



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2015

Pertti Puusaari
Sakari Heikkilä
Neea Liinpää
Päivi Myllykangas
Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala
Kirsi Mustonen
Jani Goman

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2015



Pertti Puusaari
Sakari Heikkilä
Neea Liinpää
Päivi Myllykangas
Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala
Kirsi Mustonen
Jani Goman



JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen

TAITTO Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

ISBN 978-952-206-291-8 nid.

ISBN 978-952-206-292-5 pdf

ISSN-L 2342-4176

ISSN 2342-4176 (Painettu)

ISSN 2342-4184 (Verkojulkaisu)

PAINATUS Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere 2015

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Julkaisun nimi

Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointi 2015

Tekijät

Pertti Puusaari, Sakari Heikkilä, Neea Liinpää, Päivi Myllykangas, Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala, Kirsi Mustonen & Jani Goman

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Kajaanin ammattikorkeakoulun auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 20.3.2015 alkaen. Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaavalintainen auditointikohde oli Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen laadunhallinta. Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Kajaanin ammattikorkeakoulussa on panostettu johtamisjärjestelmän kehittämiseen, jonka osaksi laatujärjestelmä on kytketty. Johtamis- ja laatujärjestelmä muodostaa systemaattisen kokonaisuuden, jonka avulla strategiset tavoitteet muutetaan osaksi yksilötason toimintaa. Tavoitteenasettelun ketjuun kuuluvat: strategia, kehittämiskohteen, osaamisalueiden ja yksiköiden toimintasuunnitelmat sekä ryhmä- ja yksilötason kehityskeskustelut.
- Toiminta on organisoitu ammattikorkeakoulutasolla kehittämiskohteittain: strateginen johtaminen, koulutustoiminta, opiskelijat kehittämistoiminnassa, TKI-toiminta sekä yhteiset toimintamallit ja -ympäristöt. Ammattikorkeakoulun henkilöstö on laajasti osallistettu ja osallistuu kehittämistoimintaan. Perusperiaatteena on, että jokainen kuuluu johonkin kehittämisyhmään.

- Kajaanin ammattikorkeakoululla on järjestelmällinen ja dokumentoitu hankkeiden valmistelu- ja hallintaprosessi. Projektien hallinnointi on koko ammattikorkeakoulussa keskitetty yhteiset palvelut -yksikköön, johon on koottu tarvittavat tukipalvelut. Valmisteluprosessi tukee KAMK:n strategian ja alueen strategioiden toteuttamista. Projektien hallintaprosessi varmistaa sekä rahoittajien edellyttämät toimenpiteet että yksikkö- ja henkilötasoisien sujuvan osallistumisen hanketoimintaan. Eri henkilöstöryhmät kokevat projektihallinnon toimivaksi.

Kajaanin ammattikorkeakoululle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Kajaanin ammattikorkeakoulussa opiskelijat tunnistavat roolinsa laatujärjestelmässä palautteen antajina sekä yksittäisten opiskelijoiden osallistumisena oppimisen kehittämisen työryhmiin. Opiskelijat eivät pääsääntöisesti näe rooliaan perustehtävien – koulutuksen ja TKI-toiminnan – kehittämisessä. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden tietoisuutta roolistaan ja osallistumista perustehtävien kehittämiseen lisättäisiin järjestelmällisesti.
- Opiskelijoiden näkemysten mukaan palautteen palautetta annetaan satunnaisesti. Auditointiryhmä suosittelee koko opiskelijapalautejärjestelmän kehittämistä tarkoituksenmukaisella ja dokumentoidulla tavalla siten, että palautteen palautteen antamiselle olisi tilaa ja että palautteen antaminen olisi nopeammin vaikuttavaa.
- Ammattikorkeakoulun perustehtäviin kytkeytyvien työelämä- ja sidosryhmäsuhteiden hallinta pohjautuu vahvasti yksilötasoiseen toimintaan ja henkilökohtaisiin verkostoihin. Vaikka toimintatapa näyttääkin tuottavan tarkoituksenmukaisia tuloksia, auditointiryhmä näkee sen haavoittuvana ja riskialttiina. Auditointiryhmä suosittelee järjestelmällisen sidosryhmäyhteistyöhön soveltuvan toimintatavan – yhteyksien hallinta, tiedon jakaminen, dokumentointi – luomista.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laatujärjestelmä, laadunhallinta, laatu, korkeakoulut, ammattikorkeakoulu

SAMMANDRAG



Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering NCU

Publikation

Auditering av Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015

Författare

Pertti Puusaari, Sakari Heikkilä, Neea Liinpää, Päivi Myllykangas, Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala, Kirsi Mustonen & Jani Goman

Nationella centret för utbildningsutvärdering har utfört en auditering av Kajaanin ammattikorkeakoulu och beviljat yrkeshögskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 20 mars 2015. Kvalitetssystemet vid Kajaanin ammattikorkeakoulu uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshantering som fastställts för högskolorna och systemet motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Föremålet för auditeringen var kvalitetssystemet vid Kajaanin ammattikorkeakoulu, som yrkeshögskolan tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och mål. Auditeringsobjektet, som yrkeshögskolan kunde fritt välja, var kvalitetshantering av utvecklingsområdet Studerande i utvecklingsverksamheten. Kvalitetssystemets viktigaste styrkor är:

- Vid Kajaanin ammattikorkeakoulu har man satsat på att utveckla det styrningssystem som kvalitetssystemet har kopplats till. Styrnings- och kvalitetssystemet utgör en systematisk helhet, med vilken de strategiska målen införlivas i verksamheten på individnivå. Målformuleringens olika faser består av: strategi, handlingsplaner för utvecklingsområden, kompetensområden och enheter samt utvecklingssamtal på grupp- och individnivå.
- Verksamheten har organiserats på yrkeshögskolenivå per utvecklingsområde: strategisk ledning, utbildningsverksamhet, studerande i utvecklingsverksamheten, FUI-verksamhet samt gemensamma handlingsmodeller och -miljöer. Yrkeshögskolans personal är delaktiga och medverkar i utvecklingsverksamheten i stor omfattning. Den grundläggande principen är att varje arbetstagare hör till någon utvecklingsgrupp.

- Kajaanin ammattikorkeakoulu har en systematisk och dokumenterad process för projektberedning och -hantering. Hela yrkeshögskolans projekthantering sköts centraliserat av enheten för gemensamma tjänster, där nödvändiga stödtjänster har samlats. Beredningsprocessen stöder implementeringen av både Kajaanin ammattikorkeakoulus strategi och regionens strategier. Projekthanteringsprocessen säkerställer såväl de nödvändiga åtgärderna från finansierarna som smidigt deltagande i projektverksamheten på enhets- och individnivå. De olika personalgrupperna upplever att projekthanteringen är välfungerande.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för Kajaanin ammattikorkeakoulu:

- De studeranden vid Kajaanin ammattikorkeakoulu kan identifiera sig i sin roll som responsgivare i kvalitetssystemet och som enskilda studerande som deltar i arbetsgrupper för utveckling av lärande. De studeranden känner i regel inte till sin roll i utvecklingen av de grundläggande uppgifterna dvs. utbildningen och FUI-verksamheten. Auditeringsgruppen rekommenderar att högskolan systematiskt ökar de studerandes medvetenhet om sin roll och delaktighet i utvecklingen av de grundläggande uppgifterna.
- Enligt de studerande ges respons på respons sporadiskt. Auditeringsgruppen rekommenderar att högskolan utvecklar hela systemet för studeranderespons på ett ändamålsenligt och dokumenterat sätt så att det finns utrymme för att ge respons på respons och så att responsen har snabbare verkningskraft.
- Hanteringen av de arbetslivs- och intressentgruppsrelationer som anknyter till yrkeshögskolans grundläggande uppgifter har en stark förankring i verksamheten på individnivå och de personliga nätverken. Även om förfaringssättet verkar generera ändamålsenliga resultat anser auditeringsgruppen att det är sårbart och riskfyllt. Auditeringsgruppen rekommenderar att högskolan skapar ett systematiskt förfaringssätt – kontakthantering, informationsutbyte, dokumentation – som kan tillämpas i samarbetet med intressentgrupperna.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssystem, kvalitetshantering, kvalitet, högskolor, yrkeshögskola

ABSTRACT

**Published by**

Finnish Education Evaluation Centre FINEEC

Name of publication

Audit of the Kajaani University of Applied Sciences 2015

Authors

Pertti Puusaari, Sakari Heikkilä, Neea Liinpää, Päivi Myllykangas, Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala, Kirsi Mustonen & Jani Goman

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of the Kajaani University of Applied Sciences and awarded the institution with a quality label that will be valid for six years from 20 March 2015. The quality system of the Kajaani University of Applied Sciences fulfils the national criteria set for the quality management of higher education institutions, and the system corresponds to the European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality system that the Kajaani University of Applied Sciences has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the university of applied sciences (UAS) was the quality management of the development target Students in development activities. The following were regarded as key strengths of the quality system:

- The Kajaani University of Applied Sciences has invested in the development of the management system with which the quality system is linked. The management and quality system form a systematic whole with the help of which strategic goals are transformed into parts of individual-level operations. The goal-setting chain includes strategy, action plans for development targets, competence areas and units, and group and individual-level development discussions.
- At the level of the UAS, operations have been organised by development target: strategic management, educational activities, students in development activities, RDI activities, and shared operating models and environments. The staff of the UAS are comprehensively included and participate in the development activities. The basic principle is that every employee participates in some development group.

- The Kajaani University of Applied Sciences has a systematic and documented project preparation and management process. Project management is at the whole UAS centralised in the shared services unit in which all required support services are brought together. The preparation process supports the implementation of the strategy of the Kajaani University of Applied Sciences and the strategies of the region. The project management process ensures both the measures required by financiers and smooth participation of the unit and individual-level in project activities. The various staff groups feel the project management works well.

Among others, the following recommendations were given to the Kajaani University of Applied Sciences:

- At the Kajaani University of Applied Sciences, the students recognise their role in the quality system as feedback providers as well as in participation of individual students in working groups for the development of learning. As a rule, students do not recognise their role in the development of the core duties – education and RDI activities. The audit team recommends that students' awareness of their role and participation in the development of the core duties is systematically increased.
- According to the students, feedback on feedback is given only randomly. The audit team recommends that the whole student feedback system is developed in an appropriate and documented manner so that there is room to give feedback on feedback and that giving feedback is more immediately effective.
- The management of working life and stakeholder relations related to the core duties of the UAS is strongly based on individual-level activities and personal networks. Even though the operating model appears to produce appropriate results, the audit team considers it vulnerable and risky. The audit team recommends that an operating model suitable for systematic stakeholder cooperation – contact management, information sharing, documentation – is created.

Key words

Evaluation, audit, quality system, quality management, quality, higher education institutions, university of applied sciences

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	1
Sammandrag	3
Abstract	5
1 Auditoinnin kohteet ja toteutus	9
1.1 Auditoinnin kohteet	9
1.2 Auditoinnin toteutus	10
2 Kajaanin ammattikorkeakoulun organisaatio	12
3 Korkeakoulun laatu politiikka	16
3.1 Laatu järjestelmän tavoitteet	16
3.2 Laatu järjestelmän vastuunjako	20
3.3 Laatu järjestelmän dokumentaatio ja viestivyyt	21
4 Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus	24
4.1 Laatu järjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.....	24
4.2 Laatu järjestelmän toimivuus organisaation ersi tasoilla.....	27
5 Laatu järjestelmän kehittäminen	29
5.1 Laatu järjestelmän kehittämismenettelyt.....	29
5.2 Laatu järjestelmän kehitysvaiheet	30
6 Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	33
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	33
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	40
6.2.1 Aktiiviteettimatkailun osaamisalueen perustutkintokoulutus.....	41
6.2.2 Aktiiviteettimatkailun osaamisalueen ylempi AMK-tutkintokoulutus.....	45
6.2.3 Kone- ja tuotantotekniikan koulutus	48
6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta.....	50
6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö	53
7 Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen laadunhallinta	59
8 Laatu järjestelmän kokonaisuus	63

9 Johtopäätökset	67
9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	63
9.2 Kehittämissuositukset	69
9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio	70
9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös.....	70

Liitteet

1: Auditoinnissa käytettävät kriteerit	71
2: Auditoinnin vaiheet ja aikataulu	77
3: Auditointivierailun ohjelma	78

Auditoinnin kohteet ja toteutus



1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) ¹ laatujärjestelmä. Ammattikorkeakoulu on kehittänyt järjestelmän omista lähtökohdistaan omia tavoitteita toteuttaen. Auditoinnissa ei oteta kantaa ammattikorkeakoulun päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä. Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla ammattikorkeakoulu ohjaa ja kehittää toimintansa laatua, ja se toteutetaan kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä liitteessä 1 esitellyt Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen vahvistamat kansalliset kriteerit ja vastaako se näin ollen eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnan ohjauksen tarpeisiin sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan ammattikorkeakoulun laatupolitiikkaa, laatujärjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

KAMK valitsi tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöksi aktiviteettimatkailun osaamisalueen, joka on yksi KAMK:n viidestä osaamisalueesta. Aktiviteettimatkailulla KAMK tarkoittaa liikunnan ja matkailun yhdistävää toiminnallista kokonaisuutta. Osaamisalueella ovat seuraavat koulutukset: liikunnan ja vapaa-ajan koulutus, englanninkielinen liikunnan koulutus (Degree Programme in Sports and Leisure Management), matkailun koulutus, matkailualan koulutus (ylempi AMK), liikunnanohjaajakoulutus (ylempi AMK)² sekä matkailun englanninkielinen koulutus

¹ Kajaanin ammattikorkeakoulu käyttää nimestään kirjainlyhennettä KAMK. Tätä lyhennettä käytetään myös tässä raportissa.

² Koulutus suunnitteluvaiheessa auditointijankohtana.

(Tourism)³. Auditointiryhmä tarkastelee valitusta osaamisaluekokonaisuudesta erikseen perustutkintoon johtavan koulutuksen laadunhallintaa ja erikseen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen laadunhallintaa. Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi kone- ja tuotantotekniikan perustutkintoon johtavan koulutuksen. Ammattikorkeakoulu valitsi valinnaiseksi auditointikohdeksi Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen laadunhallinnan.

Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointikohteet olivat:

1. Ammattikorkeakoulun laatupolitiikka
2. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
3. Laatu järjestelmän kehittäminen
4. Ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
 - a. Tutkintotavoitteinen koulutus
 - b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö
 - d. Valinnainen auditointikohde: Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohde
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt
 - a. Aktiiviteettimatka kailun osaamisalueen perustutkintoon johtavat koulutukset
 - b. Aktiiviteettimatka kailun osaamisalueen ylempään AMK-tutkintoon johtava koulutus.
 - c. Kone- ja tuotantotekniikan koulutus
6. Laatu järjestelmän kokonaisuus.

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri laadunhallinnan kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kehitysvaiheet ovat puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt. Kriteeristö sisältää kehitysvaiheiden luonnehdinnat auditointikohteittain. Jokaisen auditointikohteen kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaisen auditointikohteen kehitysvaihetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu KAMK:n toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun ammattikorkeakoulussa 18.-20.11.2014. Auditointiryhmällä oli myös pääsy ammattikorkeakoulun laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu on kuvattu raportin liitteessä 2.

³ Koulutuksessa ei sisäänottoa auditointiajankohtana.

Ammattikorkeakoulu valitsi, että auditoinnin toteuttaa kansallinen auditointiryhmä suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyyšnäkökulmasta.

Auditointiryhmässä toimivat:

Rehtori **Pertti Puusaari**, Hämeen ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)

Asiantuntija **Sakari Heikkilä**, Aalto-yliopisto

Opiskelija **Neea Liinpää**, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Toimitusjohtaja **Päivi Myllykangas**, Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy

Koulutusjohtaja **Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala**, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (varapuheenjohtaja).

Auditoinnin projektipäällikköinä ja sihteereinä toimivat **Kirsi Mustonen** (30.12.2014 asti) ja **Jani Goman** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

Auditointivierailu toteutettiin kolmipäiväisenä. Vierailun avulla auditointiryhmä todensi ja täydensi auditointiaineiston perusteella tekemiään havaintoja ammattikorkeakoulun laatujärjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

Auditointiryhmä laati auditoinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Ryhmä laati raportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin. Kajaanin ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen raportin julkaisemista.

2

Kajaanin ammattikorkeakoulun organisaatio

Organisaatio

Kajaanin ammattikorkeakoulu syntyi kolmen kainuulaisen oppilaitoksen (Kainuun terveydenhuolto-oppilaitos, Kajaanin kauppaoppilaitos ja Kajaanin teknillinen oppilaitos) aloittaessa ammattikorkeakoulukokeilun vuonna 1992. Kajaanin kaupunki on omistanut alueelliseksi korkeakouluksi profiloituneen KAMK:n vuodesta 1995 alkaen, jolloin valtion omistamat oppilaitokset kunnallistettiin. Kokeiluluvan jälkeen KAMK vakinaistettiin vuonna 1996. Vuodesta 2004 lähtien ammattikorkeakoulu toimi Kajaanin kaupungin liikelaitoksena. Vuoden 2014 alusta liikelaitos osakeyhtiöityi Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:ksi, jonka omistaa Kajaanin kaupunki.

Ammattikorkeakoulun strategisesta ohjauksesta sekä talouden ja toiminnan ohjauksesta vastaa Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus. Sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaisesti ammattikorkeakoulun sisäinen hallitus ja rehtori. Rehtori toimii myös Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajana. KAMK-johtoryhmä tukee rehtoria päätöksenteon valmistelussa.

KAMK:n toiminnallisen organisaation muodostavat kuvion 1 mukaisesti viisi osaamisaluetta sekä yhteiset palvelut -yksikkö. Lisäksi organisaatioon kuuluvat Kajaanin korkeakoulukonsortion aikuis- ja täydennyskoulutuksen palveluyksikkö AIKOPA sekä mittaus- ja tietojärjestelmiin erikoistunut tutkimus- ja koulutuskeskus CEMIS.

Osaamisalueet

KAMK:n osaamisalueet ja niihin sisältyvät koulutukset on esitetty kuviossa 2.

Aktiveittimatkillalla KAMK tarkoittaa liikunnan ja matkailun yhdistävää toiminnallista kokonaisuutta.

Sairaan- ja terveydenhoito -osaamisalue on alueellinen toiminto, joka tukee Kainuun maakunnan sosiaali- ja terveystalouden sekä alueen yritystoiminnan kehittymistä. Terveystalouden yhdistää sairaan- ja terveydenhoito- ja aktiviteettimatkaileu-osaamisalueet toisiinsa.

Tietojärjestelmät -osaamisalue integroi KAMK:n tietojenkäsittelyn ja tietotekniikan osaamisen osaksi mittaus- ja tietojärjestelmien tutkimus- ja koulutuskeskus CEMIS:tä.

Kone- ja kaivostekniikka on KAMK:n uusinta- ja osaamisalue. Peli- ja kaivannaisalaa kehitetään kansallisen koulutustarpeen edellyttämällä tavalla.

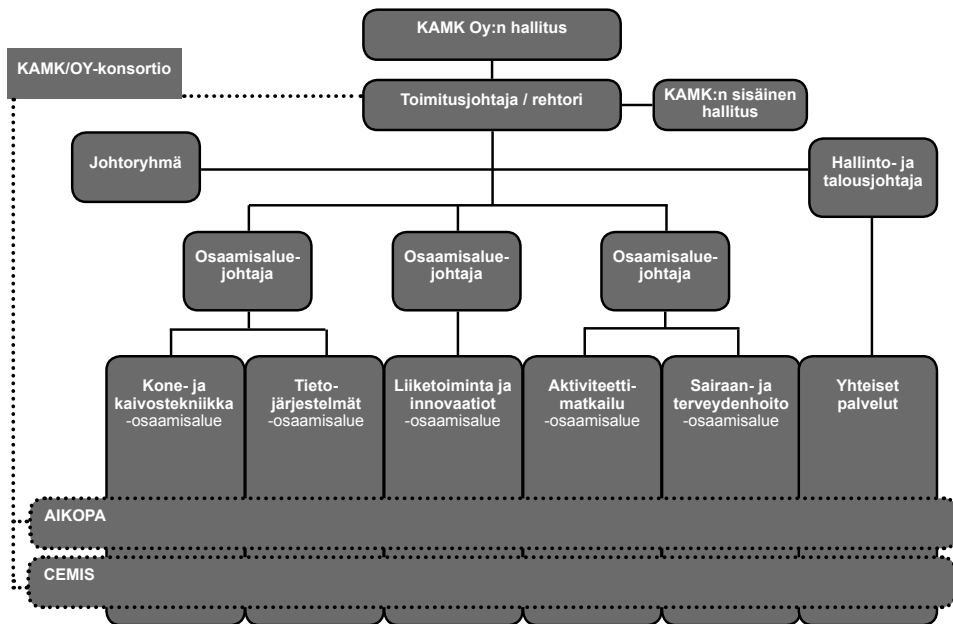
Liiketoiminta ja innovaatiot -osaamisalue vastaa alueen liiketalouden koulutuksesta sekä edistää läpileikkaavana toimintona muiden osaamisalueiden liiketoimintaosaamisen ja -edellytysten kasvamista sekä mahdollistaa tarkoituksenmukaisen hanke- ja yritystoiminnan kehittymistä. Samalla osaamisalue vastaa Opiskelijat kehittämistoiminnassa -toimintamallin kehittämisestä KAMK:ssa.

Yksiköt

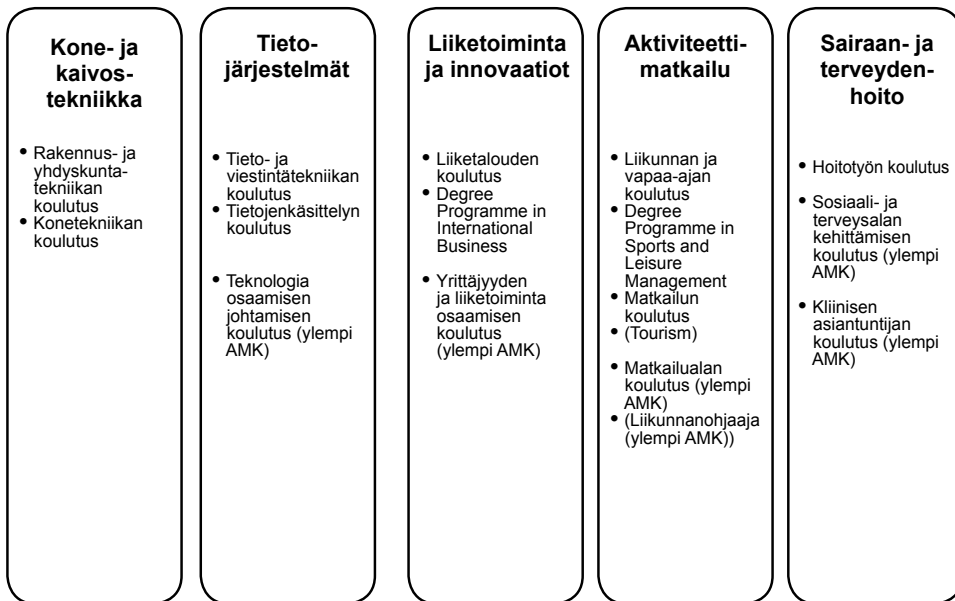
Aikuis- ja täydennyskoulutuksen palveluyksikkö AIKOPAn muodostavat Kajaanin ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston Kajaanin yliopistokeskuksen aikuiskoulutusyksiköt. AIKOPA tarjoaa työelämän tarpeita vastaavia korkeakoulutasoisia täydennyskoulutus- ja kehityspalveluja Kainuun, Pohjois-Suomen ja Ylä-Savon alueelle ja myös valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.

Mittaus- ja tietojärjestelmien tutkimus- ja koulutuskeskus CEMIS (Centre for Measurement and Information Systems) on Oulun yliopiston, Jyväskylän yliopiston, Kajaanin ammattikorkeakoulun, Mittatekniikan keskus MIKES:in ja VTT:n yhteinen mittaus- ja tietojärjestelmiin erikoistunut sopimuspohjainen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Yhteiset palvelut -yksikköön on koottu organisaation tarvitsemat yhteiset tukitoiminnot: talous- ja henkilöstöpalvelut sekä projektihallinto, opiskelijapalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut, kansainvälisyyspalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, vahtimestari- ja infopalvelut sekä laatu- ja turvallisuusasiat. Tietohallinto hoidetaan keskitetysti Kajaanin kaupungin ja KAMK:n yhteistoimintayksikössä.



Kuvio 1. Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n organisaattiorakenne 1.1.2014 — 1.1.2015



Kuvio 2. Kajaanin ammattikorkeakoulun osaamisalueet ja koulutukset

Opiskelijoiden ja henkilöstön määrä

Tutkintoon johtavassa koulutuksessa läsnä- ja poissaolevia opiskelijoita oli tammikuussa 2014 yhteensä 2112. Samanaikaisesti KAMK:ssa työskenteli yhteensä 231 henkilöä. Tarkemmat opiskelija- ja henkilöstömäärät ilmenevät taulukosta 1.

Taulukko 1. Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelija- ja henkilöstömäärät.

Opiskelijat ⁴	Määrä
Perustutkinto	1987
Ylempi AMK	125
Tutkinnon suorittaneet ⁵	
Perustutkinto	313
Ylempi AMK	27
Henkilöstö ⁶	
Opetus- ja tutkimushenkilöstö	167
Muu henkilöstö	64

⁴ Tilanne tammikuu 2014

⁵ Kolmen vuoden keskiarvo 2011–2013 (tai 2012–2014)

⁶ Tilanne 31.12.2013

3

Korkeakoulun laatupolitiikka

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän tavoitteet on kytketty korkeakoulun strategiaan tavoitteisiin. Laatujärjestelmä ja sen vastuunjako ovat henkilökuntaa laajasti osallistavia kaikilla ammattikorkeakoulun tasoilla. Keskeiset laatujärjestelmästä vastaavat henkilöt ovat sitoutuneita tehtäviinsä ja heillä on siihen hyvä osaaminen. Laatujärjestelmän tuottama tieto on kattavaa palvelun ensisijaisesti ammattikorkeakoulun johtoa ja henkilöstöä. Dokumentaatio on laajasti käyttäjäryhmien saatavilla, mutta se on varsin hajanaisesti ryhmitelty. Laatujärjestelmästä viestiminen ei tavoita kaikkia kohderyhmiä yhtä kattavasti. Auditointiryhmä suosittaa Kajaanin ammattikorkeakoululle laatudokumentation viestinnän kirkastamista eri kohderyhmien tarpeet huomioon ottaen.

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatupolitiikka on **kehittyvässä** vaiheessa.

3.1 Laatujärjestelmän tavoitteet

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän tavoitteet on kuvattu dokumentissa *Johtamis- ja laatukäsikirja, KAMK:n tapa toimia – ja kuinka sen teemme*, joka on kiinteässä yhteydessä Kajaanin ammattikorkeakoulun strategiaan. KAMK:n strategia, joka on esitetty kuviossa 3, pohjautuu Kainuun alueellisiin strategioihin, toteuttaa valtakunnallisia korkeakoulupoliittisia linjauksia ja pyrkii edistämään KAMK:n asemaa ja vaikuttavuutta osana suomalaista korkeakoulujärjestelmää. Strategian toteuttaminen kuvataan opetus- ja kulttuuriministeriön tuloskausiin sidotussa toimenpideohjelmasa sekä operatiiviseen johtamiseen tarkoitettussa toimintasuunnitelmassa. KAMK:n visiona on olla vuonna 2020 Suomen tekevin korkeakoulu. Vision on tarkoitus ohjata toimintaa kaikilla toiminnan tasoilla. KAMK'20-startegian tavoitteena on rakentaa ammattikorkeakouluun yhteinen tekemisen mahdollistava toimintatapa – KAMK:n tapa toimia.

Visio 2020:

KAMK on **Suomen tekevin korkeakoulu**, joka on yhteistyökumppaneidensa kanssa toiminta-alueensa johtava TKI- ja yritystoiminnan edistäjä, väestön osaamistason kohottaja sekä dynaaminen työelämän yhteiskumppani ja uudistaja.

Toiminta-ajatus:

Tekevä korkeakoulu

KAMK on **kansallisesti** houkutteleva ja kiinnostava työ- ja opiskelupaikka sekä yhteistyökumppani. Edistämme Pohjois- ja Itä-Suomen osaamisen, osaajien ja elinkeinoelämän kehittämistä sekä toimijoiden välistä yhteistyötä.

Henkilöstö

KAMK:illa on osaava, tavoitteellinen ja uudistumiskykyinen henkilöstö. Työ KAMK:ssa on merkityksellistä, hallittua sekä yhteisöllistä.

Opetus, TKI ja aluevaikuttavuus

Aluekehitykseen profiloituneen KAMK:n vaikuttavuus perustuu **opetuksen ja TKI-toiminnan yhdistävään toimintamalliin**. Toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvan kehittämisen periaatteella.

Opiskelijat

KAMK:sta valmistuneet opiskelijat ovat taidoiltaan laaja-alaisia asiantuntijoita sekä taidoiltaan lisäarvoa tuottavia TKI-toimijoita.

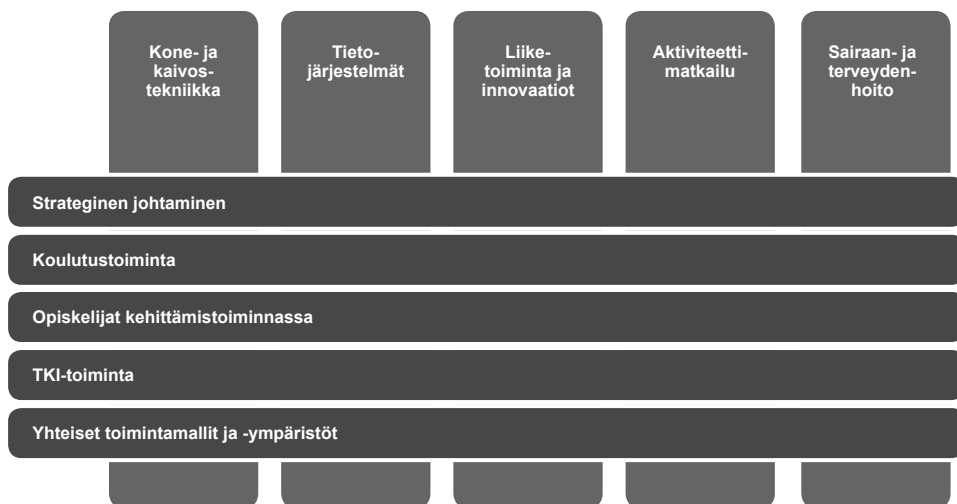
Talous

KAMK:n talous ja toimintakyky on kestävästi tasapainossa. Palvelutoiminnan uudet toimintamallit mahdollistavat uudenlaisen rahoituksen hankinnan.

Kuvio 3. Kajaanin ammattikorkeakoulun strategia: KAMK'20-strategia

KAMK on tunnistanut strategiansa kolmeksi kriittiseksi menestystekijäksi vetovoiman kehittämisen, työllistymisen parantamisen sekä aluevaikuttavuuden kasvattamisen. Näiden toteutumiseen KAMK pyrkii panostamalla neljään kehittämisalueeseen eli kansallisen ja alueellisen aseman vahvistamiseen, aluevaikuttavuuden lisäämiseen, Tekevä ammattikorkeakoulu -toimintamallin vahvistamiseen ja riittävien taloudellisten resurssien turvaamiseen. Toiminnan kehittäminen tapahtuu Suomen tekevin korkeakoulu - KAMK'20 -toimenpideohjelmassa 2013–2016 määriteltyjen viiden kehittämiskohteen toimenpidekokonaisuuksien kautta, jotka läpileikkaavat organisaation ja sen osaamisalueet. Kehittämiskohteet ovat: Strateginen johtaminen, Koulutustoiminta, Opiskelijat kehittämistoiminnassa, TKI-toiminta ja Yhteiset toimintamallit ja -ympäristöt (ks. kuvio 4). Kehittämisen välineitä ovat kehittämiskohteiden ja osaamisalueiden/yksiköiden toimintasuunnitelmat, joihin dokumentoidaan keskeiset kehittämistoimenpiteet.

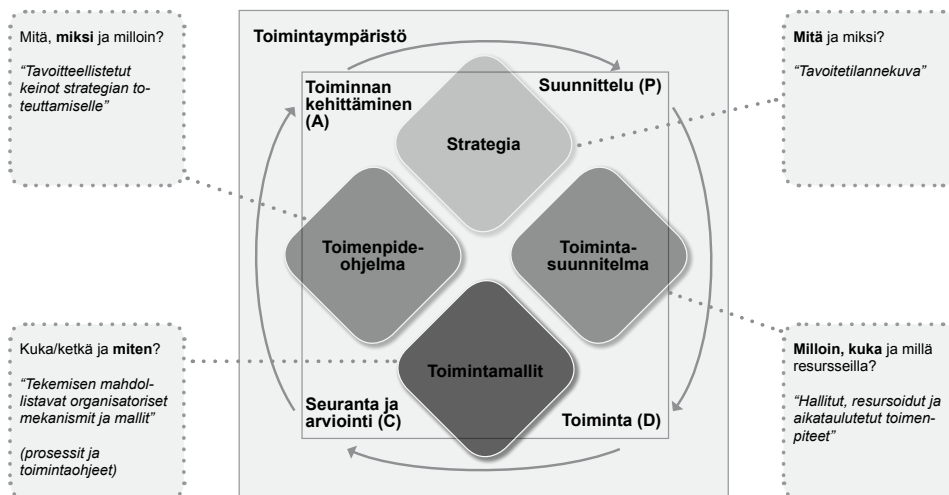
KAMK:n kehittämisen koonti



Kuvio 4. Kajaanin ammattikorkeakoulun kehittämiskohteet ja osaamisalueet

Kajaanin ammattikorkeakoulun johtamis- ja laatu-järjestelmä (ks. kuvio 5) koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat strategia, toimintasuunnitelma, toimintamallit sekä toimenpideohjelma. Jokaisella järjestelmän osalla on oma perustehtävänsä ja osat tukevat toisiaan. Taustalla on jatkuvan kehittämisen malli PDCA (plan-do-check-act). Jatkuvan suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen syklin on tarkoitus toteutua järjestelmän kaikilla osa-alueilla. Auditointiryhmän toteuttamat haastattelut vahvistivat näkemystä KAMK:n tiiviistä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä alueellisten toimijoiden kanssa. Auditointiryhmän näkemys on, että KAMK pyrkii järjestelmällisesti toteuttamaan opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakouluille asettamia tavoitteita, ja kullekin neljälle kehittämisalueelle on määritelty selkeät mittarit, joita seurataan systemaattisesti.

KAMK:n tapa toimia



Kuvio 5. Kajaanin ammattikorkeakoulun johtamis- ja laatujärjestelmä.

Toimintasuunnitelmien runko muodostuu KAMK'20-strategian viidestä kehittämiskohdeesta. Toimintasuunnitelmissa kuvataan konkreettiset ja johdetut kehittämistoimet, joilla toimenpideohjelmissa määritellyt tavoitteet toteutetaan. Toimintasuunnitelmat laaditaan kahdeksi vuodeksi ja niistä vastaavat kehittämiskohteista vastuussa olevat johtajat. Toimintasuunnitelmia on kahdentasoisia. Kehittämiskohteiden lisäksi kullakin osaamisalueella ja yksiköllä on oma toimintasuunnitelmansa.

Toimintamallien avulla kuvataan tekemisen mahdollistavat organisatoriset mekanismit ja mallit. Toimintamallit dokumentoidaan prosessikuvauksina tai toimintaohjeina. Tietohallinnon kehittämisen työkaluna toimii Korkeakoulujen Kartturi- kokonaisarkkitehtuurimalli.

KAMK:n toimenpideohjelma perustuu KAMK'20-strategiassa esitettyihin tavoitteisiin. Se kuvaa KAMK:n keskeisimmät kehittämisaalueet, niitä kuvaavat mittarit, määritellyt tavoitteet sekä pääasialliset toimenpiteet. Toimenpideohjelma on ensisijaisesti KAMK:n organisatorista kehittämistä ja kehittymistä kuvaava työkalu, jonka keskeisimpinä sidosryhminä toimivat KAMK:n ylin johto, Kajaanin kaupunki sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. Toimenpideohjelma tehdään neljän vuoden ajanjaksoissa ja sen laatimisesta vastaa rehtori yhdessä KAMK johtoryhmän kanssa.

Kajaanin ammattikorkeakoulu määrittää johtamis- ja laatukäsikirjassa laatupolitiikan ja strategian välisen suhteen seuraavasti: *"Kaiken toiminnan tulee tähdätä laadukkaaseen opetukseen ja työelämän palveluun. Kajaanin ammattikorkeakoulun tavoitteena on korkeakoulun toiminnan jatkuva arviointi ja parantaminen koko henkilöstön ja opiskelijoiden voimin. Näin mahdollistetaan ja varmistetaan erinomaisuuteen tähtäävä toiminta.*

Toiminta pohjautuu ammattikorkeakoulun strategiaan ja sovittuihin menettelytapoihin. Näin me olemme määritelleet oman laatupolitiikkamme, joka ohjaa jokaisen ammattikorkeakoulussa toimivan henkilön arkipäivän toimintaa.”

KAMK:n itsearviointiraportissa todetaan, että laatujärjestelmän tavoitteet ovat selvät ja että johtamis- ja laatujärjestelmän osat muodostavat yhtenäisen ja tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Itsearviointiraportin mukaan laatujärjestelmän osallistavuus on kattavaa ja tavoitteiden määrittelemisessä ja hyväksymisessä ovat olleet mukana kaikkien keskeisten sidosryhmien edustajat. Täsmällisesti kirjatut tavoitteet koetaan itsearvioinnin mukaan selkeiksi, konkreettisiksi ja helpoiksi ymmärtää. Itsearvioinnissa nousi kuitenkin esille se, että opiskelijat kokevat, ettei heillä ole selkeää käsitystä KAMK:n strategiasta ja laatujärjestelmästä. Opiskelijat perehdytetään kuitenkin oman koulutusalan tavoitteisiin ja sisältöihin sekä työelämän vaatimukseen. Auditointiryhmän havainnot vahvistivat itsearviointiraportin johtopäätöksiä. Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstö koki johtamis- ja laatujärjestelmän mielekkään kokonaisuutena, joka läpäisee koko organisaation. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan strategiasta ja laatujärjestelmästä viestimistä opiskelijoille tulee kuitenkin kehittää.

Työelämän edustajat osallistuvat toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen mm. yhteistyöryhmien kautta, joissa heillä on edustus. Työelämän edustajat antavat myös palautetta esimerkiksi harjoittelujen ja opinnäytetöiden yhteydessä. Vaikka auditointiryhmän näkemyksen mukaan työelämän edustajien kanssa ollaan tiiviissä yhteistyössä, heidän osallistumisensa laatujärjestelmän kehittämiseen voisi olla nykyistä systemaattisempaa.

3.2 Laatujärjestelmän vastuunjako

Laatujärjestelmän vastuunjako on kuvattu johtamis- ja laatukäsikirjassa. Kokonaisvastuu johtamisesta, laadusta, kehittämisestä ja tuloksista on ammattikorkeakoulun rehtorilla. Toiminnan kehittämisessä KAMK’20-strategian kehittämiskohdetasolla rehtorin tukena toimii ammattikorkeakoulun johtoryhmä. Strategisesta kehittämis-kohteesta vastuussa oleva vastaa mm. kehittämiskohteen toimenpiteiden suunnittelusta, toteutumisesta, seurannasta ja raportoinnista. Laatupäällikkö vastaa johtamis- ja laatujärjestelmän kokonaisvaltaisesta arvioinnista, kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Hänen tukena toimii laatutiimi. Laatutiimi on keskeinen osa KAMK:n laatujärjestelmää. Laatutiimi koostuu osaamisalueiden laatukoordinaattoreista, opiskelijoiden edustajasta ja tietohallintopäälliköstä. Kuukausittain kokoontuvaa laatutiimiä johtaa laatupäällikkö. Laatutiimin tehtävänä on käsitellä laatujärjestelmän tuottamaa tietoa ja tehdä johtoryhmälle, osaamisalueille tai yksiköille esityksiä arvioidensa pohjalta. Laatutiimi arvioi myös laatujärjestelmän toimivuutta, ja tekee asiaa koskevia esityksiä KAMK:n johtoryhmälle. Laatutiimin systemaattinen toiminta vahvistaa osaltaan korkeakoulun laatujärjestelmässä vastuullisten henkilöiden osaamista.

Osaamisaluejohtajat ja yksikönjohtajat vastaavat osaamisalueidensa tai yksiköidensä toiminnan ja talouden tasapainosta, strategisten tavoitteiden toteutumisesta ja laadusta, osaamisalueen tai yksikön laatutyöstä ja laadunvarmistuksesta sekä resursoinnista. Osaamisaluevastaavat vastaavat mm. osaamisalueidensa toiminnan suunnittelusta, taloudellisesta ja tuloksellisesta toteutuksesta ja seurannasta, opetussuunnitelmien ja opetuksen kehittämisestä sekä osaamisalueen laatutyöstä ja laadunvarmistuksesta yhteistyössä osaamisaluejohtajan ja laatukoordinaattorin kanssa. KAMK:n itsearviointiraportissa laatujärjestelmän vastuunjakoja pidetään selkeänä ja tarkoituksenmukaisena. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan laatujärjestelmän ja johtamisjärjestelmän yhdistäminen tukee laatujärjestelmän rakennetta ja luo selkeän vastuunjaon ammattikorkeakoulun sisälle. Laatujärjestelmän vastuita on jaettu myös varsinaisen johtamisjärjestelmän ulkopuolisille toimijoille, kuten esimerkiksi oppimisen kehittämisen työryhmille. Oppimisen kehittämisen työryhmillä ei ole varsinaista päätösvaltaa, mutta auditointiryhmän näkemyksen mukaan ne tukevat laadunhallintaa heikentämättä johtamisjärjestelmän vastuunjaon selkeyttä.

KAMK:n tukipalvelut on organisoitu yhteiset palvelut -yksikköön, jota johtaa hallinto- ja talousjohtaja. KAMK:n tukipalveluiden kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti palautetta henkilökunnalta ja opiskelijoilta hyvinvointikyselyjen ja yleiskyselyjen yhteydessä. Saatu palaute käsitellään laatutiimissä. Auditointihaastatteluisissa ja -aineistossa korostettiin useissa yhteyksissä suoran "face to face" palautteen merkitystä kompaktissa korkeakouluyhteisössä toimivana tapana vaikuttaa palvelujen laatuun.

Laatutiimissä jaetaan osaamisalueiden ja yksiköiden hyviä käytäntöjä. Laatutiimi, laatukoordinaattorit ja laatupäällikkö ovat sitoutuneita tehtäviinsä. Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen mm. opiskelijakunta KAMO:n ja palautteen antamisen kautta. Itsearviointiraportissa johtamis- ja laatujärjestelmän keskeisimmäksi elementiksi nostetaan jokaisen yksittäisen työntekijän vastuu oman työnsä laadusta. Jokaisella korkeakouluyhteisön jäsenellä on vastuu työnsä tuloksesta, sen kehittämisestä, arvioinnista ja toiminnan dokumentoinnista sovitulla tavalla. Auditointiryhmän toteuttamien haastattelujen perusteella henkilöstö oli omaksunut hyvin johtamis- ja laatujärjestelmässä kuvatun toimintatavan.

3.3 Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyyt

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän dokumentoinnin ja viestinnän keskiössä on korkeakoulun intranet ja laatujärjestelmän keskeisin dokumentti on jo edellisessä luvussa esitelty johtamis- ja laatukäsikirja. Opiskelijoita varten on oma laatukäsikirja nimeltään Kanna kortesi kekkoon. Ammattikorkeakoulun johtamis- ja laatujärjestelmän tuottama arviointi-, palaute- ja mittaritieto on dokumentoitu ja tallennettu työryhmäsivustolle, josta se on intranetsivuston kautta koko henkilöstön ja opiskelijoiden saatavilla. Arviointitieto on jaettu intranettiin arviointityypeittäin ryhmitettynä, ja palautetieto kohderyhmittäin jäsennettynä (opiskelijat, henkilöstö ja työelämä). Arvioinnit, kyselyt ja palautteet sekä niiden käsittely on kuvattu korkeakoulun toimintaohjeissa. Laatujärjestelmään liittyvät eri käyttäjäryhmien tiedontarpeet on pyritty selvittämään arviointien ja palautekyselyjen avulla.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan laatudokumentaatio on erittäin kattava ja dokumentaatiota on varsin runsaasti työryhmäsivuille ja varsinaiseen intranettiin jakautuneena. Dokumentaatio on kuitenkin jossain määrin hajanaista, mikä heikentää sen hyödynnettävyyttä. Auditointiryhmä suosittelee, että prosessikuvauksia yhdenmukaistetaan ja että intranetissä ja työryhmäsivuilla olevan laatu- ja johtamis-dokumentaation esillepanoa selkeytetään. Keskeisimmät dokumentit ovat saatavilla myös englanninkielisinä, mutta niiden löytäminen esimerkiksi työryhmäsivustoilta vaatii usein suomenkielisten linkkien seuraamista. KAMK:n intranet- ja työryhmäsivustojen laatudokumentaatio on ajantasaista ja myös aiemmat laatujohtamisen kehitysvaiheet ovat löydettävissä.

Organisaation sisällä järjestelmän tuottaman tiedon pääasiallisina viestintäkanavina intranetin lisäksi toimivat henkilöstö- sekä osaamisalue- ja yksikkökokoukset, kehittämisen työryhmät sekä tiimit. KAMK-tason tuloksista ja kehittämisestä tiedotetaan henkilöstökokouksissa. Osaamisalueiden ja yksiköiden, kehittämissuhteiden ja tiimien kokouksissa tuloksia ja kehittämistarpeita käydään läpi yksityiskohtaisemmin. Henkilöstön kehityskeskustelut ovat strategialähtöisiä ja niissä painotetaan omaa ja yksikön kehittämistä.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan osaamisalueiden oppimisen kehittämisen työryhmät toimivat merkittävänä toiminnan kehittämisen foorumeita. Työryhmi- en toiminta on aloitettu KAMK:ssa 2000-luvun alkupuolella ja sitä on laajennettu vähitellen. Viimeisimmät työryhmät aloittivat toimintansa vuonna 2014. Auditointihaastattelussa työryhmät saivat kiitosta sekä henkilöstöltä että opiskelijoilta. Oppimisen kehittämisen työryhmissä käsitellään laatujohtamisen tuottamaa tietoa sekä analysoidaan ja nostetaan esille kehitettäviä asioita.

KAMK:n viestintä laatujohtamisesta ulkopuolisille sidosryhmille tapahtuu yhteistyökumppaneiden, sidosryhmien ja virallisten tahojen kanssa käytävissä neuvotteluissa, sanomalehdissä, julkaisuissa, sosiaalisessa mediassa ja internetsivustolla. Viestintä perustuu kuitenkin vahvasti henkilöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan korkeakoulun sidosryhmäviestintää tulisikin kehittää kattavammaksi ja hallitummaksi. Auditointiryhmän haastattelujen perusteella KAMK:n laatujohtamisjärjestelmä hyötyisi myös nykyistä systemaattisemmasta sidosryhmien hallinnasta. Nyt suhteet sidosryhmiin ja saatu palaute on henkilösidosnaista ja hyvin riippuvaista toimijoista itsestään ja esimerkiksi dokumentoitua palautetta sidosryhmiltä on niukasti.

Vaikka KAMK on tuottanut opiskelijoille suunnatun laatujohtamisen, itsearviointiraportin mukaan opiskelijat kokevat, että heidän on vaikea hahmottaa, mikä toimija vastaa mistäkin kokonaisuudesta. Auditointiryhmän toteuttamat haastattelut vahvistivat itsearvioinnissa esiin nousseen huolen opiskelijoiden heikosta käsityksestä laatu- ja johtamisjärjestelmän muodostamasta kokonaisuudesta. Opiskelijoille suunnattua Kanna kortesi kehoitus -laatujohtamisen ei juuri tunnettu. Sen sijaan opiskelijat pitivät lukuvuosiopas Käyttistä erittäin arvokkaana tietolähteenä kaikkeen opiskeluun liit-

tyvän kannalta. Käyttis sisältää erittäin monipuolisesti tietoa opintoihin ja opintojen tukipalveluihin liittyen. Auditointiryhmä kehottaakin KAMK:ia pohtimaan Kanna kortesi kekkoon -laatukäsikirjan ja Käyttis -lukuvuosioppaan yhdistämistä samaksi dokumentiksi.

KAMK:n itsearviointiraportista käy ilmi, että dokumentaation käytettävyys saa osin ristiriitaista palautetta henkilöstöltä. Osa kokee, että dokumentit on jaoteltu ja koottu hyvin. Toisaalta osa kokee, että dokumentteja ei ole ryhmitelty käyttäjälähtöisesti riittävän selkeästi. Osa henkilöstöstä pitää dokumentaatiota myös turhan laajana. Myös prosessikuvauksia pidettiin osin liian pitkinä. Toisaalta prosessikuvaukset saivat myös kiitosta. Johtamis- ja laatu järjestelmän viestivyydessä on itsearvioinnin havaintojen ja auditointiryhmän haastattelujen valossa vielä kehitettävää. Vaikka intranet- ja työryhmäsivuston nähdään selkeyttäneen tiedottamista, on viestinnässä edelleen haasteita, jotka liittyvät toimijoiden erilaisiin rooleihin ja tiedontarpeisiin.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan prosessikuvauksia voitaisiin edelleen yhdenmukaistaa. Tällä hetkellä osaamisalueilla on omia opintoihin liittyviä prosessikuvauksia, vaikka prosessien yhdenmukaisempi KAMK-tason kuvaaminen voisi olla tarkoituksenmukaisempaa.

4

Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus

Laadunhallinta on luonteva osa Kajaanin ammattikorkeakoulun strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnanohjausta. Laatu- ja johtamisjärjestelmä muodostaa toimivan kokonaisuuden. Ammattikorkeakoululla on systemaattisia, vakiintuneita, erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja tiedon systemaattisesta ja laajasta hyödyntämisestä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Vahvuutena korostuu strategiasta toimintasuunnitelmien kautta henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin ulottuva ketju ja sitä tukeva johtamisen työkalu.

Laatujärjestelmä toimii johtamisen kannalta erinomaisesti organisaation kaikilla tasoilla. Toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutumisesta yhteiseen laatutyöhön on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Auditointiryhmä suosittelee kuitenkin hallituksen roolin kirkastamista suhteessa strategian toteuttamisen järjestelmälliseen seurantaan. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan myös opiskelijoiden roolia johtamisjärjestelmässä tulisi vahvistaa.

*Kajaanin ammattikorkeakoulun strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus ovat **edistyneessä** vaiheessa.*

4.1 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Auditointiaineiston perusteella Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä muodostaa johtamisjärjestelmän kanssa kokonaisuuden. Johtamis- ja laatujärjestelmä koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat strategia, toimintasuunnitelma, toimintamallit sekä toimenpideohjelma. Jokaisella järjestelmän osalla on oma perustehtävänsä siten, että osista muodostuu toisiaan tukeva kokonaisuus. Taustalla on jatkuvan kehittämisen malli PDCA. Tavoitteena on, että jatkuva suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen sykli toteutuu järjestelmän kaikilla osa-alueilla.

Kajaanin ammattikorkeakoulun toimenpideohjelma perustuu KAMK'20-strategiassa esitettyihin tavoitteisiin. Se kuvaa keskeisimmät kehittämisaalueet, niitä kuvaavat mittarit, määritellyt tavoitteet sekä pääasialliset toimenpiteet. Toimenpideohjelma

on ensisijaisesti työkalu, joka kuvaa KAMK:n organisatorista kehittämistä ja kehittymistä. Toimenpideohjelma tehdään neljän vuoden ajanjaksoissa, ja sen tekemisestä vastaa rehtori yhdessä KAMK-johtoryhmän kanssa.

Toimintasuunnitelmien rungon muodostavat KAMK'20-strategian viisi kehittämisskohtetta (ks. luku 3). Kehittämiskohteiden toimintasuunnitelmissa kuvataan hallitut, resursoidut ja aikataulutetut konkreettiset kehittämistoimet, joilla toimenpideohjelmassa määritellyjä tavoitteita toteutetaan ja sitä kautta KAMK:n visiota tavoitellaan käytännössä. Toimintasuunnitelmat tehdään kahdeksi vuodeksi, ja niiden laadinnasta vastaavat kehittämisskohteista vastuussa olevat johtajat.

Kehittämisskohteiden toimintasuunnitelmien pohjalta osaamisalueet ja yksiköt laativat omat toimintasuunnitelmansa, jotka toimivat operatiivisen johtamisen välineinä. Toimintasuunnitelmat koostuvat 1 – 2 vuoden ajanjaksoista, jotka on sidottu henkilöstön työsuunnitteluun sekä tulostavoitteisiin. Toimintasuunnitelmien laadinnasta vastaavat osaamisalueiden / yksiköiden johtajat.

Toimintamallien (prosessien ja toimintaohjeiden) avulla kuvataan tekemisen mahdollistavat organisatoriset mekanismit ja mallit. Korkeakoulujen Kartturi -kokonaisarkkitehtuurimallia sovelletaan erityisesti tietohallinnon kehittämisen työkaluna.

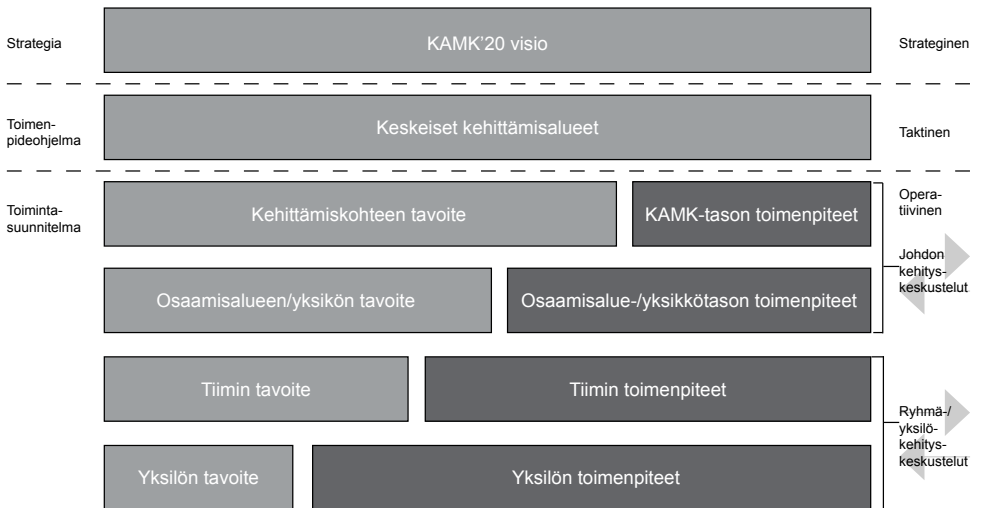
KAMK:n toimintaa ja samalla kehittämisskohteiden yhteistyötä kehitetään mm. resursointia uudistamalla. Toiminnalliseen organisaatioon kuuluu kolme KAMK:n viidestä kehittämisskohteesta: Koulutustoiminta, Opiskelijat kehittämistoiminnassa sekä TKI-toiminta. Strateginen johtaminen ja Yhteiset toimintamallit ja -ympäristöt -kehittämisskohteet tukevat toiminnallista organisaatiota ja siten koko KAMK:n tuloksellisuuden kehittymistä. Toiminnalliselle organisaatiolle asetetaan tavoitteet ja määritellään toimenpiteet yhtenä kokonaisuutena.

Johtamis- ja laatukäsikirjan ja itsearviointiraportin perusteella KAMK:ssa on tehty työtä järjestelmällisen kokonaisuuden rakentamiseksi ja riittävien työkalujen muodostamiseksi. Auditointihaastattelut vahvistavat havainnon. Itsearvioinnin mukaisesti: *"Suunnittelussa ja johtamisessa käytössä olevien välineiden (mm. johtamisen työkalu ja toimintasuunnitelmat) avulla tuotettu tieto välittyy sellaisenaan henkilöstölle henkilöstö- ja osaamisalue-/yksikkökokouksissa sekä intranetsivustolla, jossa ne ovat myös opiskelijoiden nähtävillä. Haasteena on kuitenkin välineiden sisäistäminen arjen työkaluiksi organisaation eri tasoilla."* Tästä huolimatta auditointihaastattelut ja itsearviointi yhdessä antavat kuvan, jossa johtamis- ja laatujärjestelmä muodostavat erinomaisesti toinen toistaan tukevan toimivan kokonaisuuden, johon toiminnanohjauksesta vastaava johto on vahvasti sitoutunut.

Hyvänä, jopa erinomaisena käytänteenä auditointihaastatteluissa erottui ns. KAMK:n johtamisen työkalu, joka on havainnollistettu kuviossa 6. Johtamisen työkalu kokoa yhteen strategia- ja rahoitusmittarit, niille määritellyt tavoitetasot sekä mittaritulokset. Työkalu yhdistää toimenpideohjelman ja toimintasuunnitelman niin, että toiminnan

4.2 Laatu- ja johtamisjärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla

Auditointiaineiston perusteella KAMK:n laatu- ja johtamisjärjestelmä huomioi erittäin hyvin toiminnan eri tasot johtamisen ja henkilöstörakenteen näkökulmasta. Johtamis- ja laatu-käsikirja kuvaa johtamisen, suunnittelun ja toiminnan eri tasot KAMK:ssa kuvion 7 mukaisesti.



Kuvio 7. Johtamisen, suunnittelun ja toiminnan eri tasot Kajaanin ammattikorkeakoulussa

KAMK:n toiminnan suunnittelua ohjaavat KAMK'20-strategiassa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtävässä tavoitesopimuksessa asetetut tavoitteet. Näiden lisäksi suunnittelua ohjaavat mm. Kainuun korkeakoulustrategia, muut alueelliset strategiat sekä käytössä oleva ennakoitietä. Toiminnan suunnittelun välineinä toimivat KAMK'20-toimenpideohjelma sekä strategisten kehittämiskohteiden ja osaamisalueiden/yksiköiden toimintasuunnitelmat.

Kehittämiskohteiden toimintasuunnitelmien pohjalta osaamisalueet ja yksiköt laativat omat toimintasuunnitelmansa, jotka konkretisoituvat tiimi- ja yksilötason työskentelyssä. Lisäksi ryhmäkehityskeskusteluiden avulla osaamisalueen ja yksikön tavoitteita konkretisoidaan ryhmä- ja tiimitasolle. Ryhmäkehityskeskustelua täydentävien yksilökehityskeskusteluiden kautta tiimin tavoitteet siirretään edelleen yksittäisten henkilöiden työnkuviin. Auditointihaastattelut vahvistivat aineistossa kuvattun kokonaisuuden.

KAMK-johtoryhmässä hyväksytyt kehittämiskohteiden toimintasuunnitelmat käydään läpi vuosikellon mukaisesti henkilöstökokouksissa ja osaamisalueilla/yksiköissä, jotka raportoivat toteutuneista toimenpiteistä kehittämiskohteesta vastaavalle henkilölle. Toiminnan raportointien sekä arviointi-, palaute- ja mittaritietojen perusteella KAMK-johtoryhmä tekee vuosikellon mukaisesti vuosittaisen analyysin KAMK:n kehittämisen tilasta toimenpideohjelmaan ja toimintasuunnitelmiin nähden. Analyysi ohjaa toiminnan kehittämistä. Toimenpiteiden toteumaa ja tuloksia käsitellään henkilöstökokouksissa sekä osaamisalueiden/yksiköiden kokouksissa.

KAMK:n toiminta on kuvattu prosesseina. Prosessien kehittämisestä vastaavat erikseen nimetyt henkilöt. Jokaiselle prosessille on määritely laatutavoite ja arviointimenetelmä, joiden avulla toiminnan laatua mitataan. Jokainen prosessissa osallisena oleva henkilö on vastuussa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Prosessit, prosessien kehittämisestä vastaavat henkilöt, prosessien laatutavoitteet ja arviointimenetelmät on kuvattu toimintaohjeessa *'Prosessit ja toimintaohjeet'*.

Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella laatu- ja johtamisjärjestelmä muodostaa toimivan kokonaisuuden, jossa organisaation eri tasot on hyvin huomioitu. Järjestelmään on rakennettu sisälle kattavuus ja osallistavuus. Haastatteluissa tuli selkeästi esille johdon sitoutuminen kokonaisuuteen ja valittuihin toimintamalleihin. Vastaavasti henkilöstö kuvasi tuntevansa tavoitteet ja käyneensä kehityskeskusteluja. Auditointihaastattelujen perusteella järjestelmän useat tasot saattavat kuitenkin hankaloittaa tavoitteista ja toimenpiteistä viestintää. Tämä voi heikentää toiminnan tavoitteellisuutta ja lisätä järjestelmän kuormittavuutta.

Johtamis- ja laatujohtamisen toimivuuden varmistamiseksi henkilökunnalta kerätään johtamiseen liittyvää palautetta vuosittain työyhteisön toimivuuskyselyn yhteydessä. Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella laatujohtamisen toimivuus opiskelijatasolla supistuu pääosin palautteenantamiseen. Roolia ei ole myöskään selkeästi tunnistettu organisaation tasolla (ks. kuvio 7).

Auditointihaastatteluissa ylläpitäjähallituksen toteuttama strategian tulosten seuranta osoittautui jossain määrin sattumanvaraiseksi. Tämä kokonaisuus nouseekin kehittämissuosituksiksi. Uusi ammattikorkeakoululaki (1.1.2015 alkaen) muodostaa hyvän hetken asian kehittämiseen. Hyvän pohjan hallituksen työskentelylle voisi muodostaa johtamisen työkalu.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Kajaanin ammattikorkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Laatujärjestelmä on kehittynyt strategian muutosten myötä ja tuloksena. Edellisen auditoinnin kehittämiskohteisiin on puututtu, ja esimerkiksi joiltakin osin ongelmalliseksi havaitusta BSC-mittaristosta (Balanced Scorecard) on luovuttu strategian uudistamisen yhteydessä. KAMK korostaa laatujärjestelmänsä arvioinnissa vahvasti ulkoisten arviointien merkitystä omien arviointien rinnalla. KAMK:n johtamis- ja laatujärjestelmä keskittyy toiminnan tuloksiin ja itse laatujärjestelmän kehittäminen jää jossain määrin tämän varjoon.

Korkeakoulu kykenee kuitenkin tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista. Auditointiryhmä suosittaa, että KAMK voisi edelleen kehittää omia järjestelmällisiä menetelmiä laatujärjestelmänsä arviointiin ja kehittämiseen sekä osallistaa opiskelijat vahvemmin tähän prosessiin.

*Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittäminen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisvaltaisesta arvioinnista, kehittämisestä ja ylläpitämisestä vastaa laatupäällikkö tukena laatutiimi. Laatujärjestelmän arviointia ja kehittämistä toteutetaan sekä ulkoisten että sisäisten arviointien tuottaman tiedon avulla. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella KAMK näkee merkittävimpänä laatujärjestelmän arviointina Koulutuksen arviointineuvoston/ Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen toteuttamat laatujärjestelmän auditoinnit, joiden tavoitteena on auttaa tunnistamaan toiminnan vahvuudet, hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet. Laatujärjestelmää arvioidaan ja kehitetään myös itsearviointien (SWOT, EFQM, KKA:n itsearviointimalli) avulla. Itsearviointeihin osallistuu laajasti koko henkilöstö, opiskelijoita sekä työelämän ja sidosryhmien edustajia. Arviointien perusteella KAMK-johtoryhmä määrittelee laatutiimin esityksestä KAMK-tason sekä osaamisalue- ja yksikötason kehittämiskohteet. Auditointiryhmä pitää itsearviointia rakenteeltaan hyvänä ja osallistavana prosessina toiminnan arviointiin.

KAMK:n toimintaohjeet ja prosessit katselmoidaan vuosittain. Laatupäällikkö on laatinut katselmointia varten selkeät ohjeet. Prosessien ja toimintaohjeiden yhdenmukaistamista KAMK:n sisällä tulee auditointiryhmän näkemyksen mukaan jatkaa edelleen.

Laatujärjestelmän kehittäminen nähdään KAMK:n itsearviointiraportin mukaan hyvin systemaattisena ja suunnitelmallisena, ja kehittämisen nähdään kattavan kaikki toiminnan tasot. Itsearviointiraportin mukaan laatujärjestelmän palautekyselyjä on pyritty kehittämään niin, että niiden avulla saadaan palautetta niin johtamis- ja laatujärjestelmän kehittämiseen kuin toiminnan kehittämiseen eri tasoilla. Muina vahvuuksina nähdään laatutyön nivoutuminen osaksi kaikkien toimijoiden jokapäiväistä toimintaa ja se, että laatutyö on resursoitu ja dokumentoitu hyvin. Arvioinneilla ja palautekyselyillä tietoa kerätään järjestelmällisesti, mutta itsearviointiraportin mukaan tiedon analysoinnissa ja hyödyntämisessä koetaan olevan puutteita. Muita itsearviointiraportissa esitettyjä kehittämiskohteita ovat laatujärjestelmästä viestiminen, opiskelijan rooli laatutoimijana, opiskelijoille tehtävien palautekyselyjen tulosten tarkastelu sekä kyselyjen vastausaktiivisuuden nostaminen.

Johtamis- ja laatujärjestelmän arvioinnin ja kehittämisen välineet on kuvattu KAMK:n laadunhallinnan toimintaohjeissa ja vuosikellossa. KAMK:n johdon analyysissä käydään läpi edellisen toimintavuoden tuloksia mittareiden, arviointien ja palautteen osalta. Katselmoinnin tuloksena julkaistaan toiminnan analyysi -raportti, johon kirjataan kehittämisalueittain analyysit ja toimenpiteet jatkoa varten. Näin ollen toiminnan analyysi keskittyy ennen muuta osaamisalueiden ja yksiköiden kannalta olennaisten toiminnan tulosten läpikäyntiin ja laatujärjestelmän arviointi jää vähemmälle. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan ammattikorkeakoulun verraten tuore strategia ja vahvasti tulosorientoitunut tekemisen tapa johtavat siihen, että laatujärjestelmän toimivuuden arviointi jää osin itse toiminnan tulosten arvioinnin varjoon.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan KAMK:lla on laatujärjestelmän kehittämismenettelyitä, joskin niiden systemaattisuudesta ei hahmottunut selkeää kuvaa. Laatujärjestelmän kiinteä yhteys johtamisjärjestelmään tukee kuitenkin laatujärjestelmän tarkoituksenmukaista toimintaa, vaikka laatujärjestelmän kehittämismenettelyt olisivatkin osin puutteelliset. KAMK:n johtamisjärjestelmään tehdyt muutokset ovat samanaikaisesti kehittäneet myös laatujärjestelmää.

5.2 Laatujärjestelmän kehitysvaiheet

KAMK:n laatujärjestelmää on kehitetty jatkuvasti korkeakoulun perustamisesta asti. Merkittävät laatujärjestelmän muutokset liittyvät ammattikorkeakoulun strategisiin muutoksiin. Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittäminen aloitettiin vuonna 1994. Järjestelmää kehitettiin aluksi erillisenä projektina, ja vuonna 1997 julkaistiin ammattikorkeakoulun ensimmäinen laatukäsikirja. Samana vuonna toteutettiin korkeakoulun ensimmäinen itsearviointikierros ja aloitettiin BSC-malliin pohjaava

strategiatyö ja tavoitteiden asettaminen. Laatutyön organisaationa toimivat laatutiimit ja laatujohtoryhmä. 2000-luvun alussa Kajaanin ammattikorkeakoulu päivitti kaikille yksiköille BSC-tuloskortit, joiden avulla johtoryhmä arvioi tavoitteita ja saavutettuja tuloksia vuosittain. Ammattikorkeakoulussa ei tässä vaiheessa ollut laatuvaastavaa, vaan toiminnan kehittämisen vastasivat erilaiset tiimit ja yksiköiden johtajat.

Vuonna 2006 perustettiin ammattikorkeakoulun yhteinen laaturyhmä ja koko KAMK:n laatuasioita koordinoimaan nimettiin laatuvaastava. Tässä yhteydessä kaikkiin yksiköihin nimettiin laatuvaastavat. Korkeakoulujen arviointineuvosto auditoi Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän vuonna 2007.

KAMK '20-strategia hyväksyttiin vuonna 2011 ja samalla otettiin käyttöön johtamisen työkalu (esitytely kappaleessa 4.1). Samaan aikaan ammattikorkeakouluun palkattiin laaturyhmä laatujärjestelmän kokonaisvaltaiseen arviointiin, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Vuonna 2012 laatujärjestelmää kehitettiin yhdistämällä johtamis- ja laatujärjestelmät. Strategisen kehityksen seurantamekanismeja määriteltiin ja kehitettiin, jotta ne vastaisivat paremmin suunnittelun, johtamisen ja seurannan tarpeita. Tässä yhteydessä laatudokumentaatio, laatuksikirja mukaan lukien, päivitettiin vastaamaan uutta toimintamallia. Vuoden 2012 lopussa perustettiin poikkialainen laatutiimi. KAMK suoritti laatujärjestelmän itsearviointit vuosiin 2012 ja 2013 KKA:n toisen auditointikierroksen arviointimallin mukaisena.

KAMK:n itsearviointiraportissa todetaan, että nykyinen laatujärjestelmä on aktiivisen kehittämisen tulos. Arviointi-, palaute- ja mittaritiedolla on tunnustettu kehittämiskohteita ja järjestelmän kehittämisen nähdään tapahtuneen jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan strategian uudistaminen vuonna 2011 on uudistanut merkittävästi myös vuonna 2007 käytössä ollut laatujärjestelmää. Vuonna 2007 toteutetun auditoinnin kehittämissuosituksen pohjalta KAMK on tehnyt lukuisia toimenpiteitä. Vuoden 2007 auditoinnissa osin ongelmalliseksi havaitusta Balanced Scorecardista luovuttiin, kun KAMK siirtyi uuden johtamisen työkalun soveltamiseen ja siihen kytkeytyvän mittariston seuraamiseen. Koulutusalojen välistä yhteistyötä on kehitetty uuden toimintatavan ja organisoitumisen myötä. Opiskelijoiden osallistumisesta laatujärjestelmän kehittämiseen on pyritty kehittämään ottamalla heidät aktiivisesti mukaan eri toimielimiin ja työryhmiin (mm. laatutiimi ja oppimisen kehittämisen työryhmät). Opiskelijoiden osallisuutta kehittämistoimintaan on pyritty lisäämään myös Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen kautta. Tästä huolimatta opiskelijoiden tietoisuus laatujärjestelmästä voisi auditointiryhmän mielestä olla nykyistä vahvempaa. Samoin opiskelijoiden roolia laatujärjestelmän kehittämisessä tulisi lisätä.

Laatujärjestelmän viestivyydessä ulkoisille sidosryhmille on auditointiryhmän näkemyksen mukaan edelleen kehitettävää. Kajaanin ammattikorkeakoulussa on kuitenkin otettu merkittäviä askeleita laatu- ja johtamisjärjestelmän kehittämisessä edellisen auditoinnin jälkeen. Esimerkiksi toiminnalle asetetut mittaritot palvelevat johta-

mista ja toiminnan kehittämistä hyvin. Yksittäisiä laatujärjestelmän osia on kehitetty edellisen auditoinnin suositusten perusteella. Henkilöstö kokee laatujärjestelmän toimivaksi ja auditoinnissa löytyi selkeitä merkkejä laatujärjestelmän toimivuudesta. Laatujärjestelmän varsin nopea kehitys on kuitenkin aiheuttanut sen, että auditointiryhmän oli osin hankala löytää syy-seuraus -yhteyksiä järjestelmän kehittämisessä. Auditointiryhmä ei myöskään havainnut selkeää priorisointia laatujärjestelmän kehittämiseksi tehtyjen toimenpiteiden kesken. Auditointiryhmän näkemys on, että laatujärjestelmää kehitetään, mutta järjestelmän kokonaisuuden toimivuuden arviointia KAMK:n omasta toimesta voi edelleen vahvistaa.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Kajaanin ammattikorkeakoulun tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutustoiminnan kehittämistä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä perustutkinnoissa että ylempissä ammattikorkeakoulututkinnoissa. Koulutustoiminnan tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun kokonaisstrategiaan. Johtamis- ja laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa koulutustoiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. KAMK:n strategian mukaista koulutustoiminnan prosessien yhtenäistämistä on syytä jatkaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laadunhallinnan menettelyjen toimivuuden takaamiseksi sekä perustutkintojen että ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osalta.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit osallistuvat kehitystyöhön – usein henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuen. Osallistumisessa korostuu suora palaute, jonka käsittelyä ja dokumentointia tulisi vahvistaa kehittämisen vaikuttavuuden ja jatkuvuuden lisäämiseksi.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii hyvin. Opiskelijapalvelut osallistuvat koulutustoiminnan kehittämiseen. Tukipalvelut keräävät opiskelijoilta palautetta, jolla opiskelijoiden mukaan on myös vaikutusta joko heti tai viiveellä.

*Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

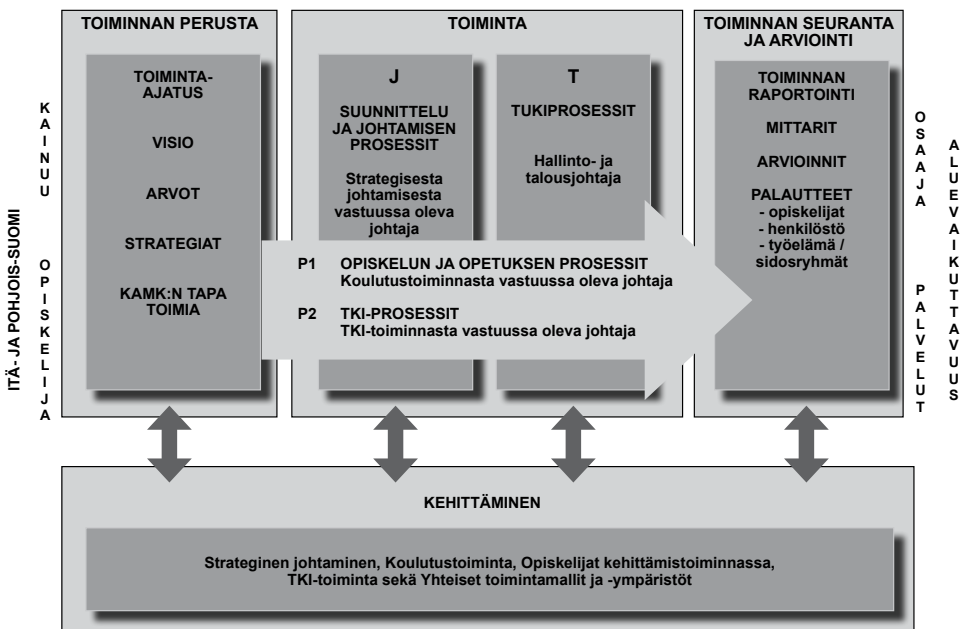
Tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelu kytkeytyy KAMK:n kokonaisstrategiaan

Kajaanin ammattikorkeakoulun tutkintotavoitteinen koulutus on tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) ohella KAMK:n perusprosessi, jonka kehittäminen tavoitteet ja toimenpiteet on johdettu KAMK'20-strategiasta ja visiosta *Suomen tekevin korkeakoulu*. KAMK arvioi toimintaansa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmittareilla sekä KAMK:n itsensä asettamilla strategiamittareilla, jotka on koottu johtamis- ja laatukäsikirjan johtamisen työkaluun. KAMK:n prosessikartta on

esitetty kuviossa 8. Perusprosesseja tukevat johtamisen ja tukipalveluiden toiminnot. Jokaisella osaamisalueella on kehittämiskohteiden toimintasuunnitelman perusteella laadittu osaamisalueen toimintasuunnitelma. Esimiehet käyvät henkilöstön kanssa vuosittain kehityskeskustelut ja ryhmäkehityskeskusteluja, joiden perusteella tavoitteet muuttuvat yksilö- ja ryhmätasoisiksi.

Koulutustoiminnan tavoitteena on kansallisesti ja kansainvälisesti vetovoimaisen koulutuksen kehittäminen, jonka tuloksellisuuden mittareita ovat mm:

- vetovoimaisuus
- vieraskieliset opinnot
- henkilökunnan kansainvälinen liikkuvuus
- koulutuksen kansainvälisyys: kansainvälinen opiskelijavaihto, ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot
- suoritettavat ammattikorkeakoulututkinnot ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot
- maksullinen palvelutoiminta
- opiskelijapalaute
- avoimessa ammattikorkeakoulussa, erillisillä opintopisteillä sekä maahanmuuttajien valmentavassa koulutuksessa suoritettavat opintopisteet
- tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan opintopisteet
- opintojen eteneminen.



Kuvio 8. Kajaanin ammattikorkeakoulun prosessikartta

Tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelua ohjaa opetussuunnitelman ja opintooppaan vuosikello, joka sisältää opiskelun ja opetuksen prosessikuvaukset (mm. opetussuunnitelma-, harjoittelu- ja opinnäytetyöprosessi). Prosessikuvaukset löytyvät intranetistä. Vuosikellossa määritellään, mitä ja milloin sekä kuka tekee. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan vuosikellon yhtenäisen noudattaminen edistää opetussuunnitelmatyön systemaattisuutta ja laadunhallintaa.

Johtamis- ja laatuksikirjan mukaan osaamisaluejohtajat vastaavat osaamisalueidensa koulutustoiminnasta ja taloudesta sekä strategisten tavoitteiden toteutumisesta, laadunhallinnasta ja resursoinnista. Osaamisaluevastaavat vastaavat koulutustoiminnan suunnittelusta, taloudellisesta ja tuloksellisesta toteutuksesta ja seurannasta sekä opetussuunnitelmien ja opetuksen kehittämisestä. Osaamisalueen laatukoordinaattori puolestaan vastaa laadunhallinnan viestinnästä, tulosten käsittelystä sekä laatutyöstä osaamisalueellaan. Henkilöstöllä on vastuu oman tehtäväalueensa koulutustoiminnan laadusta. Tähän liittyen he osallistuvat suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen sekä dokumentointiin.

Osaamisalueiden koulutuksen suunnittelua ja toteutusta ohjataan koulutustoiminnan kehittämisryhmän kautta, joka työskentelee Koulutustoiminta -kehittämiskohteesta vastaavan johdolla. Osaamisaluevastaava vastaa opetussuunnitelmatyöstä ja opetuksen kehittämisestä osaamisalueellaan. Opetussuunnitelmatyön perustana on KAMK:n itsearviointiraportin mukaan käsitys tulevaisuuden työelämän tarpeista, joita saadaan henkilökohtaisella yhteydenpidolla sidosryhmiin, harjoittelupalautteista ja kansallisista ennakoitiraporteista.

Opetussuunnitelman työstäminen tapahtuu vuosikellon mukaisesti ja opintosuunnitelman kuvaukset ovat opiskelijahallintojärjestelmä ASIO:ssa. Opetussuunnitelmatyö käynnistyy koottujen palautteiden, arviointien ja kehittämisideoiden perusteella, joiden pohjalta työryhmät ja opettajat valmistelevat ja tarkistavat sovitun opetussuunnitelmarakenteen mukaisesti opintojaksojen kuvaukset ja päivitykset. Opintojakson tavoitteet määrittelee opettajatiimi. Opintotoimisto vie opetussuunnitelmat ASIO:oon. Vieraskielisten koulutusten opetussuunnitelmakuvaukset käännetään englanniksi. Opetussuunnitelmaprosessin päätteeksi ammattikorkeakoulun hallitus hyväksyy opetussuunnitelman. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelu- ja kehittämisprosessissa hyödynnetään johtamis- ja laatu-järjestelmän tuottamaa tietoa.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen toteutus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen toteuttamisen keskeiset periaatteet on esitetty intranetissä saatavilla olevassa KAMK:n pedagogisessa toimintatavassa, jonka tarkoituksena on yhtenäistää käsitystä oppimisesta ja opetuksesta niin opiskelijoiden, opettajien kuin sidosryhmien kesken. Pedagogisen toimintatavan on laatinut koulutustoiminnan kehittämisryhmän asettama työryhmä, joka on osaltaan ollut jalkauttamassa KAMK'20-strategiaa. Tavoitteena on koulutuksen laadukkuus ja koulutuksen suunnittelun tukeminen sekä yhteisten pedagogisten käytänteiden

luominen ja Tekevä AMK -toimintamallin määrittely. Pedagogisessa toimintatavassa on kuvattu myös esimerkkejä erilaisista oppimisympäristöistä ja -menetelmistä sekä arviointimenetelmistä ja osaamisperusteisiin opetussuunnitelmiin sisältyvistä kompetenssivaatimuksista.

Auditointihaastattelujen mukaan koulutuksen toteutuksen yhteismitallisuutta edistävät edellä mainittu pedagoginen toimintamalli, prosessikuvaukset ja Tekevä AMK -moduuli, jossa tarkoituksena on toteuttaa koulutusalarajat ylittävää yhteistyötä – poikkialaisuutta. Kaikille tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskeleville käynnistyi syksyllä 2013 Tekevä AMK -moduuli (10 op), jossa opetus toteutetaan eri koulutusalojen opiskelijoista koostuvissa ryhmissä. Opinnäytetyö- ja ohjausprosessi on koko KAMK:ssa yhteinen. Harjoitteluprosessi on sen sijaan koulutusaloakohtainen. Prosessikuvauksiin on koottu ao. prosessin vaiheet ja eri toimijoiden roolit. Auditointihaastatteluissa ilmeni, että tutkintotavoitteisen koulutuksen prosesseissa on edelleen osaamisaluekohtaisia eroja, vaikka poikkialaisella yhteistyöllä on pyritty yhdenmukaistamaan toimintaa tuloksellisuuden parantamiseksi. Auditointiryhmä suosittelee jatkamaan koulutusprosessien yhtenäistämistä.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteet kytkeytyvät KAMK:n kokonaisstrategiaan ja tavoitteiden saavuttamista seurataan sekä KAMK:n että osaamisalueiden tasolla. Vuosittain tehtävä toiminnan analyysi tuottaa tietoa koulutustoiminnasta johtamisen ja kehittämisen tueksi.

Jokaiselle opiskelijalle tehdään henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS) ja käydään vuosittain kehityskeskustelu. Menettely todentui auditoinnin yhteydessä kattavasti. Lukuvuosiopas Käyttis sai myös hyvän arvion opiskelijoilta, kaikki tunsivat sen ja pitivät sitä hyödyllisenä. Sen sijaan opiskelijoille suunnattua Kanna kortesi kekkoon -laatukäsikirjaa ei juurikaan tunnettu haastateltujen opiskelijoiden keskuudessa. Auditointiryhmä suosittelee, että lukuvuosiopas ja opiskelijoiden laatukäsikirja yhdistettäisiin, jolloin opiskelija löytää tarpeellisen opastuksen yhdestä käsikirjasta, kuten luvussa 3.3 todettiin.

Opiskelijat osallistuvat tutkintotavoitteisen koulutuksen toteuttamiseen ja arviointiin antamalla palautetta sekä palautejärjestelmän kautta että suoraan opettajille tai henkilökunnalle tarpeen mukaan.

KAMK:ssa toteutetaan opiskelijoille laadunhallinnan vuosikellon mukaisesti seuraavat palautejärjestelmään kuuluvat kyselyt:

- opintojaksopalaute (opintojakson päättyessä)
- tulokysely (ensimmäisen opiskeluvuoden loka-marraskuussa)
- yleiskysely (joka toinen vuosi huhtikuussa)
- hyvinvointikysely (joka toinen vuosi helmikuussa)
- OPALA-päätökysely (valmistumisvaiheessa)
- vaihto-opiskelijoiden palaute
- työllistymisen seurantakysely (tutkintoon valmistumisen jälkeen).

Opiskelijaedustus on myös osaamisaluekohtaisissa oppimisen kehittämisen työryhmissä, joita KAMK:n itsearviointiraportin laadinta-ajankohtana on ollut käytössä osassa osaamisalueista. Itsearvioinnin mukaan opiskelijoiden osallistumista laatu- ja kehittämistyöhön tulee lisätä. Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että kaikilla osaamisalueilla on käytössä oppimisen kehittämissuunnitelmat, koska ne lisäävät opiskelijoiden mahdollisuuksia ja valmiuksia osallistua suunnitteluun ja kehittämiseen sekä laadunhallintaan. Viimeisimmät oppimisen kehittämisen työryhmät käynnistyivät 2014, joten tilanne on tässä suhteessa edistynyt auditointiraportin laadintahetkeen verrattuna.

Osaamisaluevastaava kokoaa palautteen ja se käsitellään kehityskeskusteluissa. Palautteesta annetaan myös palautetta opiskelijoille opintojakson lopussa. Opiskelijoille toteutettujen auditointihaastattelujen perusteella eri koulutusalojen toimintakulttuureissa on eroja, samoin auditointihaastattelussa tunnistettiin opettaja- ja opintojaksokohtaisia eroavaisuuksia niin palautteen keruussa kuin antamisessa. Kaikki opettajat eivät kokoaa palautetta. Opiskelijat arvioivat palautteella olevan kuitenkin vaikutusta.

Koulutusalojen välinen yhteistyö – poikkialaisuus – on valittu yhteiseksi kehittämiskohteeksi, jonka kehittämistä auditointiryhmä suosittelee jatkettavaksi edelleen ammattikorkeakoulun laadunhallinnan yhtenäisten menettelytapojen ja käytänteiden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Auditointiryhmä kannustaa sidosryhmäyhteyksien ja palautteen dokumentoimiseen järjestelmällisesti koko KAMK:n käyttöön poikkialaisuuden ja yritys-yhteistyön kehittämiseksi sekä suoran palautteen hyödyntämiseksi. Nyt yhteydenpito sidosryhmiin perustuu enimmäkseen henkilökohtaisiin suhteisiin, joita luodaan harjoittelujen yhteydessä, opinnäytetyön ohjauksessa sekä TKI-toiminnassa.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon prosessit noudattavat intranetin ohjeistuksen perusteella pääosin perustutkinnon vastaavia prosessikuvauksia ja toimintaohjeita. Opinnäytetyöprosessikuvaus on yhteinen koko KAMK:ssa, silti sekä liiketaloudessa että tekniikassa on edelleen myös alakohtaiset kuvaukset. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävää koulutusta toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa korostaen kehittämistehtävää. Ylempi AMK-tutkinto ja TKI eivät integroidu auditointihaastattelujen perusteella niin tiivistä kuin voisivat. Auditointiryhmä sai haastatteluissa vahvistuksen itsearviointiraportin arviolta, että myös ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen käytänteissä on eroja. Itsearviointiraportissa tämän päätellään johtuvan siitä, että ylemmässä ammattikorkeakoulutuksessa tehdään verkostoyhteistyötä toisten ammattikorkeakoulujen kanssa. Esimerkiksi tekniikan alan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon teknologiaosaamisen johtamisen koulutuksessa tehdään yhteistyötä Centria-ammattikorkeakoulun kanssa ja matkailun koulutuksessa Lapin ammattikorkeakoulun kanssa. Itsearviointiraportin mukaan KAMK:ssa toteutettaville ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnoille etsitään yhteisiä toimintatapoja ylempi AMK -työryhmätyöskentelyllä. Kaikissa koulutuksissa on käytössä muun muassa laatutyöskentely, joka on todettu hyväksi tavaksi kehittää ylempien ammattikorkeakoulututkintojen koulutusta. Auditointiryhmä suosittelee systemaattisten laadunhallintamenettelyjen hyödyntämistä yhtenäisten käytäntöjen luomiseksi ja kehittämiseksi sekä poikkialaisuuden lisäämiseksi.

KAMK:n opiskelijapalvelut kattavat seuraavat palvelut ja toiminnot: opintotoimisto, tietohallinto, kirjasto- ja tietopalvelut, kansainvälinen toiminta, ura- ja rekrytointipalvelut, Innova sekä opiskelijan hyvinvointiin ja opintososiaalisiin etuisuuksiin liittyvät palvelut, joita tuottavat myös ulkopuoliset palveluntuottajat. Palvelut on esitelty opiskelijoille muun muassa lukuvuosiopas Käyttiksessä. Se sisältää myös opiskelijatoiminnan esittelyn, opiskeluun liittyviä ja yleisiä ohjeita sekä opastusta opintojen suunnitteluun ja valmisteluun.

Innova on KAMK:n Innovaatio- ja yrittäjyyskeskus, joka lukuvuosioppaan mukaan auttaa yhteistyökumppaneidensa kanssa opiskelijoita ja henkilökuntaa uusien ideoiden ja keksintöjen kehittämisessä, tuotteistamisessa, kaupallistamisessa ja yritystoiminnan mahdollisuuksien sparrauksessa. Opinnäytetyöt ja työharjoittelut sekä projektit ja yritysten toimeksiannot ovat keskeisiä yhteistyön muotoja, jotka kannustavat teke-mällä oppimiseen ja yrittäjyyteen. Innova antaa rahoitusneuvontaa ja siellä toimivat myös opiskelijoiden osuuskunnat Kajability ja Kajak Games.

Laadunhallinnan näkökulmasta Innova-toiminta integroituu koulutustoimintaan ja on osa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Auditointiryhmä esittää, että Innova-toimintaa selkiytettäisiin ja vakiinnutettaisiin osana Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohdetta (ks. myös luku 7). Koulutustoiminnan sidosryhmäsuhteita ja yritysyhteistyötä voitaisiin auditointiryhmän mielestä näin KAMK-tasolla kehittää entistä systemaattisemmin ja dokumentoidummin.

Kirjasto- ja opiskelijapalveluita pidettiin auditointihaastatteluissa toimivina. Kirjaston palveluista kerätään säännöllisesti palautetta. Kirjaston uudet palvelut saivat opiskelijoilta kiitosta. Hyvänä esimerkkinä mainittiin kirjaston tarjoama yhteislainapalvelu. Opintotoimiston palvelujen osalta opiskelijat eivät olleet antaneet palautetta. Ohjausta opiskelijat kokivat saaneensa helposti ja riittävästi. Tosin monimuoto-opiskelijoilla oli jossain määrin vaikeuksia saada palveluja lähiopetuspäivinä. Esimerkiksi opinto-toimisto saattoi olla suljettuna. Tukipalvelut kysyvät myös säännöllisesti palautetta toiminnastaan eri tavoin ja eri kyselyjen yhteydessä.

Elinikäisen oppimisen näkökulma on itsearviointin perusteella esillä lähinnä työ-elämätapaamisissa ja AIKOPAn kautta tehtävässä koulutuksessa sekä valmistuneille opiskelijoille suunnatussa opintojen jatkamahdollisuuksia koskevassa tiedotuksessa. Elinikäistä oppimista on avattu KAMK:n pedagogisessa toimintatavassa.

Laadunhallinnan menettelytavat ja johtamisen työkalu tukevat koulutustoiminnan kehittämistä

KAMK on todennut itsearviointiraportissaan, että laatujärjestelmän tuottamaa tietoa on paljon ja sitä löytyy eri paikoista, mikä vaikeuttaa tiedon käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä sekä lisää kuormittavuutta. Auditointiryhmä yhtyy havaintojensa pohjalta tähän havaintoon. Laatutyön, toiminnan ja kehittämisen informaatiota on runsaasti internetissä, intranetissä ja sen työryhmäsivustoilla sekä ASIO:ssa. Johtamisen työkalu on kuitenkin osaamisalueilla kaikkien käytössä koulutustoiminnan kehittämiseksi.

Auditointihaastattelujen ja KAMK:n itsearviointiraportin perusteella toimintatavoissa ja esimerkiksi mittaritulosten saavuttamisessa on eroavuuksia eri osaamisalueiden välillä. Niitä perusteltiin haastatteluissa koulutusalojen välisillä eroilla, joiden ei kuitenkaan auditointiryhmän näkemyksen mukaan tule olla esteenä ammattikorkeakoulun perusprosessien kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Arviointi ja seuranta perustuvat pääosin palautteisiin toiminnasta. Auditointihaastattelujen mukaan opiskelijat kokivat palautteen antamisen helpoksi ja vaikuttavaksi, joskin haastatteluissa ilmeni, että ala- ja opettajakohtaisia eroja palautteen keräämisessä ja käsittelyssä esiintyy. Palautteen antamista eli palautteesta viestimistä opiskelijat pitivät haastatteluissa riittämättömänä. Laadunhallinnan kehittämisessä olisi tarpeen tehostaa ja systematisoida menettelytapoja palautteen analysoimiseksi ja erityisesti palautteesta viestimiseksi.

Itsearviointiraportin mukaan arjen toiminnassa on edelleen haasteita yhteisten toimintatapojen toteutumisessa. Esimerkiksi opinnäytetyöprosessi kuvataan edelleen koulutuksittain, vaikka se on yhteinen. Yhteisiä toimintatapoja joudutaan miettimään myös moduuliovetussuunnitelmaan liittyen, jotta opetus moduuliin sisältyvillä opintojaksoilla toteutuu tarkoituksenmukaisella tavalla ja opiskelijoiden osallistuminen mahdollistuu. Auditointihaastatteluissa opiskelijat toivat esille, että KAMK:n eri osaamisalueiden koulutukseen sisältyvän harjoittelun ja opinnäytetöiden käytänteiden tulisi olla yhtenäisiä. Opetushenkilöstö ei haastatteluissa kuitenkaan kaikilta osin yhtynyt opiskelijoiden näkemykseen, vaan osa haastatteluista totesi, etteivät käytänteet aina voi, tai ettei niiden tarvitsekaan olla yhtenevät. Osaamisalueilla ja yksiköillä ei prosessikuvauksesta ja tahtotilasta huolimatta ole yhtenäisiä käytänteitä työelämän suuntaan, vaan ne vaihtelevat osaamisalueittain. Auditointiryhmä kannustaa KAMK:ia arvioimaan nykyistä yhtenäisempien toimintatapojen etuja suhteessa nykytilaan, jossa osaamisalueilla ja koulutusohjelmissä on runsaasti myös omia erilaisia menettelytapoja. Auditointiryhmä suosittelee opinnäytetyö- ja harjoitteluprosessien yhdenmukaistamista edelleen.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohdetta tulisi kehittää tiiviimmin yhdessä tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämisen kanssa. Opiskelijat kehittämistoiminnassa -toimintamallin laadunhallinta ja toimivuus edellyttävät selkeämpää tavoitteiden asetantaa, lisää jäsentämistä ja sitouttamista. Se ei nykyisellään tue strategisten tavoitteiden saavuttamista Tekevä AMK -viitekehityksessä. Ohjaus on kuitenkin toimivaa ja riittävää, opiskelijat tietävät kenen puoleen kääntyä eri asioissa. Vastuu- ja tuutor-opettajat tunnettiin hyvin.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota edistää TKI-projektiaihion käsittelyprosessi, jossa projektihallinnolla ja osaamisaluejohtajilla on tärkeä rooli. Opetussuunnitelmatyössään henkilöstö pyrkii ottamaan huomioon alueen työelämätarpeet, vaikka työelämän ja opetussuunnittelun rytmitys koetaan aikajännettään hyvin erilaiseksi ja siksi haasteelliseksi. Opetussuunnitelmassa mainitaan, toteutetaanko moduulit osittain vai kokonaan TKI-toimintana. Opettajat kirjaavat lisäksi erikseen TKI:n osuuden omista moduuleistaan ja käyvät erilaiset toimeksiannot tiimeissä läpi valiten toimeksiannolle sopivimman moduulin.

Koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota pyritään edistämään myös suunnitelmalla opiskelijoiden osallistuminen kehittämistyöhön. Opiskelijat kytkeytyvät työelämään erityisesti harjoittelun ja oppinäytetöiden kautta. Opetussuunnitelmat on osaamisalueilla uudistettu ja syksyllä 2013 toteutettiin ensimmäisen kerran kaikille aloittaville opiskelijoille 10 opintopisteen Tekevä AMK -moduuli, jonka toteutuksesta on sovittu poikkialaisessa työryhmässä. Auditointihaastatteluissa moduuli oli tuttu ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoille. Haastattelujen perusteella moduulin kytkeytyminen Opiskelijat kehittämistoiminnassa -toimintatapaan oli opiskelijoille kuitenkin epäselvä ja yleisestikin ottaen opiskelijat eivät auditointihaastattelujen perusteella tunteneet kovinkaan hyvin TKI-toimintaa eivätkä Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohdetta.

Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa työelämäkytkös on kietoutunut tutkinnon eri vaiheisiin. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden olikin vaikea erottaa haastatteluvastauksissaan työelämän kehittämistä ja opintoja, sillä suhde työelämään on jatkuva ja vuorovaikutteinen.

KAMKn projekteissa yhteistyö syntyy projektien toteuttajien ja yritysten kesken ja työelämätietous välittyy projektien toteuttajille sekä mahdollisesti opettajille ja muulle henkilökunnalle. Jotta työelämätietous välittyy edelleen opetuksen kehittämiseen ja opiskelijoille, auditointiryhmä suosittelee projektitoiminnan työelämätietouden ja opetuksen välisen linkin ja mittarien kuvaamista. Lisäksi auditointiryhmän näkemyksen mukaan TKI-prosessiin on hyvä luoda ja kuvata menetelmät opiskelijoiden kytkemiseksi TKI-toiminnan kehittämiseen ja laadunhallintaan esimerkiksi Innova-toiminnan selkiyttämisen avulla.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöksi KAMK valitsi aktiviteettimatkailemisen osaamisalueen, joka on yksi KAMK:n viidestä osaamisalueesta. Aktiviteettimatkailemalla KAMK tarkoittaa "valtakunnallisesti ainutlaatuista liikunnan ja matkailun yhdistävää toiminnallista kokonaisuutta". Opiskelijoita osaamisalan koulutuksissa on noin 300, joista reilu puolet suoritti vuonna 2013 vähintään 55 opintopistettä.

Osaamisalueella ovat seuraavat tutkintoon johtavat koulutukset:

Perustutkintoon johtavat:

- Liikunnan ja vapaa-ajan koulutus
- Englanninkielinen liikunnan koulutus (Degree Programme in Sports and Leisure Management)
- Matkailun koulutus
- Matkailun englanninkielinen koulutus (Tourism) (koulutuksessa ei sisäänottoa auditointiajankohtana).

Ylempään AMK-tutkintoon johtavat:

- Matkailualan koulutus (ylempi AMK)
- Liikunnanohjaajakoulutus (ylempi AMK) (koulutus suunnitteluvaiheessa auditointiajankohtana).

6.2.1 Aktiviteettimatkaileun osaamisalueen perustutkintokoulutus

Aktiviteettimatkaileun osaamisalueen perustutkintokoulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat edistävät niiden laadukkuutta ja tukevat koulutuksen suunnittelua ja toteutusta, joka perustuu opetussuunnitelman vuosikelloon. Aktiviteettimatkaileu yhdistää liikunnan ja matkaileun koulutuksia, joilla on vielä omat opetussuunnitelmansa ja siksi kokonaisuus on laadunhallinnan näkökulmasta vielä jonkin verran pirstaleinen. Auditointiryhmä suosittelee jatkamaan opetussuunnitelmien yhtenäistämistä ja yhteistyötä opetuksen toteutuksessa.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla oppimisen kehittämissyöhmien kautta. Aktiviteettimatkaileun koko henkilöstö on osallistettu opetussuunnitelman kehittämiseen. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.

*Aktiviteettimatkaileun osaamisalueen perustutkintojen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Aktiviteettimatkaileu yhdistää liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksen, palvelujen tuottamisen ja johtamisen sekä matkaileun koulutuksen. Vastaavasti Sports and Leisure Management ja Tourism -koulutukset yhdistyvät aktiviteettimatkaileun alle. Taulukossa 2 on esitetty aktiviteettimatkaileun opiskelijamäärät.

Taulukko 2. Aktiviteettimatkaileun opiskelijamäärät KAMK:ssa vuonna 2013.

Aktiviteettimatkaileu	297
Liikunnan- ja vapaa-ajan koulutus	80
Sports and Leisure Management	35
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutus ⁷	10
Matkaileun koulutus	135
Tourism	37

⁷ Ei enää sisäänottoa

Opetussuunnitelmatyö perustuu opetussuunnitelman vuosikelloon, opetussuunnitelmapäiviin sekä tutkimustietoon ja KAMK:n koulutustoiminnan kehittämissyöryhmissä sovittuihin toimenpiteisiin.

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksen tutkinnon (liikunnanohjaaja AMK) laajuus on 210 opintopistettä (op) ja KAMK:ssa tutkinto koostuu perusopinnoista (10 op), ammattiopinnoista (115 op), vapaasti valittavista opinnoista (10 op), harjoittelusta (30 op) ja opinnäytetyöstä (15 op). Tekevä AMK -moduuli (10 op) muodostaa perusopinnot ja ne sisältävät seuraavat opintojaksot: Oppijana ammattikorkeakoulussa (2 op), Projektitoiminta (3 op), Liiketoimintaosaaminen (3 op) ja Kokous- ja neuvottelutaito (2 op). Opetus toteutetaan luentoina, harjoituksina ja projektina. Osa opinnoista tehdään monialaisissa opiskelijaryhmissä.

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksen vuositeemat ovat:

1. Vuosikurssi: Pehdän. Teeman tarkoituksena on, että opiskelija muodostaa käsityksen liikunta- ja aktiviteettimatkaualasta sekä suhteestaan ammattiin. Opiskelija omaksuu Tekevä AMK -toimintamallin.
2. Vuosikurssi: Toimin. Teeman tarkoituksena on, että opiskelija suunnittelee, toteuttaa ja arvioi liikuntaa sekä erilaisia tapahtumia ohjattuna ryhmillä.
3. Vuosikurssi: Kehitän. Teeman tarkoituksena on, että opiskelija kehittää liikunta- ja aktiviteettimatkaualaa.
4. Vuosikurssi: Sovellan. Teeman tarkoituksena on, että opiskelija soveltaa tietoja ja taitoja ja asenteita liikunta- ja aktiviteettimatkaualalla verkostoituen alan toimijoiden sekä muiden yhteistyötahojen kanssa sekä pystyy perustelevaan toimintaansa.

Sports and Leisure Management -koulutuksen tutkinnon (Bachelor of Sport Studies) laajuus on 210 opintopistettä ja perusrakenteeltaan samanlainen kuin liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksen, joskaan Tekevä AMK -moduulia ei ole englanninkielisissä koulutuksissa. Koulutuksen teemat ovat hieman eri tavoin nimetty ja määritetty kuin liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksessa. 1. vuoden teema on orientaatio, 2. vuoden teema on toiminta, 3. vuoden teema on terveyden vahvistaminen, turismi- ja liiketoimintatietoisuuden syventäminen ja 4. vuoden teema on kompetentti ja osaava kehittäminen.

Matkailun koulutuksen tutkinnon (restonomi AMK) laajuus on 210 opintopistettä ja perusrakenteeltaan sama kuin liikunnan ja vapaa-ajan koulutuksen rakenne. Matkailun koulutuksen vuositeemat on myöskin määritelty hieman eri tavoin kuin liikunnan ja vapaa-ajan- tai Sports and Leisure Management -koulutusten. Matkailun 1. vuoden teema on matkailualan havainnoija, 2. ja 3. vuoden teema on matkailupalveluiden toteuttaja ja osaaja sekä 3. ja 4. vuoden teema on matkailupalveluiden kehittäjä.

Vuositeemojen lisäksi eroavaisuutta on arviointikriteerien kuvauksissa, jotka suomenkielisissä ohjelmissa ovat opinto-oppaissa huomattavasti yksityiskohtaisemmat kuin englanninkielisissä koulutuksissa.

Koulutuksen suunnittelu

Osaamisalueiden koulutuksen suunnittelua ja toteutusta ohjataan yhtenäisesti koulutustoiminnan kehittämisryhmän kautta koko KAMK:ssa. Itsearviointiraportissa tuodaan yhtäältä esille, että moduuliopetus suunnitelmatyö vaatii selkeän ohjeistuksen siihen, mitä moduuleilla tarkoitetaan ja tavoitellaan ja toisaalta, että poikkialainen opetus suunnitelmatyö on alkanut edistyä uuden pedagogisen toimintatavan myötä, koska se sisältää opetus suunnitelman keskeiset periaatteet ja toimintatavat. Auditointiryhmä yhtyy käsitykseen, että systemaattiset laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutuksen laadukkuutta, suunnittelua ja yhtenäistä tapaa toimia. Aktiviteettimatkailemisen perustutkimusten kokonaisuuden kehittämisen kannalta on tärkeää jatkuvasti vahvistaa koulutuksen yhtenäistä suunnittelua, toteutusta ja arviointia sekä opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistumista eri vaiheissa.

Aktiviteettimatkailemisen prosesseissa hyödynnetään myös opetus suunnitelmapäiviä, joihin osallistuu koko osaamisalueen henkilöstö. Auditointihaastattelussa korostettiin, että kehittäminen on lopulta kaikkien vastuulla, vaikka yhteiseen viitekehykseen pyritään ja silti eroavaisuuksia löytyy. Sekä opettajien että opiskelijoiden haastattelussa tuli vahvasti esille, että kaikki käyvät säännöllisesti kehityskeskustelun, jonka kautta toiminnan ja laadunhallinnan menettelyt toimivat sekä osaamisalueen että yksilön tasolla.

Opiskelijat osallistuvat opetuksen suunnitteluun antamalla palautetta ja osallistumalla oppimisen kehittämisryhmän toimintaan. Aktiviteettimatkailemisen kysyy opetus suunnitelman rakenteesta palautetta myös opiskelijakunta KAMO:lta.

Ulkoiset sidosryhmät antavat palautetta harjoittelun arvioinnin yhteydessä. Harjoittelupalautteita kerätään kattavasti, joskin niiden hyödyntämistä opettajat haluaisivat tehostaa. Samoin yritysten osaamistarpeiden entistä tarkempaa kartoitusta pidetään tärkeänä osaamisperustaisen opetus suunnitelman näkökulmasta.

Itsearvioinnin mukaan aktiviteettimatkailemisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan työryhmässä työstetään hankeideoita ja niiden kytkeytymistä opetukseen. Työaikasuunnitelmissa otetaan huomioon hankesuunnittelun ja hankkeiden vaatimat tarpeet. Myös opiskelijoiden panosta hankkeissa seurataan sitä varten kehitetyn työvälineen avulla, mittarina on muun muassa hankkeissa suoritettujen opintopisteet.

Työelämärelevanttisuutta aktiviteettimatkailemisen kartoitetaan liikunnan ja matkailemisen laajalla työelämäselvityksellä. KAMK:n itsearviointiraportin mukaan aktiviteettimatkailemisen tekee vuositasolla säännöllisesti yhteistyötä yli 200 yrityksen kanssa, joista kymmenen on valittu puitesopimuskumppaniksi.

Koulutuksen toteutus

Aktiveettimatkaileu päivittää ydinainesanalyysjä opetussuunnitelmiin, mikä onkin hyvä käytäntö niin kuin itsearviointissa todetaan. Ydinainesanalyysit tukevat opetuksen suunnittelua ja opiskelijoiden oppimistavoitteiden saavuttamisen seuranta. Tässä apuna ovat opintojen etenemissuunnitelmat, jotka löytyvät sekä Moodlesta että työryhmäsivustoilta. Opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia seurataan itsearvioinnin mukaan palautteiden, hyvinvointikyselyjen ja myös ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoiden ajankäytön seurannan avulla.

Koulutuksissa toteutetaan työelämäprojekteja työelämä- ja puitesopimuskumppaneiden kanssa. Opetuksen ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) integroinnissa on haasteita aikataulujen yhteensovittamisessa, kun tehdään työjärjestyksiä ja otetaan huomioon työelämän toiveita. Aktiveettimatkaileun TKI-työryhmä integroi TKI-hanketoiminnan ja opetuksen, joiden tarpeet otetaan huomioon myös työaika-suunnittelussa. Itsearviointin mukaan prosessit ja menettelytavat on kuvattu. Auditointihaastattelussa tuotiin esille ajatus käsikirjan laatimisesta TKI-toiminnan ja opetuksen integroimiseen. Auditointiryhmä kannattaa tätä ajatusta. Opettajien työaika-suunnitelmissa on varattu aikaa projektityölle, ja sen tavoitteet asetetaan kehityskeskustelussa. Opettajien osaamista ja työhyvinvointia tarkastellaan muun muassa kehityskeskusteluissa.

Kansainvälisyys tutkintokoulutuksessa toteutuu ja kehittyy kaksoistutkinnoilla, vieraskielisellä opetuksella sekä opettaja- ja opiskelijavaihdolla. Auditointihaastattelussa opiskelijat arvioivat, että suomenkieliset sivut ovat paremmat kuin englanninkieliset. Ongelmallisinta on, että englanninkielisilläkin sivuilla on paikoitellen edettävä suomenkielisten otsikoiden kautta. Samoin opinto-oppaissa esimerkiksi arviointikriteerit ovat huomattavasti perusteellisemmat suomeksi kuin englanniksi. Auditointiryhmä suosittelee, että kansainvälisyyden vahvistamiseksi kiinnitetään huomiota ohjeistuksen ja ohjauksen yhdenmukaisuuteen.

Koulutuksen työelämärelevanssia varmistetaan auditointihaastattelujen perusteella yhteyksillä työelämään esimerkiksi harjoittelujen yhteydessä, tutustumismatkoilla, yksilöiden verkostoissa toimimisella sekä kyselyillä valmistuneille. Ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista tiedotetaan aktiveettimatkaileusta valmistuville opiskelijoille elinikäisen oppimisen näkökulmasta ja mahdollisuutena rakentaa opintopolkua.

Laatutyön vaikuttavuus

Itsearviointiraportin mukaan aktiveettimatkaileun koulutuksissa käytetään seuraintaindikaattoreina KAMK:n palautejärjestelmään kuuluvia opiskelijakyselyjä – esimerkiksi opiskelijoiden hyvinvointikyselyä ja OPALA-kyselyä – sekä tuloksellisuusmittareita, kuten vetovoimaisuutta, opintojen etenemistä, hankkeistettuja opinnäytetöitä, suoritettuja TKI-pisteitä, kv-opiskelijavaihtoa, keskeyttämislukuja, suoritettuja tutkintoja sekä työllistymistä.

Auditoinnissa toteutettujen opettajahaastattelujen mukaan pääpaino laatutyössä on saada perustehtävät toimiviksi ja palaute suoraksi. Opiskelijahaastatteluissa tuli esille haasteena se, että palaute vaikuttaa vasta seuraavan vuosikurssin opetuksen toteutukseen. Auditointiryhmä kannustaa kehittämään nopeita, systemaattisia ja kumuloituvia palautteen käsittely- ja hyödyntämistapoja.

Auditointihaastatteluissa tuli esille, että opiskelijoille suunnattu Kanna kortesi kekkoon -laatukäsikirja ja Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohde ovat opiskelijoille vieraita. KAMK:n itsearviointiraportin mukaan opiskelijoiden roolia laatutyön kannalta tulee tarkastella eli miten opiskelijat saadaan entistä paremmin sitoutumaan laatutyöhön ja tulemaan aktiivisiksi toimijoiksi. Sopiviksi foorumeiksi itsearvioinnissa todetaan mm. oppimisen kehittämisen työryhmät, ylempi AMK-laaturyhmät, työelämäyhteistyöpäivät ja alumnitoiminta.

Opetuksen osittain päällekkäiset järjestelmät kuormittavat henkilöstöä, ja opetus-suunnitelmätietoja päivitetään useisiin eri tiedostoihin. Auditointiryhmä suosittelee päällekkäistietoa sisältävien tietueiden yhdistämistä ja intranetin sekä työryhmäsi-vustojen rakenteen selkiyttämistä sekä hakutoimintojen osuvuuden parantamista.

Itsearviointiraportin mukaan aktiviteettimatkaillen koulutuksissa tehdään laadun parantamista kaikissa KAMK:n strategisissa kehittämiskohteissa poikkialaisen yhteistyön tiivistämiseksi ja kaikille yhtenäisten menettelytapojen yhtenäistämiseksi ja käyttöön ottamiseksi sekä vastuita selkiyttämällä. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan tätä kehitystyötä. Auditointiryhmä suosittelee myös jakamaan hyviä käytäntöjä poikkialaisesti ja hyödyntämään katselmointien tuloksia.

6.2.2 Aktiviteettimatkaillen osaamisalueen ylempi AMK-tutkintokoulutus

Aktiviteettimatkaillen osaamisalueen ylempien AMK-tutkintokoulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen laadukkuutta ja tukevat koulutuksen toteutusta. Koulutuksen suunnittelu perustuu valtakunnalliseen opetussuunnitelmayhteistyöhön ja toteutus verkostoyhteistyöhön, keskeisimpänä kumppanina on Lapin ammattikorkeakoulu.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana koulutustoiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön – mukaan lukien opiskelijoiden työyhteisöt, joille opiskelijat tekevät opinnäytetyönsä kehittämistehtävänä. Yhteys ammattikorkeakoulun omaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toimintaan näyttäytyi auditoinnissa vähäisenä. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään tiivistä yhteistyötä tutkimus- ja kehittämistoiminnan kanssa ja opinnäytetöiden kytkemistä ammattikorkeakoulun TKI-toimintaan soveltuvin osin.

Aktiviteettimatkaillen osaamisalueen ylempien AMK-tutkintojen laadunhallinta on kehittyvässä vaiheessa.

Opinto-oppaan mukaan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava matkailun koulutus (90 opintopistettä) toteutetaan monimuoto-opetuksena, joka sisältää lähiopetusta ja ohjattua itsenäistä etäopiskelua. Lähiopetus toteutetaan pääsääntöisesti kahden päivän laajuisina lähijaksoina noin kerran kuukaudessa erikseen ilmoitettavina päivinä. Opintojen rakenne koostuu kaikille yhteisistä ammattiopinnoista (30 op) ja syventävistä ammattiopinnoista (20 op), vapaasti valittavista opinnoista (10 op) ja opinnäytetyöstä (30 op). Opinnot suoritetaan 1,5–2,5 vuoden aikana. Käytännössä keskimääräinen opiskelu-aika on vaihdellut 2,3 vuodesta 3,5 vuoteen vuosina 2011–2013 KAMK:n seurantatietojen mukaan.

Koulutuksen suunnittelu

Matkailualan koulutuksen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (restonomi YAMK) opetussuunnitelman rakenteen perusta on valtakunnallinen. Opetusta suunnitellaan myös aiempien toteutusten henkilökohtaisten opetussuunnitelmien ja opiskelijoiden kanssa käytävien kehityskeskustelujen perusteella. Opiskelijat antavat kehittämistä varten palautetta, jolla on haastattelujen mukaan pääsääntöisesti vaikutusta. Auditointihaastattelujen perusteella opiskelijoiden kokemukset kuitenkin vaihtelivat siitä, miten palaute vaikuttaa. Auditointiryhmä suosittelee, että palautteen ja vastapalautteen kokoamista ja käsittelyä kehitettäisiin järjestelmällisesti.

Matkailun ylempään AMK-tutkintokoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa opettajat käyttävät KAMK:n yhteisiä laadunhallinnan dokumentteja, joista johtamis- ja laatukäsikirja, johtamisen työkalu, pedagoginen toimintatapa ja prosessikuvaukset mainittiin auditointihaastatteluissa tärkeimpinä. Keskeisenä toimintamuotona nostettiin esille myös poikkialainen ylempään ammattikorkeakoulutuksen työryhmä.

Opettajat analysoivat ja hyödyntävät saatua ja kerättyä palautetta sekä pyrkivät ottamaan sen huomioon käytännön toiminnassa. Palautteen käyttäminen suunnittelussa ja kehittämisessä kuitenkin jossain määrin vaihtelee poikkialaisessa toteutuksessa alakohtaisesti: joillekin aloille on perustettu työelämän edustajien kanssa työryhmiä ja joillakin aloilla korostetaan enemmänkin suoran keskustelun ja yhteydenpidon muotoja työelämän edustajien kanssa. Auditointiryhmän mielestä opiskelijoiden ja työelämän palautteen hyödyntämistä kannattaa systematisoida ja rakentaa jatkuvaksi toiminnaksi.

Koulutuksen toteutus

Opetus toteutetaan pääosin KAMK:n poikkialaisina opintoina ja osin verkostoyhteistyössä Lapin ammattikorkeakoulun kanssa. Opiskelijat tunnistivat poikkialaisuuden yhteisluentoina ja uusien näkökulmien saamisena, kun opiskelijat tapaavat muiden ammattikorkeakoulujen matkailun ylempään AMK-tutkintoon opiskelijoita. Opintojaksojen oppimistehtävät ovat samalla työelämän kehittämistehtäviä. Opiskelijat opiskelevat pääsääntöisesti työn ohessa ja tekevät kehittämistehtävänsä ja

opinnäytetyön työpaikalleen. Yhteys TKI-toimintaan näyttäytyi kuitenkin vähäisenä auditointihaastatteluuissa. Auditointiryhmä suosittelee yhteyden kehittämistä TKI-toimintaan ja -hankkeisiin.

Henkilökohtaiset opiskelusuunnitelmat (HOPS) tehdään kaikille. HOPS:iin sisällytetään tarvittaessa vaihtoehtoisia suoritustapoja. Itsearvioinnin mukaan YAMK-opintojaksoissa ei ole ollut käytössä yhteisiä arviointikriteerejä, vaan jokainen opettaja on luonut omansa. Yhteisten arviointikriteerien laadinta on kuitenkin käynnistetty ja tavoitteena on saada ne käyttöön vuoden 2015 opetussuunnitelmassa. Auditointiryhmän mielestä on hyvä, että tähän laadunhallinnan menettelytavan puutteeseen on kiinnitetty huomiota ja arviointikriteereiden laadinta on käynnistetty. Auditointiryhmä kannustaa seuraamaan ja arvioimaan kriteereiden käyttöönottoa ja onnistuneisuutta PDCA-syklin mukaisesti seuraavassa mahdollisessa katselmoinnissa.

YAMK-opinnoilla on jatkuva yhteys työelämään, opiskelijan omaan työhön ja sen kehittämiseen, jolloin työelämälähtöisyys toteutuu. Opiskelijat olivat tyytyväisiä opetukseen ja sen räätälöintiin sekä jatkuvaan yhteyteen työhön ja työpaikkaan. Ohjelmat on rakennettu ja toteutetaan työelämälähtöisesti.

Auditointihaastatteluuissa opiskelijat arvioivat kirjaston oppimisympäristön ja palvelut toimiviksi. Kirjojen saatavuus on kuitenkin aika ajoin vaikeaa. Opintojen ohjauksen todettiin tapahtuvan pääsääntöisesti yhteydenpidolla vastuupettajaan, ja sitä opiskelijat pitivät riittävänä.

Laatutyön vaikuttavuus

KAMK:n itsearvioinnissa on todettu, että ylemmän AMK-tutkintokoulutuksen toimintakäytänteissä on eroja, mikä johtuu osaltaan siitä, että ammattikorkeakoulun sisällä tehtävän yhteistyön ohella tehdään paljon yhteistyötä myös muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan yhteistyön ei tule olla este laadunhallinnan yhtenäiselle kehittämiselle ja auditointiryhmä kannustaakin yhteisten arviointikriteereiden käyttöönottoa ja seurantaan sekä tuloksellisuuden että laadunhallinnan menettelyjen näkökulmasta.

Yhteisiä käytänteitä ja toimintatapoja kehitetään poikkialaisella ylempi AMK -työryhmätyöskentelyllä ja laatutyöllä palautejärjestelmän kautta. Opintojaksoilla ei ole yhteisiä arviointikriteerejä, joskin niiden laadinta on käynnistetty. Opinnäytetöillä on kaikille yhteiset arviointikriteerit. Verkosto- ja yhteistyökumppaneiden kanssa ei ole luotu yhteistä palautejärjestelmää. Auditointiryhmä käsityksen mukaan tätä kannattaisi kuitenkin harkita laadunhallinnan yhtenäistämiseksi ja tasalaatuisuuden takaamiseksi.

Opettajat käyvät esimiestensä kanssa kehityskeskustelut, joissa asetetaan tavoitteet ja keskustellaan opettajien osaamisesta ja kehittymisestä. Työyhteisön toimivuuskysely tehdään kerran vuodessa.

6.2.3 Kone- ja tuotantotekniikan koulutus

Kone- ja tuotantotekniikan koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutustoiminnan laadukkuutta ja tukevat opetuksen toteutusta. Konetekniikan koulutuksen suunnittelu ja toteutus perustuu KAMK:n opetussuunnitelman vuosikelloon ja noudattaa yhteisiä ohjeita ja toimintatapoja.

Eri henkilöstöryhmät ovat mukana koulutustoiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla, opiskelijat erityisesti palautteen kautta. Myös ulkoiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit osallistuvat koulutuksen kehitystyöhön antamalla palautetta harjoittelun ja opinnäytetyöprosessin yhteydessä. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistumista järjestelmällisesti ja dokumentoidusti vapaamuotoisen kehittämisosallistumisen lisäksi.

*Konetekniikan koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Opinto-oppaan ja koulutus kuvauksen mukaan Kajaanin ammattikorkeakoulun kone- ja tuotantotekniikan insinörikoulutuksessa (240 opintopistettä) keskeisiä sisältöjä ovat teollisuuden tuotantomenetelmät, -koneet ja -prosessit. Opiskelija saa perustiedot myös matemaattisissa aineissa, tietotekniikassa sekä elektroniikassa. Kieliopinnoilla ja yritystoiminnan opinnoilla vahvistetaan kokonaiskuvan syntymistä tuotannollisesta yritystoiminnasta. Koulutus luo pohjan tuotannon suunnittelu-, organisointi-, käyttö-, huolto-, laatu- ja materiaalihallinnon tehtäviin. Koulutus on käytännönläheistä ja opiskelija perehtyy tuotantoprosessien hallintaan alusta aina tuotteen valmistamiseen saakka. Opintoihin kuuluu paljon laboratorioharjoituksia ja käytännön projekteja, joissa opiskelijat tekevät yhteistyötä alueen yritysten kanssa. KAMK:n kone- ja tuotantotekniikan koulutuksessa (insinööri AMK) oli vuonna 2013 yhteensä 112 opiskelijaa.

Työelämärelevanttisuutta koulutuksen itsearvioinnin mukaan varmistetaan kartoittamalla työelämän näkökulmia toimimalla yhteistyössä alueen konetekniikan yritysten kanssa. Itsearviointiraportissa viitataan myös KAMK:ssa tehtyyn opinnäytetyöhön, jossa kartoitettiin vuonna 2007 kone- ja tuotantotekniikan kilpailukykyä.

Auditointihaastattelut todensivat, että kone- ja tuotantotekniikan koulutuksen suunnittelu, toteutus ja laatutyön toimintatavat ja laadunhallinnan menettelyt noudattavat PDCA-sykliä ja että se hallitaan hyvin.

Koulutuksen suunnittelu

Osaamisalueen henkilöstö laatii opetussuunnitelman opetussuunnitelmapäivinä ammattikorkeakoulun vuosikellon mukaisesti käyttäen yhteisiä ohjeita ja hyödyntäen koulutustoiminnan kehittämisryhmän sopimia ohjeita. Opetussuunnittelutyöstä vastaa osaamisaluevastaava. Osaamisalueet ottavat opetussuunnitelmien päivityksissä huomioon työelämän tarpeet ja opiskelijoilta kootun suoran palautteen, esimerkkinä auditointihaastatteluisissa ja itsearvioinnissa mainittiin matemaattisten aineiden uudelleen sijoittelu.

Itsearviointiraportti kuvaa toimintatapoja, joiden mukaan opetussuunnitelmat laaditaan KAMK:n vuosikellon ohjeiden mukaisesti, ja opettajat ja opiskelijat sekä ulkoiset sidosryhmät osallistuvat prosessiin. Osallistuminen perustuu toisaalta ohjeisiin ja toisaalta henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen sidosryhmien edustajien kanssa.

Opiskelijat osallistuvat koulutuksen suunnitteluun ja arviointiin lähinnä oppimisen kehittämisen työryhmän kautta. Kone- ja tuotantotekniikan opiskelijat tuntevat lukuvuosiopas Käyttiksen, käyvät kehityskeskustelut ja löytävät tarvitsemansa ohjeet ja dokumentit intranetistä niin kuin muidenkin koulutusalojen opiskelijat. Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohde oli jäänyt opiskelijoille vieraaksi, eikä TKI ollut terminä tuttu auditointihaastattelussa.

Koulutuksen toteutus

Konetekniikan oppimis- ja osaamistavoitteet on kuvattu opintojaksokuvauksissa, etenemissuunnitelmissa ja kompetenssimäärittelyissä. Jokaisella opetussuunnitelman moduulilla on vastuuhenkilö. Opettajat arvioivat, seuraavat ja kommunikoiivat keskenään opetussuunnitelman toteuttamisesta kokonaisuuden toimivuuden turvaamiseksi. Oppimistavoitteiden viestiminen opiskelijoille vaatii itsearviointiraportin mukaan vielä kehittämistä.

Itsearviointiin mukaan kone- ja tuotantotekniikan tutkintokoulutuksessa työjärjestys on pyritty pitämään mahdollisimman muuttumattomana koko lukukauden ajan (mikäli kurssit ulottuvat koko lukukauden ajalle). Muutoksia opetussuunnitelmaan osaamisalue tekeekin mahdollisimman vähän, koska niin osaamisalue haluaa varmistaa koulutuslupauksensa opiskelijoille.

Opetusmenetelmät ja opetuksen tueksi hankittujen oppimisympäristöjen ja -laitteistojen arvioitiin tukevan alan koulutusta sekä alueen kehitystarpeita. Henkilöstö on sitoutunut kehittämään koulutusta.

Opiskelijat antavat opintojaksoista palautetta. Arviointimenetelmät ovat opettaja- ja opintojaksokohtaisia ja vaihtelevat aineittain, todetaan itsearviointissa. Auditointiryhmä suosittelee KAMK:n yhteisten arviointikriteereiden käyttämistä.

Opiskelijoiden kehittämistehtävät ja opinnäytetyöt ovat pääsääntöisesti työelämälähtöisiä kehitysprojekteja. Palautetta kerätään harjoittelujaksoilta myös työnantajalta. TKI integroituu opetukseen lähinnä harjoittelun ja opinnäytetyön kautta.

Laatutyön vaikuttavuus

Auditointihaastattelujen mukaan koko henkilökunta osallistuu laatutyöhön eri työryhmissä (esimerkiksi oppimisen kehittämisen työryhmä), harjoittelunohjauksen ja opinnäytetyöprosessin kautta. Laatutyön arvioitiin olevan erilaista eri osaamisalueilla, kone- ja tuotantotekniikassa pyritään asioiden sutjakkaan ja laadukkaaseen tekemiseen.

Laatutietoisuus on parantunut viestinnän ja auditoinnin myötä. Laatumittarit ovat jalkautuneet henkilökunnan keskuudessa hyvin, mutta opiskelijoille niitä pitäisi avata enemmän.

Auditoinnin myötä laatuasioista on keskusteltu aiempaa enemmän myös opiskelijoiden kanssa. Kanna kortesi kekoon -laatukäsikirjaa opiskelijat eivät kuitenkaan tunteneet. Toimintaohjeet, kuten AHOT-, harjoittelu- ja opinnäytetyöohje sekä erilaiset lomakkeet opiskelijat löysivät yleensä intranetistä tai opettajan avulla. Lukuvuosiopas Käyttiksen tunti suurin osa haastatelluista opiskelijoista.

Palaute eri muodoissaan oli keskeisin laatutyön menettely opiskelijoiden näkökulmasta. Opiskelijoiden arvion mukaan osa opettajista ottaa palautteen välittömästi huomioon ja osa ei reagoi palautteeseen. Sama koski myös palautteen palaute -tunteja.

Itsearviointiraportissa on ehdotettu, että koulutuksen laatua voitaisiin paremmin analysoida työelämässä olevien entisten opiskelijoiden avulla: miten opetussuunnitelmat palvelivat työelämäosaamista ja miten opetussuunnitelmaa pitäisi kehittää. Valmistuneille tehdään kysely, mutta tuloksia ei kuitenkaan hyödynnetä riittävästi. Alumnitoiminnan kehittyessä tämä saattaisi mahdollistua entistä paremmin. Auditointiryhmä on näyttöjen perusteella samaa mieltä itsearviointiraportin havainnon kanssa siitä, että kyselyjen, arviointien ja palautteiden tuottamaan tietoa voitaisiin hyödyntää enemmän ja systemaattisemmin koulutustoiminnan kehittämisessä.

Itsearviointiraportissa määritellyissä kehittämiskohteissa suunnitellaan vapaan palautteen järjestelmällistä keräämistä kerran lukukaudessa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan kannattaisi harkita jatkuvasti kumuloituvan palautejärjestelmän kehittämistä sekä sen hyödyntämistä vuosikellon mukaisessa suunnittelussa ja toteutuksessa.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Kajaanin ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) tavoitteet ja vastuut ovat selkeät ja ne ovat luonteva osa korkeakoulun kokonaisstrategiaa. Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät TKI-toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan ja eri henkilöstöryhmät ja osin myös ulkoiset sidosryhmät sekä opiskelijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Ulkoisilta sidosryhmiltä saadun palautteen hyödyntäminen ei kuitenkaan ole kaikilta osin järjestelmällistä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan mm. yritysten ja opiskelijoiden vaikuttavuus laatujärjestelmän kehittämisessä lisääntyisi, jos menettelyt mahdollisuudesta osallistua projekteihin kuvataan ja systematisoidaan sekä palautteen palaute -prosessia kehitetään. KAMK:ssa on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja keskeisten TKI-toimintaan liittyvien tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan ja ne toimivat hyvin. Lisäksi menettelytapojen kuormittavuuteen on KAMK:ssa kiinnitetty huomiota.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.

Alueen strategiat varmistavat KAMK:n TKI-toiminnan laatua

Kajaanin ammattikorkeakoulun visiona on olla Suomen tekevin korkeakoulu ja se on profiloitunut aluekehityksen korkeakouluksi. Kainuun ainoana korkeakoulutusta tarjoavana yksikkönä sillä on vastuu maakunnan korkeakoulutuksesta ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnasta (TKI) alueen elinkeinoelämän ja kansainvälistymisen tukena.

Alueen kehittämishaasteet ohjaavat toimintaa. Ammattikorkeakoulun strategian ja TKI-toiminnan pohjana ovat Kainuun alueelliset strategiat sekä Kainuun kehittymisen keihäänkärjet kuten Kainuun maakuntaohjelma, Kajaanin kaupungin elinkeinostrategia, Itä- ja Pohjois-Suomen ohjelman kehittämistavoitteet ja Kajaanin kaupunkiseudun kasvu- ja kärkialojen innovaatiotoiminnan kehittämisstrategia (KAMK keskeinen toteuttaja). Toiminta-ajatuksen mukaan KAMK edistää Pohjois- ja Itä-Suomen osaamisen, osaajien ja elinkeinoelämän kehittymistä sekä toimijoiden välistä yhteistyötä. Tähän KAMK panostaa keskittymällä muun muassa yhteistyöhön kehitysyritysten kanssa.

KAMK:n TKI-toiminnan tavoitteet asetetaan suhteessa strategisiin tavoitteisiin ja käytettäviin resursseihin. Uusi EU-kausi sekä muut uudet rahoitusinstrumentit painopisteineen haastavat TKI-toiminnan. Vuonna 2013 TKI:n osuus KAMK:n kokonaisbudjetista oli noin 27 %. KAMK haluaa säilyttää ja vahvistaa TKI-toiminnan edellytykset ja reagoitakyvyn, jotta panostus erityisesti aluekehityksen hankkeisiin on mahdollista.

KAMK:n vaikuttavuus perustuu opetuksen ja TKI-toiminnan yhdistävään toimintamalliin. Korkeakoulun T&K- yksikkörakenne on purettu ja TKI-toiminta vastuutettu ja valtuutettu osaamisalueille. TKI-toiminta kuuluu kehittämiskohteenä KAMK:n toiminnalliseen organisaatioon. Kehittämiskohteen toimintasuunnitelma käsitellään vuosittain KAMK-johtoryhmässä ja suunnitelma päivitetään poikkialaisessa TKI-tiimissä. TKI-toiminnan perusteet löytyvät KAMK:n strategiasta ja vastuunjako organisaatiossa on selkeä. TKI on näin luonteva osa ammattikorkeakoulun painoaloja ja se on integroitunut KAMK:n toimintaan. Auditointiryhmä näkee vahvuutena sen, että KAMK:n painoalat määrittyvät maakunnan strategisista tavoitteista. Auditointihaastatteluissa henkilöstö ei kokenut laadunhallinnan menetelmiä liian kuormittavina ja auditointiryhmän näkemyksen mukaan henkilöstö on kytketty TKI-toiminnan kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla, toimintatapa on dokumentoitu KAMK:n intranettiin. Myös opiskelijoille on mahdollista tutustua TKI-toimintaan, mutta haastateltujen opiskelijoiden keskuudessa TKI-toiminta ei ollut käsitteenä tuttu. Auditointiryhmä toteaa, että toimintatavan dokumentoinnin käytettävyyden lisääminen sekä kytkeminen opetukseen kirkastaisi TKI-toiminnan prosesseja ja niiden kehittämistä opiskelijoille.

TKI-toiminta -kehittämiskohteen toimintasuunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointiin on luotu kattava mittaristo. Opiskelijoiden TKI-opintopistetavoite vuoteen 2020 mennessä on 70 opintopistettä tutkinnosta. Vuoden

2013 opintopisteiden kasvu johtuu ammattikorkeakoulun oman arvion mukaan TKI-opintopisteiden tehostuneesta kirjaus- ja keräyskäytännöstä. Ulkopuolinen TKI-toiminnan rahoitus on myös kasvanut. Ulkoisen rahoituksen mittaristo on Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen tekemässä toiminnan arvioinnissa keskeinen. Auditointiryhmän näkemyksen KAMK:n TKI-toiminnan kehittymistä kuvaavat mittarit ovat monipuoliset. Auditointiryhmä suosittelee mittariston systemaattista kehittämistä ja käyttöä, jolloin ne tukisivat TKI-toiminnan laadunhallintaa sekä edistäisivät opetuksen ja TKI-toiminnan integrointia entisestään.

Vahvat prosessit hanketoiminnan onnistumisen taustalla

TKI-projektien valmisteluprosessi on todettu jo aiemmassa laatujärjestelmän auditoinnissa toimivaksi, ja KAMK:n valmisteluprosessi on strategialähtöinen ja hyvin järjestelmällinen. KAMK:n intranetissä olevan ohjeistuksen mukaan projektien laatua on varmistettu suunnittelu-, toteutus- ja päättämisprosessien kuvauksella sekä tarkennetulla hanketoiminnan prosessiohjeella. Toteutettavat hankeaihiot saavat alkunsa osaamisalueilta ja kehittämiskohteista, erityisesti työelämäyhteyksien kautta. Hankevalmistelun prosessi on selkeä, ja toteutusprosessin aikana käydään läpi mm. kytkennät opetukseen. Lisäksi käsitellään hanketulosten hyödyntäminen erityisesti keksintöhallinnon, kaupallistamisprosessin ja uusyrityskehityksen näkökulmista. KAMK:n TKI-toiminnassa toimii myös poikkialainen TKI-toiminnan kehittämissyhmä, joka mahdollistaa osaamisalojen monialaisen yhteistyön. Uutena käytäntönä on luotu TKI-kahvila, jossa jaetaan tietoa eri hankkeista ja niiden toteutuksesta. Käytänteet tukevat henkilöstön sitouttamista ja toteutettavien TKI-projektien poikkialaisuutta. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan TKI-toiminnan laadunhallinta on pääsääntöisesti selkeästi dokumentoitu prosessi, joka tukee korkeakoulun strategisten tavoitteiden saavuttamista.

KAMK:ssa toteutetaan aktiivisesti projekteja yrityksiin ja yritysten kanssa. Opiskelijat ovat osa KAMK:n projektitoimintaa, vaikka haastattelujen mukaan opiskelijoita harvemmin hyödynnetään projekteissa. Yritysyhteistyössä on pääsääntöisesti tarve vahvalle ammattiosaamiselle ja opettajat/projektihenkilöstö arvioivat projekteittain, onko opiskelijoiden osaaminen riittävää projektin toteuttamiseen. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan projektitoiminnan ja opiskelijoiden välinen linkki vahvistuu, jos menettelyt opiskelijoiden mahdollisuudesta osallistua projekteihin kuvataan ja systematisoidaan.

Projektien hallinnointi on koko ammattikorkeakoulun osalta keskitetty, ja yhteiset palvelut -yksikköön on koottu organisaation tarvitsemat yhteiset tukipalvelut. Auditointihaastatteluuissa haastateltavat tunnustivat prosessit ja arvostivat poikkeuksetta niiden selkeyttä ja tukea kokien hankkeissa toimimisen ”turvalliseksi ja selkeäksi”. TKI-henkilöstö toi esiin projektihallintohenkilöstön vahvan osaamisen ja osaamisalueiden kanssa tehtävän sujuvan yhteistyön. Auditointiryhmä toteaa, että TKI-toiminnan keskeiset tuki- ja palveluprosessit toimivat, talous on kytketty niihin ja koko projektinhallintaprosessi on erityisen hyvin dokumentoitu ja systemaattinen tukien käytännön toimintaa.

KAMK:n yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tukena monitasoinen verkostoyhteistyö

Ulkoiset sidosryhmät ovat keskeinen osa KAMK:n toimintaa. KAMK on alueensa kehittäjä ja aktiivisesti mukana alueen erilaisissa strategisissa prosesseissa ja verkostoissa. Kahdenväliset kontaktit ulkopuolisiin organisaatioihin ja yhteistyö ovat yleisiä toimintatapoja. Ammattikorkeakoulun johdolla ja henkilöstöllä on monipuoliset henkilökohtaisen tason suhteet keskeisten sidosryhmien kanssa. Ulkoisten sidosryhmien suhteiden tuottama tietous on arvokas panos TKI-toiminnan kehittämiseen. Kytkenä ulkoisiin sidosryhmiin kuitenkin vaihtelevat eri osaamisalueilla ja yksiköissä. Esimerkiksi työelämän kanssa muodostettu työryhmä ja tehty yhteistyösopimus ovat KAMK:n sairaan- ja terveydenhoidon osaamisalueella tyypillistä toimintaa. Korkeakoululta puuttuvat yhtenäiset menettelyt ulkoisten sidosryhmien suuntaan, ja monilla olemassa olevilla menettelyillä ei näytä olevan järjestelmällistä roolia eri osaamisalueilla ja TKI:n laadunhallinnassa.

Yleinen rahoittajien ohjeistus ja edellytys hanketoiminnalle on, että hankkeissa on ohjausryhmät, joissa tulee olla mukana työelämän edustus. Haastatteluiden mukaan KAMK:n hankkeissa työelämä toimii monesti myös hankkeiden rahoittajana. Palautetta saadaan työelämäedustajilta niin hankkeen aikana suoraan kuin hankkeen lopussa tehtävästä kyselystä. Lisäksi KAMK saa palautetta sidosryhmiltä eri verkostoista, mutta KAMK:n sidosryhmäpalautteen kerääminen ei näyttäyty systemaattisena ja palautteesta annettavaa palautetta ei juurikaan hyödynnetä.

Auditointiryhmä suosittelee ulkoisten sidosryhmien kytkemistä nykyistä järjestelmällisemmin TKI-toiminnan kehittämiseen niin, että sidosryhmille luodaan systemaattisia menettelytapoja osallistua ja antaa palautetta eri osaamisalueiden toiminnan kehittämiseen. Yhtenäisen asiakashallintajärjestelmän kehittäminen ja ulkoisiin sidosryhmiin liittyvän KAMK:n palautteen palaute-järjestelmän kehittäminen esim. avoimen sidosryhmäfoorumin avulla parantaisivat entisestään KAMK:n laadunhallintaa.

KAMK:lla on määritettynä kansainväliset strategiset kumppanuussopimukset, joita hyödynnetään osaltaan myös TKI-toiminnassa. KAMK:n vuonna 2013 tekemät strategiset kumppanuussopimukset vahvistavat kansainvälisen tason osaamista, näkyvyyttä ja vaikuttavuutta KAMK:n osaamisalueilla (aktiiviteettimatkaile, tietojärjestelmät, sairaan- ja terveydenhoito, kone- ja kaivostekniikka, liiketoiminta ja innovaatiot). KAMK pyrkii tukemaan strategisia valintoja hankerahoituksella. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan kansainväliset kumppanit voisi kytkeä nykyistä vahvemmin TKI-hankkeiden valmisteluprosessiin. Kansainvälisyys on keskeinen osa työelämää ja yhdistämällä kansainväliset toimijat systemaattisemmin TKI-hankkeisiin tutkintojen työelämälähtöisyyttä voidaan kehittää entisestään.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu on keskeinen ja vahva toimija maakunnassa. KAMK:n strategiat kytkeytyvät suoraan maakunnallisiin strategioihin ja niin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) kuin koulutuksen painopisteet kumpuavat näistä strategi-

oista. KAMK:n yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan menettelytavat tukevat toiminnan kehittämistä ja tavoitteita. Sidosryhmät osallistuvat KAMK:n toiminnan kehittämiseen, mutta laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyys ja hyödyntäminen on osin satunnaista. Auditointiryhmä suosittaa, että tiedonkeruuta ja palautejärjestelmää sekä niiden liittämistä KAMK:n ennakoitotoimintaan systematisoitiin. Aikuis- ja täydennyskoulutuskeskus AIKOPA:n laadunhallinnan menettelytavat noudattavat erinomaisesti PDCA-syklin vaiheita. Hanketoiminta on laajaa, ja sen edellyttämien tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii hyvin.

*Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

KAMK on toiminta-alueensa aktiivinen kehittäjä

KAMK haluaa aktiivisesti kehittää toiminta-alueitaan ja KAMK:n yhteiskunnallinen vaikuttavuus onkin monisäikeisesti kytketty alueellisiin strategioihin ja foorumeihin. KAMK näkee aluevaikuttavuuden kasvattamisen yhtenä kolmesta kriittisestä menestystekijästä. KAMK:n vaikuttavuuden indikaattorit ovat suoritettut ammattikorkeakoulututkinnot/ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot, suoritettut tutkinnot/opetus ja TK-henkilöstö, maksullinen palvelutoiminta, työllistyminen, yrittäjäyys, opiskelijapalaute/asiakastytyvyisyys, avoimen ammattikorkeakouluopetuksen opintopisteet ja TKI-hankkeissa suoritettut opintopisteet.

Lähtökohtana on muun muassa henkilökunnan ja opiskelijoiden saumaton integraatio osana aluekehitystyötä luomalla oppimiseen perustuva pedagoginen toimintamalli, jonka avulla tavoitellaan mm. opiskelijoiden työelämävalmiuksien ja aluevaikuttavuuden kasvua. Itsearviointiraportin mukaan aluekehityksen edistäjinä ovat seuraavat tekijät: alueen tarpeista lähtevä tutkintotavoitteinen koulutus, alueen strategisista painoaloista kumpuava TKI-toiminta, alueen tarpeista lähtevä aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPAn toiminta ja aluevaikuttavuutta edistävä opetuksen ja TKI-toiminnan yhdistävä toimintamalli Opiskelijat kehittämistoiminnassa. Lisäksi KAMK:n alumnitoimintaa ollaan kehittämässä ja mm. entisille opiskelijoille järjestetään yhteisiä seminaareja.

Strategiaprosessissa on huomioitu ulkoiset sidosryhmät ja KAMK tunnistaa hyvin yhteiskunnallisen ja alueellisen vastuunsa. Yhteistyö alueellisten sidosryhmien kanssa on vuorovaikutteista. KAMK on mukana merkittävässä yhteistyöverkostoissa. Suhteet KAMK:n ulkoiisiin sidosryhmiin ovat henkilötasolla tiiviit sekä korkeakoulun henkilöstön että johdon osalta. Ulkoiset sidosryhmät tuntevat varsin hyvin TKI-toiminnan ja koulutuksen painopisteet, ja ne nähdään alueen yhteisinä kehittämisalueina. KAMK:ssa toteutettava TKI-toiminta on merkittävä osa aluevaikuttavuutta. Opiskelijat tekevät pääsääntöisesti opinnäytetyönsä sekä harjoittelunsa työelämään, ja tämä lisää sekä tukee KAMK:n aluevaikuttavuutta. Haastatteluiden perusteella opiskelijat eivät kuitenkaan tunnista omaa rooliaan KAMK:n yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa, vaikka harjoittelu- ja opinnäytetyöt ovat arkipäivää ja opiskelijat osallistuvat pieneltä osin myös projektitoimintaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sidosryhmät kokevat toiminnan laadukkaammaksi, kun KAMK:n eri keskuskeskukset (AIKOPA ja CEMIS) ja osaamisalueet toimivat yhdessä. KAMK kerääkin tietoa vuosittaisessa työyhteisön toimivuuskyselyssä organisaation toiminnasta ja tukee tällä menettelyllä organisaation laadun hallintaa. Toisaalta KAMK:n monipuolinen yritysyritys yhteistyö ei näyttäydä yhtenäisenä yritystarpeiden kartoituksena, analysointina ja hyödyntämisenä. KAMK:n nykyinen toimintamalli tuottaa paljon kontakteja ja informaatiota, mutta yritystarpeita ei dokumentoida KAMK:ssa systemaattisesti. Nykyisen toimintatavan riskinä on, että sidosryhmäsuhteiden hyödyntäminen jää vajaaksi, kun tietoa ei voida jakaa laajasti. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan sidosryhmäpalautteen keräämistä ja analysointia kannattaa edelleen systematisoida ja kehittää strategisen johtamisen sekä toiminnan ohjauksen suuntaviivoiksi. Menettelyiden systematisointi kehittäisi ja parantaisi KAMK:n ennakointitoimintaa ja opetussuunnitelmia kun sekä syötteen että menetelmät olisivat osa laatujärjestelmää.

KAMK:n kansainvälinen toiminta systematisoituu ja kehittyy

KAMK on luokitellut kansainväliset kumppanit, joiden kanssa se tekee aktiivista yhteistyötä joko hankkeissa tai henkilökunnan vaihdossa. Yhteistyötä tehdään sellaisten korkeakoulujen kanssa, jotka ovat alueellisesti ja painoaloiltaan samankaltaisia kuin KAMK. Myös työnjaollista yhteistyötä kehitetään niin, että KAMK:n vahvoilla alueilla osaamista voidaan tarjota muiden käyttöön. Mittareina kansainväliselle toiminnalle ovat mm. vaihtoluvut opiskelijoiden ja henkilökunnan osalta. Lisäksi pyritään siihen, että englanninkieliset ja suomenkieliset koulutusohjelmat tekevät yhteistyötä enenevässä määrin. Haastatteluissa nousi esiin, että KAMK:lla on kansainvälisiä hankkeita, joilla joillakin on ollut jatkoa, edistetty liikkuvuutta ja saatu palkattua opiskelijoita. Kansainvälisen toiminnan merkitykseen osaamisen ja työelämäyhteyden osalta viitattiin raportin luvussa 6.3.

Kansainvälisen toiminnan kehittämisen menettelyitä kuvaa mm. ammattikorkeakoulussa toimiva kaikkien osaamisalueiden edustajista koottu kv-toiminnan tiimi. Kansainvälisen toimintaan liittyen mainittiin haastatteluissa erityisesti CEMIS. CEMIKSEN edustajien mukaan kansainvälistä toimintaa pyritään lisäämään, vaikka KAMK:n toiminta-alueen toimijat ovat pieniä. CEMISin edustajat kokevat onnistuneensa hanketoimintojen viennissä erilaisille kansainvälisille foorumeille. Myös business development -tiimi vieraillee kansainvälisissä kohteissa säännöllisesti. Haastatteluiden perusteella AIKOPA hakee rooliaan kansainvälisessä toiminnassa enemmänkin kumppanina, ei hankevastaavana koordinaattorina.

Opiskelijat totesivat haastatteluissa, että muun muassa kansainvälisiä luennoitsijoita on ollut joillakin opintojaksoilla joillakin osaamisalueilla. Opiskelijoilla on myös kaksi osuuskuntaa, joiden toiminnassa näkyy niin työelämälähtöisyys kuin kansainvälisyyskin. Koulutusvienti on alkutekijöissä, tosin ammattikorkeakoululla on strateginen kehittämishanke Vietnamin suuntaan.

Ammattikorkeakoululla on monia kytköksiä kansainväliseen toimintaan, strategiaan kumppanuuksiin panostetaan ja erityisesti CEMIS toimii kansainvälisissä yhteyksissä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan KAMK:n kansainvälinen yhteistyö on hyvässä alussa. Se edellyttää kehittyäkseen eri osaamisalueiden järjestelmällisiä strategisia kansainvälisiä kontakteja, jotta yhteys korkeakoulun osaamisen kehittämiseen vahvistuu ja on laadun hallinnan näkökulmasta yhtenäinen.

Korkeakoulujen yhteistyö kiteytyy AIKOPAn ja CEMISin toiminnassa

Onnistuneita malleja alueen kehittämässä niin ulkoisten sidosryhmien kuin henkilöstön näkökulmasta on Kajaanin varsin laaja korkeakoulukonsortioyhteistyö. Erityisesti yhteistyötä toteuttavat kaksi keskusta, CEMIS eli Mittaus- ja tietojärjestelmien tutkimus- ja koulutuskeskus sekä AIKOPA eli Aikuis- ja täydennyskoulutuksen palveluyksikkö (ks. kuvaus luvussa 1).

AIKOPAn toimintatapa kytkeytyy KAMK:n strategiaan ja laadunhallintaprosessiin. KAMK'20-strategia ja Oulun yliopiston strategia sekä Kainuun korkeakoulustrategia (KKKS) luovat lähtökohdan AIKOPAn toiminnalle. Toiminnan tavoitteena on asiakkaiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen sekä alueellinen kehitystyö yhteistyössä emo-organisaatioiden sekä yhteistyökorkeakoulujen kanssa. AIKOPAn johtaja on jäsenenä Kajaanin yliopistokeskuksen (KYK) ja Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) johtoryhmissä sekä KYK:n johtokunnassa ja toimii KAMK:n sisäisen hallituksen jäsenenä.

AIKOPAn asiakkaat, henkilöstö, alueelliset vaikuttajat ja ulkoiset sidosryhmät kuten rahoittajat ovat aktiivisesti mukana aikuis- ja täydennyskoulutustoiminnan kehittämisessä. Henkilöstö on keskeisessä roolissa AIKOPAn laatutyössä, ja laadun mittaukset ohjaavat jatkuvasti toimintaa. AIKOPAssa kehittämistyö on säännöllistä ja se on vastuutettu koko henkilöstölle. AIKOPAssa noudatetaan KAMK:n ja Oulun yliopiston laadunhallinnan periaatteita, ja AIKOPAn johdon mukaan laatutyö on osa perustyötä niin, että korkeakoulujen laadunhallinnan toimintaperiaatteet on yhdistetty AIKOPAn laadunhallintaan.

AIKOPAlla on keskeinen rooli KAMK:n elinikäisen oppimisen toteuttajana ja sidosryhmien palautteen hyödyntäjänä

AIKOPAlla on keskeinen rooli elinikäisen oppimisen toteuttamisessa, sillä muun muassa KAMK:n avoimen ammattikorkeakoulun opinnot koordinoidaan AIKOPAn kautta. AIKOPAssa on jokaiselle osaamisalueelle suunnittelija, joka neuvottelee KAMK:n osaamisalueiden henkilöstön kanssa kurssitarjonnasta. Opiskelijat ohjataan tutkintojen polkuopintoihin. Vuosittain avoimessa ammattikorkeakoulussa suoritetaan noin 1000 op. Kaikista koulutuksista otetaan palaute.

AIKOPAn henkilöstö on sisäistänyt verkostotyön mahdollisuudet laadun kehittämässä ja osallistuu aktiivisesti erilaisiin verkostoihin. AIKOPAn henkilöstön henkilö-

kohtaiset verkostot ovat laajat, ja niitä hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä. Myös tukitoimintojen kanssa tehtävä yhteistyö, kuten tietohallinto, tilapalvelut, jaettu taloushallinto ja henkilöstöhallinto, on toimivaa. Yhteiset prosessikuvaukset ja toimintaohjeet sekä varahenkilöjärjestelmä muiden yhteistyökorkeakoulujen henkilöstön kanssa varmistavat toiminnan laatua. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan AIKOPAn laadunhallinnan prosessit ovat selkeästi kuvattu ja ne tukevat toiminnan tavoitteita erittäin hyvin.

Erityisesti AIKOPAn palautejärjestelmäprosessi on pitkälle kehittynyt ja asiakaslähtöinen. Asiakaspalaute kerätään jokaisesta koulutuksesta, siitä tehdään kooste, se on henkilöstölle näkyvässä, konsortio on asettanut asiakastytyväisyystavoitteeksi 4.0 ja sitä seurataan jatkuvasti. Palaute lähetetään myös tilaajalle ja palautteen palaute prosessi toimii. AIKOPAn prosessi on oiva esimerkki PDCA-syklistä, joka on todettu KAMK:n laatu järjestelmän perustaksi. Auditointiryhmä ehdottaa, että AIKOPAn erinomaisia palautekäytäntöjä hyödynnettäisiin ammattikorkeakoulussa laajemmin ja että käytäntö kytkettäisiin nykyistä selkeämmin laatu järjestelmään.

CEMIS KAMK:n tutkimuslähtöisyyden, yritysprojektien ja kansainvälisyyden tukijalkana

CEMIS on osa KAMK:n toimintaa erityisesti tietojärjestelmät -osaamisalueen kautta, joka integroi KAMK:n tietojenkäsittelyn ja tietotekniikan osaamisen osaksi CEMIS:tä. CEMISin tehtävänä on tarjota tulevaisuuden ammatteihin tähtääville opiskelijoille innostava koulutusympäristö ja kehityshaluisille tutkijoille ja asiantuntijoille innovatiivinen ja kansainvälinen työskentely-ympäristö. Mittaus- ja tietojärjestelmiä kehittäville ja niitä soveltaville yrityksille ja tutkimuslaitoksille keskus tarjoaa tutkimustoimintaa sekä uusia innovaatioita. Keskukseen laadullisina tavoitteina ovat mittaus- ja tietojärjestelmäalan tutkimus- ja koulutustoiminnan vetovoimaisuuden, kilpailukyvyn ja vaikuttavuuden lisääminen.

CEMISin ytimessä on tutkimuslähtöisyys. CEMISin mittarit pohjautuvat sen emorganisaatioiden (KAMK, Oulun yliopisto, Jyväskylän yliopisto, MIKES ja VTT) mittareihin. CEMISin yhteistyö muiden tutkimuslaitosten kanssa sisältää muun muassa selvityksen maisteriopintojen suorittamisesta KAMK:ssa.

CEMISin toiminnan kytkeytyminen KAMK:n toimintaan ja opetukseen jäi itsearviointiraportin pohjalta auditointiryhmälle epäselväksi. CEMIS on raportissa otettu esiin lähinnä AIKOPAn ja Opiskelijat kehittämistoiminnassa -toiminnan yhteistyötahona. Haastatteluissa eivät opiskelijat, ulkoiset sidosryhmät tai hallitus maininneet CEMISin toimintaa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan menettelyt CEMISin integroimiseksi selkeämmin KAMK:n toimintaan ja opetuksen kehittämiseen tulisi kuvata.

KAMK:n työryhmäsivustoilta löytyvät CEMISin kehittämisohjelmat vuodesta 2010 aina uutteen alkavaan kauteen vuoteen 2015 saakka. Rahoitussitoumukset jatkoon on tehty omistajien kanssa ja nämä ovat sitoutuneet toimintaan rahoittajatasolla. TKI-toiminnan ryhmässä CEMISin edustus järjestyy tietojärjestelmät osaamisalueen

henkilöstön kautta. Lisäksi älykkäiden järjestelmien opetussuunnitelman tekeminen on osa CEMIS-keskuksen ohjelmaa. CEMIS hankkii myös kaikki tukipalvelut KAMK:lta ja antaa kehittävää palautetta tukipalveluista, koska CEMISin tarpeet ovat osittain varsin yksityiskohtaisia ja erilaisia osaamisaloihin ja AIKOPaan verrattuna. Erityisesti auditointihaastatteluiden perusteella voi todeta, että CEMISillä on rooli KAMKn aluevaikuttavuudessa. KAMK:n intranet ja kuvatut toimintaprosessit eivät kuitenkaan avaa CEMISin roolia KAMK:n toiminnassa laadunhallinnan näkökulmasta. Auditointiryhmä suosittelee CEMISin toiminnan näkyvämpää kuvaamista osana KAMK:n johtamis- ja laatu järjestelmää.

Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen laadunhallinta

Opiskelijat kehittämistoiminnassa on yksi KAMK'20-strategiasta johdetusta viidestä kehittämiskohteesta. Kehittämiskohteen tavoitteiden saavuttamista tukevat laadunhallinnan menettelytavat ovat vaikeasti tunnistettavissa. Kehittämiskohteen tavoitteet kytkeytyvät korkeakoulun kokonaisstrategiaan, mutta niitä ei ole onnistuttu jalkauttamaan tunnistettaviksi toimintamalleiksi korkeakoulun eri henkilöstöryhmille, opiskelijoille tai ulkoisille sidosryhmille kehittämiskohteen näkökulmasta. Kehittämiskohteen määrittely ja jäsentäminen on laadunhallinnan näkökulmasta vielä kesken. Laatujärjestelmä tuottaa puutteellista sekä hajanaista tietoa kyseisen kehittämiskohteen laadunhallintaan ja tiedon hyödyntäminen on satunnaista. Kehittämiskohde näyttäytyy osin irrallisena ja hahmottomattomana muusta toiminnan kehittämisestä.

Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin lukuun ottamatta kohteen kehittämisen tarvitsemia tukipalveluita.

*Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.*

Kajaanin ammattikorkeakoulu valitsi valinnaiseksi auditointikohteeksi Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen laadunhallinnan. Opiskelijat kehittämistoiminnassa on yksi KAMK'20-strategiasta johdetusta viidestä kehittämiskohteesta. KAMK:n johtamis- ja laatukäsikirjan mukaan toiminnan kehittäminen KAMK:ssa tapahtuu näiden viiden organisaation läpi leikkaavan toimenpidekokonaisuuden kautta. Kehittämiskohteet muodostavat toimintasuunnitelmien rungon ja niissä kuvataan konkreettiset kehittämistoimet kullekin kohteelle. Näiden toimintasuunnitelmien pohjalta yksiköt ja osaamisalueet laativat omat toimintasuunnitelmansa, jotka toimivat operatiivisen johtamisen välineenä.

KAMK:n visiona on olla Suomen tekevin korkeakoulu. Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen tavoitteena on tukea tätä tavoitetta tekemällä oppimisen -toimintamallin luomisen ja kirkastamisen sekä innovamaisen toiminnan vakiinnuttamisen kautta, työelämäyhteyksiä vahvistamalla ja pedagogisen toimintatavan luomisella. Tekevä ammattikorkeakoulu -toimintatavan on tarkoitus kattaa koko

organisaatio ja sen avulla pyritään luomaan opiskelijoiden ja henkilökunnan yhteisöllisyyttä ja parantamaan oppimistuloksia, työelämävalmiuksia ja aluevaikuttavuutta. Auditointiaineiston mukaan Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen tarkoituksena on toimia alustana opintojen ja kurssien sisältöjen, menetelmien ja pedagogiikan kehittämiseksi yhdessä työelämän kanssa siten, että oppiminen saadaan työelämäläheiseksi ja noudattamaan tekemällä oppimisen periaatetta.

Haastatteluissa nousi esiin joitakin kehittämiskohteen tavoitteita, kuten tekemällä oppimisen -toimintamallin luominen ja työelämäyhteyksien vahvistaminen, mutta ne eivät suoraan yhdistyneet kehittämiskohteeseen. Toisaalta kehittämiskohde ja sen tavoitteet saatettiin tunnistaa, mutta haastatteluiden perusteella ne näyttäytyivät muusta kehittämistoiminnasta irrallisena osiona, eivätkä toimintaa läpileikkaavana kokonaisuutena. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen määrittely ja jäsentäminen on laadunhallinnan näkökulmasta vielä kesken. Sitä ei ole pystytty viestimään tai jalkauttamaan tunnistettavana toimintatapana ja kokonaisuutena. Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohde koostuu itsearviointiin mukaan autenttisisissa ympäristöissä toteutettavista oppimismahdollisuuksista: työelämän projekteista Tekevä AMK -moduulissa sekä harjoittelusta ja opinnäytetyöstä tai osallistumisena maksulliseen TKI-toimintaan. Koska nämä toiminnot ovat entuudestaan tuttuja, saattaa niiden havaitseminen ja toteuttaminen uudessa viitekehyksessä olla vielä vajavaista. Auditointiryhmä suosittelee kehittämiskohteen systemaattisen kokonaisuuden uudelleentarkastelua: johtamista, viestimistä ja jäsentelyä sekä toteuttamista poikkialaisena, esimerkiksi Innova-keskuksen pohjalta (ks. myös luku 6).

Strategian mukaisena tavoitteena on, että vuoteen 2020 mennessä jokaisen opiskelijan opintoihin sisältyy 70 opintopistettä TKI-opintoja. Itsearviointiraportin mukaan pohjatyö tässä on tehty. Opetussuunnitelmat on uudistettu kaikilla osaamisalueilla ja syksyllä 2013 on toteutettu ensimmäisen kerran kaikilla aloittavilla opiskelijoilla 10 opintopisteen Tekevä AMK -moduuli. Moduulin toteutuksesta on saavutettu yhteinen näkemys poikkialaisessa työryhmässä ja tuloksia on arvioitu keväällä 2014. Itsearviointiin mukaan opiskelijat kykenevät tekemään kehittämistehtäviä yhdessä työelämän edustajien kanssa ja opettajien ohjaamina. Yhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia ja organisoituu Innovan kautta, jonka tehtävänä on edistää tekemällä oppimisen -toimintamallia ja yhtenäistää KAMK:n eri osaamisalueiden toimintatapoja.

Auditointiryhmän arvion mukaan opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen tavoitteet kytkeytyvät korkeakoulun kokonaisstrategiaan. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että kehittämiskohde ja sen tavoitteet ovat vielä laajasti tunnistamattomia niin henkilöstölle kuin opiskelijoillekin.

Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen tavoitteiden saavuttamista on vaikea arvioida, sillä tavoitteet ovat osin päällekkäisiä muun muassa Tekevä AMK -moduulin ja TKI-toiminnan kanssa. Sekä itsearviointiraportissa että haastatteluissa nousi esiin, että kehittämiskohde kaipaa edelleen selkiyttämistä ja määrittelyä niin

opiskelijoille kuin henkilökunnallekin. Auditointiryhmä suosittelee että Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen määrittelyä kirkastetaan ja sen suhdetta muuhun ammattikorkeakoulun kehittämistoimintaan tarkastellaan kriittisesti.

Itsearviointiraportissa laadunhallinnan menettelytapoja kehittämiskohteen tavoitteiden saavuttamiseksi ei tuotu selkeästi esiin, vaan raportti painottui enemmän kehittämiskohteen nykytilan kuvailuun. Haastatteluissa nousi esiin, että laadunhallinnan työkaluja kehittämiskohteen tueksi on kuitenkin suunnitteilla ja muutoksia nykyisiin toimintamalleihin on myös tulossa. Auditointiryhmän arvion mukaan tämän kehittämiskohteen toimintamalli ja sen laadunhallinta ovat toistaiseksi niin alkuvaiheessa, että systematiikkaa niiden takana ei auditointiajankohtana ollut tunnistettavissa. Näin ollen auditointiryhmä ei pystynyt tunnistamaan Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista tukevia laadunhallinnan menettelytapoja kokonaisuutena.

Laatujärjestelmän tuottama tieto kehittämiskohteesta perustuu palautteisiin, joita kerätään opiskelijoilta, henkilöstöltä sekä sidosryhmillä. Haastatteluissa ilmeni, että palautetta pyydetään aktiivisesti ja kynnys palautteen antamiselle on matala. Haastatteluissa moni mainitsi, että palautteen käsitteleminen sekä palautteen palautteen antaminen on usein hidasta - joskin vaikuttavaa. Opiskelijat toivoivat, että palautejärjestelmä toimisi nopeammin.

Itsearviointiraportin mukaan sekä työelämä että opiskelijat osallistuvat kehittämiskohteen laatutyöhön. Opiskelijoiden osalta tämä merkitsee palautteen antamista, osallistumista oppimisen kehittämissyihin ja laatuimiin sekä osallistumista lukuvuosittain pidettäviin kehityskeskusteluihin. Työelämän edustajat osallistuvat itsearviointeihin sekä erilaisiin kehittämistapahtumiin, ja myös heiltä saadaan palautetta. Haastatteluissa ei ilmennyt, että opiskelijat tai työelämä kuitenkaan antaisivat palautetta nimenomaan kehittämiskohteeseen liittyen tai, että saatua palautetta käsiteltäisiin kehittämiskohteen näkökulmasta kokonaisuutena. Palaute koskee aina asianomaista arvioitavaa kohdetta: esimerkiksi harjoittelu, opinnäytetyö, projekti. Myös itsearviointiraportissa kerrottiin, että haasteena on laatujärjestelmän tuottaman tiedon hajanaisuus sekä viive tiedon saannissa. Auditointiryhmä on samaa mieltä itsearvioinnin kanssa siinä, että Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteessa on kokonaisuutena kyse suuresta toimintakulttuurin muutoksesta opetuksen ja käytännön työelämän integraatiossa. Siksi auditointiryhmä kannustaa jatkamaan kehittämiskohteen kokonaisuuden PDCA-syklin mukaista kehittämistä ja laadunhallinnan menettelyjen systemaattista kokoamista laaja-alaiseksi ja kaikkia osaamisalueita kattavaksi toiminnaksi ja toimintakonseptiksi sekä kaikkiin KAMK:n toimintoihin (CEMIS, AIKOPA, kansainvälinen yhteistyö, tuki- ja palvelutoiminnot) kytkeytyväksi toiminnaksi.

Auditointiryhmän arvion mukaan jatkuva suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen (PDCA) sykli ei vielä täysin auditointiajankohtana toteutunut kehittämiskohteen osalta. Haastatteluissa ilmeni että KAMK:ssa tullaan toteuttamaan

itsearviointi Tekevä AMK -toimintamallista. Auditointiryhmä suosittaa, että itsearviointi toteutetaan siten, että se tukee laadunhallinnan kehittymistä myös Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteessa. Ensisijaisen tärkeää olisi tunnistaa ne laadunhallinnalliset menettelytavat, jotka tuottavat relevanttia tietoa kehittämis-kohteesta, selkiyttää ja vastuuttaa laatujärjestelmän tuottaman tiedon käsittely ja varmistaa, että jatkuvan kehittämisen sykli toteutuu.

Auditointiryhmä suosittelee myös jatkamaan itsearvioinnissa mainittua kehittämiskohteeseen kytkeytyvää opettajien koulutusta sekä kehittämiskohteen tiivistä kytkemistä pedagogisen toimintamallin kehittämiseen ja ottamaan opiskelijoiden edustajat mukaan entistä laajemmin. Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämis-kohteen toimintatavan ja tekemällä oppimisen -toimintamallin mukaisesti toimivien opettajien sekä tuki- ja palvelutoimijoiden joukkoa on syytä laajentaa edelleen. Samoin toiminnan tulee koskea myös englanninkielisiä opintoja.

Itsearvioinnin mukaan kehittämiskohteen ja Tekevä AMK -toimintamallin kannalta on keskeistä, että tukipalvelut ja fyysiset toimintaedellytykset toimivat ja edistävät poikkialaista yhteistyötä. Opiskelijat kehittämiskohteessa -toiminta edellyttää myös tarvittavien työkalujen saatavuutta, ohjausta oikeaan aikaan sekä vaivatonta yhteydenpitoa toimeksiantajien ja opiskelijaryhmien välillä. Auditointiryhmä suosittelee tukipalvelujen ja palvelutoimintojen tarpeiden kartoittamista sekä niiden laadunhallinnan menettelyjen rakentamista PDCA-syklin mukaisesti. KAMK:n itsearviointiraportin yhteenvedossa on auditointiryhmän näkemyksen mukaan koottu kyseisen kehittämiskohteen kehittämistarpeita hyvin ja auditointiryhmä suosittelee lähtökohtaisesti niiden mukaista toiminnan organisointia ja niihin kytkeytyvien laadunhallinnan menettelyjen kehittämistä.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmää on uudistettu viime vuosina voimakkaasti. Uudistumisen keskeinen linja on ollut yhdistää johtamis- ja laatujärjestelmät toiminnan ja johtamisen työvälineeksi. Nykymuodossaan laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan ja vahvasti johtamista tukevan järjestelmän.

Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä.

Laatujärjestelmän uudistamisesta huolimatta toiminnan kehittäminen perustuu olemassa olevaan laatukulttuuriin, joka on syntynyt vuosia kestäneen laatutyön tuloksena.

*Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunhallintaa on uudistettu viime vuosina. Vuoden 2007 auditoinnissa ongelmalliseksi havaitusta Balanced Scorecardista luovuttiin ja nykyisin laadunhallinnan perustan muodostaa yhdistetty johtamis- ja laatujärjestelmä.

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän tavoitteet on kytketty korkeakoulun strategiaan tavoitteisiin ja ne on kuvattu johtamis- ja laatukäsikirjassa. Laatujärjestelmä koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat strategia, toimenpideohjelma, toimintasuunnitelma sekä toimintamallit. Jokaisella järjestelmän osalla on oma perustehtävänsä ja osat tukevat toisiaan. Taustalla on jatkuvan kehittämisen malli PDCA. Vahvuutena korostui strategiasta toimintasuunnitelmien kautta henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin ulottuva ketju ja sitä tukeva johtamisen työkalu. Järjestelmään on rakennettu sisälle kattavuus ja osallistavuus.

Laatujärjestelmä ja sen vastuunjako ovat henkilökuntaa laajasti osallistavia. Vastuunjako on kuvattu johtamis- ja laatukäsikirjassa. Kokonaisvastuu johtamisesta, laadusta, kehittämisestä ja tuloksista on ammattikorkeakoulun rehtorilla ja hänen tukeaan

toimii johtoryhmä. Strategisesta kehittämiskohteesta vastuussa oleva vastaa mm. kehittämiskohteen toimenpiteiden suunnittelusta, toteutumisesta, seurannasta ja raportoinnista. Laatupäällikkö vastaa johtamis- ja laatujärjestelmän kokonaisvaltaisesta arvioinnista, kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Hänen tukeaan toimii laatutiimi.

Laatujärjestelmän tuottama tieto on kattavaa palvelun ensisijaisesti ammattikorkeakoulun johtoa ja henkilöstöä. Keskiössä on korkeakoulun intranet, ja laatujärjestelmän keskeisin dokumentti on johtamis- ja laatuksikirja. Opiskelijoita varten on oma laatuksikirja Kanna kortesi kehoon, jonka tunnettuus auditointiajankohtana oli kuitenkin heikko. Arviointi-, palaute- ja mittaritieto on dokumentoitu ja tallennettu työryhmäsivustolle, josta se on intranetsivuston kautta koko korkeakoulu-yhteisön saatavilla. Järjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja sitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstö koki johtamis- ja laatujärjestelmän mielekkäänä kokonaisuutena. Vaikka dokumentaatio on laajasti käyttäjäryhmien saatavilla, strategiasta ja laatujärjestelmästä viestimistä opiskelijoille tulisi mielekkäällä tavalla kehittää. Koulutustoiminnan prosessien yhtenäistämistä on syytä jatkaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laadunhallinnan menettelyjen toimivuuden takaamiseksi sekä perustutkintojen että ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osalta.

Ulkoiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit osallistuvat kehitystyöhön usein henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuen. He osallistuvat laadun arviointiin ja kehittämiseen mm. yhteistyöryhmien kautta, joissa heillä on edustus. Työelämän edustajat antavat palautetta esimerkiksi harjoittelu- ja opinnäytetöiden yhteydessä. Vaikka auditointiryhmän näkemyksen mukaan työelämän edustajien kanssa ollaan tiiviissä yhteistyössä, heidän osallistumisensa laatujärjestelmän kehittämiseen ja heille viestiminen voisi olla nykyistä systemaattisempaa ja kohdennetumpaa. Aikuis- ja täydennyskoulutuskeskus AIKOPAssa edellä mainittu kokonaisuus on kuitenkin erinomainen.

KAMK:n tukipalvelut on organisoitu yhteiset palvelut -yksikköön, jota johtaa hallinto- ja talousjohtaja. KAMK:n tukipalveluiden kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti palautetta henkilökunnalta ja opiskelijoilta hyvinvointikyselyjen ja yleiskyselyjen yhteydessä. Saatu palaute käsitellään laatutiimissä.

Kajaanin ammattikorkeakoululla on menettelyjä, esimerkiksi katselmuksia, laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. KAMK luottaa laatujärjestelmänsä arvioinnissa vahvasti ulkoisiin arviointeihin. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK kehittäisi jatkossa omia menetelmiään laatujärjestelmänsä arvioimiseksi ja kehittämiseksi sekä osallistaisi opiskelijat näihin prosesseihin.

Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelua ohjaa opetussuunnitelman ja opinto-oppaan vuosikello, joka sisältää prosessikuvaukset. Toteuttamisen periaatteet on esitetty intranetissä saatavilla olevassa KAMK:n pedagogisessa toimintatavassa, jonka tarkoituksena on yhtenäistää käsitystä oppimisesta ja opetuksesta.

Koulutuksen toteutuksen yhteismitallisuutta edistävät pedagoginen toimintamalli, prosessikuvaukset ja Tekevä AMK -moduuli. Opinnäytetyö- ja ohjausprosessi on koko KAMK:ssa yhteinen. Harjoitteluprosessi on sen sijaan koulutuslakohtainen. Jokaiselle opiskelijalle tehdään henkilökohtainen opiskelusuunnitelma ja käydään vuosittain kehityskeskustelu.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon prosessit noudattavat pääosin perustutkinnon prosessikuvauksia ja toimintaohjeita. Opinnäytetyöprosessikuvaus on yhteinen, mutta silti sekä liiketaloudessa että tekniikassa on myös alakohtaiset kuvaukset. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa korostaen kehittämistehtävää.

Koulutuksen suunnittelua ja toteutusta ohjataan osaamisaluekohtaisten oppimisen kehittämisen työryhmien kautta. Suunnittelussa hyödynnetään myös opetussuunnitelmapäiviä. Opiskelijat osallistuvat opetuksen kehittämiseen lähinnä palautetta antamalla ja oppimisen kehittämisen työryhmissä.

TKI-toiminnan tavoitteet ja vastuut ovat selkeät. Projektien laatu on varmistettu suunnittelu-, toteutus- ja päättämisprosessien kuvauksella sekä hanketoiminnan prosessiohjeella. Valmisteluprosessi on strategialähtöinen ja järjestelmällinen. Projektien hallinnointi on keskitetty yhteiset palvelut -yksikköön.

KAMK on luokitellut kansainväliset kumppanuudet. KAMK:n vuonna 2013 tekemät strategiset kumppanuussopimukset vahvistavat kansainvälisen tason osaamista, näkyvyyttä ja vaikuttavuutta KAMK:n osaamisen painoaloilla. KAMK:n yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan menettelytavat tukevat toiminnan kehittämistä ja tavoitteita. Sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisesti KAMK:n toiminnan kehittämiseen, mutta auditointiryhmän näkemyksen mukaan toimintaa ja sen dokumentaatiota tulisi systematisoida.

Laatukulttuuri toiminnan kehittämisessä

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatukulttuuri on auditointiryhmän näkemyksen mukaan kehitystä tukevaa. Laatujärjestelmää on kehitetty useita vuosia, ja huolimatta viime vuosien järjestelmämuutoksesta, auditointivierailulla oli havaittavissa selkeää näyttöä laatukulttuurista. Pitkän tähtäimen, koko henkilöstöä sitouttava kehitystyö näkyy myönteisissä asenteissa johtamis- ja laatujärjestelmää kohtaan. Haastatteluisia

tuli selkeästi esille johdon sitoutuminen kokonaisuuteen ja valittuihin toimintamalleihin. Vastaavasti henkilöstö kuvasi tuntevansa tavoitteet ja vahvasti käyneensä kehityskeskusteluja. Opiskelijat tunsivat palautekäytännöt ja osallistuivat vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. Auditointihaastattelujen perusteella koko henkilöstö on sitoutunut laatuajatteluun.

Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohteen laadunhallinta valinnaisena auditointikohteena.

Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunhallinnassa vahva paino on johtamisessa, tavoitteiden asettelussa ja seurannassa. Vaikka opiskelijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen esimerkiksi palautteen, kehityskeskustelujen ja oppimisen kehittämisen työryhmien kautta, auditointiryhmän näkemyksen mukaan valinnainen auditointikohte Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohde osoittautui laadunhallinnan näkökulmasta vielä keskeneräiseksi ja siten irralliseksi kokonaisuudesta vailla järjestelmällistä ohjausta ja seuranta.

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Kajaanin ammattikorkeakoulussa on panostettu johtamisjärjestelmän kehittämiseen, jonka osaksi laatujärjestelmä on kytketty. Johtamis- ja laatujärjestelmä muodostaa systemaattisen kokonaisuuden, jonka avulla strategiset tavoitteet muutetaan osaksi yksilötason toimintaa. Tavoitteenasettelun ketjuun kuuluvat: strategia, kehittämiskohteiden, osaamisalueiden ja yksiköiden toimintasuunnitelmat sekä ryhmä- ja yksilötason kehityskeskustelut.
- Toiminta on organisoitu ammattikorkeakoulutasolla kehittämiskohteittain: strateginen johtaminen, koulutustoiminta, opiskelijat kehittämistoiminnassa, TKI-toiminta sekä yhteiset toimintamallit ja -ympäristöt. Ammattikorkeakoulun henkilöstö on laajasti osallistettu ja osallistuu kehittämistoimintaan. Perusperiaatteena on, että jokainen kuuluu johonkin kehittämissryhmään.
- Kajaanin ammattikorkeakoululla on järjestelmällinen ja dokumentoitu hankkeiden valmistelu- ja hallintaprosessi. Projektien hallinnointi on koko ammattikorkeakoulussa keskitetty yhteiset palvelut -yksikköön, johon on koottu tarvittavat tukipalvelut. Valmisteluprosessi tukee KAMK:n strategian ja alueen strategioiden toteuttamista. Projektien hallintaprosessi varmistaa sekä rahoittajien edellyttämät toimenpiteet että yksikkö- ja henkilötasoisien sujuvan osallistumisen hanketoimintaan. Eri henkilöstöryhmät kokevat projektihallinnon toimivaksi.
- Kajaanin ammattikorkeakoulun johtamis- ja laatujärjestelmän tavoitteet on kytketty korkeakoulun strategisiin tavoitteisiin. KAMK on valinnut periaatteen, jossa laatujärjestelmä muodostaa yhden yhtenäisen kokonaisuuden johtamisjärjestelmän kanssa. Laatujärjestelmä ja sen selkeä vastuunjako ovat henkilökuntaa laajasti osallistavia kaikilla ammattikorkeakoulun tasoilla. Laatujärjestelmästä keskeisesti vastaavat henkilöt – laatuhenkilöstö, esimiehet ja johto – tunnistavat vastuunsa laadunhallinnassa ja hallitsevat laatujärjestelmän keskeiset periaatteet, menettelytavat ja työkalut osana johtamista.

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta muodostaa selkeän kokonaisuuden. Koulutuksen suunnitteluprosessi on KAMK-tasolla yhdenmukaisesti ohjeistettu ja se noudattaa vuosikellossa määriteltyjä vaiheita. Johtamis- ja laatujärjestelmän mukaisesti suunnittelua ohjaa kunkin osaamisalueen toimintasuunnitelma, jonka toteutumista arvioidaan vuosittain. Koulutuksen toteutuksen ja sen jatkuvan kehittämisen tueksi on organisoitu osaamisalueittain oppimisen kehittämisen työryhmiä, joissa on vahva opiskelijaedustus. Opiskelijoilla on myös mahdollisuus antaa palautetta sekä järjestelmän kautta että suoraan opettajille tai muulle henkilöstölle.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu on keskeinen ja vahva toimija maakunnassa. KAMK:n strategia ja sen tavoitteet kytkeytyvät maakunnallisiin strategioihin. Yksilötasoinen sidosryhmätyö tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa korkeakoulun toiminnan kehittämiseen ja näyttäytyy toimivana, joskin myös haavoittuvana ja riskialttiina. Järjestelmällistä otetta osoitti kansainvälisten strategisten kumppanien valinta ja sen perustana oleva kumppanuuksien analyysi. Ammattimaisesti organisoidut AIKOPA ja CEMIS ovat esimerkkejä edistyneestä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa. Erityisesti AIKOPAn toiminnassa ovat tunnistettavissa vahvat kehittämisen kehään perustuvat laadunhallinnan menettelyt.

Hyvät käytänteet

- Johtamis- ja laatujärjestelmän kehittämisen yhteydessä KAMK:iin on luotu johtamisen työkalu. Johtamisen työkalu yhdistää konkreettisesti strategian, sen kehittämisalueet, vuositavoitteet, mittarit, toimenpideohjelman ja toimintasuunnitelman. Työkalu tunnistettiin kaikilla esimiestasoilla.
- Oppimisen kehittämisen työryhmät on tunnistettu sekä henkilöstön että opiskelijoiden keskuudessa keskeisiksi opetuksen kehittämisen foorumeiksi.
- Opiskelijoille laaditussa lukuvuosiopas Käyttiksessä kuvataan opiskelun kannalta keskeiset toiminnot ja toimintatavat sekä opiskelijan vaikuttamismahdollisuudet.
- Uutena toimintamuotona on TKI-kahvila, jossa henkilökunta voi esitellä vapaa-muotoisesti projektien tuloksia sekä projektien toteuttamiseen liittyviä hyviä käytänteitä. TKI-kahvilan toiminta edistää osaamisalueiden ja yksiköiden rajat ylittävien strategialähtöisten hankkeiden syntyä.
- KAMK:ssa on otettu käyttöön järjestelmä, jossa kaikille vuodesta 2013 aloittaneille opiskelijoille tarjotaan 10 opintopisteen laajuinen Tekevä AMK-moduuli, jonka tavoitteena on edistää osaamisalueiden välistä poikkialaisuutta koulutus- ja TKI-toiminnassa. Moduuli mahdollistaa opiskelijoille osallistumisen TKI-toimintaan osana tutkintoa.
- Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA on KAMK:n ja Oulun yliopiston Kajaanin yliopistokeskuksen yhteinen aikuiskoulutusyksikkö. AIKOPAssa on käytössä varahenkilöjärjestelmä, jonka avulla tuetaan henkilöstön jaksamista, tiedonkulkua, toiminnan vaikuttavuutta ja emo-organisaatioiden toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on, että vastuu- ja varahenkilö edustavat molempia emo-organisaatioita.

9.2 Kehittämissuosituksen

- Kajaanin ammattikorkeakoulussa opiskelijat tunnistavat roolinsa laatujärjestelmässä palautteen antajina sekä yksittäisten opiskelijoiden osallistumisena oppimisen kehittämisen työryhmiin. Opiskelijat eivät pääsääntöisesti näe rooliaan perustehtävien – koulutuksen ja TKI-toiminnan – kehittämisessä. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden tietoisuutta roolistaan ja osallistumista perustehtävien kehittämiseen lisättäisiin järjestelmällisesti.
- KAMK:ssa on laadittu opiskelijoille Kanna kortesi kehoitus -laatukäsikirja ja samoin lukuvuosiopas Käyttis. Opiskelijoiden keskuudessa laatukäsikirjaa ei tunnettu. Sen sijaan opiskelijat pitivät lukuvuosiopasta olennaisena tietolähteenä. Opas sisältää monipuolisesti tietoa opinnoista ja opintojen tukipalveluista. Auditointiryhmä kehottaa KAMKia pohtimaan opiskelijoiden laatukäsikirjan ja lukuvuosioppaan yhdistämistä samaksi dokumentiksi.
- Opiskelijoiden näkemysten mukaan palautteen palautetta annetaan satunnaisesti. Auditointiryhmä suosittelee koko opiskelijapalautejärjestelmän kehittämistä tarkoituksenmukaisella ja dokumentoidulla tavalla siten, että palautteen palautteen antamiselle olisi tilaa ja että palautteen antaminen olisi nopeammin vaikuttavaa.
- Ammattikorkeakoulun perustehtäviin kytkeytyvien työelämä- ja sidosryhmäsuhteiden hallinta pohjautuu vahvasti yksilötasoiseen toimintaan ja henkilökohtaisiin verkostoihin. Vaikka toimintatapa näyttääkin tuottavan tarkoituksenmukaisia tuloksia, auditointiryhmä näkee sen haavoittuvana ja riskialttiina. Auditointiryhmä suosittelee järjestelmällisen sidosryhmäyhteistyöhön soveltuvan toimintatavan – yhteyksien hallinta, tiedon jakaminen, dokumentointi – luomista.
- Uudistunut KAMK:n johtamis- ja laatujärjestelmä keskittyy toiminnan tulosten arviointiin. Laatujärjestelmän arvioinnissa ja kehittämisessä KAMK korostaa vahvasti ulkoisia arviointeja. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK kehittää omia järjestelmällisiä menetelmiä laatujärjestelmänsä arviointiin ja kehittämiseen.
- Ylläpitäjähallituksen kytkeytyminen strategiseen ohjaukseen näyttäytyi jossain määrin epäjärjestelmällisenä. Auditointiryhmän mielestä ammattikorkeakoulun muuttuessa ammattikorkeakouluosakeyhtiöksi tulisi varmistaa hallituksen systemaattinen osallistuminen strategian kehittämistyöhön ja strategian toteutumisen seurantaan. Samassa yhteydessä suositellaan ennakoinnin vahvistamista osana strategiaprosessia.
- KAMK:n laatujärjestelmässä on kuvattu yhtenäisiä tutkintotavoitteisen koulutuksen prosesseja. Prosessit näyttäytyivät kuitenkin opiskelijanäkökulmasta osaa- misaluekohtaisina. Tutkintotavoitteisen koulutuksen prosesseja tulisi toiminnan tasolla yhtenäistää, jolloin ne olisivat helpommin viestittäviä ja opiskelijoiden näkökulmasta ymmärrettävämpiä.
- Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kohde näyttäytyi irrallisena ja sirpaleisena ilmiönä. Se ei nykyisellään tue strategisten tavoitteiden saavuttamista Tekevä ammattikorkeakoulu -viitekehityksessä. Toimintamallin johtaminen, laadunhallinta ja toimivuus edellyttävät jäsentämistä sekä henkilöstön ja opiskelijoiden sitouttamista. Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kohdetta tulisi kehittää tiiviimmin yhdessä tutkintotavoitteisen koulutuksen kanssa.

- KAMK:lla on selkeä lähestymistapa opetuksen ja TKI-toiminnan integrointiin. Sitä ilmentävät keskeinen TKI-indikaattori TKI-opintopisteet, sekä kaikille yhteinen Tekevä AMK -moduuli. Auditointiryhmä suosittelee myös laadullisia mittareita toiminnallisten tulosten seurantaan ja kehittämiseen.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen asettamat kriteerit laatujärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle. Mikään auditointikohteista ei ole tasolla puuttuva ja laatujärjestelmän kokonaisuus (auditointikohde 6) on tasolla kehittyvä. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää korkeakoulujen arviointijaostolle, että Kajaanin ammattikorkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 20.3.2015 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Kajaanin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Kajaanin ammattikorkeakoululle on siten annettu laatuleima, joka on voimassa kuusi vuotta.

Liitteet

Liite 1: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOHTEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laatupolitiikka	<p>Laatupolitiikasta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none">• laatujärjestelmän peruste-riaatteiden, tavoitteiden ja vastuiden määrittely• laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille• kytkentä korkeakoulun kokonaistrategiaan.	<ul style="list-style-type: none">• Laatupolitiikan peruste-riaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat varhaisessa kehitysvaiheessa ja vasta osittain määritelyjä.• Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita.• Laatupolitiikka kytkeytyy puutteellisesti korkeakoulun kokonaistrategiaan.	<ul style="list-style-type: none">• Laatupolitiikan peruste-riaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat selkeästi määriteltyjä ja osallistavan prosessin lopputulos.• Laatupolitiikan viestimisessä otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet.• Laatupolitiikka kytkeytyy selkeästi korkeakoulun kokonaistrategiaan.	<ul style="list-style-type: none">• Laatupolitiikan peruste-riaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti määriteltyjä ja perusteellisen ja laajan prosessin lopputulos.• Laatupolitiikasta viestitään aktiivisesti kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.• Laatupolitiikka on kiinteä osa korkeakoulun kokonaistrategiaa.

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	<p>Laatujärjestelmästä ja laatu-työstä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tiedontarpeisiin • menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi • toimivuus organisaation eri tasoilla • vastuunjaon toimivuus • sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuksiin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita vain osittain. • Menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi ovat heikkoja tai epätasaisia. • Laatujärjestelmä toimii epätasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuksiin vaihtelee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta. • Vakiintuneilla menettely- tavoilla varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. • Järjestelmä toimii tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. • Vastuunjako on toimiva, ja korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuksiin sitoudutaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon systemaattiseen tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja tietoa hyödynnetään systemaattisesti ja laajasti. • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja eri henkilö-ryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennettavan tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista. • Laatujärjestelmä toimii kaikilla organisaation tasoilla tehokkaasti ja tavalla, joka kehittää korkeakoulun toimintojen laatua. • Johtajat ja yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita laatu-työn kehittämiseen ja juurruttamiseen.

KOhteet

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laatujärjestelmän kehittäminen	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menettelyt arvioida tai kehittää laatujärjestelmää tai • kokonaiskäsitys laatujärjestelmän toimivuudesta. 	<p>Korkeakoululla on menettelyitä laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen, mutta menettelyt eivät ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia ja/tai niitä ei hyödynnetä tehokkaasti järjestelmän edelleen kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulun kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa. 	<p>Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämistyö on suunnitelmallista. 	<p>Korkeakoululla on vakituneet ja systemaattiset menettelyt järjestelmän säännölliseen arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmän tulokset kaasta kehitystyöstä on selkeää näyttöä.
<p><i>Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:</i></p>	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittämissuunnitelma. 	<p>Laatujärjestelmän kehittämissuunnitelma on olemassa, mutta se ei ole ollut vaikuttavaa.</p>	<p>Laatujärjestelmän kehittämissuunnitelma on olemassa ja se on vaikuttavaa.</p>	<p>Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämissuunnitelma on onnistunut ja vaikuttavaa.</p>

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin perustehtävän ja valinnaisen auditointikohteen osalta erikseen:

KOHITEET

KRITEERIT

KOHITEET	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot)</p> <p>4a) Turkitotavoitteinen koulutus</p> <p>4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminta sekä taiteellinen toiminta</p> <p>4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen)</p> <p>4d) Valinnainen auditointikohde</p>	<p>Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laadunhallinnan menettelytavat perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi • korkeakoulun eri henkilöryhmien, opiskeilijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtävään liittyvään laatuohjoihin • perustehtävää tukevien keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta. 	<p>Laadunhallinnan menettelytavat ovat puutteelliset. Ne eivät tue kaikilta osin korkeakoulun perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä puutteellista perustehtävien kehittämiseen. Tiedon hyödyntäminen on satunnaista ja/tai sen keruu on itsenäistä. • Korkeakoulun eri henkilöryhmät, opiskeilijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatuohjossa. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta ei ole toimivaa. 	<p>Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaisia tietoja perustehtävien kehittämiseen, ja tietoa hyödynnetään tässä tarkoituksessa. • Eri henkilöryhmät ja opiskeilijat ovat mukana laatuohjossa. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin. 	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja sen kokonaisstrategian toteuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi perustehtävien kehittämiseen. Tiedon systemaattisesta ja tuloksekkaasta hyödyntämisestä on selkeää näyttöä. • Eri henkilöryhmät ja opiskeilijat ovat sitoutuneita ja aktiivisesti mukana laatuohjossa. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat myös systemaattisesti mukana laatuohjossa. • Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja keskeisten tukitoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää näyttöä.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden osalta erikseen:

KOHITEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet</p> <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetusmenetelmät ja niiden laadinta - oppimistavoitteet ja niiden määrittely - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkäminen koulutukseen - elinikäinen oppiminen - tutkintojen työelämärelevanssi. <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt - oppimisen arviointimenetelmät - opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi - opettajien osaaminen ja työhyvinvointi. <p>Osaalistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyöhön. <p>Laatutyön vaikuttavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskeisimpien arviointipajojen ja seuranta-indikaattoreiden taroituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen. 	<p>Laatuajrjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisitä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetellytavat • korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseen tai koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetellytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatu-työhön. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Laatu-työn vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on näyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatu-työhön. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Laatu-työn vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on näyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menetellytavat ovat systemaattisia ja vakintuneita. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetellytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menetellytavat ovat systemaattisia ja vakintuneita. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. • Laatu-työn vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on selkeää näyttöä.

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja. • Menettelytapojen vaikutavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta vielä toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. • Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta järjestelmän vaikutavuudesta perustehtävien kehittämiseen on vähän näyttöä. • Korkeakoulun laatuulttuuri on vasta syntyössä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. • Järjestelmän vaikutavuudesta perustehtävien kehittämiseen on näyttöä. • Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatuulttuuriin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisen järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikutavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä. • Korkeakoululla on vakiintunut laatuulttuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatuulttuuriin avoimuus.

Liite 2: Auditoinnin vaiheet ja aikataulu

Kajaanin ammattikorkeakoulun ja KKA:n välinen sopimusneuvottelu	16.12.2013
Auditointiryhmän nimeäminen	25.3.2014
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen auditointiryhmälle	26.8.2014
Auditointivierailu	18.-20.11.2014
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	20.3.2015
Raportin julkaiseminen	25.3.2015 mennessä
Päätösseminaari	23.4.2015
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	Vuonna 2018

Liite 3: Auditointivierailun ohjelma

TIISTAI 18.11.2014	
08.30–09.00	Auditointiryhmän kokous
09.00–10.10	Ammattikorkeakoulun johtoryhmän haastattelu
10.20–10.50	Osaamisaluevastaavien haastattelu
11.00–11.45	Sairaalan- ja terveydenhoito -osaamisalueen vastuuhenkilöiden haastattelu
11.45–12.30	Lounas
12.30–13.15	Opiskelijakunta KAMO:n hallituksen jäsenten haastattelu
13.30–14.15	Tukipalvelujen edustajien haastattelu
14.30–15.15	Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen puheenjohtajan ja jäsenten haastattelu
15.30–16.15	Ulkoisten sidosryhmien edustajien haastattelu
16.15–	Auditointiryhmän kokous
KESKIVIIKKO 19.11.2014	
08.30–09.00	Auditointiryhmän kokous
09.00–09.45	Aktiviteettimatkailun osaamisalueen ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoiden haastattelu
10.00–10.45	Aktiviteettimatkailun osaamisalueen ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen henkilökunnan haastattelu
11.00 – 11.45	Matkailualan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoiden haastattelu
11.45–12.30	Lounas
12.30–13.15	Matkailualan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen henkilökunnan haastattelu
13.30–14.15	Kone- ja tuotantotekniikan ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoiden haastattelu
14.30–15.15	Kone- ja tuotantotekniikan ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen henkilökunnan haastattelu
15.30–16.15	Osaamisalueiden TKI-toimijoiden haastattelu
16.15–	Auditointiryhmän kokous

TORSTAI 20.11.2014	
08.30–09.00	Auditointiryhmän kokous
09.00–09.45	Jokerikohde: Pelialan oppimisympäristö ja sen kehittäminen. Tutustuminen oppimisympäristöön ja henkilökunnan haastattelu.
10.00–10.45	Aikuis- ja täydennyskoulutuksen palveluyksikkö AIKOPA & Mittaus- ja tietojärjestelmien tutkimus- ja koulutuskeskus CEMIS. Henkilökunnan ja sidosryhmien edustajien haastattelu.
11.00–11.45	Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohde: opiskelijoiden haastattelu
11.45–12.30	Lounas
12.30–13.15	Opiskelijat kehittämistoiminnassa -kehittämiskohde: henkilökunnan haastattelu
13.45–14.45	Ammattikorkeakoulun johtoryhmän haastattelu
15.30–15.45	Alustava loppupalaute ammattikorkeakoulun johdolle
16.00–	Auditointiryhmän kokous

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja on toteutettu Suomessa kehittävän arvioinnin periaatetta noudattaen vuodesta 2005 lähtien. Auditointien tavoitteena on ollut tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla. Auditoinneissa korkeakouluja tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tulevan kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja luodaan näin edellytyksiä korkeakoulujen jatkuvalle kehitymiselle.

Tässä raportissa esitellään Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointiprosessi ja auditointin tulokset.

ISBN 978-952-206-291-8 (nid.)

ISBN 978-952-206-292-5 (pdf)

ISSN-L 2342-4176



9 789522 062918 >

Kansallinen
koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheimin aukio 1 A)
00101 HELSINKI

Sähköposti: kirjaamo@karvi.fi
Puhelinvaihe: 029 533 5500
Faksi: 029 533 5501

karvi.fi