

Pohjois-Karjalan  
ammattikorkeakoulu

AUDITOINNIN  
PERUSAINEISTO

22.8.2011

## SISÄLLYS

1	POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU _____	1
2	PKAMK:N LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄ _____	3
3	LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN KEHITYSHISTORIA _____	4
4	LAADUNVARMISTUS- JA TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMIEN KYTKEYTYMINEN _____	5
5	LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN SWOT-ANALYYSI _____	6
6	LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN PERUSTEELLA HAVAITUT KESKEISET KEHITTÄMISKOHTEET JA TOIMENPITEET _____	8

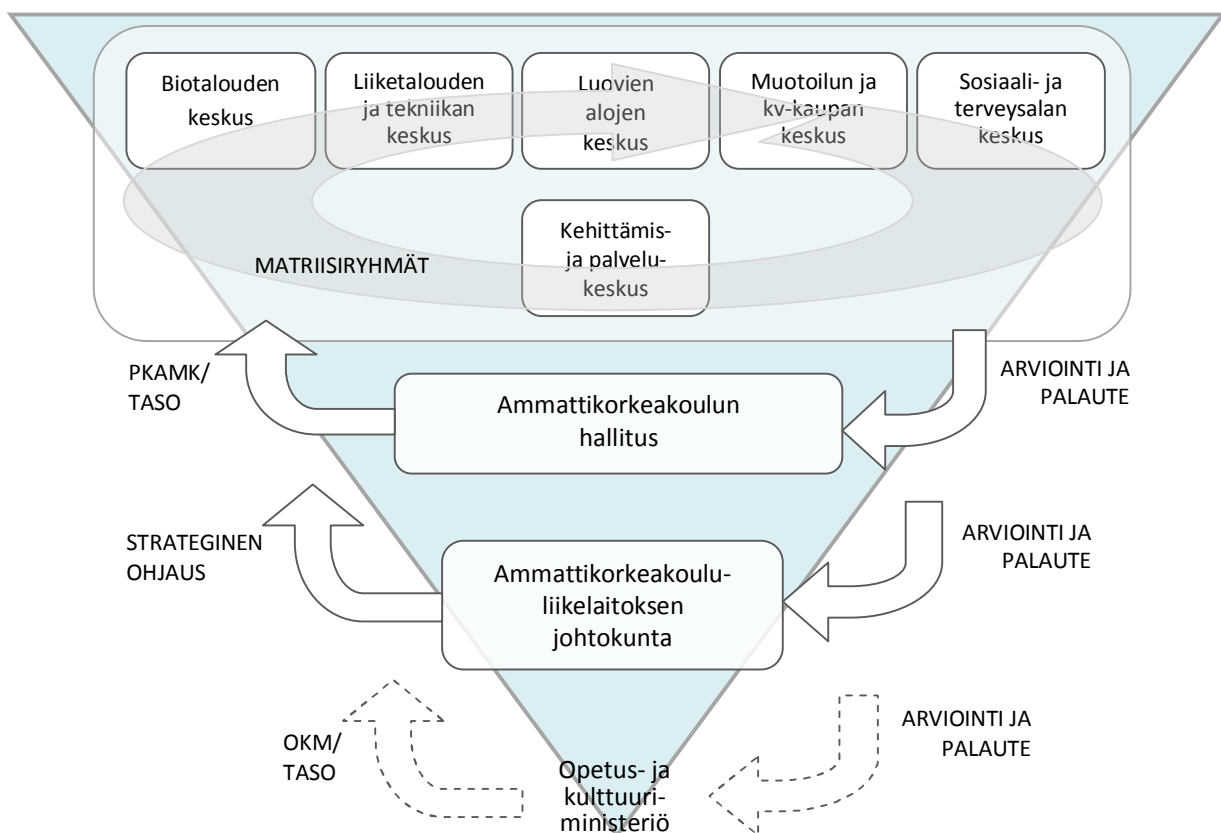
# 1 POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on Joensuun kaupungin liikelaitos, jonka johtokuntana toimii Joensuun kaupunginhallitus. Joensuun kaupunki päättää ammattikorkeakoulu-liikelaitoksen strategiasta ja sitä koskevista omistajapoliittisista linjauksista. Ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori, joka toimii myös johtokunnan esittelijänä.

Toiminta väliaikaisena ammattikorkeakouluna alkoi 1992 ja vakinaistaminen tapahtui vuonna 1996. Ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 4200 opiskelijaa ja työskentelee noin 500 henkilöä. Vuonna 2010 budjetin loppusumma oli 35 M€, josta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osuus oli 9,9 M€. Ammattikorkeakoulu toimii neljällä kampuksella Joensuussa.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu jakautuu kehittämis- ja palvelukeskukseen sekä viiteen koulutus- ja tutkimuskeskukseen: biotalouden keskus, liikelouden ja tekniikan keskus, luovien alojen keskus, muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskus sekä sosiaali- ja terveysalan keskus. Koulutus- ja tutkimuskeskuksen toiminnasta vastaa johtaja, jonka alaisina toimivat koulutus- ja kehittämisspäälliköt ovat keskuksen henkilöstön esimiehiä. Kehittämis- ja palvelukeskus koostuu rehtorin toimiston lisäksi hallintopalveluista, kehittämispalveluista sekä työelämä- ja kansainvälistymispalveluista.

Ammattikorkeakoulun keskeisiin toimintoihin liittyvillä matriisiryhmillä on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteon valmistelussa. Matriisiryhmiä ovat johtoryhmä, laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä, TKI-ryhmä, palvelutoiminnan ryhmä, aikuis-koulutusryhmä ja kansainvälisyysryhmä. Keskuksissa toimivat tiimit kytkeytyvät ammattikorkeakoulun matriisiryhmiin (kuvio 1).



Kuvio 1. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun organisaatio

Ammattikorkeakoulun painoaloja ovat hajautetut energiaratkaisut, väljästi asutun alueen hyvinvointipalvelut, Venäjä-osaaminen, monimediaiset elämispalvelut ja tarkkuustekniikka. Kolme ensin mainittua painoalaa ovat yhteisiä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu toimivat strategisessa ISAT-kumppanuudessa. Yhteistyötä linjaa ISAT-kumppanuusstrategia vuosille 2010–2012.

[Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toimintakertomus 2010](#)

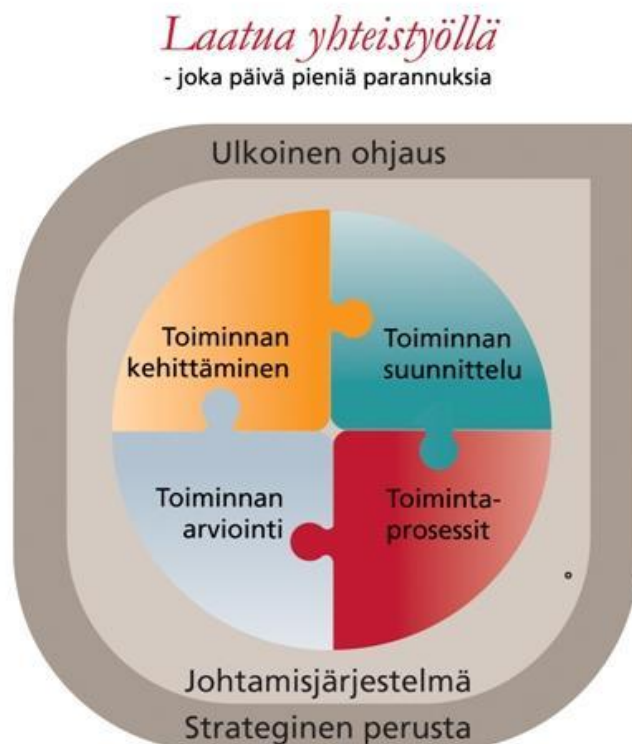
## 2 PKAMK:N LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄ

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen tavoitteena on

- sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi,
- opiskelijoiden/palvelun käyttäjien tarpeiden tunnistaminen ja annettujen lupauksen täyttäminen,
- toiminnan jatkuva kehittäminen sekä
- kehittämistyön näkyväksi tekeminen kaikissa toiminnoissa ja jokaisen omassa työssä.

Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laadunvarmistusjärjestelmää, vaan laadunvarmistuksen elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (PKAMK-intra). Tällä ratkaisulla laadunvarmistuksesta on pyritty tekemään luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun intranetin jäsenyyksen perustana ovat laadunvarmistuksen keskeiset elementit (kuvio 2). Laadunvarmistus perustuu W. E. Demingin kehittämään jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva sykli, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Demingin sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunvarmistuksen keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta ja johtamisjärjestelmä.



Kuvio 2. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen elementit

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laatukäsikirjassa kuvataan laadunvarmistuksen tavoitteet sekä toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset elementit. Laatukäsikirjan sähköinen versio on ladattavissa osoitteessa [www.pkamk.fi](http://www.pkamk.fi) – PKAMK info – Laatutyö PKAMK:ssa.

### 3 LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN KEHITYSHISTORIA

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän rakentaminen käynnistyi jo kokeiluvaiheessa 1990-luvun alussa. Systemaattisten laadunvarmistuksen käytäntöjen kehittäminen alkoi varsinaisesti vasta vuonna 1996 tapahtuneen vakinaistamisen jälkeen. Säännöllisesti toistuvat suunnittelu-, palaute- ja arviointikäytännöt otettiin käyttöön 1990-luvun lopulla. Toiminnanohjausjärjestelmän (TOJ) rakentaminen ja yksikkökohtaisten prosessien kuvaaminen olivat laadunvarmistuksen kehittämisen painopisteitä 2000-luvun alkuvuosina. Vuonna 2008 käynnistyneen organisaatiomuutoksen yhteydessä on keskitytty yhtenäisen ja vakiintuneen laadunvarmistus- ja toiminnanohjausjärjestelmän rakentamiseen.

	<b>Keskeiset laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistoimet</b>
Kokeiluvaihe 1992–1995	Yhteisen ammattikorkeakoulun perustan rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuosittaiset toimintasuunnitelmat 1992–</li> <li>- kokeiluvaiheen seurantatutkimusyhteistyö Joensuun yliopiston kanssa</li> <li>- yhteinen opinto-opas 1993–</li> <li>- yhteisten toimintamallien ja maakunnallisen tietoverkon rakentaminen</li> </ul>
Vakinaistamisvaihe 1995–1996	Strategiatyön käynnistäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimilupahakemuksen laadinta ja osakeyhtiön perustaminen 1995–1996</li> <li>- aktiivinen osallistuminen maakunnallisen strategiatyön käynnistämiseen ja kehittämistyöhön</li> <li>- kansainvälinen arviointi yhdessä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kanssa ensimmäisten joukossa</li> </ul>
Toiminnan aloitus vakinaisena ammattikorkeakouluna 1996–2000	Palaute- ja suunnittelukäytäntöjen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- yksikkökohtaisen toimintasuunnitelmakäytännön luominen 1996–</li> <li>- OPALA-lukuvuosipalautekäytännön rakentaminen yhdessä Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen kanssa 1998–1999</li> <li>- toiminnan itsearviointi ja siihen liittyvä henkilöstökoulutus</li> <li>- Audit of Quality Work, KKA:n julkaisu 9/1999</li> </ul>
Siirtyminen Joensuun kaupungin ylläpitämäksi liikelaitokseksi 2001–	Toiminnanohjausjärjestelmän (TOJ) rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnan sitominen osaksi kaupunkikonsernin hallinto- ja päätöksentekojärjestelmää</li> <li>- TOJ-järjestelmän rakentaminen</li> <li>- toimintasuunnitelmaneuvoittelukäytäntö ja toiminnan arvioinnin liittäminen prosessiin 2001–</li> <li>- yksikkökohtaiset prosessikuvaukset 2002–</li> <li>- henkilöstö- ja työelämäpalautteen käyttöönotto 2003–</li> </ul>
Toiminnan rakenteen ja hallinnon uudistaminen 2008–2011	Yhtenäisen laadunvarmistus- ja toiminnanohjausjärjestelmän rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteiset, asiakaslähtöiset prosessit</li> <li>- PKAMK/TASO -sopimusmenettely</li> <li>- johdon katselmus</li> <li>- palautteen palautekäytännöt</li> <li>- sisäinen laatuauditointi</li> <li>- ISAT-kumppanuuden rakentaminen</li> </ul>

## 4 LAADUNVARMISTUS- JA TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMIEN KYTKETTYMINEN

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toiminnanohjaus ja laadunvarmistus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toiminnanohjauksen tehtävänä on suunnata toimintaa strategisten valintojen pohjalta ja saada ammattikorkeakoulu toimimaan strategiansa mukaisesti. Oman strategian lisäksi toimintaa ohjaa Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa laadittu ISAT-kumppanuusstrategia.

Toiminnanohjausprosessi jäsentyy viiden vuoden välein laadittavan strategiaproessin pohjalle. Toiminnanohjaus toteutuu kolmella eri tasolla:

- opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välillä (OKM/TASO),
- ammattikorkeakoulun ja keskusten välillä (PKAMK/TASO) sekä
- keskusten sisäisenä toiminnanohjauksena.

Toiminnanohjausta toteutetaan seuraavien säännöllisesti toteutuvien käytäntöjen avulla, joiden dokumentointi toteutetaan sähköisesti ammattikorkeakoulun intranetissä (PKAMK-intra):

### Strategiatyö

- strategian laadinta osallistavana prosessina 4–5 vuoden välein
- strategian toteutumisen arviointi strategiakauden puolivälissä ja lopussa
- kehittämisohjelmien laadinta strategiakaudelle
- strategiapäivät kaksi kertaa vuodessa koko henkilöstölle (toukokuu ja joulukuu)

### Toiminnan suunnittelu ja arviointi

- tavoitesopimusneuvottelut opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa (OKM/TASO)
- ammattikorkeakoulun sisäisen tavoitesopimuksen laadinta vuosittain (PKAMK/TASO)
- rahanjako yksiköille (vuotuinen käyttötalousuunnitelma) ja talouden seuranta osavuositauksissa neljännesvuosittain
- henkilöstösuunnitelman päivitys vuosittain
- keskusten toiminnan itsearviointi ja johdon katselmus vuosittain
- toimintakertomus vuosittain

### Toiminnan strateginen johtaminen

- johtokunta ja ammattikorkeakoulun hallitus kuukausittain
- johtoryhmä (ammattikorkeakoulun johto ja keskusten johtajat) viikoittain
- matriisiryhmien kokoukset kuukausittain
- keskusten johtotiimit viikoittain ja muut tiimit noin kuukauden välein
- vuosittaiset kehityskeskustelut

## 5 LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN SWOT-ANALYYSI

Oheiseen taulukkoon on koottu Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- pitkäkestoinen ja määrätietoinen strategiatyö</li><li>- systemaattiset vuositason toiminnan suunnittelu- ja arviointikäytännöt (PKAMK/TASO, johdon katselmus)</li><li>- laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen toimiva yhteys</li><li>- laadunvarmistus kattaa kaikki perustoiminnot</li><li>- johdon sitoutuminen ja laaturyhmän rooli toimintatapojen yhtenäistämisessä</li><li>- laadunvarmistusjärjestelmän tiivis kuvaaminen laatukäsikirjassa ja opiskelijan laatuoppaassa</li><li>- opiskelijoita koskevan tiedon saatavuus englannin kielellä</li><li>- systemaattiset palautekäytännöt opiskelijoiden lukuvuosipalautteessa (OPALA) ja henkilöstöpalautteessa (HEPALA)</li><li>- selkeät henkilöstön rekrytointi- ja kehityskeskustelukäytännöt</li><li>- ISAT-yhteistyö strategiatyössä ja osamiskartoituksessa</li></ul>	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- laadunvarmistukseen liittyvä yhteistyö Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa</li><li>- alueellista vaikuttavuutta vahvistava kumppanuuksien hallinnan systematisointi</li><li>- ennakoitiedon systemaattinen hyödyntäminen koulutus- ja TKI-toiminnan suuntaamisessa</li><li>- opiskelijakunta POKA:n kanssa tehtävä laadunvarmistusyhteistyö</li><li>- tiivistyvä yhteistyö strategisten kansainvälisten kumppaneiden kanssa ja heidän laadunvarmistuskäytännöistä oppiminen</li></ul>
<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- osa laadunvarmistuskäytännöistä suhteellisen nuoria</li><li>- prosessit eivät ole vielä kaikilta osin jalkautuneet henkilöstön toimintaan</li><li>- ulkoisten sidosryhmien ja opiskelijoiden sitouttaminen ja tiedon tarpeiden huomiointi laadunvarmistuksessa</li><li>- henkilöstöä ja sidosryhmiä koskeva tietoa on vain osin saatavissa englannin kielellä</li><li>- TKI-toiminnan ja opetuksen integraation tarkempi kuvaaminen prosessikuvauksissa ja niihin liittyvissä toimintaohjeissa</li><li>- prosessien kehittämiskäytäntöjen vaikiutumattomuus</li></ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- laadunvarmistusjärjestelmän jääminen irralliseksi käytännön toiminnasta</li><li>- henkilöstön jaksaminen jatkuvan muutoksen keskellä (kehittämistoimien priorisointi)</li><li>- korkeakoulujen taloudellisten resurssien voimakas supistuminen ja epäterveen kilpailun syntyminen</li><li>- nopeasti muuttuvat korkeakoulupolitiikan linjaukset</li></ul>





## 6 LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN PERUSTEELLA HAVAITUT KESKEISET KEHITTÄMISKOhteet JA TOIMENPITEET

### 1. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen kansainvälinen auditointi

PKAMK:n laatutyötä arvioitiin vuonna 1999 kansainvälisessä pilottiauditoinnissa. Auditoinnin kehittämisehdotuksia hyödynnettiin aktiivisesti kehittämistyössä 2000-luvun alussa. Laadunvarmistuksen käytäntöjä kehitettiin ja rakennettiin toiminnanohjausjärjestelmä (TOJ). Toteutettiin laaja opetuksen ja oppimisen kartoitus sekä siihen liittyvä pedagoginen kehittämisohjelma. Opiskelijajäsenet tulivat mukaan keskeisiin päätöksentekoihin ja kehittämisryhmiin. Henkilöstöä kannustettiin osallistumaan kunkin omaan vastuualueeseen liittyvään sidosryhmäyhteistyöhön.

- [Audit of Quality Work. North Karelia and Mikkeli Polytechnics](#) (KKA 9:1999)

### 2. Opiskelijapalautejärjestelmän kehittäminen ja palautetiedon hyödyntäminen

Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen yhteishankkeena kehitetty opiskelijapalautejärjestelmä otettiin PKAMK:ssa säännölliseen käyttöön vuonna 1999. Ensimmäiset systemaattiset palautteet toivat esille selkeitä puutteita, joihin puututtiin vahvistamalla henkilöstön ohjausosaamista ja perustamalla ohjauksen koordinoinnista vastaavan lehtorin virka. Näiden kehittämistoimien seurauksena ohjauksen palaute parani merkittävästi ja on säilynyt hyvällä tasolla myös sen jälkeen.

- [Laadun lähteillä: Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearviointin kehittäminen. KKA 04:1999](#)
- [PKAMK lukuvuosipalautekyselyiden tulokset](#) (OPALA 1999–2005)

### 3. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi

PKAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi toteutettiin syksyllä 2010. Auditoinnin kehittämisehdotusten pohjalta laadittiin työlista vuonna 2011 toteutettavista kehittämistoimista, joiden toteutumista on seurattu säännöllisesti laaturyhmässä.

- [PKAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi](#). PKAMK:n julkaisu C39.
- [Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistoimet 2011](#)

### 4. PKAMK:n strategian 2007–2012 väliarviointi

PKAMK:n vuosille 2007–2012 laaditun strategian väliarviointi toteutettiin vuodenvaihteessa 2009–2010. Väliarvioinnin perusteella strategiakauden loppuvaiheessa (2010–2012) päätettiin keskittyä erityisesti sisäiseen kehittämiseen sekä henkilöstön ja opiskelijoiden sitouttamiseen strategiakauden alkuvaiheen rakenteelliseen kehittämiseen. Vuonna 2010 satsattiin erityisesti henkilöstönäkökulmaan, joka näkyi hyvin selkeästi parantuneena työtyytyväisyytenä vuoden 2011 alun kyselyssä.

- [PKAMK:n strategia 2007–2012, päivitetty väliarvioinnin perusteella 02/2010](#)
- [Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn \(02/2011\) tulosten arviointi](#)

### 5. Vuositason toiminnan suunnittelu ja arviointi

PKAMK:ssa on jo pitkään käytössä ollut ja vuosien myötä hioutunut käytäntö vuositason toiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Koko ammattikorkeakoulua koskevat tulostavoitteet ja konkreettiset tulostavoitteet kirjataan PKAMK/TASO-sopimukseen, jonka hyväksyy ammattikorkeakoulun hallitus. Johdon katselmuksessa muodostetaan tiivis kokonaiskuva ammattikorkeakoulun tuloksista ja toiminnasta edeltävänä vuonna. Prosessien jatkuvan kehittämisen tuloksena tästä kokonaisuudesta on tullut toimiva ja tehokas työkalu ammattikorkeakoulun strategian toteuttamisessa