



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

# Vaasan yliopiston laatu järjestelmän historia, nykytila ja kehittämistarpeet

Korkeakoulujen laadunhallinnan kehittämisseminaari

Kari Rossi  
14.10.2015

- Laadulliset tavoitteet: tuloksellisuus, edistyminen, ja vastuullisuus
- Kohdistuu yliopistoyhteisöön: tutkijat, opettajat, opiskelijat, yksiköt
- Laatu politiikka: tavoitteet, järjestelmä, kulttuuri, organisaatio, arvioinnit, dokumentaatio

## Laadukas toiminta

- Visio, määrälliset ja toiminnalliset tavoitteet sekä painoalojen kehittyminen
- Kohdistuu perustehtäviin (tutkimus, koulutus, yhteiskunnallinen vuorovaikutus) että palveluihin.
- Lähtökohtina strategia ja sopimus OKM:n kanssa

## Strategian toteutuminen

### Tavoitteet

### Keinot

## Strateginen johtaminen

- Tulosyksiköiden ja palveluiden ohjaus yliopiston strategiaan tavoitteisiin
- Strategiaprosessi: tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu ja toimeenpano, seuranta ja raportointi, toteutumisen arviointi ja kehittäminen



# Johtaminen, toiminnanohjaus ja laatu järjestelmä

## Laadunhallinta

- Toiminnot: perustehtävät, palvelut ja strateginen johtaminen
- Toiminnon omistajuus
- Strategian ja laatu politiikan toimeenpano
- Normien noudattaminen
- Palveluiden tuottaminen
- Toiminnan arviointi

- Vastuiden tunnistaminen
- Organisaatorakenne
- Keskeiset työkalut
- Yhteiset toimintavat
- Kohdistuu koko yliopistoyhteisöön
- Lähtökohtana lait, asetukset sekä yliopiston säännöt ja ohjeet

## Normien mukainen toiminta

## Dokumentaatio ja viestintä

- Toimintatapojen dokumentointi: tavoitteet, suunnitelmat, seuranta ja raportointi, kehittäminen, vastuut, normit, viestintä,
- Dokumentit: Johtamisen ja toiminnanohjauksen periaatteet, perustehtävien laatu käsikirjat, sähköinen laatu käsikirja
- Asiakkaiden viestintä palveluista ja toimintatavoista,
- Viestintäkanavat: intra, ulkoiset sivut
- Palautteenanto

# Arviointitoiminnan kehittäminen 2012 -

- Kansallisten oppiaine- ja koulutusalojen arviointien ja auditoinnin rinnalle/sijaan kansainväliset koulutusohjelmien, koulutusalojen ja muun toiminnan akkreditoinnit ja laatuleimat:
  - EPAS,
  - AACSB,
  - EUR-ACE/ASIIN,
  - HRS4R ,
  - Tutkimuksen kansainvälinen arviointi,
  - Valtakunnallinen kandidikysely,
  - Kansainvälinen auditointi?
- Paine erilaisiin kansainvälisiin rankingeihin osallistumiseen kasvanut:
  - U-Multirank,
  - Times Higher Education,
  - Academic Ranking of World Universities ARWU (Shanghai),
  - QS Stars University Ratings
- Sisäisen arviointitoiminnan kehittäminen:
  - Yliopistoraati,
  - Koulutusohjelmien itsearviointit (käynnistyneet osassa osana EPAS-akkreditoiteja, muut osana tulevaa auditointia sekä EUR-ACE/ASIINia)
  - Opetuksen palautejärjestelmän arviointi
- Vaatimukset toiminnan kansainvälisyydelle, resursoinnille ja tulosten hyödyntämiselle sekä valintojen tekemiselle kasvaneet.

# Miten auditointi muutti korkeakoulunne toimintaa? <sup>1/2</sup>

- Laatu politiikan puute: Hyväksytty hallituksessa 30.11.2012
- Toisilta oppimisen kulttuuri ja hyvien käytänteiden tunnistaminen ja levittäminen:
  - Perustettu koulutusneuvosto,
  - Käynnistetty yliopistoraatitoiminta,
  - Otettu laatutyöryhmään opiskelijat mukaan
- Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen suhde ja lv-järjestelmän kehittämisen tavoitteet ja prosessit:
  - Määritelty toiminnanohjauksen periaatteet (sisältäen perustehtäviä koskevat laatukäsikirjat),
  - Arviointien tulosten huomiointi strategian päivityksessä
- Sähköisen järjestelmän käyttäjäystävällisyys ja visuaalisuus.
  - Kehitetty sähköistä laatukäsikirjaa ja ollaan yhdistämässä se osaksi uutta intraa
  - Kevennetään toimintojen kuvausta ja integroidaan perustehtävä- ja palvelukuvaukset
  - ”Back to the basics”: dokumenttimuotoiset perustehtävien laatukäsikirjat, joissa on avattu strategian, sen toimeenpanon, seurannan, raportoinnin sekä arvioinnin keskeiset sisällöt ja tulokset
- Tutkimustoiminnan tuloksellisuus, vaikuttavuus, laatu tavoitteet, indikaattorit seuranta- ja arviointimenettelyt.
  - Strategisten tavoitteiden indikaattoreiden määrittely,
  - Raportoinnin kokonaiskehittäminen - hanke (sis. tietovaraston)

# Miten auditointi muutti korkeakoulunne toimintaa? 2/2

- Opiskelijoiden edustus laatutyöryhmässä ja laatutyössä:
  - Koulutusneuvosto,
  - Laatutyöryhmä,
  - Yliopistoraati,
  - Tiedekuntien koulutuksen kehittämisryhmät,
  - Prosesseista palveluihin -hanke
- Henkilöstöpoliittinen strategian tai ohjelman puute:
  - Henkilöstöpoliittinen ohjelma,
  - Laatusertifiointi ja toimintasuunnitelma: Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)
- Sidosryhmien rooli laadunvarmistuksessa ja koulutuksen kehittämisessä:
  - Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suuntaviivat (Hallitus 9.3.2012),
  - Kumppanuussopimukset paikallisten työnantajien kanssa (n. 30 kpl),
  - Asiakastietojärjestelmä Dynamics,
  - Työelämärelevanssi huomioitu ko:ien suunnittelussa, hyväksymiskriteereissä ja akkreditoinneissa
  - Uraohjauksen määrään ja ohjausvalmiuksiin kiinnitetty huomiota,
  - VIPIS-hanke: Tuettu vaasalaisten kk:jen kv-opiskelijoiden integroitumista suomalaisille työmarkkinoille. Hanke on saanut tukea myös Vaasan kauppakamarilta sekä Vaasan yliopistosäätiöltä.
  - Työelämäfoorumi (Fil tdk),
  - Yliopistoraati 2013: Sujuva siirtyminen opinnoista työelämään
- Ulkoisen toimintaympäristön muutosten systemaattisempi analysointi:
  - Ympäristö-/Riskianalyysi (proaktiivisuus),
  - Strategisen toiminnan sisäinen tarkastus

# Auditointiprosessin ja sen jälkeisen ajan arviointi

- Hyvää:
  - Mobilisoi yo-yhteisön yhteisen asian taakse: lisäsi yhteisöllisyyttä
  - Loi yhteisölle yhteisen viitekehyksen johtamista, toiminnanohjausta ja laadunvarmistusta koskien
  - Edisti ymmärrystä arvioinnin merkityksestä kehittämiselle
  - Edisti tietämystä yo:n prosesseista ja omasta toiminnasta
- Kehitettävää:
  - Toiminnanohjauksen (so. strategisen johtamisen) ja laadunvarmistuksen yhteys?
  - Laadunvarmistuksen dokumentoinnin taso: riittävän tason löytäminen?
  - Laatujärjestelmän arvioinnin ja koulutusala-/koulutusohjelmakohtaisten arviointien (akkreditoitien) synenergioiden löytyminen?

# Laatujärjestelmän vaikuttavuus VY:ssa

- Strateginen johtaminen: Suurin vaikuttavuus koska suora vaikutus tuloksentekoon
- Dokumentaatio: Ei pidetä tärkeänä eikä sille ole vaikuttavuutta. Yhtymäkohta strategiseen johtamiseen heikko.
- Viestintä: Vaikuttavaa arkipäivän sujumisen kannalta, erityisesti palveluiden osalta
- Laadunhallinta:
  - Eniten vaikuttavuutta perustehtäviin kohdistuvilla kansainvälisillä arvioinneilla ja akkreditoinneilla.
  - Koulutusohjelmien itsearviointien merkitystä ei voi vielä arvioida: toteutetaan osana auditointia.
  - Auditoinnilla on ollut tiettyä vaikutusta. Selkeisiin kehittämissuosituksiin on pyritty vastaamaan, mutta niiden käyttö kehittämistoiminnassa pitkäjänteisesti on ollut vähäistä.
  - Rankingeilla ei ole vaikutusta laadun kehittämiseen, koska on tehty päätös, että ei olla mukana. Multi-Rankingin hyödynnettävyys on ollut vähäistä

# Kolme vaikuttavaa menettelytapaa VY:ssä

- Strateginen johtaminen: tulosohjaus/tulospalkkiojärjestelmä
- Laadunhallinta: koulutusohjelmien kansainväliset akkreditoinnit
- Dokumentaatio ja viestintä: Vuorovaikutteiset alustat ja ihmisten kohtaamiseen perustuvat toimintatavat (mm. rehtorin keskustelutilaisuudet, parvi-älyn käyttö kehityshankkeissa, haastatteluihin ja yhteisideointiin perustuva prosesseista palveluihin –hanke).



# Parhaat arviointimuodot

- Kansainväliset ala- ja koulutusohjelmakohtaiset akkreditoinnit paras kehittämisväline. Akateeminen henkilöstö on motivoitunut tämän tyyppiseen arviointiin, koska kohteena on heidän oma työnsä ja arvioijat ovat heidän omalta tiede-/koulutusosaltaan.
- Tällä hetkellä ei ilmeisestikään kuitenkaan ole olemassa tunnettuja/tunnustettuja akkreditointijärjestelmiä kaikilla aloilla (esim. humanistiset ja yhteiskuntatieteet).



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

# Kommentit Poliisiammattikorkeakoulun esitykseen laatujärjestelmäänsä koskien

Korkeakoulujen laadunhallinnan kehittämisseminaari  
13.-14.10.2015

Kari Rossi  
14.10.2015

# Vertailu: Polamkin ja VY:n laatu järjestelmät

## • Yhtäläisyydet VY:oon:

- Strateginen taso: visio, strategia, tulossopimus, toiminta ja taloussuunnitelma
- Toimintakäsikirja = Johtamisen ja toiminnanohjauksen periaatteet
  - Yleiskuvaus: VY = Toiminnanohjauksen/laadun yleisperiaatteet, organisaatio ja johtamisjärjestelmä
  - Laatu järjestelmän rakenteet: VY = TO-järjestelmä (ml. laadunhallinta), sisäinen valvonta, TO-järjestelmän kehittäminen
  - Tavoitteet ja menettelyt: VY = TO-järjestelmän tavoitteet, ei perustehtävien ja johtamisen tavoitteita (sis. strategiaan ja laatu käsikirjoihin)
- Viiteaineisto:
  - Säädökset, ohjeet ja määräykset: VY = Johtamisen ja toiminnanohjauksen periaatteet, laatu käsikirjat
  - Arvioinnit: VY = Katselmoinnit, tulosneuvottelut, sisäiset arvioinnit, ulkopuoliset arvioinnit (n. 40 kpl v.sta 1991)
  - Laatu tavoitteet: johdetaan samoista lähteistä,

## • Eroavaisuudet VY:oon:

- Strateginen taso:
  - Arvot: VY = **ei määritelty**, vain laatu politiikassa maininta arvoista !!!!!!!!!
  - Toimintokohtaiset strategiat ja suunnitelmat: VY = **ei muita strategioita !!!!!**, strategiaan sisältyvät perustehtäviä ja johtamista koskevat ”strategiset tavoitteet” ja ”strategiset keinot” sekä erillinen strategian toimeenpanosuunnitelma.
- Toimintakäsikirja:
  - Toimintaohjeet: Laatu käsikirjoissa ja intrassa, jollei sitten tarkoita TO:n periaatteita?
  - Prosessikuvaukset: Luovuttu käytännössä kuvauksista (Huom! PP-hanke), vaan kuvataan vastuita
- Viiteaineisto:
  - Arvioinnit: ei puhdasta CAF-tms mallia, kuitenkin sisältäen PDCA-kehän.
  - Laatu tavoitteet:
    - ❖ Tavoitteita ei kirjata sopimuksiin, jollei ole hankkeistettu, eikä seurata sellaisenaan. Arviointien tulokset huomioidaan strategian päivityksen yhteydessä.
    - ❖ Prosessien laatu tavoitteet: **määritellään jatkossa perustehtävittäin** ja seurataan osana auditointia

# Laatujärjestelmän kehittäminen Polamkissa

- Arviointien vakiintuminen ja niiden tuottamien suositusten huomiointi tavoitteiden asetannassa:
  - Polamk: Itsearviointi, henkilöstö- ja opiskelijabarometri, sisäisten palveluiden arviointi, koulutuksen vaikuttavuustutkimus
  - Vakiintuminen ja suositusten huomiointi kertoo laatutyön integroitumisesta osaksi TO:n kokonaisuutta, joka ERITTÄIN hyvä asia, koska ei ole itsestään selvää
    - VY: sekä kertaluonteisia (esim. PP-hanke, HRS4R) ja toistuvia (työhyvinvointikysely, kandikysely, kehityskeskustelut jne)
    - Huom! Määrällisen seurannan hyödyntämisen ”helppous” verrattuna laadullisen arvioinnin tulosten käyttöön → huomioidaanko riittävästi esim. strategiatyössä?
    - Huom! Kyselyiden ja arviointien määrän ja tulosten analysointiresurssien vaikutus vastausmotivaatioon (esim. opiskelijakyselyt, hyvinvointikysely)
- Laadunhallinnan menettelyiden vakiintuminen tai niistä luopuminen
  - Polamk: prosessikuvaukset ja päivitykset tarveharkintaisiksi
    - VY: yksityiskohtaisista työkulkukuvauksista ei hyötyä. Sen sijaan työnjaon, vastuiden ja toimintatapojen (myös asiakasviestintää) tunnistaminen tärkeää
  - Polamk: opiskelijapalautteiden yhtenäistämien ja muuttaminen sähköisiksi
    - VY: kyselyiden määrän vähentäminen motivaation säilyttämiseksi
    - VY: sähköiset vs ”paperikyselyt” vs ”palautesaunat”?
  - Polamk: palautteen käsittely- ja hyödyntämisprosessin kytkeminen opetussuunnitelmien kehittämiseen
    - VY: analysoinnin resursoinnin ja opetushlökkunan tiedottamisen parantaminen/lisääminen

# Miten auditointi muutti Polamkin toimintaa? 1/2

- Laatu järjestelmän tuottaman tiedon kokonaisuuden hallinta, kohdentaminen ja hyödyntäminen:
  - Tunnuslukujen ja palautteiden analysointi tärkeää esim. strategiatyössä. VY:ssä jälkimmäiseen vähän huomiota tai huomioon otetaan vain esim. OKM:n palaute. Laadullisen aineiston analysointi kuitenkin haasteellista.
  - Kehittämissuunnitelmien yhtenäistäminen suunnitteluvaiheessa projektisalkun (KA) puitteissa?
  - Lautupäällikön rooli: VY:ssä ei mukana johtoryhmässä. Edellytykset toiminnan kokonaisuuden tuntemiselle?
  - Vastapalaute ja arvioinnista tiedottaminen: toimenpiteiden, analysoinnin ja tiedottamisen resursointi, valinnat/karsinta.
- Tutkimustiedon ja -hlstön osaamisen hyödyntäminen sekä koulutuksen ja tutkimuksen vuorovaikutus:
  - Osaamisen hyödyntäminen: ”Suutarin lapsilla ei ole kenkiä”. VY:ssä johtaminen yksi painoaloista!
  - Kehittämisen resursointi: Kehittäminen opettajien kokonaistyöajassa? Tutkimustiedon hankinta ja soveltaminen kutistuvien resurssien paineessa tukipalveluissa?
  - Koulutuksen ja tutkimuksen vuorovaikutuksen ei pitäisi periaatteessa olla ongelma yo:ssa omassa substanssissa.
  - Kehittäminen ydinprosessiksi nostaa sen merkitystä, koordinoitua, systemaattisuutta. Vrt. yht.kunnallinen vuorovaikutus.
  - ”Salkkuryhmä”: Tämä projektinhallinnan nähty tarpeelliseksi myös VY:ssä, mutta johto ei ole sille (vielä) lämmennyt.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen prosessien johtaminen ja laadunvarmistus
  - VY:ssä sama tarve. Siteet alueellisen elinkeinoelämään hyvät, mutta sisällön määrittelylle, toiminnan systematisoinnille, johtamisen kehittämiseksi, laadunvarmistukselle, asiakkuuksien hallinnalle ja indikaattoreille on tarvetta
  - Sidosryhmätyökalu: VY:ssä otettu käyttöön CRM-asiakashallintajärjestelmän sidosryhmä- sekä alumnisuhteiden hoitoon.
- Kansainvälisen yhteistyön kehittäminen
  - Vieraskielinen viestintä? VY:ssä englanninkielisen verkkoviestintä kasvussa, mutta onko edelleenkin esim. palveluiden osalta sillä tasolla, että kv-yhteisö olisi tasa-arvoinen. Osallistumisedellytykset? Kv-auditoinnin edellytykset?
  - Strategian viestintä? VY:ssä laadittavat laatuksikirjat tämä tarve huomioiden.

# Miten auditointi muutti Polamkin toimintaa?

## • Tuki- ja palvelutoimintojen kokonaisuus

- Toimintojen ja prosessien nimeäminen ja täsmentäminen: mihin käytetään ja kuinka pitkälle kannattaa jatkaa? Rajalliset resurssit. Vastuiden kuvaaminen tärkeää. Kuvaamista vain monimutkaisiin prosesseihin, joiden tulee toteutua oikein (oikeusturva).
- Tukipalvelukokonaisuuden linkitys laadunvarmistusjärjestelmään: kuvaamisen kannalta päinvastoin VY:ssä. Perustehtävien ja tukipalveluiden yhteys uusien laatukäsikirjojen ja palveluiden kehittämisen pääidea (PP-hanke).
- Tukipalveluiden kokonaisvastuu: VY:ssä vastuu neljällä johtajalla. On johtanut kilpailuun reviiireistä. Hallintojohtajan palauttaminen. Uusia palvelukokonaisuuksia haetaan PP:ssä.
- Johtaako organisaatioiden rukkaus laadukkaampaan toimintaan vai pitäisikö parantaa johtamisosaamista? (analogia: "Ei kannata maksaa tyhjästä seinistä.")

## • Opiskelijoiden rooli laatutyössä

- Tärkeää, mutta miten varmistetaan jatkuvuus, kun opiskelijan "elinkaari" on rajallinen. Yo-kuntien vakinainen hlstö mukaan.

## • Prosessikuvausten kokonaisuus

- Prosessikuvausten kokonaisuus työkalu hlökunnalle: VY:ssä ei käytetä kuvauksia työkaluina. Missä yhteyksissä käytettäisiin? Kuvaaminen hyvin työllistävää suhteessa hyötyihin. Vastuiden ja yhteisten periaatteiden tunnistaminen tärkeä. Eri käytännöt sallittava, kunhan soveltavat yhteisiä periaatteita. Soveltamisen arviointi esim. itsearvioinneissa, joiden pohjana yhteiset periaatteet.
- Prosessien mittaaminen: vähennettävä, jotta syntyisi yhteinen käsitys siitä mikä on tilanne. Käytämmekö kaiken ajan mittaamiseen? Määrällisen mittaamisen ja laadullisen arvioinnin suhde analyysissä?

## • Sidosryhmäviestintä

- Ulkoiset sivut markkinointia, sisäiset tiedottamista ja ohjausta esim. palveluiden toiminnasta. Voidaanko tätä suhdetta muuttaa?
- VY:ssä asia esille osana Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen -prosessin täsmentämistä.
- "Viestintä ei toimi koskaan."

## • Hallituksen asiantuntemuksen hyödyntäminen strategisen johtamisen tukena

- Tulee pitää selkeä raja hallituksen strategisen vastuun (strategian laadinta ja seuranta) ja rehtorin operatiivisen vastuun välillä. Mitä tarkoittaa "strategisen johtamisen tuki"?
- Hallituksen ulkopuolisten jäsenten asiantuntemus yliopiston toiminnasta?

# Auditointiprosessin ja sen jälkeinen aika Polamkissa

- VY:llä opittavaa Polamkista:
  - Laatutyön hyödyntäminen organisaatio- ja muissa uudistuksissa.
  - Kyetty vaikuttamaan lainsäädäntöön!
  - Huomiointi strategiassa tärkeää. VY:n auditoinnin (2011-2012) vaikutusta strategiaan 2013-2016 vaikea todentaa. Valmisteilla olevassa strategiassa arviointien tulokset (toivottavasti) huomioidaan.
  - Muutosten huomiointi dokumentaation päivityksessä. VY:ssä ajattelutavan muutos laatukäsikirjojen sisällössä johtanee myös tähän. Johtaa (toivottavasti) dynaamisempaan laatudokumentointiin.
- Vastaavuuksia Polamkin kanssa:
  - Auditoinnin rooli dokumentoinnin käynnistäjänä. Laatudokumentoinnilla vähäinen rooli sen jälkeen. Pyritään korjaamaan valmisteilla olevissa laatukäsikirjoissa strategiaa avaavammalla, sisällöllisellä kuvauksella .
  - Laadunvarmistuksen tuottaman tiedon hyödynnettävyyden parantaminen ja viestinnän laajentaminen!!!! SAMA TARVE VY:ssä.
- Pohdittavaa:
  - Laatudokumentoinnin ja viestinnän (esim. palveluiden) merkitys nähdään erilaisena. Laatudokumentaatiota ei pidetä tärkeänä, mutta viestintää pidetään.

# Laatujärjestelmän vaikuttavuus Polamkissa

- Opiskelijapalautejärjestelmä:
- Tutkintokoulutuksen vaikuttavuustutkimus:
- Hankkeiden laadunvarmistus:
- Henkilöstö ym. barometrit:
- Itsearviointi (CAF-malli):
- Kyselyiden ja arviointien tulosten huomiointi TTS-suunnitelmassa:



# Kolme vaikuttavaa menettelytapaa Polamk:ssa

- Vaikuttavuustutkimus, opiskelijabarometri ja opiskelijapalaute
- CAF-itsearviointi
- Henkilöstöbarometri

HUOM! Arviointinäkökulma: ei tarkastella toiminnanohjauksen kokonaisuutta