työ- ja oppimisyhteisön jäsenet. Tämä edellyttää, että

- koko organisaation toimintaa seurataan määrällisesti ja laadullisesti
- saadut tulokset ovat kaikkien tiedossa
- palautetietoa käsitellään yhdessä toiminnan kehittämisen näkökulmasta
- koko organisaatiolla on yhteinen käsitys siitä, millaiseksi se haluaa tulevaisuutensa.

Laadun tavoitteet

Asetetut yleiset laadun tavoitteet ovat:

1. Opiskelijoiden tyytyväisyys opetuksen ja palvelujen laatuun, oppimistuloksiin ja asiantuntijuutensa kehittämiseen
2. Henkilöstön tyytyväisyys opetukseen, oppimistuloksiin ja asiantuntijuuden kehittämiseen
3. Opiskelijoiden työllistyminen valmistumisen jälkeen
4. Työnantajien ja palvelujen käyttäjien tyytyväisyys valmistuvien asiantuntijoiden ammattiosaamisen tasoon
5. Työelämän tyytyväisyys yhteistyöhön, koulutuspalveluihin sekä tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoiminnan laatuun sekä valmius osallistua koulutuksen kehittämiseen
6. Ammattikorkeakoulun sisäisen yhteistyön toimivuus
7. Henkilökunnan sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja oman sekä yhteisen osaamisen kehittämiseen
8. Ammattikorkeakoulun ja työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeet ovat strategian suuntaisia ja niillä on alueellista vaikuttavuutta
9. Kansainvälisten yhteistyösuhteiden monipuolisuus ja laajuus sekä niiden vaikuttavuus toimintaan
10. Ammattikorkeakoulu on kansallisesti ja kansainvälisesti kilpailukykyinen ja verkostoitunut

Sisäinen tavoitesuunnittelu

PIRAMKin toiminnan ohjauksessa ja laadunvarmistuksessa keskeinen merkitys on sisäisellä tavoite- ja tulossopimusprosessilla. Prosessin kuluessa käydään keskustelua sekä yksiköiden että kehittämiskeskuksen tukitoimintojen ja PIRAMKin johdon välillä. Ensimmäisen vaiheen sisäisessä tavoite- ja tulossopimusprosessissa muodostaa keväällä käynnistyvä tulosanalyysivaihe.

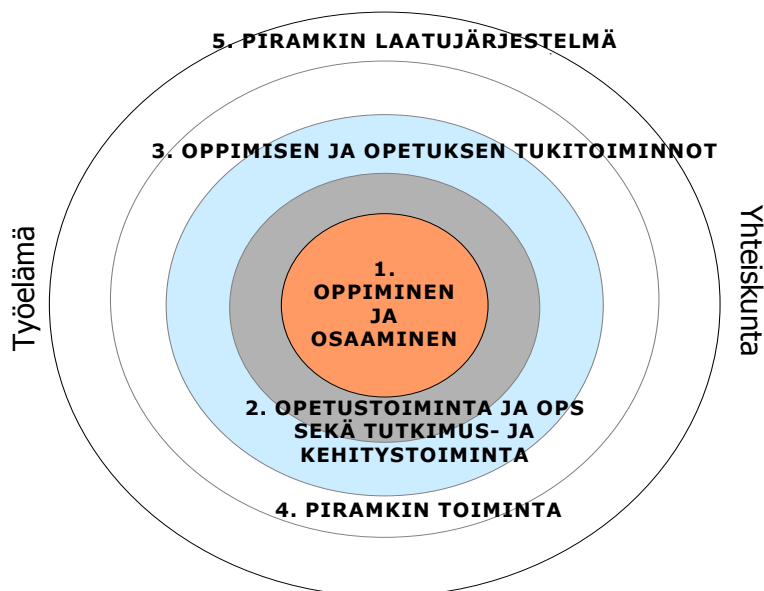
Tulosanalyysivaiheen aikana jokainen PIRAMKin yksikkö ja kehittämiskeskuksen tukitoiminto analysoivat korkeakoulun arviointiohjelman mukaisesti tuotettua palautetietoa sekä toimintaympäristön muuttuvia vaatimuksia. Palautetiedon analyysistä kirjataan yksikkökohtainen tulosanalyysi, jossa kuvataan keskeiset tulokset ydin ja tukiprosessien alueelta ja samalla nimetään niihin liittyvät alustavat kehittämistarpeet. Tulosanalyysin yhteydessä arvioidaan myös PIRAMKin strategian toimivuutta. Yhteenveto yksiköissä käydystä tulosanalyysistä toimitetaan ensin kehitysjohtajalle, jonka jälkeen PIRAMKin laajennettu johtoryhmä, johon kuuluu rehtori, vararehtorit, kehitysjohtaja, T&K- ja palvelujohtaja, hallintojohtaja, koulutusjohtajat ja tukipalveluiden päälliköt, analysoivat saatuja tuloksia ja käynnistävät keskustelun kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä. Elokuussa järjestetään koko PIRAMKin yhteinen laatupäivä, jolloin edellisen vuoden keskeisiä tuloksia käsitellään yhteisessä

seminaarissa. Tulosanalyysivaiheen tärkein tehtävä on arvioida sekä yksikköjen että koko PIRAMKin toiminnoista saatua palautetietoa ja tavoitteiden saavuttamista.

Tulosanalyysin jälkeen käynnistetään seuraavan vuoden tavoitteiden suunnittelu. Tässä otetaan huomioon tulosanalyysivaiheessa nimetyt kehittämishaasteet, PIRAMKin strategia, PIRAMKin ja OPM:n välinen tavoitesopimus sekä toimintaympäristön toiminnalle asettamat kehittämishaasteet. Tavoitesuunnittelussa PIRAMKin tukipalveluiden päälliköt ja yksiköt sovittavat yhteen kehittämishaasteita sekä priorisoivat niitä yhteisissä neuvotteluissa. Tavoitesuunnitteluun nivotaan myös budjetin suunnittelu, sillä tärkeänä tässä vaiheessa on pidetty tavoitteiden realistisuutta suhteessa käytössä olevaan rahoitukseen. Yksiköiden tavoitteista sovitaan johtoryhmän ja yksikön välisissä tavoiteneuvotteluissa. Tavoitteet tuodaan julki sekä PIRAMKin laatukäsikirjassa että tiivistetyssä muodossa PIRAMKin toimintasuunnitelmassa, jonka PIRAMK Oy:n hallitus hyväksyy joulukuussa.

Ydin- ja osaprosessit ja niihin liittyvät toimintaohjeet

PIRAMKin laatujärjestelmää kehitettäessä ydinprosessiksi on nostettu koulutuspalvelut ja tutkimus-, kehitys ja palvelutoiminta, joihin molempiin on oleellisena osana liitetty myös aluevaikutustehtävä. PIRAMKin laadunvarmistukseen liittyviä prosesseja on kuvattu myös kehänä, jossa ytimen muodostaa oppimisprosessi. Oppiminen, osaaminen sekä opetussuunnitelma ja opetustoiminta muodostavat keskeiset elementit tarkasteltaessa koulutuspalveluita.



Kuvio 4. PIRAMKin määrittämät laadunvarmistuksen toiminnalliset tasot

PIRAMKin ydinprosesseja ovat koulutuspalveluiden sekä tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan lisäksi laadunvarmistuksessa tärkeä merkitys on edellisiä toimintoja tukevilla tukipalveluilla. Näitä ovat kirjasto- ja tietopalvelut, ohjaus- ja neuvontapalvelut, tiedotus- ja markkinointi, ATK-palvelut, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja johtaminen. Kukin näistä ydinprosessista jakautuu vielä osaprosesseiksi. Kunkin prosessin alueella on määritelty koko PIRAMKin strategiaa täsmentävät strategiset tavoitteet, toiminnan laadulliset tavoitteet ja kriteerit sekä tietyt toimintaohjeet, jotka varmistavat riittävän yhtenäiset menettelytavat ammattikorkeakoulun toimintakulttuurissa. Toimintaohjeita on laadittu vain niistä asioista, joissa ne ovat välttämättömiä yhtenäisen toimintatavan takaamiseksi ja palvelujen laadun varmistamiseksi sekä osin niistä asioista, joissa ne mahdollisesti helpottavat henkilöstön tai opiskelijoiden

toimintaa. Toimintaohjeet osaltaan auttavat sekä opiskelijoita, henkilökuntaa että sidosryhmiä hahmottamaan ammattikorkeakoulun toimintaa ja laadullisia tavoitteita.

Arviointiohjelma

PIRAMKin arviointiohjelmassa kunkin ydin- ja tukiprosessien alueelle on määritelty tietyt arvioinnin kohteet, keskeiset kriteerit, tiedonkeruumenetelmät, tiedonkeruun ajankohdat, vastuu tiedon keruusta ja palautetiedon kokoamisesta. Lisäksi ohjelmassa on määritelty se, millä tavalla palautetietoa käytetään ja missä se on käytettävissä. Arviointiohjelmaa päivitetään vuosittain sisäisen tavoite- ja tulossopimusprosessin yhteydessä, jossa tavoitteena on myös arvioida arvioinnin laatua.

Toiminnan laatua arvioitaessa hyödynnetään eri tahoilla koottua tietoa. Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa erotetaan seitsemän osaprosessia:

1. koulutukseen hakeutuminen,
2. koulutusohjelmat ja suuntautumisvaihtoehdot,
3. opetussuunnitelman laadinta ja toteuttaminen,
4. opintojaksojen suunnittelu ja toteutus,
5. harjoittelu,
6. opinnäytetyö sekä
7. kansainvälinen toiminta.

Näiden osaprosessien alueella on useita arviointikohteita, joille kullekin on määritelty keskeiset kriteerit. Erityisesti koulutusprosessissa merkittävä osuus on sillä välittömällä palautteella, joka liittyy oppimistilanteisiin. Opiskelijan sekä henkilöstön toiminnassa keskeistä on myös itsearviointi, joka sisältyy sekä opintojaksoihin että muuhun toimintaan. Lisäksi korostetaan opintojakson yhteydessä tapahtuvan opiskelijoiden ja opettajien yhteisen palautekeskustelun merkitystä.

Lukuvuosittain keväällä koottavaan lukuvuosipalautteeseen kootaan tietoa opiskelijoiden oppimisprosessiin, mutta myös oppimisympäristöön ja tukipalveluihin liittyvästä laadusta. Palaute on sähköisessä muodossa ja kehitysosaston suunnittelija kokoaa sen kunkin lukuvuoden jälkeen. Lukuvuosittain yksiköissä opiskelijat ja henkilöstö tapaavat myös ns. yhteisissä laatufoorumeissa, joissa opiskelijoiden kanssa nostetaan esille sekä onnistuneita että kehitettäviä toimintoja. Harjoittelun osalta merkittäviä ovat opiskelijan, opettajan ja harjoittelua ohjaavan työyhteisön antama palaute. Lisäksi harjoittelua kehitettäessä hyödynnetään sekä Opalan kautta saatua tietoa, mutta myös joidenkin harjoitteluyksiköiden oman laatujärjestelmän kautta kerättyä tietoa, joka liittyy opiskelijan ohjaukseen.

Laatukäsikirja

Vuodesta 2002 PIRAMKissa on ollut käytössä intranetissä toimiva laatukäsikirja. Laatukäsikirjan sähköinen muoto takaa kymmenessä eri toimipisteessä samanaikaisesti päivitetyn tiedon. Laatukäsikirjassa kuvataan PIRAMKin laadun ja arvioinnin kokonaisohjelma, johon on kirjattu keskeiset hyväksytyt laatujärjestelmän lähtökohdat. Laatukäsikirjaan on koottu myös keskeiset kuvaukset PIRAMKin toiminnasta, eri toimintoprosessien toimintaohjeet sekä niihin liittyvät lomakkeet. Lisäksi laatukäsikirjaan kootaan kunkin toimintoprosessin alueelta koottu arviointitieto, jota hyödynnetään erityisesti sisäisen tavoite- ja tulossopimuksen yhteydessä.

Laatukäsikirja on kokonaisuutena sekä opiskelijoiden että henkilöstön käytettävissä ja siihen on pääsy myös web-selaimen kautta kaikilla niillä, joilla on PIRAMKin sähköposti ja sen myötä käyttäjätunnukset. Käyttäjätunnuksilla ei pääse kuitenkaan kaikkien tiimien muistioihin.

Laatukäsikirjan ylläpidosta ja ajantasaisuudesta vastaa kehitysjohtajan johdolla kustakin toimintaprosessista vastaavat henkilöt.

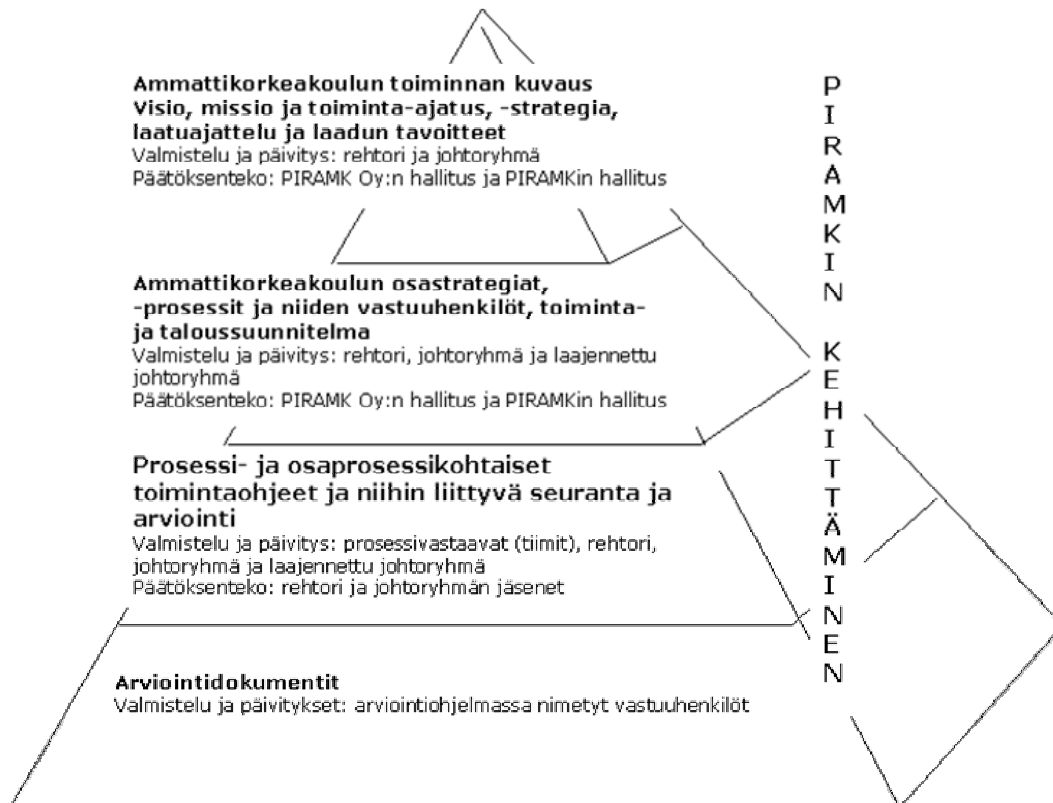
Laatukäsikirjan rakenne on seuraava:

1. PIRAMKin laatujärjestelmän lähtökohdat
2. PIRAMKin toiminnan kuvaus
3. Koulutuspalvelut
4. Tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta
5. Tukipalvelut
6. Arviointidokumentit
7. Lomakkeet

Laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset toimijat ja vastuut

Laadunvarmistuksessa keskeinen rooli on kehittämistiimeillä. PIRAMKin toiminnan alkaessa kokeiluvaiheella 1997, käynnisti silloinen ammattikorkeakoulun hallitus tiimitoiminnan. Yhteisiin kehittämistiimeihin kuuluu edelleen edustus jokaisesta PIRAMKin yksiköstä, ja jokaisessa tiimissä on myös opiskelijaedustajat. Tiimien tehtävänä on ollut jo alkuvaiheesta alkaen yhteisten käytäntöjen ja toimintamallien luominen.

PIRAMKin vuonna 2003 uusitun organisaation ja sen myötä muokattujen sääntöjen mukaan kehitysjohtaja vastaa PIRAMKin laatu- ja arviointitoiminnasta, johtaa PIRAMKin sisäistä kehittämistoimintaa sekä valmistelee myös sisäiset tavoitesopimukset. Laatujärjestelmän kannalta keskeiset vastuut käyvät ilmi seuraavasta kuviosta, jossa kuvataan PIRAMKin laatujärjestelmän rakennetta.



Kuvio 5. PIRAMKin laatujärjestelmän rakenne ja keskeiset vastuut

PIRAMKin strategioiden valmistelu tapahtuu rehtorin ja johtoryhmän toimesta ja ne hyväksyy ammattikorkeakoulun hallitus.

PIRAMKin johdossa arvioinnin tuloksiin liittyvät kysymykset ovat esillä erityisesti keväällä, jolloin pääosa PIRAMKia koskevista palautetiedoista ja tuloksista valmistuvat. Syksyllä painopiste siirtyy enemmän tulosten perusteella tehtäviin korjaaviin toimenpiteisiin ja tavoitteiden suunnitteluun. Kuukausittain käsitellään talouteen ja resursseihin liittyviä kysymyksiä. Tarvittaessa käynnistetään myös selvityksiä.

Laatuun liittyviä kysymyksiä käsitellään säännöllisesti myös laajennetussa johtoryhmässä (johtoryhmä, koulutusjohtajat ja tukipalveluiden päälliköt).

Yksiköissä laadun kehittämisestä keskeinen vastuu on koulutusjohtajalla.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen on jalkautettu 10 tiimin vastuulle, jotka ovat: opetussuunnitelmatiimi, kansainvälistymistiimi, T&K- ja palvelutiimi, kirjastotiimi, opiskelijapalvelutiimi, markkinointitiimi, ATK-tiimi, johtoryhmä, hallintotiimi, laatutiimi. PIRAMKin tiimit vastaavat kukin oman sektorinsa arviointi- ja palautejärjestelmästä sekä niiden pohjalta tehtävistä kehittämisehdotuksista. Laatukäsikirjaan tulevat prosessikuvaukset ja toimintaohjeet, jotka tiimi tai ao. vastuuhenkilö on valmistellut, hyväksyy rehtori kehitysjohtajan esityksestä.

4. Laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tulokset

4.1 Korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuus

4.1.1 Laadunvarmistusjärjestelmän kattavuus ja yhtenäisyys

Kriteeri 1. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet.

PIRAMKin tuottaman auditointiaineiston sekä auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen ja keskustelujen perusteella PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän keskeisimpinä elementteinä näyttäytyvät seuraavat menettelyt ja dokumentit:

- laatukäsikirja ja toimintaohjeet
- tavoite- ja tulossopimus - sekä strategiaprosessit,
- talouteen liittyvät prosessit sekä
- arviointiohjelma (sis. tiedonkeruumenetelmät, esim. Winha ja AMKOTA ja palautetiedon käyttö sekä niihin liittyvät käytännön toiminnot).

PIRAMKin laatujärjestelmän ydin on laatukäsikirja, joka tukee korkeakoulun laadun varmistamista yhtenäistämällä ja systematisoimalla toimintatapoja. Laatukäsikirja toimii tietolähteenä ja toimintaohjekokoelmana sekä lomakepankkina kaikilla tasoilla (johto, koulutusjohtajat, opettajat, tukitoiminnot, opiskelijat). Se on kaikkien saatavilla ja sitä voidaan hyödyntää käytännön toiminnassa. Käsikirjaa on uudistettu käytettävämmäksi henkilöstöltä saadun palautteen perusteella.

Tärkeänä osana laadunvarmistusjärjestelmää on arviointiohjelma, joka toimii yksikkötasolla itsearvioinnin välineenä ja sisäisten tavoitteiden ja kehittämistoimien suunnittelun ja seurannan työkaluna ja dokumenttina. Arviointiohjelman avulla on mahdollista saada kuvaa PIRAMKin toiminnan laadusta ja seurata strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä yksikkötasolla että koko PIRAMKin tasolla useasta näkökulmasta. Arvioinnin avulla saadaan tietoa prosessien toimivuudesta opiskelu- ja työympäristössä sekä sidosryhmien kannalta.

PIRAMKin toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi kerätty arviointitieto koostuu AMKOTA-tiedoista, Winhan kautta saatavista tilastoista, OPM:tä varten kerättävistä tilastotiedoista sekä erillisistä PIRAMKin ja/tai yksikkökohtaisista arviointitiedoista sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan keskinäisistä palaute- ja arviointitilaisuuksista (amk-foorumit ja/tai itsearvioinnit) sekä henkilöstön kehityskeskusteluista. Palautejärjestelmä on laaja käsittäen erilaisia sähköisesti ja paperilla kerättäviä palautteita opiskelijoilta (opintojaksopalautteet ja lukuvuosipalautteet), henkilöstöltä ja sidosryhmiltä. Opiskelijat eivät ole olleet aktiivisia antamaan palautetta sähköisellä lomakkeella intranetin kautta, mikä saattaa osaltaan johtua siitä, että järjestelmä on uusi, eikä sitä ole vielä totuttu käyttämään. Opiskelijoiden mukaan sähköisen palautejärjestelmän käytön tehostamiseksi tarvittaisiin tiedottamista ja motivointia palautteen antamiseen.

PIRAMKissa laadunvarmistusjärjestelmään liittyvistä asioista keskustellaan eri tilaisuuksissa (esim. opiskelijoiden suullinen palaute, tiimit, työryhmät, johdon palaverit, opiskelijafoorumit, neuvottelut, tutorpalaverit, harjoittelut, työelämäkontaktit). Näitä menettelyjä ei ole kuitenkaan kirjattu selkeästi osaksi laatujärjestelmää, vaikka näissä tilaisuuksissa saatu palaute vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Uhkana on, että keskusteluissa saatua palautetta ei käytetä hyväksi toiminnan kehittämisen lähtötietona.

PIRAMKin laatujärjestelmä ja laatukäsikirja koetaan joustavaksi henkilöstön keskuudessa. Laatujärjestelmä sallii yksiköiden itsenäisen työskentelyn, mutta antaa raamit ja taustatukea yksiköiden toimintaan sekä lisää systemaattisuutta ja yhtenäisyyttä yksiköiden välillä PIRAMKin

tasolla. Laatujärjestelmän antamia yleisiä ohjeita voidaan tarkentaa yksiköissä vastaamaan paremmin yksikön omia tarpeita.

PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmä on vielä osin keskeneräinen. Elementit ja perusrakenteet ovat olemassa, mutta niiden vienti käytännön toimintaan on kesken. Eri yksiköt ovat omaksuneet uudet menettelyt eri tavalla ja niiden hyödyntäminen käytännössä on erilaista eri yksiköissä (esim. palautetilastojen hyödyntäminen tavoitteiden suunnittelussa, opiskelijoiden opintojen ohjaus, palautteen keräys sähköisillä lomakkeilla). Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien motivointi laatujärjestelmän käyttöön on tärkeää etenkin järjestelmän sisäänajovaiheessa. Eri toimintojen suhteet, yhteydet ja vaikutukset toisiinsa olisi hyvä selkeyttää henkilöstölle tiedon kokonaisuuden hallinnan ja toimintaan sitouttamisen lisäämiseksi. Samoin periaatteet ja syyt, miksi menettelyt ovat tärkeitä (esim. sähköisen lomakkeen antaman tiedon käyttö johdon päätöksenteon pohjatietona).

Johtopäätökset:

- PIRAMKin toiminnan laadunvarmistus perustuu palautteiden keruuseen, itsearviointeihin ja analyysiin sekä keskusteluihin.
- Laadunvarmistusjärjestelmän perusrakenteet ovat olemassa, mutta niiden systematisointi ja vienti käytännön toimintaan on kesken. Laadunvarmistusjärjestelmän menettelyt eivät muodosta yhtenäistä kokonaisrakennetta.

4.1.2 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen

Kriteeri 2. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen korkeakoulun toimintaan, korkeakoulun asettamiin tavoitteisiin, strategiseen suunnitteluun, tulosten seurantaan, resursointiin ja toiminnanohjaukseen.

PIRAMKissa laadunvarmistusjärjestelmää käytetään johtamisen ja kehittämisen välineenä ja sillä näyttää olevan todellista vaikutusta tavoitteiden, toiminnan ja resurssien suunnitteluun, seuraamiseen ja ohjaamiseen. Laatutyötä tehdään kaikilla organisaation tasoilla esim. osana strategista suunnittelua ja tavoite- ja tulossovitussuunnitelmaa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että johto tuntee hyvin laatujärjestelmän toiminnan. Myös henkilöstö näkee laatutyön tärkeäksi.

PIRAMKin tavoitteet on johdettu strategioista ja niitä tarkastetaan tulos- ja tavoitesopimusprosessin yhteydessä. Tavoitteiden saavuttamista seurataan PIRAMKin tasolla ja yksikötasolla tulosanalyysin yhteydessä laadunvarmistusjärjestelmän, arviointiohjelman ja keskusteluiden antamaan tietoon perustuen.

Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tietoa toimintojen laadusta kehittämisen pohjaksi. Järjestelmä toimii PIRAMKin toiminnan ohjauksen ja johtamisen osana ja välineenä. Laadunvarmistusjärjestelmä auttaa tunnistamaan toiminnan ongelmakohtia.

Auditoinnissa havaittiin laadunvarmistusjärjestelmän toimivan osana koko PIRAMKin toimintaa. Järjestelmä on ohjaava ja yhtenäistävä, mutta sallii myös yksikkökohtaisia eroja. Yksiköt hyödyntävät järjestelmän niitä osia, jotka palvelevat heitä parhaiten. Kehitettäessä laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta, on pidettävä huoli siitä, ettei järjestelmästä tule yksikötasolla liian sitova ja raskas.

Tiimitoiminta ja arvioivat keskustelut huomattiin käytännön toimintamalliksi kaikilla tasoilla koko PIRAMKissa. Johtaminen perustuu toiminnassa syntyneen ja kerätyn tiedon perusteella tehtyihin päätöksiin, joihin vaikuttavat myös talouden ja ympäristön asettamat vaatimukset.

Laadunvarmistusjärjestelmää ja sen menettelyjä tulee kohdistaa enemmän ydintoiminnan eli oppimisen ja opetuksen laadun varmistukseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Tällöin laadunvarmistus näkyisi selkeämmin osana myös PIRAMKin ydintehtävää. Lisäksi laadunhallinnassa olisi eroteltava toisistaan opetuksen/oppimisen ja opetusprosessin laadunvarmistus. Nykyisellään laadunvarmistus nähdään paljolti organisaation hyvänä toimintana ilman, että kaikessa arvioinnissa otettaisiin huomioon ja lähtökohdaksi opetus ja oppiminen, vaikka nämä ovat kaiken ydin laadun arvioinnissa.

PIRAMKin laadunvarmistuksen kokonaisuuden todettiin auditoinnissa perustuvan PIRAMKin hyvään yhteishenkeen (esimerkkinä yhteishengestä oma "Synergia" tango). Toiminta PIRAMKissa osoittautui eteenpäinsuuntautuvaksi ja kehittyväksi. Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät kokivat olevansa osa PIRAMKia ja voivansa vaikuttaa sen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. PIRAMKin toiminnassa näkyy tavoitteellisuus, ulospäin suuntautuneisuus, tutkiva työote, yhteistyö ja yhteisöllisyys. Samaan aikaan oli kuitenkin nähtävissä verkostomaiselle⁴ organisaatiolle tyypillinen ilmiö yksikkötason identiteetin ja kokonaisidentiteetin välillä. Vaikka ollaan myötämielisiä PIRAMKin kehittämiseen, halutaan säilyttää omaleimaisuus ja paikallistason kytkennät mahdollisimman hyvinä.

Johtopäätökset

- PIRAMKissa laadunvarmistusjärjestelmää käytetään johtamisen ja kehittämisen välineenä.
- Laadunvarmistusjärjestelmä toimii osana koko PIRAMKin toimintaa.
- Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät kokevat olevansa osa PIRAMKia ja voivansa vaikuttaa sen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmää tulee kohdistaa enemmän ydintoiminnan eli oppimisen ja opetuksen laadun varmistukseen.
- Tulee huolehtia siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä palvelee laatutyön kannalta tärkeitä yksiköitä ja ryhmiä.

4.1.3 Laadunvarmistusjärjestelmän arviointi ja kehittäminen

Kriteeri 3. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen.

PIRAMKin laatustrategian mukaan laatu- ja arviointiohjelman tavoitteena on "ammattikorkeakoulun kehittäminen oppivaksi laatuorganisaatioksi, jossa korostuvat jatkuva laadun kehittäminen, kokeilumyönteisyys ja innovatiivisuus, panostaminen henkilöstön osaamiseen sekä tiimi- ja verkostotyö". Sen mukaan laatutyö nähdään koko organisaation läpäiseväksi toiminnaksi ja siihen osallistuvat kaikki työ- ja oppimisyhteisön jäsenet. Auditoinnin aikana ei kuitenkaan selkeästi käynyt ilmi, miten nykyinen laadunvarmistus konkreettisesti edistää kokeilumyönteisyyttä, innovatiivisuutta ja henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Laadunvarmistusjärjestelmän laadinnassa merkittävä rooli on ollut laatutiimillä, johon kuuluu edustus jokaisesta PIRAMKin yksiköstä. Merkittävä alkusysäys oli myös Tampereen teknillisen yliopiston järjestämällä laatuorganisaatiolla, jonka aikana PIRAMKin oma laatuorganisaatio alkoi muotoutua. Koulutusta on jatkettu sisäisenä prosessina myöhemmin mm. henkilöstön laatupäivillä.

Laadunvarmistusjärjestelmää on kehitetty jatkuvasti saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella. Kahden edellisen vuoden (2004-2005) aikana siihen on kytketty PIRAMKin sisäinen tavoite- ja tulossopimusprosessi. Laatukäsikirjaa on viime vuosina korjattu käytettävämpään muotoon yhdessä henkilöstön kanssa. Vaikuttaa siltä, että henkilökunta on sisäistänyt laatukäsikirjan hyvin omaa työtä tukevaksi ja se toimii nykyisellään käytännön työkaluna ja

⁴ PIRAMK käyttää käsitettä monipisteinen organisaatio.

ohjeistona. Sen sijaan sinne sisältyvän palautetiedon hyödynnettävyys ei ole vielä riittävän helppokäyttöisellä tasolla. Yksi syy tähän on luultavasti se, että tiedon jalostus vaatii suuren työmäärän, kun tiedot siirretään Word-tiedostoiksi. Yhtenä kehittämisen kohteena saattaisikin olla sähköisen raportoinnin mahdollisuuksien kartoittaminen ja käyttöönotto. Opiskelijoiden näkemyksen mukaan laatukäsikirja on liian monimutkainen, mutta yksikertaisemman ”käyttöliittymän” rakentaminen opiskelijoille on nähty liian työlääksi.

PIRAMKin arviointiohjelmassa on määritelty arvioinnin kohteet, keskeiset kriteerit, tiedonkeruumenetelmät, tiedonkeruun ajankohdat, vastuu tiedon keruusta ja palautetiedon kokoamisesta. Lisäksi ohjelmassa on määritelty se, millä tavalla palautetietoa käytetään ja missä se on käytettävissä. Arviointiohjelmalla päivitetään vuosittain sisäisen tavoite- ja tulossopimusprosessin yhteydessä, jossa tavoitteena on myös arvioida arvioinnin laatua.

Auditointikäynnillä muodostui kuva siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä on nykymuodossaan - kytkettynä vahvasti PIRAMKin sisäiseen tavoite- ja tulosneuvotteluun sekä ulkoiseen opetusministeriön kanssa käytävään vastaavaan - vasta kehittymässä oleva järjestelmä. Se on saanut kuitenkin jo selkeän hahmonsaa ja eri ryhmillä on kokemus ja usko siihen, että prosessin kehittäminen on edelleen mahdollista.

Keskeisessä roolissa tässä kehittämistyössä on PIRAMKin laatutiimi ja erityisesti kehitysjohtaja. Kehitysjohtaja vastaa PIRAMKin laatu- ja arviointitoiminnasta, johtaa PIRAMKin sisäistä kehittämistoimintaa sekä valmistele myös sisäiset tavoitesopimukset. Kehitysjohtajan työn kannalta merkittävä on kehitysosaston suunnittelijan työpanos. Hänen työtään on laatuun liittyvät kysymykset ja opetussuunnitelmapirosessiin liittyvät asiat. Auditointivierailun ajankohtana suunnittelijan viransijaisuus oli täyttämättä, joten suunnittelijan rooli ei tullut selkeästi esille. Järjestelmän arvioinnin ja kehittämisen sekä riskien näkökulmasta herää kysymys, että kulminoituuko kehitysjohtajaan liikaakin tietämystä tässä asiassa. Kokonaisjärjestelmä olisi vähemmän haavoittuva, jos vastuuta olisi jaettu useammalle henkilölle. Tässä kohdin saattaisi olla mielekästä pohtia yliopettajien osaamisen hyödyntämistä laatutyön ja laadunvarmistuksen näkökulmasta. He eivät näytä tällä hetkellä muodostavan hallinnollista erityisosajien ryhmää PIRAMKin rakenteessa.

Johtopäätökset:

- Tulee huolehtia siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä kannustaa ja tukee organisaation kehittymistä.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon jalostaminen ja raportointi on nykyisellään työläästä. Siksi raportoinnissa kannattaisikin hyödyntää tietoteknisiä (automaattisia) keinoja.
- Yliopettajakunnan hyödyntämistä laatutyön edistäjinä tulee harkita.
- Laadunvarmistusjärjestelmän suunnitelmallisen kehittämisen tueksi PIRAMKin kannattaisi laatia kehittämisen portaat tai ohjelman esimerkiksi kolmen vuoden ajalle siitä, kuinka laadunvarmistusjärjestelmää kehitetään ja parannuksia seurataan ja arvioidaan.

4.1.4 Laadunvarmistusjärjestelmän tulosten hyödyntäminen korkeakoulun toiminnanohjauksessa ja kehittämisessä

Kriteeri 4. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen toiminnanohjauksen, tulosten seurannan ja toiminnan kehittämisen välineenä.

PIRAMKin strategioiden ja laajempien tavoitteiden suhde laadunvarmistusjärjestelmään liittyvän arviointiohjelman mittareihin on vasta kehittymässä. Järjestelmän rakentamisen tälle vaiheelle

tyypillinen ”runsaudenpula” oli havaittavissa eri henkilöstöryhmien kanssa keskusteltaessa. Järjestelmä on teoriassa kattava, mutta tuottaa helposti niin paljon informaatiota, että sitä on vaikea hyödyntää toiminnan ohjauksessa. Organisaation hyvin monet strategiset tavoitteet ja vielä erilliset laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet lisäävät kokonaisuuden hahmottamisen vaikeutta ja tekevät epäselväksi sen, kuinka suoraan kukin mittari on johdettu yleisistä ja erityisistä strategioista ja tavoitteista. Toiminnan kriittisten pisteiden ja menestystekijöiden selkeämpi määrittely saattaisi selkeyttää kokonaisuuden hallintaa ja osoittaa priorisoinnin ja yksinkertaistamisen kohteita mm. mittareiden valinnassa ja tavoitteiden yhtenäistämässä sekä strategioiden, tavoitteiden ja mittareiden välisten suhteiden määrittämisessä. Informaation määrää voidaan vähentää mm. keskittymällä vain aivan oleellisimpiin painotuksiin, luokittelemalla mittarit esimerkiksi avainmittareihin ja muihin mittareihin tai esittämällä kerätty tieto tiiviimmässä ja suoraan vertailukelpoisessa muodossa. Laadunvarmistusjärjestelmän yksinkertaistaminen voisi myös selkeyttää kokonaisuuden hallintaa henkilöstön näkökulmasta. Auditoinnissa havaittiin, että tällä hetkellä kokonaisuuden hahmottavat vain ne henkilöt, jotka toimivat kiinteästi laadunvarmistustyössä.

Edellä kuvattu informaation runsaus ja laadunhallintajärjestelmän rakentaminen näkyvät mm. sisäisessä tatu-prosessissa. Auditoinnissa nousi esiin niin sanotun aiemman järjestelmän ja uuden laadunhallintajärjestelmän päällekkäisyys. Aiemmalla laadunhallinnalla mm. opettajakunta viittasi opetustilanteiden välittömään palautteeseen, jossa keskeinen rooli oli vuorovaikutuksessa ja siitä nousevissa kehittämistoimissa. Uudessa laadunhallintajärjestelmässä taas tämä palautteen muoto on vielä hahmottumatta korostaen objektiivisen mittaamisen merkitystä. Henkilöstön suunnalta nostettiin kokemuksellisen laadun (ns. subjektiivinen laatu) huomioon ottamisen tärkeys. Tatu-prosessia pidettiin kuitenkin hyvänä edistysaskeleena myös toiminnan laadun näkökulmasta. Prosessi on rakennettu siten, että mm. siinä käytettävät apulomakkeet noudattelevat laadunhallintajärjestelmän kriteereitä. Edellä viitattu niin sanotun vanhan ja uuden laadunhallinnan samanaikainen läsnäolo on kuitenkin ilmeistä tatu-prosessin eri vaiheissa. Auditoinnissa syntyi kuva, että tatu-prossia ohjaavat molemmat ajattelutavat samaan aikaan, ilman että niin sanottua vanhaa ajattelutapaa (opettajakunnan laadunhallintajärjestelmään määrittelemättömät kokemukset ja tunteet) on selkeästi kytketty hyväksyttäväksi laadun hallinnan elementiksi ja välineeksi. Laadunvarmistusjärjestelmän mittaritietojen merkitys ja painoarvo päätöksenteossa jäivät hieman epäselväksi. PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmälle olisi eduksi, jos se kykenisi integroimaan niin sanotun hiljaisen tiedon osaksi laadunvarmistusjärjestelmäänsä.

PIRAMK kokoaa monenlaista tietoa omasta toiminnastaan niin ammattikorkeakoulujen yleisistä kuin omista tietolähteistään. Usein oma tietotuotanto rakentuu erilaisten kyselyiden varaan. PIRAMKin - ja monen muunkin ammattikorkeakoulun kohdalla - erilaisiin kyselyihin vastaamisen motivoiminen ja aktivointi korostuu ja nousee jopa koko laadunhallintajärjestelmän koetinkiveksi: ainoastaan luotettavaa perustietoa kannattaa jatkojalostaa ja sen varaan laatia kehittämissuunnitelmia. Yksi luotettavuuden edellytykset ovat tilastollisesti riittävät vastausprosentit. Nämä ovat vielä turhan alhaiset PIRAMKissa. Huoli liian kapean tiedon varassa tehtävistä päätöksistä nousi esiin henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa.

Johtopäätökset:

- Tatu-prosessiin kytketty laadunvarmistus vaikuttaa toimivalta.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tulisi paremmin kytä ottamaan mukaan ns. hiljainen tieto.
- Mitattavien asioiden merkitys laadunvarmistuksen kannalta tulee arvioida uudelleen ja pyrkiä välttämään liiallista informaatiota.
- Tulee huolehtia siitä, että laadunvarmistusjärjestelmän uskottavuus säilyy organisaation kaikilla tasoilla.

4.1.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tulosten saatavuus ja niistä tiedottaminen

Kriteeri 5. Korkeakoulun aktiivisuus välittää laadunvarmistusta koskevaa tietoa korkeakouluyhteisössä sekä kansallisille ja kansainvälisille yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille.

PIRAMK pyrkii välittämään laadunvarmistusta koskevaa tietoa laatukäsikirjan avulla korkeakouluyhteisössään kaikille eri osapuolille. Laatukäsikirjan ohjeet ja lomakkeet ovat kaikkien opettajien ja opiskelijoiden saatavilla. Valikoiden saatavilla ovat myös tiimien muistiot.

Laatukäsikirjan ohessa erittäin merkittävä rooli on eri tilaisuuksilla, joissa laatuun ja sen kehittämiseen liittyviä asioita voidaan käsitellä eri sidosryhmien kesken. Henkilökohtainen kanssakäyminen ja mahdollisuus vuorovaikutteiseen keskusteluun edesauttaa laadunvarmistusjärjestelmän avoimuutta ja sen viestivyyttä. PIRAMKissa on monia mahdollisuuksia avoimen dialogin käymiseen. Näitä tilaisuuksia ovat muun muassa:

- Johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän kokoukset
- Tulosneuvottelukokoukset
- Neuvottelukuntien kokoukset
- Tiimien kokoukset, erityisesti laatutiimi
- Laatupäivät
- Koulutusohjelmakohtaiset itsearviointitilaisuudet
- Kehityskeskustelut
- Opiskelija Foorumit
- Tutorointitilaisuudet
- Harjoitteluohjauspalaverit

Avoin dialogi eri tahojen välillä - opiskelijoiden, opetushenkilökunnan ja työnantajien välillä vaikuttaa toimivan hyvin. Erityisesti PIRAMKin pienissä yksiköissä vaikuttaa olevan avoin keskusteluilmapiiri ja suoraa palautetta voidaan antaa opettajille ja koulutusjohtajille. Sekä opetushenkilökunta että opiskelijat kertoivat useita esimerkkejä palautetiedon keräämisestä ja vaikutuksesta opetuksen ja opetusohjelmien kehittämisessä.

Tietoa tuotetaan paljon raakamuodossa, mutta sitä jalostetaan liian vähän. PIRAMK tarvitsisi muun muassa laadunhallinnan näkökulmasta vahvemman sisäisen ja toimitetun viestintäfoorumia. Nykyinen intrassa oleva ajankohtaista-palsta on liian sirpaleinen ja vaikeasti seurattava nopeasti vaihtuvan tiedon vuoksi. Esimerkiksi muistutukset erilaisiin kyselyihin vastaamiseksi tulisi olla jatkuvasti näkökulmalla. Myös artikkelityyppisten sisäisten katsausten paikka puuttuu tällä hetkellä. Sisäinen viikkolehti tai vastaava voisi edistää tiedonvälitystä systemaattisesti.

Johtopäätökset:

- Avoin keskusteluilmapiiri etenkin PIRAMKin pienissä yksiköissä edesauttaa laatuvarmistusjärjestelmän avoimuutta ja sen viestivyyttä. PIRAMKissa on monia mahdollisuuksia avoimen dialogin käymiseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmästä puuttuvat kuvaukset sidosryhmistä, merkittävät kohtaamiset ja niiden käyttäminen palautetiedon välitykseen ja tiedottamiseen.
- Toiminnan volyymin ja tuloksellisuuden kuvaus jää hyvin erilliseksi laatuvarmistusjärjestelmästä.

Kriteeri 6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisäisten toimijoiden sekä kansallisten ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmista.

Laatukäsikirjan koetaan olevan koko organisaation ja kaikkien toimijoiden työkalu. Eri palautekyselyjen tulokset on koottu laatukäsikirjaan, jotta koulutusohjelmat voisivat paremmin käyttää kerättyä palautetietoa oman toiminnan kehittämässä. Opetushenkilökunnan parissa laatukäsikirjan käyttöaktiivisuus vaihtelee ja osa opiskelijoista kokee hallinnon tarpeista rakennetun laatukäsikirjan vieraaksi itselleen ja hankalaksi käyttää.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että yleisesti ottaen kaikki tuntevat laatukäsikirjan ja tietävät, mistä sen löytävät. Uusille opiskelijoille ja opettajille laatukäsikirjasta kerrotaan perehdytyksessä. Laatukäsikirjan käyttäminen on välttämätöntä, koska kaikki tarvittavat ohjeistukset ja lomakkeet ovat siellä. Lieneekin syytä pohtia, minkälaisena laadunvarmistus todellisuudessa näyttäytyy laatukäsikirjan kautta ja mitä asioita laadussa tällä keinolla korostetaan.

Koulutusjohtajien ja opettajien mukaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyyttä voitaisiin parantaa tietojen tulostusta ja esittämistapoja kehittämällä. Heidän mukaansa tietoja olisi myös helpompi löytää, jos keskityttäisiin vain kaikkien oleellisimpaan tietoon. Vertailutiedot ovat periaatteessa mielenkiintoisia, mutta usein vertaillaan sellaisia seikkoja joiden vertaaminen ei edistä toiminnan kehittämistä (esim. koulutusohjelmien vertailu keskenään). Toiminnan kehittämisen ja ohjauksen näkökulmista laadunvarmistusjärjestelmän olisi hyvä tuottaa aikasarjoja, jolloin toiminnallinen yksikkö voisi nähdä oman muutoksensa ja arvioida tekemiensä toimintojen oikeellisuutta ja kohdentumista.

Koulutusjohtajien mukaan henkilökohtainen kanssakäyminen opiskelijoiden ja henkilökunnan kanssa tuo tarkempaa tietoa ja palautetta toiminnasta kuin laatujärjestelmään sisältyvien mittareiden tuottama numeerinen tieto. Opettajien haastattelun mukaan suullisen palautteen kautta saadaan tällä hetkellä enemmän suoraan opetuksen kehittämiseen vaikuttavaa tietoa kuin laatujärjestelmän kautta. Henkilökohtainen viestintä koetaan koulutusjohtajien keskuudessa erittäin tärkeäksi toiminnan kehittämistarpeita kartoitettaessa.

PIRAMK toimii aktiivisesti vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa. Työnantajien edustajat ovat osallistuneet yksittäisten koulutusten suunnitteluun ja kehittämiseen, palautteen antamiseen ja hanketoimintaan. Ulkoisilla sidosryhmillä on monia tapoja osallistua aktiivisesti toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Palautetta annetaan henkilökohtaisissa tapaamisissa, ohjaustilaisuuksissa ja sähköisten palautejärjestelmien avulla. Hankkeiden yhteydessä kerättävään palautteeseen on kiinnitetty erityistä huomiota, myös hankkeiden vaikuttavuuden osalta. Eri paikkakuntien neuvottelukunnat tarjoavat mahdollisuuden laatuun liittyvien aihealueiden käsittelyyn.

Johtopäätökset:

- Laatukäsikirjan käytettävyyttä opiskelijoiden kannalta tulisi parantaa. Vaihtoehtona voisi olla erillisen navigointirakenteen luominen (esim. linkkikokoelma laatukäsikirjaan), joka perustuisi opiskelijan opiskeluelinkaareen ja olisi looginen opiskelijan opintojen etenemisen kannalta. Dokumenttien sisältö voitaisiin edelleen päivittää yhdessä paikassa.
- Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatiota ja järjestelmän tuottamaa tietoa tulee voida hyödyntää kaikilla organisaation eri tasoilla.

Kriteeri 7. Korkeakoulun toiminnan laadun ja jatkuvan kehittämisen osoittaminen yhteistyökumppaneille laadunvarmistusjärjestelmän avulla.

PIRAMKissa on aktiivista ja monipuolista tutkimus-, kehitys- ja palvelutoimintaa ja sitä kautta useita yhteistyökumppaneita. Saadun suullisen palautteen mukaan laatu syntyy ja näkyy viime kädessä eri sidosryhmien toiminnan yhteistyössä. PIRAMKin laatujärjestelmästä ei kuitenkaan

heijastu käynnissä oleva kattava yhteistyö ulkoisten sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa. Ulkoisia sidosryhmiä ei ole selkeästi määritelty. Ulkoisten sidosryhmien tietotarpeiden huomioimisesta laatujärjestelmän kehittämisessä ei auditoinnin aikana saatu juurikaan näyttöä. Haastateltavien joukossa olevat työelämän edustajat toivoivat PIRAMKilta aktiivisempaa tiedottamista ulospäin asiakaslehden tai sähköpostin välityksellä; tietoa kaivattiin esim. uusista, tiettyihin aloihin (joita työnantaja edustaa) liittyvistä hankkeista sekä yleensäkin yleistä tietoa siitä, mihin PIRAMK on menossa.

Johtopäätökset:

- Eri sidosryhmien tarpeet tulee määritellä ja suunnitella heidän kanssaan yksinkertaisia ratkaisuja, miten järjestelmää voidaan parhaiten kehittää palvelemaan sidosryhmien erilaisia tarpeita. Tätä toimintaa tehdään jo aktiivisesti eri tiimien palavereissa ja sen aktiivinen jatkaminen on erittäin tärkeää.
- Tällä hetkellä laadunvarmistukseen liittyvää tietoa ei välitetä aktiivisesti ulkoisille sidosryhmille, eikä kansainvälisille yhteistyökumppaneille. Laadunvarmistusjärjestelmän avoimuuden lisäämiseksi ulkopuolisille voitaisiin laatia räätälöity tietopaketti olennaisesta tiedosta.
- Laadunvarmistusjärjestelmän avoimuutta ja viestivyyttä voidaan parantaa yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä järjestelmäkuvauksia sekä lisäämällä järjestelmäkuvaukseen myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta hyödyllistä tietoa (esimerkiksi toiminnan volyyymista ja tuloksista kertovia tiedot, vertailevat tunnusluvut).

4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen arviointi

4.2.1 Perustehtävien laadunvarmistuksen toimintojen kattavuus ja vastuiden määrittely

Kriteeri 8. Laadunvarmistusjärjestelmän toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely sekä dokumentointi ja toiminnan organisointi organisaation eri tasoilla.

PIRAMKin ydinprosessit ovat koulutuspalvelut sekä tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta. Oppiminen, osaaminen sekä opetussuunnitelma ja opetustoiminta muodostavat keskeiset elementit koulutuspalveluiden laadunvarmistuksessa. Pedagoginen strategia ohjaa opetussuunnitelmatyötä. Opetussuunnitelmaprosessi on kuvattu vaiheittain etenevänä toimintoketjuna. Prosessin etenemistä koordinoi opetussuunnitelmatiimi. Opetuksen toteutuksen kannalta tärkeänä PIRAMKissa on myös pidetty, että opintojakson suunnittelulle, toteutuksen seurannalle ja arvioinnille on olemassa oma toimintaohjeensa. Käynnissä olevassa opetussuunnitelman uudistustyössä keskeinen huomio on kiinnitetty osaamisen arviointiin. Tavoitteena on, että osaamisen arviointi on monipuolisesti osaamista kartoittava. Koulutusohjelmien osaamista arvioitaessa ei riitä pelkästään tiedollinen ulottuvuus tai asioiden ymmärtämisen mittaaminen. Ammattikorkeakoululle tyypillistä on erityisesti ymmärryksen käytännöllistäminen eli osaaminen ja toiminta käytännön työssä, mikä PIRAMK haluaa arvioinnissa korostaa. Opetussuunnitelmia kehitettäessä on myös näihin elementteihin kiinnitetty huomiota.

Toiminnan riittävän yhtenäisyyden tavoittamiseksi laatuksikirjaan on laadittu toimintaohjeita seuraavista koulutuspalveluiden sisältävistä prosesseista:

- Koulutukseen hakeutuminen
- Opiskelun aloittaminen
- Aikaisempien opintojen hyväksilukeminen
- Opintojen vanheneminen
- Kieliopinnot

- Vapaasti valittavat opinnot
- Harjoittelu
- Opinnäytetyö
- Verkko-opinnot
- Opintosuoritusten arviointi
- Tutkintotodistuksen anominen
- Opinto-oikeusajan jatkaminen
- Kansainvälinen toiminta

Tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta on jaettu koulutuspalveluihin, hanketoimintaan, hyvinvointiklinikan toimintaan ja tukimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan tukiprosesseihin. Hanketoiminnan ja koulutuspalveluiden prosessikuvaukset löytyvät laatukäsikirjasta. Muiden prosessikuvausten on tarkoitus valmistua syksyllä 2005.

Tukipalveluiden toiminta on jaettu kirjasto- ja tietopalveluihin, ohjaus- ja neuvontapalveluihin, tiedotukseen ja markkinointiin, ATK-palveluihin, henkilöstö- ja taloushallintoon sekä ohjeisiin asiakirjahallinnosta ja rekisteriotteista. Kaikkiin prosesseihin liittyvät toimintaohjeet löytyvät laatukäsikirjasta.

Ydinprosesseihin sekä niitä palveleviin tukipalveluihin liittyvästä arviointi- ja palautetiedon keräämisestä on laadittu arviointiohjelma, jossa on määritelty arvioinnin kohteet, keskeiset kriteerit, tiedonkeruumenetelmät ja -ajankohdat, vastuut tiedon keräämisestä sekä suunnitelma palautetiedon käytöstä ja saatavuudesta. Arviointiohjelma kattaa seuraavat ydin- ja osaprosessit:

1 PIRAMK:n laatujärjestelmä

2 Koulutuspalvelut

- 2.1 Koulutukseen hakeutuminen, vetovoima ja opintojen kulku
- 2.2 Koulutustarve
- 2.3 Opetussuunnitelman laadinta
- 2.4 Opetuksen suunnittelu ja toteutus
- 2.5 Osaamisen kehittyminen
- 2.6 Harjoittelu/kv-harjoittelu
- 2.7 Opinnäytetyö
- 2.8 Kansainvälinen toiminta

3 Tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta

- 3.1 Koulutustoiminta
 - 3.1.1 Ammatilliset erikoistumisopinnot
 - 3.1.2 Avoin ammattikorkeakouluopetus
 - 3.1.3 Henkilöstökoulutus
 - 3.1.4 Lisä- ja täydennyskoulutus
- 3.2 T&K- ja palveluosaston hanketoiminta
- 3.3 Hyvinvointiklinikka
- 3.4 T&K- ja palvelutoiminnan markkinointi ja asiakashallinta

4 Tukipalvelut

- 4.1 Kirjasto- ja tietopalvelut
- 4.2 Ohjaus- ja neuvontapalvelut
 - 4.2.1 Ura- ja rekrytointipalvelut ja työelämäpalvelut
- 4.3 Sisäinen tiedotus
- 4.4 PIRAMKin koulutuksen markkinointi
- 4.5 Muu ulkoinen markkinointi ja viestintä
- 4.6 ATK-palvelut
- 4.7 Henkilöstön kehittäminen ja henkilöstöhallinto
- 4.8 Hallinnon palvelut

Auditointivierailun aikana syntyi kuva, että PIRAMKin perustehtävien laadunvarmistuksen osalta on tehty runsaasti työtä viimeisen kahden vuoden aikana. Järjestelmä on kuitenkin vielä kehittymässä, eikä nykyisessä muodossaan kykene vielä riittävällä tarkkuudella puuttumaan tutkintoon tähtäävässä koulutuksessa esiintyviin epäkohtiin kaikkien yksiköiden tasolla. Opettajat ovat työssään omaksuneet asenteen, jonka pohjalta he pyrkivät tuottamaan mahdollisimman laadukasta opetusta. Kuitenkin laadunvarmistus on jäänyt yksittäisten opettajien vastuulle ilman, että järjestelmä tähän ohjaisi. Lisäksi yksiköiden välillä on havaittavissa niiden toisistaan poikkeava historia sekä niiden erilainen kehitysvaihe laadunvarmistustyön osalta.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä vastaa ammattikorkeakoulun johto ja koordinoinnista vastaa kehitysjohtaja. Johdon mukaan koulutusjohtajat ovat avainryhmä, jonka kautta johto saa tarvitsemaansa tietoa PIRAMKin tilasta ja osaa näin kohdistaa mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä.

Kehittämistiimeillä on laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä merkittävä rooli. Tämä heijastaa koulutusjohtajien mukaan PIRAMKin osallistavaa johtamisnäkemystä: tiimit ovat keskeisiä toimijoita ja niissä on edustus kaikista yksiköistä ja sitä kautta kaikki voivat olla mukana päättämässä asioista. Lisäksi opiskelijayhdistys PAKO ry nimittää tiimeihin opiskelijaedustajat. Kehittäminen on jalkautettu 10 tiimin vastuulle. Tiimien vastuuhenkilöt eli puheenjohtajat ovat yhtä lukuun ottamatta laajennetun johtoryhmän jäseniä. Lisäksi kehitysjohtaja on mukana osassa tiimejä. Tiimin puheenjohtajan rooli koettiin varsin merkittäväksi siirrettäessä tietoa johdolle. Tiimeihin kuuluvien henkilöiden haastatteluissa tuli esille, että puheenjohtajan vastuulle jääkin saako tiimi äänensä kuulumaan PIRAMKin yleisessä kehityksessä. Tällä hetkellä koetaan, että korjaaviin toimenpiteisiin liittyvää tietoa tiimeistä kulkee johdon suuntaan, mutta tiimeihin ei tuoda palautetta johdon suunnasta, eikä johdon kehitysaloitteiden pohjalta syntyneiden esitysten kohtalosta ole aina tietoa. Tiimiläiset kokevat tiimien tärkeimmäksi tehtäväksi niiden roolin eri yksiköiden ja koulutusohjelmien välisessä tiedonsiirrossa sekä keskustelufoorumina välittää hyväksi havaittuja tapoja. Avoimeksi jäi miten systemaattisesti yksikön tiimivastaava välittää tietoa yksikössään eteenpäin.

PIRAMKissa tehty laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen sisäiseen tavoite- ja tulosprosessiin lisää johdon sitoutumista myös koko laatujärjestelmän kehittämiseen. Tavoite- ja tulosneuvottelujen pohjana on itsearviointi, joka toimii toiminnan kehittämisen välineenä ja mittarina yksikkötasolla ja johon osallistuu koko koulutusohjelman henkilöstö sekä opiskelijoita.

PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmää kehitettäessä tavoitteena on ollut, että laadunvarmistuksesta muodostuisi normaali kaiken toiminnan osana oleva rutiini, ilman että siihen olisi panostettava erikseen. Laatujärjestelmä-käsitteen mieltämisessä on eroja eri toimijoiden välillä. Johdolle laatujärjestelmä on erilaisten mittareiden ja palautekanavien kautta hallinnon tietoa tuottava väline, joka auttaa kohdistamaan resursseja tarvittaviin kohteisiin. Henkilöstö ja opiskelijat mieltävät laatujärjestelmän tarkoittavan lähinnä laatuksikirjaa, joka sisältää ohjeistuksia ja erilaisia lomakkeita, kuten matkalaskut. Koulutusohjelmatasolla laatutyö mielletään osaksi kaikkea toimintaa.

Johtopäätökset:

- Vastuu laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja kehittämisestä on nykyisellään keskitetty. Laadunvarmistusjärjestelmästä vastaavien toimijoiden verkosto tulisi olla laajempi.
- Henkilöstönäkökulma näkyy laadunvarmistusjärjestelmässä melko vähäisesti. Kuitenkin henkilöstön motivoituminen ja jaksaminen on erittäin merkittävää koulutuksen laadun kannalta.

4.2.2 Korkeakouluyhteisön jäsenten ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Kriteeri 9. Korkeakouluyhteisön jäsenten sekä ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen.

Opiskelijoiden on mahdollista antaa palautetta sähköisesti (opintojaksojen jälkeen ja lukuvuosipalautteella), suullisesti opettajille sekä erilaisissa keskustelutilaisuuksissa. Opiskelijat osallistuvat päätöksentekoon ja heidän tarpeensa otetaan hyvin huomioon PIRAMKin toimintaa kehitettäessä. Rakenteellinen systematiikka antaa mahdollisuuden toimia yhteistyössä.

Koulutusjohtajat kokevat olevansa tietoisia ohjelmiansa nykytilasta. Varsinkin pienemmissä yksiköissä johtajat ovat jatkuvassa kontaktissa opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa ja saavat näin jatkuvaa palautetta toiminnan kehittämiseen. Tämä kuitenkin edellyttää avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä ja mikäli palautteen kerääminen perustuu tähän menetelmään on yksikkökohtaisia riskitekijöitä olemassa tällä hetkellä. Tällainen tieto jää usein ns. hiljaiseksi tiedoksi eikä kulje johdolle asti. Koulutusjohtajien haastattelun mukaan sähköinen järjestelmä on joustava ja käytettävä, palvelee johtamista ja sen pohjalta päätöksenteko on nopeaa. Järjestelmä antaa myös pohjan oman yksikön johtamiseen. Koulutusjohtajat ja opettajat ovat kuitenkin sähköisen järjestelmän antaman tiedon luotettavuuden suhteen on kriittisiä, koska vastausprosentit ovat alhaisia. Opiskelijoiden mukaan syynä alhaisiin vastausprosentteihin on muun muassa sähköisen järjestelmän olemassa oloa koskeva tiedotuksen puute. Lisäksi opiskelijat pitivät palautteisiin vastaamista työläänä. Kaikki opiskelijat eivät koe tarpeelliseksi vaikuttaa opetuksen kehittämiseen antamalla palautetta. Opiskelijat toivat myös esiin, että olisi parempi, jos arviointi vietäisiin osaksi opetusta, jolloin siihen varattaisiin riittävä aika ja tila. Päällekkäisten palautejärjestelmien käyttöä olisi opiskelijoiden mukaan syytä välttää.

Kirjallisten palauteväylien lisäksi vuosittain järjestetään koulutusohjelmakohtaisia keskustelutilaisuuksia, joissa on paikalla koulutusohjelmajohtoa, opettajia ja opiskelijoita. Tyypillistä kuitenkin on, että näihin tilaisuuksiin osallistuvat lähinnä kaikkein aktiivisimmat opiskelijat.

Opiskelijoiden ja opettajien mielestä työelämävastaavuus on tärkein mittari selvitettäessä opetuksen laadukkuutta. Laatu näkyy opiskelijoiden selviytymisessä harjoittelussa ja opiskelujen jälkeen työelämässä. Systemaattista järjestelmää kerätä työelämäpalautetta ei kuitenkaan ole olemassa tällä hetkellä. Opiskelijat kokivat myös että sähköisen lomakkeen strukturoidut kysymykset eivät sovi harjoittelujaksojen arviointiin.

Tavoite- ja tulosneuvottelujen pohjana olevaan itsearviointiin osallistuu koko koulutusohjelman henkilöstö sekä opiskelijoita. Arviointi työkaluna käsitellään eri ohjelmien puolella eri tavoin. Osassa ohjelmia arvioinnin tekemiseen panostetaan aikaa ja resursseja toisaalla taas tämä tehdään ryhmäkeskusteluna hyvin lyhyessä ajassa.

Laatujärjestelmän tavoitteena on, että kaikki toimijat pääsisivät tiimien kautta vaikuttamaan PIRAMKin toiminnan kehittämiseen. Osallistuminen tiimien toimintaan vaikuttaa varsin aktiiviselta. Tiimien toiminnasta on kuitenkin havaittavissa ristiriitaisia kommentteja. Vaikka tiimien merkitystä keskustelun ylläpitäjänä pidetään merkittävänä, tiimien todellista vaikutusmahdollisuutta kyseenalaistetaan siitä huolimatta joidenkin henkilöstön edustajien keskuudessa. Laatujärjestelmän kehittyminen edellyttää toimijoiden, erityisesti opiskelijoiden ja opettajien osallistumisen motivoinnin parantamista. Motivoinnin edellytyksenä on, että osallistujat voivat kokea tekemänsä työn vaikuttavan konkreettisesti johonkin.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laatutyöhön ja PIRAMKin kehitykseen on suhteellisen vähäistä. Sidosryhmät kokevat, että he eivät välttämättä saa aina kaikkea tarvittavaa tietoa.

Haastatteluissa kävi esille myös, että mikäli sidosryhmät haluavat osallistua kehitystyöhön, on heillä tähän mahdollisuuksia mm. suorien kontaktien kautta ja ohjausryhmään osallistumisen kautta. Lisäksi jotkin työelämäneustajat ovat osallistuneet laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvien tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan mittarien kehittämiseen (hankkeiden vaikuttavuusmittari).

Opettajien kommenttien mukaan laatu järjestelmän rakentamiseen osallistuminen, prosessien miettiminen ja oman työn kehittäminen sitä kautta on tuonut omistajuuden tunnetta ja motivaatiota. Laatu järjestelmä on erään opettajan mukaan auttanut myös hahmottamaan omaa tehtäväkenttää ja työnkuvaa sekä tuonut läpinäkyvyyttä eri yksiköiden välille. Erään opettajan mukaan keskeistä on, että laadunvarmistustyössä säilytetään kumppanuus, jotta mahdollisimman moni pystyy vaikuttamaan ja osallistumaan muutoksen aikaansaamiseen ja tavoitteiden toteutumiseen.

Johtopäätökset:

- Toimintatavat mahdollistavat kaikkien korkeakoulun toimijoiden osallistumisen yhteiseksi koetun järjestelmän kehittämiseen.
- Tavoitteeksi tulisi asettaa laadunvarmistusjärjestelmän systemaattinen vuorovaikutuksellinen kehittäminen.
- Työelämäkontakteihin liittyvää arvioivaa tietoa tulee hyödyntää enemmän.

4.2.3 Perustehtävien laadunvarmistuksen toimivuus

Kriteeri 10. Laadunvarmistusjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on tuottaa relevanttia tietoa toimintojen laadusta ja tavoitteiden saavuttamisesta ja siten turvata toimintojen jatkuva kehittäminen. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteeksi on asetettu myös se, että PIRAMK saavuttaa strategiset tavoitteensa. PIRAMKin pedagogisessa strategiassa korostetaan erityisesti opiskelijan kehittymistä uudistumis- ja uudistamiskykyiseksi asiantuntijaksi. Opetuksessa ja oppimistoiminnassa korostetaan tutkivaan työotteeseen harjaantumista, minkä kautta työelämän toiminta kytetään käsitteelliseen sekä tutkittuun tietoon. Opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa pyritään painottamaan monialaisuutta ja kansainvälisyyttä, monikulttuurisuutta sekä avoimen oppimisympäristön hyödyntämistä. Tavoitteena on, että opintojen aikana opiskelijaa tuetaan oman persoonallisen kasvun ja ammatti-identiteetin kehittymisessä sekä kasvussa itseohjautuvaksi aktiiviseksi asiantuntijaksi. Pedagogisen strategian mukaan opetussuunnitelmia kehitetään jatkuvan ja systemaattisen arvioinnin avulla vastaamaan oppimisen ja työelämän edellyttämiin muutoshasteisiin.

PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmä, joka konkretisoituu ulkopuolisille arvioitsijoille vahvasti laatukäsikirjan ja sisäisen tavoite- ja tulossopimusprosessin (tatu-prosessi) kautta, tuottaa laatukäsikirjan avulla hyvinkin yksityiskohtaista palaute- ja seurantatietoa kaikista keskeisistä PIRAMKin prosesseista ja toiminnoista. Laatukäsikirjan sisältämää arviointitietoa hyödynnetään erityisesti sisäisen tatu-prosessin aikana, jolloin arvioidaan, miten strategiset tavoitteet ovat sekä yksiköittäin ja että myös PIRAMK-tasolla saavutettu (tulossopimus; onnistumiset vs. epäonnistumiset ja kehittämistarpeet). Haastatteluissa korostuu laatukäsikirjan rooli toiminnan ohjeistajana ja ”lomakepankkina”, mikä tuo esille laatukäsikirjan ja etenkin sen sisältämien yhteisten ohjeiden merkityksen laadun hallinnassa ja opiskelijoiden oikeusturvan ja tasapuolisen kohtelun varmistamisessa.

Hieman epävarma kuva auditoijille jää siitä, miten relevanttia kerätty tieto loppujen lopuksi on juuri toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Onko kyse enemmänkin hallinnon käyttöön tulevasta seurantatiedosta kuin esimerkiksi opetuksen tai tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan todellista kehittämistä tukevasta tiedosta? Kun laatutyö on näinkin tiiviisti sidottu PIRAMKin sisäiseen tavoite- ja tulosprosessiin, jota kehystää aiemmin keväällä OPM:n kanssa käytävä vastaava kierros, on aina olemassa vaara, että laadusta jää jotain oleellista huomioimatta, kun päähuomio helposti kiinnittyy resursseihin.

Laatukäsikirja ja sisäinen tavoite- ja tulossopimusprosessi (jota on systemaattisesti kehitetty viimeisen kahden vuoden aikana) saavat lähes poikkeuksetta hyvän arvosanan piramkilaisilta. Laatukäsikirjaan sisältyvä arviointiohjelma tuottaa runsaasti tunnuslukuja, jotka auttavat päätöksenteossa. Laatukäsikirjalla kerrotaan olevan myös rauhoittava vaikutus; ”rauhottaa omaa mieltä, kun tarvittava tieto löytyy nopeasti”. Laatukäsikirja luo yhtenäiset kriteerit, mutta ei kuitenkaan rajoita liikaa. Toisaalta joku opettajista oli sitä mieltä, että mitä kauemmin on ollut talossa, sitä vähemmän käyttää laatukäsikirjaa. Tämä antaa viitteitä siitä, että joillekin opettajille laatukäsikirja toimii pikemminkin toimintaohjekäsikirjana kuin arviointitiedon välittäjänä ja toiminnan kehittämisen tukijana. Joidenkin mielestä tietoa on selvästi liikaa, eikä se ole kaikilta osin hyödynnettävissä. Selvästi vähemmistöön jääneiden, kriittisempää näkökulmaa edustavien opettajien mielestä laatukäsikirja voi sitoa liikaa ja aiheuttaa byrokraattisuutta, mikä on esteenä itsenäisyydelle ja luovuudelle. Myös sisäinen tatu-prosessi sai aikataulutuksineen kiitosta tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelussa - koettiin, että systemaattisuus ja suunnitelmallisuus tukevat työssäjaksamista.

Laatukäsikirjaan sisältyvistä arviointidokumenteista saa nopeasti tietoa PIRAMKin eri prosessien toiminnasta ja kehityssuunnasta. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tietoa strategioiden päivittämisen tueksi ja luo pohjaa tarvittavien kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle. Siten laadunvarmistusjärjestelmä osaltaan tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi pedagogisen strategian tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta arviointiohjelmassa oleva osaamisen kehittymisen arviointi on mitä olennaisin arvioinnin kohde. Auditointiaineiston mukaan opiskelijan oppimisprosesseille (toiminnalliset prosessit, sosiaaliset prosessit, reflektiiviset prosessit ja kognitiiviset prosessit) on määritelty yksikkökohtaiset arviointiperusteet. Auditointivierailun aikana ei kuitenkaan ehditty riittävästi perehtyä esimerkiksi osaamisen kehittymisen arvioinnin toimivuuteen.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistus toimii pääsääntöisesti järjestelmän tavoitteiden mukaisesti.
- Tietoa kerätään todella runsaasti ja monipuolisesti. Tieto vaikuttaa vahvemmin olevan luonteeltaan hallinnon käyttöön tulevaa seurantatietoa, eikä siten ole välttämättä täysin relevanttia opetuksen sekä tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Kriteeri 11. Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvien laadun seuraamista, kehittämistä sekä muutoksen aikaansaamista mahdollistavien toimintatapojen ja rakenteiden tehokkuus.

Yhdeksi keskeiseksi laadunvarmistuksen toimintatavaksi eri haastatteluryhmät nostavat tiimityöskentelyn. Tiimien kautta on mahdollista vaikuttaa ja tiimityöskentelyssä itse asiassa testataan ja arvioidaan kuukausittain laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta, kun sitä vastoin vuosittaisessa tavoite- ja tulosprosessissa testataan mittareita.

Riittämätön laatu määriteltiin auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa esimerkiksi opiskelijoiden, opettajien tai työelämän tyytymättömyytenä. Yksityiskohtaisessa arviointiohjelmassa ei kuitenkaan ole löydettävissä konkreettisia tavoitetasoja, jotka määrittäisivät riittämättömän laadun rajan. Auditoijille jäi epäselväksi, missä vaiheessa

tyytymättömyys on riittävän suurta vai reagoidaanko tyytymättömyyksiä ilmaisuihin välittömästi, jolloin kehittämistoimenpiteet voivat olla hyvinkin ”heilurimaisia”.

PIRAMKin laadunvarmistuksen keskiössä on oppiminen ja opetus. Laatukäsikirjassa olevaa arviointitietoa ei voi suoraan hyödyntää opetuksen kehittämisessä (vrt. hallinnon käyttöön tulevan seurantatiedon runsas määrä). Arviointidokumentit kertovat jossain määrin, mihin suuntaan eri toiminnot kehittyvät (trendit) ja siten osoittavat tarkempaa analyysiä vaativat kohteet. Tämä luo pohjan toimintojen kehittämiselle, mutta todellisten syiden ja kehittämistoimenpiteiden löytyminen edellyttää syvällisempää ja usein laadullisempaa arviointia. Seurantatietoakin on kerättävä, jotta tiedetään, missä mennään ja miten esimerkiksi sijoitetaan suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin. Mutta olisi ehkä syytä miettiä tiedon monenlaista luonnetta ja tarkoitusta. Laadunvarmistuksessa on pitkälti kysymys ”knowledge managementista”.

PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmä ohjaa osaltaan opetussuunnitelmien kehittämistä; laatukäsikirjassa oleva opetussuunnitelmaprosessin kuvaus sisältää ohjeistuksen uusien koulutusohjelmien luomisesta sekä vanhojen kehittämisestä. Yksiköiden vanhat kulttuurit tuntuvat kuitenkin myös ohjaavan tätä prosessia ja kehitystyö tapahtuu pitkälti yksiköittäin koulutusohjelmien sisällä. Paikoitellen on havaittavissa, että yhteistyö jopa eri yksiköissä toimivien samojen koulutusalojen välillä on vähäistä. Yksiköissä koetaan, että PIRAMK-taso määrittelee sisällön yhteisille opinnoille, mutta tämän jälkeen koulutusohjelmien vapautta pidetään suurena. Koulutusjohtajan rooli kehitysyhteistyössä vaikuttaa olevan merkittävä. Opetussuunnitelmatyöissä käsitellään lisäksi yleisiä opetussuunnitelmien linjauksia koskevia asioita. Tämä vaikuttaakin olevan merkittävin elin kehitettäessä yhdenmukaista tapaa luoda PIRAMKlaista opetusta. Tiimien rooli on toimia neuvoo-antavana asiantuntijaelimenä, jolla on vastuullaan tietyt prosessit, niiden laadun kehittäminen ja oman asiantuntija-alueeseen liittyvien kehittämisohjelmien valmistelu. Varsinaiset päätökset tehdään johtoryhmässä.

Tutkimus- ja kehitystoiminnan palaute- ja seurantatiedon keruu vaikuttaa pääpiirteissään monipuoliselta ja systemaattiselta. Painopiste on määrällisissä mittareissa, joissa on ansiokkaasti otettu huomioon mm. t&k-toiminnan ja opetuksen yhteys. Myös aluekehitysnäkökulma on hyvin mukana arviointiohjelmassa. Kerran vuodessa kootaan yhteen aluevaikutuksen seurannan näkökulmasta keskeiseksi määriteltyä tilastotietoa. Tutkimus- ja kehitystoiminnan kehittämiseen on viime vuosina vahvasti panostettu; on mm. laadittu prosessikuvauksia (osin vielä kesken) sekä kehitetty tilastointia ja seurantaa. Yhteyttä opetukseen on pyritty tiivistämään siten, että projektien vastuuhenkilöt rekrytoidaan pääosin opetushenkilöstöstä. Tutkimus- ja kehitystoiminnalla halutaan luoda opiskelijoille uudenlaisia oppimisympäristöjä; tosin haastattelujen perusteella toiminta näyttää opiskelijoille vielä suhteellisen jäsentymättömänä. Tutkimus- ja kehitystoiminnan hankekuvauksessa korostetaan määrällisen palautteen rinnalla myös laadullisen palautteen merkitystä (hankeprosessiin liittyvä arviointi, kyselyt, haastattelut). Arviointiohjelmaan ei kuitenkaan sisälly laadullisen palautteen keräämistä (esim. palaute yhteistyökumppaneilta, kohderyhmiltä t&k-hankkeen hyödyllisyydestä, tuloksista). Jatkossa näyttäisi olevan syytä vahvistaa tutkimus- ja kehitystoiminnan laadullisen palautteen asemaa.

Tuki- ja palvelutoimintojen päälliköiden haastattelussa jokainen kiteytti oman toimintansa hyvän laadun. Arviointiohjelman mittarit näyttäisivät tuottavan suurelta osin tietoa haastattelussa mainittujen erittäin keskeisten tavoitteiden saavuttamisesta. Esimerkiksi kirjasto- ja tietopalvelujen keräämä monipuolinen palautetieto vaikuttaa olevan hyvin linjassa keskeisten tavoitteiden kanssa. Näkökulma kirjaston laadun kehittämisessä lähtee pitkälti siitä, mikä on kirjaston merkitys oppimisessa ja esimerkiksi tutkivan työotteen kehittymisessä. Sitä vastoin auditoinnissa mietitytti ohjaus- ja neuvontapalvelujen saama suhteellisen vähäinen painoarvo arviointiohjelmassa. Kun laatutyön ytimessä on oppiminen, opiskelijoiden toiminnan tukeminen

on keskeinen osa laadunvarmistusjärjestelmää. Opintojen ohjaus ja ammatillisen kasvun tukeminen on silloin tärkeässä roolissa, mutta kyseistä toimintaa arvioidaan lähinnä lukuvuosipalautteen, OPALAn (molemmissa vähäiset vastausprosentit) ja ohjauskeskustelujen avulla. Epäselväksi mm. jäi, miten ohjauskeskusteluja dokumentoidaan ja hyödynnetään toiminnan kehittämässä. Onkin mietittävä, minkälaisilla mittareilla pystytään arvioimaan tuki- ja palvelutoimintojen keskeisten tavoitteiden saavuttamista ja mikä on relevanttia nimenomaan oppimisen ja opetuksen näkökulmasta. Laadullisen palautteen merkitystä korostettiin haastatteluisissa; yksi haastateltavista kritisoi sitä, että laatu on useimmiten määrällistä. Hiljaisen tiedon ja suullisesti saadun palautetiedon merkitykset korostuvat, ja tämäntyyppisen palautetiedon hyödyntämiseen on syytä jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Arviointidokumenttien tieto on esitetty usein yksikkö- ja/tai koulutusalaakohtaisesti. Koulutusohjelmakohtainen tieto saattaisi auttaa kehittämiskohtien löytymisessä. Tämä ongelma konkretisoituu etenkin isoissa yksiköissä, joissa on useampia koulutusohjelmia ja tunnusluvut kertovat koko yksikön toiminnasta. Myös trendipohjaista tietoa kaivataan yksiköissä enemmän ja vertailua nimenomaan omaan kehitykseen (historiaan), ei toisiin yksiköihin. Tämä onkin yksikön oman toiminnan kehittämisen kannalta erittäin perusteltu vaade. Auditoinnissa nousi esille tarve huomioida alakohtaisia erityispiirteitä - esimerkiksi sähköiseen lukuvuosipalautteeseen vastaamista pidettiin osin turhauttavana siitä syystä, etteivät kysymykset tuntuneet sopivan omaan alaan.

Arviointiohjelma sinällään on vaikuttavan oloinen, systemaattisesti laadittu ja tarkkaan formuloitu eri osaprosesseja hahmottava kokonaisuus aikataulutuksineen, tiedonkeruumenetelmineen ja vastuineen. Arviointiohjelmassa on mm. määritelty pysyväisluonteiset, vuosittaiset sisäiseen tatu-prosessiin liittyvät arvioinnin kohteet.

Sitä vastoin esim. ulkopuolisiin arviointeihin osallistuminen (Korkeakoulun arviointineuvoston opetuksen laatuyksikkö- ja aluekehitysvaikutuksen huippuyksikköarvioinnit) ei sisälly arviointiohjelmaan. Myöskään mahdolliset PIRAMKin omat teema-arvioinnit tai koulutusohjelma/suuntautumisvaihtoehtoarvioinnit eivät näy arviointiohjelmassa. Laatukäsikirjan mukaan em. omia sisäisiä arviointeja tehdään tarvittaessa. Tämäntyyppisestä sisäisestä arviointitoiminnasta on jonkin verran konkreettista näyttöä, vaikka itsearviointi hahmotetaan herkästi vain sisäiseen tatu-prosessiin liittyväksi itsearviointiksi (= tulosanalyysi arviointidokumenttien pohjalta).

Laatujärjestelmän avulla on mahdollista löytää kehittämistarpeita ja siten se luo perustan muutoksen aikaansaamiselle. Sisäinen tatu-prosessi edellyttää yksiköiltä kriittistä itsearviointia onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Samalla määritellään tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta keskeisimmät toimenpiteet ja niiden vaatimat resurssit. Sisäiseen tatu-prosessiin liittyy sekä koko PIRAMKia koskevia että yksikkökohtaisia sessioita. Vaikuttaa siltä, että muutoksen aikaansaamista pystytään konkreettisesti tukemaan ja seuraamaan tatu-prosessin aikana. Sitä vastoin opiskelijat ovat ainakin toistaiseksi tavoite- ja tulosprosessin ulkopuolella, vaikka myös opiskelijoita voi kiinnostaa yksikön lähivuosien tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet. Joissakin yksiköissä näistä asioista keskustellaan opiskelijayhdistyksen hallituksen jäsenten kanssa, ja haastatteluisissa nousi esille, pitäisikö opiskelijoille antaa mahdollisuus tutustua em. asiakirjoihin.

Laatukäsikirjan arviointiohjelmineen tulisi kehittyä laadun seurannan välineestä vielä konkreettisemmin laadun kehittämisen välineeksi. Sisäinen tatu-prosessi antaa tähän hyvät mahdollisuudet, mutta arvioinnin kohteiden määrittely vaatii tiettyä priorisointia ja fokusointia vahvemmin myös oppimisen ja opetuksen lähtökohdista.

Johtopäätökset:

- Laadussa tapahtuneet muutokset pystytään tunnistamaan ja järjestelmä luo perustan muutoksen aikaansaamiselle.
- Riittämättömän laadun tunnistusta vaikeuttaa tavoitetasojen puuttuminen - milloin reagoidaan? Lisäksi arvioinnin kohteiden määrittely vaatii priorisointia ja fokuointia esimerkiksi opetuksen ja t&k -toiminnan kehittämisen kannalta relevanttiin tietoon.
- Tatu-prosessi takaa luontevasti sen, että palautetta todella käsitellään (sekä yksikkö-että PIRAMK-tasolla) ja tulokset tulevat myös laajempaan tietoisuuteen PIRAMKin sisällä.
- Laadunvarmistusjärjestelmässä korostuu ohjauksellinen merkitys ja tiedon kokoaminen, mutta kehittämiselementtiä ei ole määritelty riittävän selkeästi. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tulee palvella kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla.

4.2.4 Laadunvarmistusjärjestelmän tulosten hyödyntäminen perustehtävien laadunhallinnassa ja kehittämisessä

Kriteeri 12. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen perustehtävien laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.

Kaikilla haastateltavilla ryhmillä oli esittää konkreettista näyttöä laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä ja aikaansaadusta muutoksesta (esim. verkkokurssien määrän lisääminen, PBL:ään siirtyminen, opiskelijoiden ruokailun porrastaminen, keskeyttämisten vähentämiseen liittyvät toimenpiteet, tammikuussa alkavan koulutuksen määrän lisääminen, tyky-toiminnan käynnistäminen) Tosin vain osa hyödynnettävästä tiedosta tulee virallisesti määritellyn laadunvarmistusjärjestelmän kautta, osa tulee muualta. Suuri osa haastateltavista opiskelijoista koki, että annettu palaute otetaan huomioon opetuksen tai muun toiminnan kehittämisessä. Toki tilanne vaihtelee jonkin verran; välillä hyöty näkyy, välillä jää näkymättä. PBL:ään siirtyminen on systematisoinut palautteen keräämistä ja hyödyntämistä - PBL:n periaatteisiin liittyy välittömästi korjaavan palautteen kerääminen. PBL myös korostaa opiskelijan vastuuta omasta oppimisestaan, mikä nousi esille opiskelijoiden haastattelussa.

Sähköisen opintojakso- ja lukuvuosipalautteen tuottaman tiedon hyödyntämistä estää vähäiset vastausprosentit. Vastausprosentteja on erilaisin ”ohjaavin” keinoin saatu jonkin verran kasvatettua, mutta edelleenkin sähköisen palautelomakkeen antama kuva ei ole luotettava. Palaute kerätään tällä hetkellä lähinnä opettajien toimesta opintojaksojen aikana ja niiden loputtua suullisesti ja/tai kirjallisesti. Opiskelijat mieltävät opettajille annettavan palautteen vastaavan tällä hetkellä paremmin tarkoitusta ja tuottavan halutun lopputuloksen. Yksi opettajista mainitsi suullisen palautteen hyötynä sen, että opiskelijat oppivat samalla refleктоimaan. Tämä ei toteudu silloin, kun vastataan laittamalla rasti ruutuun. Sähköisten kyselyjen vähäiseen vastausprosenttiin löytyi useampia syitä. Yksi ja sama lomake ei sovi kaikille opintojaksoille/koulutusaloille. Lisäksi sähköisen palautteen konkreettinen hyöty (mihin palaute johtaa) saattaa jäädä kokonaan näkymättä. Opiskelijat ovat myös väsyneitä jatkuvaan palautteen antamiseen.

Laatujärjestelmää kehitettäessä olisi hyvä löytää keinot päästä kiinni opettajilla olevaan hiljaiseen tietoon. Pelkästään opettajien varassa olevan palautteen suurin heikkous on, että saadun palautteen käsittely ja sen eteenpäin vieminen jää liiaksi yksittäisen toimijan vastuulle. Ongelmana on tiedon dokumentoinnin vähäisyys ja siten sen laajemman levittämisen ja hyödyntämisen satunnaisuus. Opettajien saamaa palautetta on tarkoitus jatkossa käsitellä vuosittain opettajien ja koulutusalojohtajien välisissä kehityskeskusteluissa. Lähtökohtana palautetiedon keruussa on se, että kaikkea palautetta ei tarvitse antaa jatkossakaan sähköisesti tai kirjallisesti (nimettömänä paperille), vaan myös suullisen palautteen merkitystä halutaan korostaa. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuuden kannalta olisi tarkoituksenmukaista

harkita järjestelmää, jossa yhdistyisivät vuorovaikutteisuus ja dokumentointi ja tiedon kumuloituminen.

Arviointiohjelmassa on erikseen oma kohtansa ohjelmaan sisällytetyn palautetiedon käytöstä ja saatavuudesta. Siinä mm. kerrotaan, missä (esim. tiimissä) tietoa käsitellään, analysoidaan ja hyödynnetään. Opettajan mukaan arviointiohjelman tuottama arviointitieto ”pakottaa pysähtymään ja antaa mahdollisuuden pohtia yhdessä” - jos siihen vain ensiksi perehtyy.

Etenkin opiskelijat, mutta myös osa opettajista näkee PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän olevan yhtä kuin laatukäsikirja, joka on ensisijassa yhteisten toimintaohjeiden ja erilaisten lomakkeiden ja logojen säilytyspaikka. Arviointitiedon hyödyntäminen opettajien keskuudessa on satunnaisempaa; osalla opettajista hyödyntäminen liittyy tatu-prosessiin, aktiivisimmat opiskelijayhdistyksen jäsenet (koulutuspoliittinen vastaava) hyödyntävät arviointitietoa esim. uusien opiskelijoiden perehdytyksessä. Laatukäsikirja on eräänlainen tiedon tarkistuksen foorumi.

Johtopäätökset:

- Palautteen perusteella tehdyistä kehittämistoimenpiteistä on selkeää näyttöä. Osa palautteesta tulee virallisesti määritellyn laadunvarmistusjärjestelmän ulkopuolelta.
- Palautetta kerätään kuitenkin niin runsaasti, että osa palautteesta on vaarassa jäädä analysoimatta ja hyödyntämättä.
- Konkreettisenä kehittämiskohteenä on suullisen palautteen ja hiljaisen tiedon dokumentointi, laajempi levittäminen ja hyödyntäminen.
- Arviointi- ja palautetiedon käsittelystä yksikkötasolla tulisi laatia ohjeistus. Tämä lisäisi tiedon luotettavuutta sekä mahdollisesti myös vastaushalukkuutta.

4.2.5. Perustehtävien laadunvarmistuksen tulosten saatavuus ja niistä tiedottaminen

Kriteeri 13. Perustehtävien laadunvarmistusta koskevan tiedon avoimuus ja saatavuus

Laatukäsikirja on PIRAMKin intrassa ja siellä olevaan arviointitietoon pääsevät tutustumaan vain ne, joilla on PIRAMKin käyttäjätunnukset. Laatukäsikirjaa on kehitetty ja palautteiden mukaan nykyinen käsikirja on huomattavasti selkeämpi ja helppokäyttöisempi kuin edellinen versio. Siellä on muun muassa laatukäsikirjan käyttöohje, jossa kerrotaan, mitä eri lukujen ja otsikoiden alta löytyy. Opiskelijat antoivat kuitenkin palautetta siitä, että laatukäsikirjasta on hankala löytää asioita vaikeiden otsikoiden takaa ja hakutoiminto on yksinkertainen. Tietoa on todella paljon ja osa siitä on opiskelijoiden mielestä heidän kannaltaan turhaa.

Hyvästä laadusta halutaan viestiä ulospäin. Hyvä laatu määritellään useimmiten opiskelijoiden menestyksekkäänä sijoittumisena työelämään ja työelämän tyytyväisyytenä valmistuneiden osaamiseen. Tämyntyyppistä laatutietoa saa parhaiten alumneilta ja työelämän edustajilta, mutta tämä ei vielä korostu arviointiohjelmassa. Ensimmäinen työnantajille suunnattu kysely on suunnitteilla. Laatukäsikirjassa olevan arviointitiedon lisäksi yksiköt saavat yhteenvetoja erilaisista kyselyistä. Olennainen kysymys on, kertooko saatavilla oleva tieto laadunvarmistuksen keskiössä olevasta oppimisen ja opetuksen laadusta vai mistä se loppujen lopuksi kertoo? Onko saatavilla oleva tieto lähinnä suuntaa-antavaa määritellessään tarkempien analyysien kohteet?

Johtopäätökset:

- Sisäinen viestintä on suhteellisen aktiivista, mutta tieto on sirpaleista. Laadunvarmistusta koskevaa tietoa välitetään opettajille ja opiskelijoille laatukäsikirjan, erilaisten kirjallisten yhteenvetojen ja yhteisten tapahtumien välityksellä.
- Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen näkökulmista verkostomaisesti toimivan organisaation tulisi huolehtia sisäisestä viestinnästä voimakkaammin.

5. Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

- Laadunvarmistusjärjestelmä toimii PIRAMKin toiminnanohjauksen ja johtamisen osana. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen sisäiseen tavoite- ja tulosprosessiin vaikuttaa toimivalta. Sisäinen tavoite- ja tulossopimusprosessi takaa luontevasti sen, että arviointi- ja palautetieto tulee käsitellyksi sekä yksikkö- että PIRAMK-tasolla ja tulokset tulevat myös laajempaan tietoisuuteen PIRAMKin sisällä.
- Laadunvarmistusjärjestelmä
 - * ohjeistaa ja yhtenäistää toimintaa
 - * antaa yleiskuvan osa-alueiden yhteydestä
 - * on läpinäkyvä ja joustava
 - * sallii yksiköiden itsenäisen työskentelyn
 - * antaa raamit ja taustatukea yksiköiden toimintaan
 - * antaa tietoa toiminnasta
 - * kerää tiedon yhteen johdon käyttöön ja kehittämistoimien pohjaksi
- PIRAMKin toiminnassa näkyy tavoitteellisuus, ulospäin suuntautuneisuus, tutkiva työote, yhteistyö ja yhteisöllisyys. Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät kokevat olevansa osa PIRAMKia ja voivansa vaikuttaa sen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Toimintatavat mahdollistavat kaikkien korkeakoulun toimijoiden osallistumisen laadunvarmistukseen.
- Tiimityöskentely on keskeinen laadunvarmistuksen osallistuva toimintatapa PIRAMKissa.
- Arviointiohjelma on toimiva, tarkkaan laadittu eri osaprosesseja hahmottava kokonaisuus. Arviointi on hyvin linkitetty strategisiin tavoitteisiin ja koko tavoite- ja tulosprosessin etenemiseen. Arviointi- ja palautetiedon perusteella aloitetuista ja tehdyistä kehittämistoimenpiteistä on selkeää näyttöä.

5.2 Kehittämissuosituks

- Laadunvarmistusjärjestelmän perusrakenteet ovat olemassa, mutta niiden systematisointi ja vienti käytännön toimintaan on kesken. Laadunvarmistusjärjestelmän menettelyt eivät muodosta täysin yhtenäistä kokonaisrakennetta.
- Suullisen palautteen ja hiljaisen tiedon dokumentointiin, laajempaan levittämiseen ja hyödyntämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.
- Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä arviointi- ja palautetieto vaikuttaa vahvemmin olevan luonteeltaan hallinnon käyttöön tulevaa seurantatietoa, eikä siten ole välttämättä täysin relevanttia opetuksen sekä tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tulee palvella kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla. Lisäksi laadunvarmistusjärjestelmää tulee kehittää niin, että se kohdistuu enemmän ydintoiminnan eli oppimisen ja opetuksen laadunvarmistukseen.
- PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmää tulee keventää ja yksinkertaistaa, jotta se olisi käytettävämpi ja palvelisi paremmin korkeakoulun eri toimijoita. Mitattavien asioiden

merkitys laadunvarmistuksen ja kehittämisen kannalta tulee arvioida uudelleen ja pyrkiä välttämään liiallista informaatiota. Laadunvarmistusjärjestelmän avoimuutta ja viestivyyttä voitaisiin lisäksi parantaa selkeyttämällä ja yhdenmukaistamalla järjestelmäkuvauksia.

- Riittämättömän laadun tunnistamista vaikeuttaa tavoitetasojen puuttuminen. On selkeämmin kirjattava ylös, milloin laatu on hyväksyttävää ja milloin on reagoitava.
- Laatukäsikirjan käytettävyyttä opiskelijoiden kannalta tulisi parantaa. Vaihtoehtona voisi olla erillisen navigointirakenteen luominen (esim. linkkikokoelma laatukäsikirjaan), joka perustuisi opiskelijan opiskeluelinkaareen ja olisi looginen opiskelijan opintojen etenemisen kannalta. Dokumenttien sisältö voitaisiin edelleen päivittää yhdessä paikassa.
- Tällä hetkellä laadunvarmistukseen liittyvää toimitettua ja tiivistettyä tietoa ei välitetä aktiivisesti ulkoisille sidosryhmille, kansainvälisille yhteistyökumppaneille, eikä myöskään PIRAMKin sisällä. Laadunvarmistusjärjestelmän avoimuuden lisäämiseksi ulkopuolisille voitaisiin laatia räätälöity tietopaketti olennaisesta tiedosta.
- Työelämäkontakteihin liittyvää arviointi- ja palautetietoa tulee hyödyntää enemmän. Laadunvarmistusjärjestelmään tulisi lisätä kuvaukset sidosryhmistä ja merkittävistä kohtaamisista heidän kanssaan sekä suunnitelmat näiden tilanteiden käyttämisestä palautetiedon keräämiseen, välitykseen ja tiedottamiseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen tueksi tulisi määritellä eri sidosryhmien tarpeet ja kehittää heidän kanssaan yksinkertaisia ratkaisuja, miten järjestelmää voidaan parhaiten kehittää palvelemaan sidosryhmien erilaisia tarpeita. Esimerkiksi toiminnan volyymin ja tuloksellisuuden kuvaukset olisi tästä näkökulmasta tarkoituksenmukaista liittää osaksi laadunvarmistusjärjestelmää.

5.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisarvio ja johtopäätös

PIRAMKissa laadunvarmistus ja toiminnanohjaus ovat erittäin vahvasti integroidut. Tämä noudattelee kunnianhimoista ja yleisesti tavoiteltavaa ajatusta siitä, että laadunvarmistus ei saisi muodostua omaksi erilliseksi saarekkeekseen, vaan sen tulisi olla mahdollisimman lähellä varsinaista toimintaa. Tässä mielessä PIRAMKin tapa niputtaa laadunvarmistus kiinteäksi osaksi toiminnan suunnittelua, tavoite- ja tulosprosessia, on hyvä asia. Tässä piilee kuitenkin laadunvarmistuksen näkökulmasta vaara, että toiminnan ohjaus alkaa dominoida laatua ja opetuksen laatu jää etäiseksi. Tavoite- ja tulosprosessit keskittyvät kuitenkin usein paljolti resursseihin ja niiden allokontiin. Tällöin prosessin tiimellyksessä hyvän laadun palkitseminen ja huonon laadun korjaus saattavat jäädä sivuosaan.

PIRAMK on onnistunut luomaan laatukäsikirjasta aidon työkalun (jonka funktio on eri ryhmille erilainen), jollaisesta voisivat ottaa oppia muutkin organisaatiot. Sen tehtävänä on toimia käytännön työkaluna, jota käyttämällä ohjeistuvat automaattisesti erilaiset toiminnot. Se ei siis ole laatukäsikirja siinä mielessä, että sieltä käytäisiin erikseen katsomassa ohjeita ja nämä sitten toteutettaisiin jossain toisaalla, vaan se on ennemminkin toiminnan ohjausjärjestelmä, jossa on laatulementti mukana.

Yksiköt vaikuttavat kulttuureiltaan ja johtamistavoiltaan erilaisilta. Ne ovat myös etenemässä eri tahtiin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen näkökulmasta. Tämä on ymmärrettävää ja hyväksyttävääkin, mutta järjestelmän näkökulmasta tämänkaltainen erilaisuus tulisi ”ottaa

haltuun” ja laatia nykyistä tarkempi suunnitelma siitä millä aikataululla saavutetaan toiminnassa hyväksyttävä tasalaatuisuus. Yksikköjen erot ovat osaltaan seurausta niiden kokoeroista. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama jokin yksittäinen suhdeluku on pienessä yksikössä helpompi tulkita kuin suuressa yksikössä, joka jakautuu toiminnallisesti (vaikkakaan ei hallinnollisesti) useampaan osaan.

Järjestelmän tulisi taata yksiköille tiedot nykyistä helpommin omaksuttaviksi. Samalla tulisi huolehtia siitä että tiedot ovat relevantteja. Tällöin keskeistä ei ole ainoastaan yksiköiden keskinäinen vertailu, vaan tieto siitä mihin suuntaan kehitystä on tapahtunut. Tämä tarkoittaa hyvien aikasarjojen käsillä oloa.

PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmä ei ole vielä lopullisessa muodossaan ja sitä on muutaman viime vuoden aikana uudistettu voimakkaasti. Näin sekä uusi että vanha systeemi ovat samanaikaisesti näkyvissä. Tulevina vuosina saattaisi nousta vaaraksi se, että laadunvarmistusjärjestelmästä muodostuisi paljolti hallinnollisen tiedon ja seurannan järjestelmä. Tällöin yksiköiden ja yksittäisen opettajan tai henkilökunnan jäsenen mielenkiinto saattaisi laimentua koska järjestelmä ei kykenisi antamaan juuri hänelle sellaista tietoa, joka tukisi häntä oman toiminnan laadun kohottamisessa. Viisautta olisi sitoa ns. hiljainen tieto (toiminnan välitön vuorovaikutuksellinen ja kokemuksellinen tieto) näkyväksi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää.

PIRAMK tekee laadukasta työtä. Tämä laatu tulisi saattaa näkyväksi sekä organisaation omalle välle, mutta myös yhteistyökumppaneille. Samalla laadukkaalle työlle on helpommin asetettavissa rohkeatkin tavoitteet. Nämä asettavat voimakkaita paineita viestinnälle, ei ainoastaan informaation lisäämisenä (intra), vaan toimitukselliselle työlle.

Organisaation, joka pyrkii kohottamaan itseään laadullisesti, tulee asettaa itselleen rohkeitakin tavoitteita. Samalla huonoon laatuun tulee puuttua mahdollisimman pian. PIRAMKin tulee selvemmin kirjata ylös millainen laatu on hyväksyttävää ja miten toimitaan kun havaitaan huonoa laatua. Tiimien ja yksiköiden toimintaohjeita tulisi tältä osin selventää, koska kaikkea ei voida mahduttaa kerran vuodessa käytävään tavoite- ja tulosprosessiin.

Palautejärjestelmän luotettavuutta tulee selkeästi vahvistaa. Ensimmäinen ja ehkä myös riittävä askel on nostaa palauteprosentteja kautta linjan. Vähimmäissääntönä voi toimia se, että jokaiseen kyselyyn tulee vastaukset useammalta kuin joka toiselta. Henkilöstö- ja opiskelijakyselyn kohdalla tavoitteet tulee asettaa vieläkin korkeammalle. Tämä tarkoittaa sitä, että PIRAMKin tulee käydä jokainen palaute läpi ja miettiä keinot palauteprosentin nostamiseksi. Kyse on systematisoinnista, ohjailusta, motivoinnista ja erityisesti tulosten selvästä ja helposta raportoinnista. Vastaaajilla täytyy olla tunne ja usko siihen että jokainen vastaus on tärkeä, ja sillä on aitoja vaikutuksia PIRAMKin kehittämiseen.

Laadunvarmistusjärjestelmään tulee kirjata kaikki sellainen toiminta, jolla on laadun muodostuksen ja kehittämisen näkökulmasta merkitystä. Tämä tarkoittaa järjestelmän tiivistämistä ja selkeyttämistä. Koko järjestelmä on mahdollista tiivistää yhteen helppolukaiseen kaavioon. Samalla ydintavoitteen eli oppimisen korostaminen tulisi nostaa vahvemmin järjestelmän keskiöön.

Edellä esitetyn perusteella auditointiryhmä toteaa, että Pirkanmaan ammattikorkeakoulu täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit, jotka koskevat laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta, vaikuttavuutta sekä avoimuutta ja viestivyyttä. Auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle Pirkanmaan ammattikorkeakoulun auditoinnin hyväksymistä.

LIITE 1. Auditointivierailun ohjelma

PIRKANMAAN AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN AUDITOINTI AUDITOINTIVIERAILUN OHJELMA 17.-19.5.2005

Tiistai 17.5.2005

Paikka: PIRAMK, Kuntokatu 4, Tampere

9.00 - 9.30	Auditointiryhmän oma kokous
9.30 - 10.30	Auditointiaineiston esittely - PIRAMKin laatukäsikirja - Laatujärjestelmän tuottama tieto ja tiedon hyödyntäminen
10.30 - 11.30	Korkeakoulun johdon ja kehittämiskeskuksen edustajien haastattelu - PIRAMK oy:n edustaja - Rehtori ja vararehtorit - Kehitysjohtaja - T&K- ja palvelujohtaja - Hallintojohtaja
11.40 - 12.40	Koulutusjohtajien haastattelu - Kaikki koulutusjohtajat
12.40 - 13.40	Lounas
13.40 - 14.40	Opetushenkilökunnan haastattelu (enintään 7 haastateltavaa) - yliopettajien, lehtorien ja tuntiopettajien edustajat - t&k-hankkeissa mukana oleva opettaja
14.50 - 15.30	Opiskelijoiden haastattelu (enintään 7 haastateltavaa) - eri alojen opiskelijoilta - myös aikuisopiskelijoiden edustaja - PIRAMKin opiskelijajyhdistys valitsee haastateltavat
15.40 - 16.20	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu - Ohjaus- ja neuvontapalvelujen edustaja - Kirjasto- ja tietopalvelujen edustaja - Tiedotuksen ja markkinoinnin edustaja - ATK-palvelujen edustaja - Henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon edustaja - Kv- päällikkö
16.30 - 17.00	Korkeakoulun sidosryhmien edustajien haastattelu - Korkeakoulun valinnan mukaan sidosryhmien edustajia - Projektihenkilöstöä (esimerkiksi kk:n ulkopuolisia) - Työelämäyhteysistä ja T&K-toiminnasta vastaavia korkeakoulun edustajia (1-2 henk.)
17.00 - 18.00	Auditointiryhmän kokous

Keskiviikko 18.5.2005

8.30 - 9.30	Laadunvarmistusjärjestelmän aineistoihin tutustuminen
9.30 - 10.00	Auditointiryhmän kokous
10.15 - 12.15	Yksikkökohtaiset arviointikäynnit PIRAMK/Terveysala PIRAMK / Laboratorioala
12.15 - 13.00	Lounas
13.15 - 15.15	Yksikkökohtaiset arviointikäynnit PIRAMK/ Ikaalinen PIRAMK/ Pihro
16.00 - 17.30	Auditointiryhmän kokous

Torstai 19.5.2005

9.00 - 11.00	Yksikkökohtaiset arviointikäynnit PIRAMK/ Sosiaaliala PIRAMK/ Virrat
12.00 - 13.00	Lounas PIRAMKin edustajien kanssa
13.00 - 16.00	Auditointiryhmän kokous

LIITE 2. Auditoinnissa käytetyt kriteerit

Auditoinnissa käytettiin arviointikriteerejä, jotka perustuvat kolmeen laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden ja kehittämisen kannalta keskeiseen näkökulmaan: laadunvarmistuksen kattavuuteen, vaikuttavuuteen sekä avoimuuteen ja viestivyyteen.

Korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuuden ja siihen sisältyvien perustehtävien laadunvarmistuksen tarkastelussa käytettiin seuraavia kriteerejä:

Korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuus

Laadunvarmistuksen kattavuus

1. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet
2. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen korkeakoulun toimintaan, korkeakoulun asettamiin tavoitteisiin, strategiseen suunnitteluun, tulosten seurantaan, resursointiin ja toiminnanohjaukseen.

Laadunvarmistuksen vaikuttavuus

3. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
4. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen toiminnanohjauksen, tulosten seurannan ja toiminnan kehittämisen välineenä.

Laadunvarmistuksen avoimuus ja viestivyyt

5. Korkeakoulun aktiivisuus välittää laadunvarmistusta koskevaa tietoa korkeakouluyhteisössä sekä kansallisille ja kansainvälisille yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille.
6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisäisten toimijoiden sekä kansallisten ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmista.
7. Korkeakoulun toiminnan laadunvarmistuksen ja jatkuvan kehittämisen osoittaminen yhteistyökumppaneille laadunvarmistusjärjestelmän avulla.

Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistus

Laadunvarmistuksen kattavuus

8. Laadunvarmistusjärjestelmän toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely sekä dokumentointi ja toiminnan organisointi organisaation eri tasoilla.
9. Korkeakouluyhteisön ja sen jäsenten sekä ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen.

Laadunvarmistuksen vaikuttavuus

10. Laadunvarmistusjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.
11. Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvien laadun seuraamista, kehittämistä sekä muutoksen aikaansaamista mahdollistavien toimintatapojen ja rakenteiden tehokkuus.
12. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen perustehtävien laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.

Laadunvarmistuksen avoimuus ja viestivyyt

13. Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistusta koskevan tiedon avoimuus ja saatavuus.

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Karjalainen, S., Järvinen, M-R., Luoto, K., Matikka, O., Takala, M. & Seppälä, H.

Tiivistelmä

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi toteutettiin auditoinnin kehittämisvaiheessa pilottiauditointina. Auditoinnin tavoitteena oli arvioida, miten PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä sekä tukea PIRAMKin kehittämistä antamalla palautetta laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Lisäksi auditoinnin oli tarkoitus palvella auditointimenettelyn kehittämistä testaamalla auditoinnin menetelmiä ja kriteereitä.

Laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnissa kaksi tarkastelutasoa olivat korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuus ja korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistus. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden arviointiin sisältyi PIRAMKin sisäisen tavoitesopimuksen toimivuus osana korkeakoulun laadunvarmistusta. Perustehtävien laadunvarmistuksen arviointi sisälsi koulutuspalvelujen kokonaisuuden, tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnan sekä opetuksen tukipalvelujen prosessien laadunvarmistuksen arvioinnin. Auditointi perustui PIRAMKin toimittamaan laadunvarmistusjärjestelmää kuvailevaan ja arvioivaan auditointiaineistoon sekä 17.-19.5.2005 toteutetun auditointivierailun aikana tehtyihin haastatteluihin ja yksikkökohtaisiin auditointikäynteihin.

Keskeisimmät PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet liittyvät PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmän toimintaan osana toiminnanohjausta ja johtamista. Auditointiryhmän arvion mukaan laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen sisäiseen tavoite- ja tulosprosessiin vaikuttaa toimivalta. Laadunvarmistusjärjestelmällä on useita toimintoja ja tehtäviä: laadunvarmistusjärjestelmä ohjeistaa ja yhtenäistää toimintaa, antaa yleiskuvan osa-alueiden yhteydestä, on läpinäkyvä ja joustava, sallii yksiköiden itsenäisen työskentelyn, antaa raamit ja taustatukea yksiköiden toimintaan, antaa tietoa toiminnasta sekä kerää tiedon yhteen johdon käyttöön ja kehittämistoimien pohjaksi. PIRAMKin toiminnassa näkyy tavoitteellisuus, ulospäin suuntautuneisuus, tutkiva työote, yhteistyö ja yhteisöllisyys. Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät kokevat olevansa osa PIRAMKia ja voivansa vaikuttaa sen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Tiimityöskentely on keskeinen laadunvarmistuksen osallistuva toimintatapa PIRAMKissa. Myös arviointiohjelma on PIRAMKin vahvuus: se on toimiva, tarkkaan laadittu eri osaprosesseja hahmottava kokonaisuus. Arviointi on hyvin linkitetty strategisiin tavoitteisiin ja koko tavoite- ja tulosprosessin etenemiseen.

Kehittämissuosituksina auditointiryhmä esittää laadunvarmistusjärjestelmän systematisointia ja viemistä lähemmäs käytännön toimintaa. Suullisen palautteen ja hiljaisen tiedon dokumentointiin, laajempaan levittämiseen ja hyödyntämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tulisi palvella kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla. Lisäksi laadunvarmistusjärjestelmää tulee kehittää niin, että se kohdistuu enemmän ydintoiminnan eli oppimisen ja opetuksen laadunvarmistukseen. PIRAMKin laadunvarmistusjärjestelmää tulee keventää ja yksinkertaistaa, jotta se olisi käytettävämpi ja palvelisi paremmin korkeakoulun eri toimijoita. Laadunvarmistusjärjestelmän avoimuutta ja viestivyyttä on mahdollista parantaa selkeyttämällä ja yhdenmukaistamalla järjestelmäkuvauksia. Laatukäsikirjan käytettävyyttä myös opiskelijoiden kannalta tulee parantaa. Laadunvarmistusjärjestelmän avoimuuden lisäämiseksi ulkoista ja sisäistä viestintää tulee lisätä ja tehostaa. Työelämäkontakteihin liittyvää arviointi- ja palautetietoa tulee myös hyödyntää enemmän.

Auditoinnin johtopäätöksenä auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle PIRAMKin auditoinnin hyväksymistä.

Avainsanat

Auditointi, arviointi, laadunvarmistus, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu