KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Riitta Rissanen, Ari Koski, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Jyri Niemi ja Marja-Liisa Saarilammi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun itsearviointi toim. Tero Janatuinen**
Auditointivuosi **2019**, Karvin julkaisu **12:2019**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-510-0 pdf**

Jyväskylän ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisu

Jyväskylän ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Riitta Rissanen, Ari Koski, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Jyri Niemi & Marja-Liisa Saarilammi.
Jyväskylän ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Tero Janatuinen

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Jyväskylän ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 20.5.2019.

Laatuleima on voimassa 20.5.2025 asti.

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: *hyvä* taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: *hyvä* taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: *erinomainen* taso

Oppiva korkeakoulu – Jyväskylän ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Koulutusviennin laadunhallinta

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Osaamista luova korkeakoulu

Kumppani: Esslingenin ammattikorkeakoulu

Keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet auditointiryhmän mukaan

Vahvuudet

- JAMK on onnistunut luomaan uudistamiseen kannustavan ja osallistavan laatujärjestelmän, joka tukee korkeakouluyhteisön arjen työtä. Korkeakoulu on luonut innovatiivisesti erilaisia

menettelyitä ideoiden ja työssä onnistumisten jakamiseen. Laatujärjestelmä on vaikuttava ja sen tuottamaa tietoa käytetään monipuolisesti johtamisessa ja toiminnan uudistamisessa. Laatukulttuuri läpäisee koko korkeakouluyhteisön.
- JAMKin Uuden sukupolven korkeakoulun strateginen malli tukee hyvin opiskelijakeskeistä toimintaa ja opiskelijoiden työelämäosaamista. Opiskelijakeskeisyys näkyy toiminnassa vahvasti, ja JAMK on pystynyt vastaamaan erilaisten opiskelijoiden osaamistarpeisiin uusilla toimintamalleilla. Monipuoliset oppimisympäristöt tukevat koulutuksen uudistumista sekä tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminnan ja koulutuksen yhteyttä. Hybridiluokat, laboratoriot sekä kokeilu- ja kehittämisalustat tukevat tiivistä työelämäyhteistyötä.
- JAMKissa on vahva kokeilukulttuuri. Kokeilukulttuurin edistäminen, ennakkoluulottomuus, rajat ylittävyys ja rohkeus leimaavat toimintaa. JAMK vie verkostojaan rohkealla otteella tulevaisuuteen. Tätä tukee toimintaympäristöanalyysin tekeminen yhdessä sidosryhmien kanssa.
- Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen panostus kansainvälisyyteen on rakentanut edellytykset menestykselliseen koulutusvientitoimintaan. Koulutusvientiprojektit ovat lisänneet henkilöstön kansainvälisyysosaamista, joka heijastuu myös koulutukseen.

Kehittämiskohteet

- JAMK on siirtymässä verkostomaiseen tiimityöhön yli yksikkörajojen ja rakentaa Uuden sukupolven korkeakoulua vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. JAMKin uusia vahvuusaloja voisi vielä vahvistaa koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Opetussuunnitelmien uudistamisessa on hyvä nostaa esiin kysymys siitä, millaiset ovat Uuden sukupolven korkeakoulun opetussuunnitelmat ja miten erilaisten opiskelijoiden osaamisen kehittymistä tuetaan.
- Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden malli on vielä kehittymässä. Hankkeita ja verkostomuotoista toimintaa on runsaasti, mutta JAMK voisi edelleen kehittää ulkoisen ekosysteemin kokonaiskuvan muodostumista ja vaikuttavuuden analyysia, joka auttaisi ohjaamaan toimintaa lupaavimpiin tulevaisuusaloihin myös jatkossa.
- JAMKilla on erinomaiset mahdollisuudet rakentaa uudenlaisia osaamisyhdistelmiä. Osaamisalueiden rajojen ylittävä toiminta ja yllättävätkin yhdistelmät ja yhdyspinnat eri koulutus- ja TKI-alueiden välillä voivat synnyttää vielä ennakoimatonta tulevaisuuden osaamista. Tätä yhteiskuntaa uudistavaa kehitystyötä auditointiryhmä kannustaa jatkamaan.

Sammandrag

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen är godkänd.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med

20 maj 2025

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: *god* nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: *god* nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: *utmärkt* nivå

En lärande högskola, utvärderingsområdet som JAMK valde

Kvalitetshantering av utbildningsexport

Tema och partner för benchlearning

Tema: En kompetensskapande högskola

Partner: Esslingen Yrkehögskola

Auditeringsgruppen identifierade följande som JAMK:s främsta styrkor och utvecklingsområden

Styrkor

- JAMK har lyckats med att skapa ett kvalitetssystem som uppmuntrar till förnyelse och delaktighet och som stöder högskolegemenskapens dagliga arbete. Högskolan har innovativt skapat olika sätt för utbyte av idéer och framgångar i arbetet. Kvalitetssystemet är effektivt och den information som systemet producerar används mångsidigt i ledningen och förnyandet av verksamheten. Kvalitetssystemet genomsyrar hela högskolegemenskapen.
- Den nya generationens högskola är en strategisk modell för högskolan som stöder väl en studerandecentrerad verksamhet och utvecklingen av arbetslivsinriktade kompetenser hos

de studerande. Det studentcentrerade angreppssättet syns starkt i verksamheten och med nya verksamhetsmodeller har högskolan kunnat beakta olika studerandes kompetensbehov i utbildningen. Mångsidiga lärmiljöer stöder förnyandet av utbildningen samt kopplingen mellan forsknings-, utbildnings- och innovationsverksamheten och utbildningen. Hybridklasser, laboratorier samt försöks- och utvecklingsplattformer stöder ett nära samarbete med arbetslivet.

- Högskolan har en verksamhetskultur som starkt främjar experimentering. Främjande av experimentering, fördomsfrihet, överskridande av gränser och djärvhet präglar verksamheten. JAMK leder sina nätverk modigt in i framtiden. Detta stöds av att man genomför omvärldsanalyser tillsammans med intressentgrupper.
- En långsiktig och planmässig satsning på internationalisering har gett förutsättningar för en framgångsrik utbildningsexportverksamhet. Utbildningsexportprojekt har ökat personalens internationella kompetens, vilket också återspeglas i utbildningen.

Utvecklingsområden

- JAMK håller på att övergå till ett nätverksbaserat teamarbete som överskrider enhetsgränser och bygger upp Den nya generationens högskola i interaktion med det omgivande samhället. JAMK:s nya fokusområden kunde ännu förstärkas i förhållande till planering, genomförande och utveckling av utbildningen. Vid förnyandet av läroplaner är det bra att lyfta fram frågan om hurdana läroplanerna är för Den nya generationens högskola och hur man i utbildningsverksamheten bäst kan stöda kompetensutvecklingen av studerande med olika behov.
- Modellen för verksamhetens genomslagskraft i samhället håller fortfarande på att ta form vid högskolan. Det finns många projekt och mycket verksamhet som sker i nätverk, men JAMK kunde vidareutveckla sätt som skapar en övergripande bild av det externa ekosystemet samt analysen av verksamhetens genomslagskraft. Detta skulle bidra till att också i fortsättningen styra verksamheten mot lovande framtidsbranscher.
- JAMK har utmärkta möjligheter att skapa nya kombinationer av kompetensområden. Gränsöverskridande verksamhet och överraskande kombinationer och kopplingar mellan olika utbildnings- och FUI-områden kan ge upphov till framtidskompetens som inte ännu går att förutse. Auditeringsgruppen uppmuntrar yrkeshögskolan att fortsätta detta utvecklingsarbete som förnyar samhället.

Abstract

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The HEI passed the audit.

The Quality Label is valid until 20 May 2025.

The audit team’s evaluation of the evaluation areas I-III

I: HEI creates competence: *good* level

II: HEI promotes impact and renewal: *good* level

III: HEI enhances quality and well-being: *excellent* level

Learning HEI – evaluation area chosen by JAMK

Quality management of education export

Theme and partner for benchlearning

Theme: HEI creates competence

Partner: Esslingen University of Applied Sciences

According to the audit team, Jamk’s key strengths and areas for development are

Strengths

- JAMK has been able to create a quality system that encourages renewal, inclusion and supports everyday work at the higher education institution. The institution has innovatively created various practices for sharing ideas and work-related successes. The quality system is effective and the data it produces is diversely used in managing and renewing the operations. The quality culture permeates the entire community of the higher education institution.
- JAMK’s strategic model for a New-generation institute of Higher Education supports student-centred operations and working life-driven competence of students. The student-centred approach is strongly evident in the operations, and JAMK has been able to use new operating models to meet the various competence needs of students. Diverse learning environments support the renewal of education and the connection between research,

development and innovation operations and education. Hybrid classrooms, laboratories and innovation and development platforms support close cooperation with working life.
- The innovational culture at JAMK is strong. The operations are characterised by promoting an innovational culture, open-mindedness, pushing boundaries and displaying courage. JAMK boldly leads its networks towards the future. This is supported by conducting an analysis of the operating environment in cooperation with the stakeholders.
- Long-term, systematic investment in internationality has created the prerequisites for successful education export. Educational export projects have increased the staff's international know-how, which is also reflected in the implementation of education.

Development needs

- JAMK is transitioning to network-type teamwork across unit borders and is building New-generation institution of Higher Education in interaction with the surrounding society. JAMK's new focus areas could be further strengthened in the planning, implementation and development of education. In renewing curricula, JAMK should examine what type of curricula would be beneficial for Reinventing Higher Education and how to support the competence development of different types of students.
- The model for the impact of social interaction is still under development. There are many types of projects and network-format operations, but JAMK could further develop the formation of the overall picture of the external ecosystem, as well as the impact analysis, to help guide the operations towards the most promising future sectors.
- JAMK has excellent opportunities to build new combinations of skills. Crossing competence areas and establishing even the most surprising combinations and interfaces between different areas of education and RDI may create future competence that we cannot even imagine yet. The audit team encourages JAMK to continue this development work that has the ability to renew society.

Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toiminta perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen ja vaikuttavan tiedon tuottamiseen koulutuksen kehittämiseksi.

Auditointimallin tehtävänä on

- arvioida, vastaako korkeakoulun laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita,
- arvioida, tuottaako laatujärjestelmä toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin sekä
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Korkeakoulujen auditointeja on toteutettu Suomessa kehittävän arvioinnin periaatetta noudattaen vuodesta 2005 lähtien.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- Kasvatustieteiden tohtori **Riitta Rissanen,** rehtori, Lapin ammattikorkeakoulu
- Filosofian maisteri **Ari Koski,** koulutusvientikoordinaattori, Turun yliopisto
- Valtiotieteiden tohtori **Kaisa Lähteenmäki-Smith,** kehittämisjohtaja, MDI
- Opiskelija **Jyri Niemi,** ensihoidon koulutus, Turun ammattikorkeakoulu.

Arviointineuvos **Marja-Liisa Saarilammi** Karvista toimi auditoinnin projektipäällikkönä.

Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 12.-13.3.2019. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	22.11.2017
Auditointiryhmän nimeäminen	18.4.2018
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	17.12.2018
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	06.02.2019
Auditointivierailu	12.-13.3.2019
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	20.5.2019
Raportin julkaiseminen	20.5.2019
Julkistamisseminaari	24.5.2019
Kehittämistyön seuranta	2023

Arviointikriteerit

Arviointialueet (I–III) arvioitiin kokonaisuuksina käyttäen kehitystasoja *erinomainen, hyvä, riittämätön*.

- *Hyvän* kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä. Mikäli kaikki arviointialueet I–III ovat vähintään kehitystasolla hyvä korkeakoulu läpäisee auditoinnin.
- *Erinomainen* kehitystaso tarkoittaa, että systemaattisen toiminnan kehittämisen lisäksi kehittämistoimet tuottavat erityistä lisäarvoa korkeakoululle, sidosryhmälle tai molemmille. Korkeakoulu pystyy osoittamaan vakuuttavia esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.
- *Riittämätön* kehitystaso tarkoittaa, että korkeakoululta puuttuu arviointialueissa (I–III) kokonaan tai keskeisiltä osin systemaattiset, toimivat ja osallistavat menettelytavat eikä laatutyön vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ole näyttöä.

Korkeakoulun organisaatio ja strategia

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK)

JAMK on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka toimipisteet sijaitsevat Keski-Suomessa Jyväskylässä ja Saarijärvellä. JAMK Oy:n omistajia ovat Jyväskylän kaupunki (90 %), Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä POKE (5%) ja Jämsän kaupunki (5 %).

JAMKissa järjestetään tutkintoon johtavaa koulutusta seitsemällä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ohjauksen alalla. Opiskelijoiden ja valmistuneiden määrät vuonna 2017 ovat taulukossa 1.

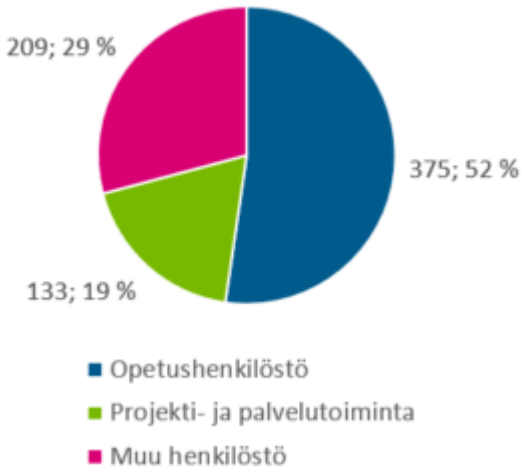
Taulukko 1. Opiskelijat ja valmistuneet 2017

Koulutusmuoto	Opiskelijoita 2017	Valmistuneita 2017
AMK	6 281	1 165
Ylempi AMK	1 010	195
Opettajankoulutus	764	404
Erikoistumiskoulutukset	47	-
Tutkintoon johtamaton koulutus	noin 13 000 (brutto)	-

Vuonna 2017 TKI-toiminnan ulkopuolinen rahoitus oli 6,7 milj. euroa ja palveluliiketoiminnan tuotot 4,7 milj. euroa, joista 1,0 milj. euroa tuli koulutusviennistä. Lisäksi lukuvuosimaksuista tuli 0,2 milj. euroa.

JAMKin toiminta on kansainvälistä. Kansainväliseen yhteistyöverkostoon kuuluu 300 partneria 50:ssä maassa. Kansainvälisiä tutkinto-opiskelijoita on vuosittain noin 500 ja vaihto-opiskelijoita noin 650. Osoituksena kansainvälisesti tunnustetusta laadusta JAMKilla on viisi kansainvälisen akkreditoinnin saanutta ohjelmaa (1 EPAS, 3 EUR-ACE, 1 IUHPE).

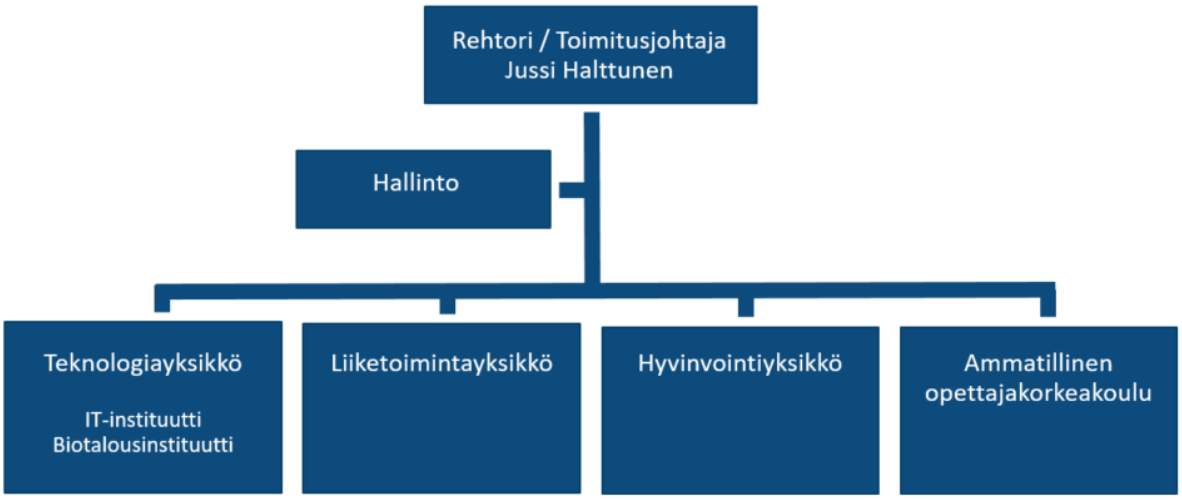
Henkilöstöä JAMKissa oli vuonna 2017 yhteensä 717. Eri henkilöstöryhmien osuudet on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Henkilöstöjakauma 2017

Organisaatio

JAMKissa on neljä tulosyksikköä ja hallintoyksikkö (kuvio 2). Tulosyksiköissä on tulosalueita ja hallintoyksikössä hallinto- ja kehittämispalveluja, joilla kullakin on oma päällikkönsä.



Kuvio 2. JAMKin organisaatiokaavio

JAMKin strategian tärkeimmät tavoitteet

JAMKin visiona on olla kansainvälisesti tunnustettu oppimisen uudistaja ja kilpailukyvyn kehittäjä.

Strategian nimenä on ”Osaaminen kilpailukyvyksi”. Tämä tarkoittaa sekä opiskelijoiden että asiakkaiden kilpailukyvyn parantamista osaamisen avulla.

JAMK on asettanut tavoitteekseen kehittyä vuoteen 2020 mennessä *Uuden sukupolven korkeakouluksi*, joka on digitaalinen ja virtuaalinen, monimuotoinen, yrittäjämäinen ja elinikäisen oppimisen mahdollistava kansainvälinen yhteisö. Uuden sukupolven korkeakoulun ominaispiirteitä on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Uuden sukupolven korkeakoulu

JAMKin strategian läpileikkaavat teemat ovat oppimisen uudistaminen, uuden liiketoiminnan ja yrittäjyyden kehittäminen sekä kansainvälisesti tunnustettu laatu.

Lisäksi on valittu vahvuusalat:

– Koulutusosaaminen ja -liiketoiminta

– Biotalous

– Sovellettu kyberturvallisuus

– Monialainen kuntoutus

– Automaatio ja robotiikka (nouseva ala)

– Matkailu (nouseva ala).

Strategiassa on asetettu kehittämistavoitteet koulutusta, TKI- ja palveluliiketoimintaa, opiskelijoita, henkilöstöä, organisaatiota sekä asiakkuuksia ja kumppanuuksia koskien. Strategian liitteissä tavoitteet konkretisoidaan toimenpiteiksi.

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä. Korkeakoululla on esittää esimerkkejä palaute- ja arviointitietoon perustuvien kehittämistoimien vaikuttavuudesta.

Arviointialue I on kehitystasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet

- JAMKin Uuden sukupolven korkeakoulun strateginen malli tukee hyvin opiskelijakeskeistä ja työelämälähtöistä osaamista. Opiskelijakeskeisyys näkyy toiminnassa vahvasti ja JAMK on pystynyt vastaamaan erilaisten opiskelijoiden osaamistarpeisiin uusilla toimintamalleilla.
- Monipuoliset oppimisympäristöt tukevat koulutuksen uudistumista sekä tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminnan ja koulutuksen yhteyttä.
- Opiskelijapalaute on vaikuttavaa ja sitä kerätään kattavasti. JAMK on panostanut opiskelijapalautteiden yhteisölliseen kehittämiseen, josta hyvä esimerkki on JAMKOn organisoima Jupinaviikko ja Jupinajatkot. Jupinajatkoihin osallistuu opiskelijoiden lisäksi laajasti myös muuta henkilöstöä, mikä edesauttaa yhteiskehittämistä.

Kehittämiskohteet

- JAMKin vahvuusalojen ja TKI- työn merkityksen vahvistaminen koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Opetussuunnitelmien uudistamisessa on hyvä nostaa esiin kysymys, millaiset ovat Uuden sukupolven korkeakoulun opetussuunnitelmat ja miten erilaisten opiskelijoiden osaamisen kehittymistä tuetaan.
- Puolivälipalaute on hyväksi koettu käytäntö. Auditointiryhmä kannustaakin korkeakoulua laajentamaan käytännön kattamaan kaikki koulutukset.
- JAMKin tulisi pohtia Uuden sukupolven korkeakoulun lähtökohdista opiskelijoiden ohjauksen tasalaatuista kehittämistä.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia suuntaa koulutuksen suunnittelua

Koulutuksen suunnittelussa hyödynnetään tietoa työelämän osaamistarpeista (esim. alueellinen ennakointityö) ja henkilöstön asiantuntijanäkemystä työelämän muutoksesta. Tietoa työelämän tarpeista saadaan mm. yksiköiden neuvottelukunnista, opinnäytetöistä sekä TKI- ja palveluliiketoiminnasta.

JAMKin strategiset tavoitteet konkretisoituvat elinikäistä oppimista tukevassa koulutuksessa (ns. ELO-malli) sekä tutkintotavoitteisen koulutuksen painopisteissä ja toteutusmuodoissa. Koulutustarjonnan suunnittelu perustuu toimiluvassa määriteltyihin koulutusvastuisiin sekä OKM:n kanssa laadittuun sopimukseen.

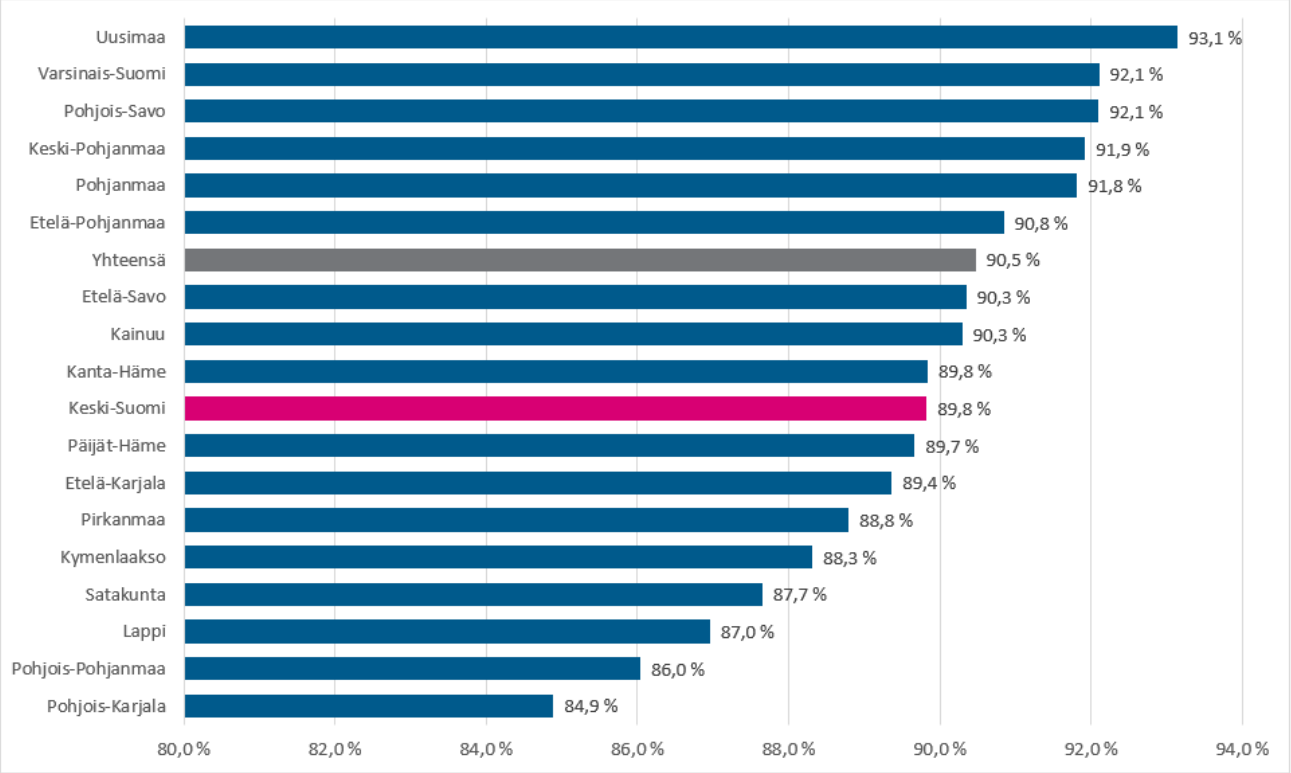
Tietoa hyödynnetään opetussuunnitelmia valmistelevissa ryhmissä. Itsearvioinnissa henkilöstö tunnisti haasteeksi systemaattisuuden lisäämisen osaamistarpeiden ennakoinnissa sekä uusimman tutkimustiedon hyödyntämisessä.

Opetussuunnitelma määrittää osaamistavoitteet

Opetussuunnitelman perusteet asettaa yhteiset vaatimukset opetussuunnitelmille (NQF-tasot 6 ja 7). Opintojakson suorittamiseen vaadittava keskimääräinen opintopistemäärä arvioidaan ECTS-järjestelmän mukaisesti, ja sen toteutumista seurataan opiskelijoiden palautteen avulla.

Uudistetut opetussuunnitelmat käsitellään yksiköiden neuvottelukunnissa ennen niiden hyväksymistä. Opetussuunnitelmien perusteet sekä tutkinto-ohjelmien ja erikoistumiskoulutusten opetussuunnitelmat hyväksytään opintoasioiden lautakunnassa.

Osaamistavoitteiden saavuttaminen varmistetaan oppimistulosten arvioinnilla (ks. luku 1.3). Myös valmistuneiden opiskelijoiden työllistyminen kertoo osaamistavoitteiden saavuttamisesta. Työllistyminen on ollut suhteellisen hyvää ottaen huomioon Keski-Suomen yleisen työllisyystilanteen (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Ammattikorkeakoulusta 2015 valmistuneiden työllisyys 2016 (työllisten osuus työvoimasta)

Opettaja valitsee opetusmenetelmät siten, että ne mahdollisimman hyvin palvelevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Strategian mukaisesti JAMKissa on lisätty monimuotoista ja verkossa tapahtuvaa oppimista. Opiskelijoilla on myös mahdollisuus vaikuttaa oppimismenetelmien valintaan esim. ryhmätöissä ja oppimistehtävissä. Opiskelijoiden mukaan opintojaksojen työmäärissä on edelleen vaihtelua. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää monimuoto- ja verkkototeutusten mitoitukseen.

Opetuksen yhteys TKI-toimintaan vahvistuu

TKI-toiminnan ja opetuksen välistä yhteyttä on vahvistettu ottamalla käyttöön asiantuntijatiimit, jotka vastaavat koko substanssialueen kehittämisestä niin opetuksessa, TKI-toiminnassa kuin palveluliiketoiminnassakin. Päälliköt huolehtivat opetuksen ja TKI-toiminnan välisen yhteyden rakentamisesta. He ennakoivat henkilöresurssit ja osallistavat opetushenkilöstöä TKI-toimintaan.

Opiskelijoiden osallistumista TKI-toimintaan on päätetty lisätä viimeisimmän TKI-toiminnan ulkoisen arvioinnin jälkeen. Opiskelijoiden osallistumista lisätään laajenevassa Future Factory -toiminnassa, jossa opiskelijat ratkovat työelämälähtöisiä ongelmia. Kaikki opiskelijat osallistuvat myös opintojensa alkuvaiheessa innovaatioviikolle, jossa he saavat ensikosketuksen työelämän

haasteiden ratkomiseen yhdessä opiskelijaryhmän kanssa.

Substanssin asiantuntijoina opetus- ja TKI-henkilöstö huolehtivat siitä, että uusin tutkimustieto otetaan huomioon koulutuksen suunnittelussa. Opetushenkilöstö voi TKI-toimintaan osallistuessaan hyödyntää myös toiminnassa syntyviä tuloksia opetuksessaan. Uusimman tutkimustiedon kytkeytymistä koulutukseen on mahdollista arvioida opetussuunnitelmiin perustuen mm. koulutuksen määräaikaisarvioinneissa.

Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat suunnitteluun

Opiskelijat voivat vaikuttaa opetuksen suunnitteluun opintojaksopalautteella, opintojen aikana koottavilla opiskelijapalautteilla sekä seurantakyselyillä. Itsearviointiin osallistuneiden opiskelijoiden mukaan palautteella on vaikutusta koulutuksen ja oppimisympäristöjen suunnitteluun.

Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat koulutuksen suunnitteluun neuvottelukunnissa ja antamansa palautteen kautta. Palautetta saadaan eri lähteistä: asiakaspalaute, harjoittelun ja opinnäytetöiden ohjauksen yhteydessä annettava palaute sekä yhteistyöverkostoissa kertyvä palaute. Opetussuunnitelmia uudistetaan osin yhteistyössä EduFuturan oppilaitosten kanssa. Ohjelmien kansainvälistä vertailua tehdään partnerikorkeakoulujen kanssa sekä tutkinto-ohjelmien akkreditoinneissa.

Kaikki opiskelijat laativat henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) tutkintoon johtavassa koulutuksessa, avoimen AMK:n polkuopinnoissa sekä opettajankoulutuksessa. HOPS on tärkein elementti joustavien opintopolkujen suunnittelussa ja opintojen sujuvuuden varmistamisessa.

Opiskelijoilla on eri vaihtoehtoja hankkia koulutuksen tavoitteena oleva osaaminen. Joustavuus turvataan riittävällä opintotarjonnalla sekä tunnustamalla aikaisemmin hankittua osaamista. Kasvava oppilaitosten yhteistyö opintotarjonnassa tuo opiskelijoille lisää valinnanmahdollisuuksia.

Kansainvälisyys ilmenee koulutuksen suunnittelussa mm. englanninkielisinä tutkinto-ohjelmina ja kaksoistutkinto-ohjelmina sekä kansainvälisenä kesäkouluna. Kaikissa tutkinto-ohjelmissa on englanninkielisiä opintoja ja oppimateriaaleja sekä kansainvälisiä luennoitsijoita. JAMKilla on myös laaja kansainvälisten yhteistyökorkeakoulujen verkosto, joka mahdollistaa kansainvälisen opiskelu- tai harjoittelupaikan kaikille halukkaille.

Vahvuudet

- Verkko-opintojen laaja tarjonta
- Koulutuksen suunnittelu työelämälähtöisesti
- Opiskelijapalautteen vaikuttavuus
- Opetushenkilöstön osallistuminen TKI-toimintaan.

Kehittämiskohteet

- Osaamistarpeiden ennakoinnin ja uusimman tutkimustiedon systemaattinen hyödyntäminen OPS-työssä
- Opintojaksojen työmäärän yhteneväinen mitoitus
- Opiskelijoiden osallistuminen TKI-toimintaan.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Opiskelijakeskeisyys ohjaa koulutuksen lähtökohtia

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on valinnut strategiseksi suunnakseen Uuden sukupolven korkeakoulun, joka ohjaa koulutuksen suunnittelua, toteuttamista ja kehittämistä. Uuden sukupolven korkeakoulu korostaa koulutustehtävän monimuotoisuutta ja opiskelijakeskeisyyttä. JAMKin koulutuksen suunnittelun lähtökohtana on opiskelijakeskeisyys. Opiskelijalähtöisyydellä tarkoitetaan JAMKissa joustavien opintopolkujen mahdollisuuksia, opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä ja aktiiviseen rooliin kannustamista oppimisessa. Yksilölliset tarpeet otetaan huomioon, ja opettaja toimii valmentajana, joka tukee ja ohjaa opiskelijaa.

Arviointivierailulla saatiin näyttöä, että *uusi asiantuntijuuden malli* on luonut opettajille mahdollisuuksia kehittää uudenlaista pedagogista osaamista sekä ohjaus- ja valmennustaitoja. Nämä toimenpiteet ovat tukeneet opiskelijakeskeisyyttä tavoitteena. Erityiskiitosta opettajilta saivat verkkomateriaalin toteutuksen mahdollistavat työtilat ja verkkopedagogiikan uudet tukihenkilöt. Uusien opetusmuotojen tueksi on lisäksi laadittu verkkopedagogiikan laatukriteerit. Henkilöstön digitaitojen kehittäminen on hyvin huomioitu ja esimerkiksi laatukäsikirjassa mainittu Open Badge -osaamismerkkien myöntäminen opettajille vaikuttaa hyvältä käytännöltä.

Koulutusohjelmien opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia. Opetussuunnitelmia laadittaessa selvitetään työelämän osaamistarpeita sekä otetaan huomioon opiskelijoilta tullut palaute. Opetussuunnitelmien uudistuksiin osallistuvat korkeakoulun henkilöstön lisäksi työelämän ja opiskelijoiden edustajat. Auditointiryhmä sai näyttöä, että opiskelijat olivat hyvin osallistettuja paraikaa käynnissä olevaan opetussuunnitelmien uudistustyöhön. Opintojakson suorittamiseen vaadittava opintopistemäärä arvioidaan ECTS-järjestelmän mukaisesti ja sen toteutumista seurataan opiskelijoiden palautteen avulla.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun pedagogiset ratkaisut tukevat opiskelijakeskeisyyttä ja koulutus on suunniteltu joustavaksi. Monipuoliset projektiopinnot, innovaatioviikot, VimmaLab ja FutureLab ovat tästä hyviä esimerkkejä. Opiskelijoita kannustetaan oppimaan monimuotoisissa oppimis- ja TKI-ympäristöissä.

Korkeakoululla on yhtenäiset menettelyt koulutuksen suunnitteluun, toimintaan, seurantaan, arviointiin sekä laadun parantamiseen. Korkeakoulu on myös investoinut koulutuksen ja TKI-työn laatutyöstä viestimiseen arjen toiminnassa innostavien ja havainnollisten laatujulisteiden avulla.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on panostanut pitkäjänteisesti koulutustarjonnan

monipuolistamiseen ja koulutuksen laatuun. Tästä ovat esimerkkejä akkreditoidut kansainväliset tutkinto-ohjelmat, elinikäistä oppimista tukevat diplomikoulutukset, digitaalisesti suoritettavat tutkinnot sekä avoimen opetustarjonnan vahvistaminen esimerkiksi CampusOnline -mallia hyödyntäen.

Työelämäyhteyksiä aloitetaan luomaan jo opintojen alussa

Koulutuksen työelämäyhteyttä varmistetaan TKI-toiminnan linkittämisellä opiskelijoiden oppimiseen ja opettajien työhön. Työelämäyhteyttä tukevat myös eri alojen neuvottelukunnat. Opiskelijat osallistuvat ensimmäisenä lukuvuotenaan monialaiseen työelämäprojektiin viikon mittaisen intensiivikurssin muodossa, mikä koettiin hyvänä ja myös yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä.

Opiskelijat pääsevät osallistumaan myös TKI-toimintaan, joka näyttäytyy tavallisimmin erilaisten harjoitteluiden, työelämälähtöisten toimeksiantojen ja projektiopintojen muodossa. Auditointiryhmä sai myös erinomaisen esimerkin täysin opiskelijalähtöisesta TKI-projektista.

TKI-toiminta näkyy myös opintojaksojen sisällöissä ja opettajien työssä. Opettajien TKI-toimintaan osallistumisessa näyttäisi olevan kuitenkin eroavaisuutta eri alojen välillä.

Uuden sukupolven korkeakoulun toimintamalli on muutosmatka

Uuden sukupolven korkeakoulu haastaa opettajuutta muuttamalla pedagogisia malleja sekä ohjaa verkostoitumaan ja oppimaan uusia digitaalisia menetelmiä. Tämä työ on hyvässä vauhdissa.

Henkilöstön tiimimallin toteutus on käynnistynyt. Sillä haetaan entistä vahvempaa yhteyttä koulutuksen ja TKI-toiminnan välillä. Samoin vasta käynnistynyt Pedagenttitoiminta tukee opetushenkilöstön mukaan hyvin digitaalisia valmiuksia. Pedagenttien tehtävänä on tukea sekä pedagogiikan että digitaalisuuden kehittämistä JAMKissa. Koulutusten painopiste on siirtynyt vahvasti monimuotoiseen koulutusmalliin, jossa Pedagenttitoiminta tukee erityisesti henkilöstön valmiuksia uusissa pedagogisissa ratkaisuissa. Digitaalisten opetusmateriaalin tukeen on valmistunut Digikeskus, joka on juuri otettu käyttöön.

Ulkoisia sidosryhmiä ja alumneja hyödynnetään koulutuksen suunnittelussa ja työelämärelevanttiuden varmistamisessa. JAMKin laajan alumniverkoston hyödyntämisessä on kuitenkin parannettavaa. JAMK aikoo hyödyntää Esslingenin ammattikorkeakoululta vertaisoppimisvierailulla saatuja ideoita opiskelijoiden työllistymisen edistämisessä alumni- ja suhdetoimintaa syventämällä. Vertaisoppimisen kokonaistulokset jäivät kuitenkin ohuiksi, kun saksalaisten kumppanien vastavierailu Jyväskylään ei toteutunut.

Kansainvälisyys vahvistaa koulutuksen uudistumista

JAMK on visionsa mukaan kansainvälisesti tunnustettu oppimisen uudistaja. Kansainvälisyys ja koulutusvienti näkyy ja vaikuttaa niin opetuksessa kuin opiskelussakin. Koulutusvientiprojektien

myötä myös henkilöstön kansainvälisyystaidot ovat kasvaneet ja lisänneet henkilöstön osaamista. Opiskelijoiden osallistaminen koulutusvientihankkeisiin vahvistaa heidän osaamistaan ja valmiuksia kansainväliseen uraan.

Opiskelijoiden kansainvälistymisen mahdollisuudet ovat laajat ja ne kattavat niin kotikansainvälistymisen, vieraskielisen opetuksen, opiskelu- ja harjoitteluvaihdot kuin ulkomaisen korkeakoulupartnerin kanssa toteutettavat double-degree tutkinnot. Toisaalta JAMK itsessään on myös houkutteleva korkeakoulu ulkomailta tuleville opiskelijoille erityisesti kansainvälisesti akkreditoitujen koulutusten osalta.

Henkilöstöä tuetaan kansainvälistymisessä ja koulutusviennissä myös kohdemaan kulttuuriin perehdyttämisellä paikallisten toimijoiden avulla.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelijalähtöisyys ja joustavuus toteutuvat

Opiskelijalähtöisyys merkitsee mm. joustavuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa oppimismenetelmien valintaan. Opiskelija voi itse vaikuttaa siihen, miten hän hankkii koulutuksen suorittamiseksi vaadittavan osaamisen. Opettaja ja opiskelija yhdessä määrittävät osaamistarpeet, ja opettaja ohjaa opiskelijan opintojen edistymistä.

Opiskelijan ensisijainen vastuu omasta oppimisestaan on kirjattu JAMKin pedagogisiin periaatteisiin. Opiskelijaa tuetaan ohjauksella, joka alkaa jo ennen opintoja ja kattaa koko opintojen ajan. Opiskelijat arvostavat opinto-ohjaajien antamaa ohjausta ja helppoa tavoitettavuutta. Myös opettajatutorit palvelevat opiskelijoita henkilökohtaisesti.

Opiskelija saa oppimisestaan palautetta lähinnä opintojaksoilla tapahtuvan ohjauksen ja arvioinnin kautta. Arvosanan lisäksi pyritään antamaan henkilökohtaista sanallista palautetta. Vaihtoehtoisesti annetaan ryhmäkohtaista palautetta. Tärkeää oppimista koskevaa palautetta opiskelija voi saada henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) laatimisen ja päivittämisen yhteydessä. Opiskelijoiden mukaan HOPSia ei kuitenkaan hyödynnetä riittävästi opintojen alkuvaiheen jälkeen eikä urasuunnittelun apuna. Jokaiselle opiskelijalle tarjotaan kuitenkin mahdollisuus keskustella opintojen etenemisestä opettajatutorin ja opintojen ohjaajan kanssa.

Ristiinopiskelumahdollisuuksia tarjotaan eri oppilaitosten kesken CampusOnline.fi-palvelussa ja kehittyvässä EduFutura-yhteistyössä. Sähköinen asiointi tenttimisessä ja opiskelijapalveluissa on käytössä. Opiskelijoille tarjottavien tukipalvelujen kehittäminen monimuoto- ja verkko-opintojen sekä ELO-opintojen tarpeisiin on tämän hetken haaste.

Liikkuvuus korkeakoulun sisällä ja korkeakoulujen välillä ohjelmasta toiseen on ohjeistettu www-sivuilla ja opiskelijaintrassa. Hyväksilukemisen käytänteet on kuvattu tutkintosäännössä. Opiskelijoiden mukaan AHOT-käytänteistä viestitään hyvin.

Opiskelijat antavat palautetta

Opiskelijoiden palautetta kootaan opintojakson aikana puolivälipalautteena tai jatkuvana palautteena. Kyseessä on uusi käytänne, jota ei vielä tunneta hyvin. Lisäksi opintojakson päättyessä kootaan palaute päällikön valitsemista opintojaksoista. Tutkintokoulutuksen opiskelijoita kannustetaan vastaamaan AVOP-palautteeseen opintojen päätösvaiheessa.

Opiskelijakunta on ottanut vastuuta opiskelijapalautteen keruusta. Opiskelijakunta kokoaa palautetta vuosittain JAMKOn Jupinaviikolla, jolle on annettu virallinen asema JAMKin laatujärjestelmässä. Nykyisin opiskelijakunnan ja ammattikorkeakoulun tarvitsema palaute

kootaan samalla kyselyllä. Palautteen purkutilaisuudet tarjoavat opiskelijoille suoran vuorovaikutusmahdollisuuden henkilöstön kanssa.

Opiskelijakunnalla on edustaja JAMKin hallituksessa ja virallisissa työryhmissä. Opiskelijakunnan edustajat tapaavat JAMKin johtoa säännöllisesti. Opiskelijakunta myös tuottaa osan opiskelijoille tarjottavista palveluista (mm. vertaistutorointi). Opiskelijoiden edustajat osallistuvat arviointeihin ja toiminnan kehittämiseen (esim. laadunhallinnan kehittämistyöryhmä).

Opiskelijoita ohjataan

JAMKissa ohjaus on jäsennetty opiskelijan polun eri vaiheiden mukaan. Läpi opintojen tukena on opettajatutor. Vertaistutorit tukevat opiskelijoita erityisesti opintojen alkuvaiheessa. Erityistä huomiota kiinnitetään opiskelun alkuun ja haasteellisiin vaiheisiin. Tällaisia ovat esim. harjoittelu, vaihto-opiskelu, opinnäytetyö, paluu poissaolon jälkeen, oman elämäntilanteen tuomat haasteet tai erityisen tuen tarve opinnoissa. Ohjauksen periaatteet ja ohjauksen sisällöt eri vaiheissa löytyvät intranetistä.

Opettajatutorit ja opintojen ohjaajat seuraavat opintojen edistymistä opintohallintojärjestelmästä ja ottavat yhteyttä opiskelijaan, jos opintojen etenemisessä ilmenee ongelmia. Myös HOPS-keskusteluissa voidaan käydä keskustelua opintojen etenemisestä.

Opiskelijoiden hyvinvointia edistetään

Opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämisessä opiskelijakunnalla on tärkeä rooli. Opiskelijakunta järjestää opiskelijoille erilaisia vapaa-ajantilaisuuksia. Jyväskylän korkeakoululiikunta tarjoaa monipuolisia ja edullisia liikuntapalveluja Jyväskylän yliopiston, JAMKin ja Humakin opiskelijoille. Opiskelijahyvinvoinnin kehittämisen yhteistyöfoorumina toimii HYPE-tiimi, johon kuuluvat JAMKin opintopsykologit ja opintojen ohjaajat, opiskelijapastori ja opiskelijaterveydenhuollon edustajat.

Opiskelijoiden yhdenvertaista kohtelua ohjataan JAMKin eettisillä periaatteilla sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmalla. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa noudatetaan yhteishaun valintaperusteita. Myös muiden koulutusten valintaperusteet ovat julkisia.

Työelämäyhteistyö on monipuolista

Opintojen suunnittelu (ks. luku 1.1) ja opiskelu tapahtuu tiiviissä vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Kaikkiin AMK-tutkintoon johtaviin koulutuksiin sisältyy harjoittelu. Lähes kaikki opinnäytetyöt tehdään työelämän toimeksiannosta. Ylemmissä AMK-tutkinnoissa toteutetaan kehittämishanke, joka kytkeytyy usein opiskelijan omaan työhön. Oppimistehtäviä tehdään työelämäkontekstissa, ja työtä voidaan myös opinnollistaa opintosuorituksiksi.

Opettajilla on vähintään kolmen vuoden työkokemus vastaavalta alalta. Opettajat kehittävät omaa työelämäosaamistaan mm. osallistumalla TKI- ja palveluliiketoimintaan, joihin osallistetaan myös opiskelijoita. Työelämälähtöisyyttä lisäävät osaltaan sivutoimiset opettajat ja luennoitsijat.

Future Factory ja innovaatioviikko vahvistavat opintojen yhteyttä työelämään. Teknologiayksikössä on koulutuksen käytössä monipuoliset laboratoriot, esim. protopaja. Akkreditoidut laboratoriot ovat palveluliiketoiminnan ja TKI-toiminnan käytössä (kattila- ja betonitestauslaboratorio).

Vahvuudet

- Aktiivinen työelämäyhteistyö
- Opintojen joustavuutta tukeva ohjaus
- Opettaja- ja vertaistutoroinnin toimivuus.

Kehittämiskohteet

- Opiskelijapalautteiden vastausaktiivisuuden parantaminen
- Tukipalvelujen kehittäminen monimuoto- ja ELO-opiskelijoiden tarpeisiin.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Opiskelijalähtöisyys näkyy koulutuksen toteutuksessa joustavina opintopolkuina ja ohjaukseen satsaamisena

JAMK tukee koulutuksessaan opiskelijalähtöisyyttä muun muassa panostamalla opiskelijoiden henkilökohtaiseen ohjaukseen, luomalla yhteyksiä työelämään sekä tukemalla opintopolkujen joustavuutta.

Opiskelijat saavat ensimmäisenä lukuvuotenaan valmiiksi laaditut HOPS-pohjat, joita voidaan opintojen edetessä muokata yksilöllisten valintojen pohjalta. Ohjausta on hyvin saatavilla, esimerkiksi viikottaisten ”Tutoring pop-up” tilaisuuksien muodossa. Auditointiryhmä pitääkin tätä helposti saavutettavaa, matalan kynnyksen avausta ohjausprosesseissa hyvänä käytäntönä ja kannustaa vastaisuudessakin vastaaviin avauksiin.

JAMKilla on käytössään opiskelijoiden ohjausjärjestelmä, joka sisältää opintojen ohjauksen, uraohjauksen sekä ammatillisen kasvun ohjauksen. Opettajatutorit ja opintojen ohjaajat seuraavat opintojen sujuvuutta ja etenemistä pyrkien ennaltaehkäisemään opintojen keskeyttämistä. Vaikka opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia, niin opintojaksojen arviointi on kuitenkin usein suoritusperustaista. JAMKin onkin syytä pohtia, miten arviointikäytänteitä saataisiin yhdenmukaistettua kohti osaamisperustaista arviointia.

Opintojen joustavuudessa oli havaittavissa jonkin verran alakohtaista vaihtelua, ja esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa opiskelijat kokivat nopeutetun valmistumisen haastavaksi. Pääpiirteittäin opetussuunnitelmat koettiin opiskelijahaastatteluissa kuitenkin kohtuullisen joustaviksi.

Opiskelijoiden tutorointi on kokonaisuudessaan hyvin systemaattista ja monipuolista. Sitä toteutetaan niin opettajatutoreiden kuin vertaistutoreidenkin avulla. Vertaistutorointi koskettaa lähinnä ensimmäisen vuoden opiskelijoita, mutta opiskelijakunta JAMKO tarjoaa myös jo opinnoissaan edistyneille vertaistukea ja -ohjausta mentoroinnin muodossa. Esimerkiksi loppuvaiheen opiskelijat tarjoavat tukeaan käytännön asioissa aina harjoittelupaikkojen etsimisestä opinnäytetyön aiheen pohtimiseen. Mentorointi ei kuitenkaan kata kaikkia koulutusaloja. Auditointiryhmä ei saanut vierailuohjelman aikana kattavaa näyttöä mentoroinnista käytännössä, joten kyseessä lienee uusi, joskin mielenkiintoinen ja kannatettava avaus opiskelijoiden vertaistuen ja -ohjaamisen kehittämisessä.

Kampusten tilat ovat viihtyisiä ja ne tukevat opiskelijoiden tiimityötä. Tukipalvelut ovat helposti saatavilla ja opiskelijoiden Intrassa on selkeät ohjeet opintojen suorittamisesta, opiskelijoiden videoita harjoittelukokemuksista ja esimerkkitarinoilla tuettua AHOT-ohjeistusta. Aiemmin

hankitun osaamisen tunnistamisprosessista on viestitty hyvin konkreettisin esimerkein ja tieto on saatavilla jo opintoihin hakeutumisen yhteydessä. Opiskelijat kokivat AHOT-prosessin saavutettavaksi ja helposti ymmärrettäväksi.

1.3 Koulutuksen kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Työelämän muuttuvia tarpeita seurataan

Vuorovaikutus työelämän kanssa on tiivistä. Määrämuotoisia menettelyjä työelämän tarpeiden seurantaan ovat toiminnasta saatavat palautteet (esim. asiakashaastattelut, TKI- ja palveluliiketoiminnasta saatava asiakaspalaute) ja arvioinnit (esim. koulutuksen määräaikaisarviointi, ulkoiset arvioinnit) sekä neuvottelukuntatyöskentely.

Epäviralliset yhteistyömuodot ovat tärkeitä työelämän muuttuvien tarpeiden tunnistamisessa. Tietoa saadaan esim. opinnäytetöiden avulla, opetushenkilöstön osallistuessa TKI-toimintaan, verkostoissa tapahtuvassa yhteistyössä sekä johdon osallistuessa eri organisaatioiden toimintaan ammattikorkeakoulun edustajina. Myös tutkimuksia ja selvityksiä työelämän muutoksesta hyödynnetään.

Työelämän muuttuvat tarpeet otetaan huomioon koulutustarjonnan ja koulutuksen tavoitteiden suunnittelussa. Vuosittaisessa koulutuksen opiskelijamäärien suunnittelussa huomioidaan alueellinen ennakointitieto.

Kaikki osapuolet osallistuvat kehittämiseen

Opetussuunnitelmia päivitetään vuosittain ja perusteellisempia uudistuksia tehdään noin viiden vuoden välein. Perusteellisempiin uudistuksiin osallistuvat sekä työelämän että opiskelijoiden edustajista kootut työryhmät. Opiskelijakunta JAMKO on aktiivinen vaikuttaja opetussuunnitelmauudistuksissa.

Henkilöstö osallistuu koulutuksen kehittämiseen opetussuunnitelmatyössä, jossa on mukana opetushenkilöstön lisäksi myös TKI-toiminnan ja tukipalveluiden henkilöstöä. Opiskelijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen opiskelijakunta JAMKOn edustuksen ja Jupinaviikkojen (ks. luku 3.4), opetussuunnitelmaa valmistelevien ryhmien sekä kaikkien palautetta antavien opiskelijoiden kautta. Työelämän edustajat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen palautteiden, arviointien ja neuvottelukunnissa tapahtuvan opetussuunnitelmakäsittelyn kautta.

Tutkintoon johtavan koulutuksen sekä opettajankoulutuksen ohjelmat arvioidaan viiden vuoden välein JAMKin kehittämällä arviointimenetelmällä, joka vastaa eurooppalaisen laadunvarmistusstandardin vaatimukseen määräajoin toteutettavasta tutkinto-ohjelmien arvioinnista. Määräaikaisarviointi on JAMKin vastaus laatujärjestelmän auditoinnista ja kansainvälisistä tutkinto-ohjelmien akkreditoinneista saatuihin suosituksiin (ks. luku 3.4).

Opintojaksopalaute on opettajan työkalu oman opetuksensa kehittämiseen. Sen avulla saadaan myös palautetta opintojen kuormittavuudesta, mikä mahdollistaa opintopistemitoituksen tarkistamisen seuraavia toteutuksia varten. Opintojakson päättyessä koottavassa palautteessa on toiminto, jonka avulla opettaja voi antaa vastapalautetta kaikille opintojaksolle osallistuneille opiskelijoille. Opiskelijoiden mukaan palautteen hyödyntäminen ei kuitenkaan aina näy heille käytännön kehittämistoimina.

Tietoa koulutuksen vaikuttavuudesta saadaan seurantakyselyillä (AMK, ylempi AMK ja opettajankoulutus). Tietoa hyödynnetään mm. koulutuksen suunnittelussa, opintojen ohjauksessa ja koulutuksen markkinoinnissa.

Osaaminen arvioidaan ja oppimisesta annetaan palautetta

Osaamistavoitteiden saavuttaminen arvioidaan opintojaksotasolla. Arvioinnin lähtökohtana ovat opintojaksojen osaamistavoitteet ja niistä johdetut arviointikriteerit. Arviointikriteerit on kuvattu laadullisesti asteikolla 1–5 tai hyväksytty/hylätty. Kun opiskelija on suorittanut opintojakson hyväksytysti, on opintojaksolle asetetut osaamistavoitteet saavutettu vähintään hyväksyttävällä tasolla.

Oppimista tukee ohjaava palaute, joka voi toteutua opettajan arvioinnin lisäksi esim. itse-, vertais- tai ryhmäarviointina. Suoritettuaan kaikki opintojaksot hyväksytysti opiskelija on saavuttanut tutkinnon tavoitteeksi asetetun osaamisen. Valmiutensa työelämän kehittämistehtäviin opiskelija osoittaa opinnäytetyöllä, joka yleensä tehdään työelämän toimeksiannosta.

Opiskelijapalautteissa ja määräaikaisarvioinneissa on usein todettu tarve opintojaksokuvausten yhdenmukaisen laadun varmistamiseen erityisesti arviointikriteerien osalta. Kuvauksia onkin parannettu mm. opetussuunnitelmia sparrattaessa ja kansainvälisiin ohjelma-akkreditointeihin valmistauduttaessa.

Oppimisympäristöt tukevat oppimista

Oppimisympäristöjä on viime vuosina uudistettu nopeassa tahdissa JAMKin strategian suunnassa. Perinteisiä luokkahuoneita on muutettu monimuotoista oppimista palveleviksi oppimistiloiksi, joissa vuorovaikutus ja digitaalisten resurssien hyödyntäminen on helppoa (mm. hybridiluokka, tallennusluokka) ja joissa digitaalisen oppimateriaalin tuottaminen ja henkilökunnan digitaitojen kehittäminen on mahdollista (mm. Tuberoom ja rakenteilla oleva uusi Digikeskus). Parhaillaan on meneillään myös verkko-oppimisympäristön uudistaminen. Vaikka kehitystyötä on tehty, toivovat opiskelijat edelleen lisää mm. ohjelmistoja ja ICT-osaamista kehittäviä opintoja.

Työelämää hyödynnetään yhä enemmän oppimisympäristönä. Harjoittelun lisäksi tätä tukevat

työelämälähtöiset oppimistehtävät, Future Factory -tyyppiset opinnot (esim. WIMMA Lab) sekä työn opinnollistaminen. Monipuolisia oppimismahdollisuuksia tarjoavat myös EduFutura-yhteistyössä toteutettava opintotarjonta ja Jyväskylän yritystehdas Oy:n yrittäjyyttä tukevat palvelut. Työelämälähtöisen oppimisvaihtoehdon tiimiyrittäjyyden kehittämiseksi tarjoaa Tiimiakatemian ainutlaatuinen pedagogiikka.

Opiskelijapalautteesta saadaan tietoa oppimisympäristöjen toimivuudesta (opintojaksopalaute, JAMKOn Jupinaviikko, AVOP-palaute tutkintoon johtavassa koulutuksessa, opettajankoulutuksen lähtöpalaute). Myös henkilöstöllä on mahdollisuus antaa palautetta tiloista ja välineistä tukipalvelukyselyssä. Palautteen perusteella vastuutahot käynnistävät tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Vahvuudet

• Vahva tuki pedagogiselle uudistumiselle
• Palautteiden ja arviointien hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä
• Opiskelijakunnan aktiivisuus toiminnan kehittämisessä.

Kehittämiskohteet

• Opiskelijapalautteen tehokkaampi hyödyntäminen
• Opintojaksokuvausten tasalaatuisuuden kehittäminen
• Opintojen suunnittelun ja seurannan tehostaminen HOPSin avulla.

1.3 Koulutuksen kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Monipuoliset oppimisympäristöt uudistavat koulutusta

JAMKin monipuoliset oppimisympäristöt tukevat vuorovaikutusta työelämän kanssa. Henkilöstön osallistuminen TKI-toimintaan on voimavara työelämälähtöisten oppimisympäristöjen kehittämisessä. Tästä erinomainen esimerkkinä on JAMKin kyberturvallisuuden tutkimus-, koulutus- ja kehityskeskus (JYVSECTEC).

JAMK toteuttaa koulutuksen määräaikaisarvioinnit kerran viidessä vuodessa. Arvioitsijoina toimivat sekä ulkopuoliset arvioijat että henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat. Koulutusten säännöllinen arviointi on yksi keino varmistaa koulutussisältöjen suhde työelämän muuttuviin tarpeisiin. Arvioinnin kriteerit vastaavat eurooppalaisen laadunvarmistusstandardin vaatimuksia. Tutkinto-ohjelmien vahvuudet, hyvät käytännöt ja parantamisalueet ovat julkisesti nähtävillä JAMKin ulkoisilla verkkosivuilla, mitä auditointiryhmä pitää erittäin hyvänä periaatteena myös vertaisoppimisen näkökulmasta.

JAMK on valinnut strategiseksi suunnaksi Uuden sukupolven korkeakoulun, joka uudistaa koulutuksen suunnittelua, toteuttamista ja kehittämistä. Tässä mallissa kaikki toimijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen ja uudistamiseen. Koulutuksen suuntaamisen ja ennakoinnin näkökulmasta olisi tarkoituksenmukaista pohtia sitä, miten erityyppiset kehittämistarpeet priorisoidaan. Esimerkiksi, kuinka vahvuusaloilla tuotettu uusi tieto ja osaaminen otetaan huomioon koulutuksen kehittämisessä ja opetussuunnitelmien uudistamisessa. Työelämän nopeasti muuttuvat tarpeet integroituvat koulutukseen erilaisten opiskelijaprojektien, TKI-toiminnan, koulutuksen arviointien ja yhteistyöverkoston kautta. Vahvuusalojen tuottaman uuden tiedon ja osaamisen linkitystä koulutuksen uudistamiseen voitaisiin vielä vahvistaa.

Opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämiseen on hyvät lähtökohdat

Opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämiseen JAMKilla on kattavat palvelut korkeakoululiikunnasta opiskelijaterveydenhuoltoon. Lisäksi tarjolla on runsaasti opiskelijalähtöistä toimintaa opiskelijakunnan järjestämien tapahtumien ja tempausten muodossa.

Opiskelijat ovat hyvin edustettuina HYPE-tiimissä, jonka laajalla kokoonpanolla osaltaan varmistetaan, että palvelut kohtaavat opiskelijoiden tarpeet ja hyvät toimintatavat leviävät laajalti korkeakouluyhteisössä. JAMKilla on menettelytavat, joilla opiskelijat saadaan ohjauksen piiriin mikäli opiskelukyky on vaarassa heikentyä.

Opiskelijoiden kuormittuneisuutta seurataan Jupinaviikkojen yhteydessä kerättävän palautteen yhteydessä. Jupinaviikkojen palautekyselyiden koosteet ovat vapaasti saatavilla opiskelijakunnan www-sivuilla, mikä on hyvä käytäntö. JAMKin olisikin syytä pohtia, tulisiko tietojen olla myös

korkeakoulun omilla www-sivuilla vapaasti saatavilla. Tämä toimisi hyvänä esimerkkinä myös muille korkeakouluille avoimen tiedon jakamisesta ja tarjoaisi hyvät puitteet vertaisoppimiselle koko suomalaisessa korkeakoulukentässä.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman valmistelu koko korkeakouluyhteisöä osallistavasti on hieno esimerkki toimijoiden sitouttamisesta yhteisön hyvinvoinnin ja toimintatapojen kehittämiseen.

Jupinaviikko on hyvä esimerkki opiskelijakeskeisestä toiminnasta

Opiskelijapalaute on vaikuttavaa. Opettajat keräävät sitä kattavasti ja systemaattisesti opintojaksojen aikana. JAMKO kerää opiskelijapalautetta myös palauteviikon, eli Jupinaviikon muodossa. Jupinaviikko on osana JAMKin laadunhallintaa ollut käytössä vuodesta 2010 alkaen. Auditointiryhmä pitää sitä erinomaisena käytäntönä. Opiskelijat ovat kokeneet antamansa palautteen vaikuttavaksi, mutta haasteena on ollut matalahkot osallistujamäärät.

Jupinaviikon sulkemisen jälkeen opiskelijat saavat vastapalautetta koulutusalakohtaisten Jupinajatkojen yhteydessä. Jupinajatkoilla käsitellään vastauksissa nousseita teemoja yhteisesti opiskelijoiden ja JAMKin henkilökunnan kanssa sekä etsitään yhdessä ratkaisuja asioiden kehittämiseksi. JAMKOn hallitus kokoaa kaikista Jupinaviikkojen palautteista koulutusalakohtaiset raportit, joiden anonymisoidut versiot ovat julkisesti nähtävillä JAMKOn verkkosivuilla. Koulutuspäälliköille ja yksikköjen laatutiimeille toimitetaan erikseen alkuperäiset palauteraportit.

Jupinaviikko on erinomainen esimerkki opiskelijakeskeisyydestä ja opiskelijalähtöisestä toiminnasta korkeakouluyhteisössä. Opiskelijoiden tehokkaampi aktivoiminen palautteen antamiseen edellyttää vielä toimenpiteitä koko korkeakouluyhteisöltä.

Palautteen hyödyntämisessä on vielä kehitettävää

Korkeakoululla on paljon hyviä palautekäytäntöjä, mutta joitakin palautekäytäntöjä voisi vielä kehittää koko korkeakoulun tasolla. Esimerkiksi opintojaksojen puolivälipalautteen hyödyntämisessä on vaihtelua JAMKin eri hallinnollisten yksiköiden välillä, eikä hyväksi koettua käytäntöä hyödynnetä koko korkeakoulun laajuisesti. Koulutuksissa, joissa palautetta kerättiin, koettiin puolivälipalaute erinomaiseksi käytännöksi ja auditointiryhmä kannustaakin korkeakoulua laajentamaan käytännön kattamaan kaikki koulutukset.

Uuden sukupolven korkeakoulun mallissa opiskelijoiden palautteilla, mutta myös verkostoista saatavalla tiedolla on tärkeä rooli. Palautetiedon koostaminen näkyväksi koko henkilöstölle palvelisi Uuden sukupolven korkeakoulun malliin perustuvaa opetussuunnitelmatyön kehittämistä ja pedagogista johtamista.

Auditointiryhmä sai runsaasti näyttöä sekä formaalin että välittömän opiskelijapalautteen vaikuttavuudesta, mutta samalla ilmeni myös jonkin verran ala- ja opettajakohtaista vaihtelua palautteen hyödyntämisessä. Uuden sukupolven korkeakoulun eetoksen hengessä onkin syytä

pohtia, kuinka hyviä ja toimivia käytäntöjä voitaisiin laajemmin ja tasalaatuisemmin hyödyntää JAMKissa.

Opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen

Opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen muun muassa alakohtaisissa neuvottelukunnissa toiminnan kautta sekä käynnissä olevaan opetussuunnitelmien uudistamistyöhön. Opiskelijat ovat myös edustettuina koulutuksen kehittämisen työryhmissä ja opiskelijakunta toimiikin aktiivisena kehittämiskumppanina JAMKissa.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Valtakunnallisen eAMK-hankkeen koordinointi

OKM:n rahoittama eAMK-hanke (2017–2020), jossa ammattikorkeakoulut rakentavat yhteistä digitaalista ja ympärivuotista opintotarjontaa. Hankkeen teemoina ovat yhteinen digitaalinen opintotarjonta, työelämälähtöiset oppimisen ekosysteemit ja AMK-pedagogiikan digitalisaatio. Hankkeessa rakennetaan ammattikorkeakoulujen yhteistä ympärivuotista CampusOnline.fi-verkko-opintotarjontaa, toteutetaan laadukas verkkototeutus -valmennusta ja ristiinopiskelupilottia. Lisäksi hankkeessa on laadittu verkkototeutusten laatukriteerit.

Pedagenttitoiminta

Opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan pedagoginen kehittämisohjelma ns. pedagenttitoiminta vuosina 2017–2020, jonka ensisijainen tehtävä on tukea monimuotoisen oppimisen ja opetuksen kehittämistä. Kehittämisohjelmaa toteutetaan käytännössä yksiköissä toimivien tukihenkilöiden eli pedagenttien avulla, joiden tehtävinä on toimia organisaation sisäisinä valmentajina, pedagogisina mentoreina ja opettajina sekä tukea kollegojaan monimuotoisen oppimisen pedagogisissa haasteissa. Pedagenttitoiminnan vertaistuki on koettu vaikuttavaksi keinoksi parantaa koulutuksen laatua ja muuttaa toimintamalleja kohti avoimempaa ja yhteisöllisempää toimintakulttuuria. Henkilöstöä digitaalisuuden hyödyntämisessä tukevat myös yksiköissä toimivat verkkopedagogiikan suunnittelijat.

EduFutura-yhteistyö

JAMK on osa EduFutura-yhteistyötä Jyväskylän yliopiston ja koulutuskuntayhtymä Gradian kanssa. Edufutura-yhteistyön tavoitteena on rakentaa opiskelijoiden opintopolut tehokkaiksi ja joustaviksi varmistamalla mm. ristiinopiskelu, sujuvat siirtymiset sekä hyväksilukemisen menettelyt eri koulutusasteiden välillä. Lisäksi yhteistyössä kehitetään pedagogiikkaa, opiskelijoiden ohjausta ja tukipalveluja sekä karsitaan päällekkäistä koulutusta ja luodaan yhteistoteutuksia. Opetussuunnitelmatyön yhteiskehittäminen EduFuturan piirissä on aloitettu. EduFuturassa on nimetyt kärkialat (kotimaiset: Suomalainen musiikkikampus, yrittäjyyden edistäminen, sovellettu kyberturvallisuus, biotalous; kansainväliset: oppimisen uudistaminen, terveys, kuntoutus, hyvinvointi ja liikunta, koulutusvienti).

Keski-Suomen avoimen korkeakouluopetuksen verkosto

JAMK, Humak, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän kesäyliopisto, Gradia, Alkio-opisto ja Kristillinen opisto ovat toteuttaneet avoimen korkeakouluopetuksen kesäopintokampanjoita yhdessä. Lisäksi Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston kanssa on tehty yhteistyötä mm. koulutustarjonnan suunnittelussa Äänekoskelle. Koulutusta on toteutettu myös Jämsässä ja Keuruulla. Avoimen korkeakoulun opetusta on saatu laajennettua paikkakunnille, joilla sitä ei aiemmin tai pitkään aikaan ole ollut.

Tutkinto-ohjelmien kansainväliset akkreditoinnit, esimerkkinä EPAS

Degree Programme in International Business aloitti EFMD:n EPAS-akkreditointiprosessin vuonna 2010. Prosessiin kuuluva itsearviointi ja Peer Review Teamin (PRT) arviointi on toteutettu nyt kolme kertaa. Kolmelta eri kansainväliseltä PRT:ltä saaduilla arvioinneilla ja kehittämisehdotuksilla on ollut merkittävä vaikutus yksikön ja tutkinto-ohjelman toimintaan. Prosessin aikana johtaminen ja strategian toteutus on virtaviivaistunut sekä tutkimustoiminta aktivoitunut. Koulutusohjelman oppimistavoitteiden arkkitehtuuri on systematisoitunut ja oppimistavoitteiden arviointi harmonisoitunut. Kokonaisuutena akkreditoinnilla on ollut myös merkittävä vaikutus yksikön ja tutkinto-ohjelman kansainväliseen tunnettuuteen, arvostukseen ja partneriverkoston laadun paranemiseen.

Jyväskylän korkeakoululiikunta – UMove

Korkeakoululiikunta on Jyväskylän yliopiston, JAMKin ja Humakin liikuntapalvelukokonaisuus. Korkeakoululiikunta tarjoaa vapaa-ajan liikunta- ja hyvinvointimahdollisuuksia korkeakoulujen opiskelijoille ja henkilökunnalle. Toimintaan osallistuminen edellyttää vain edullisen korkeakoululiikunnan lukuvuosi- tai lukukausitarran hankkimista.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella II arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria.

Arviointialue II on kehitystasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet

- JAMK vie verkostojaan rohkeasti tulevaisuuteen. Tätä tukee ennakoivan toimintaympäristöanalyysin tekeminen yhdessä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät ja TKI-kumppanit kommentoivat neuvottelukuntien kautta myös opetussuunnitelmatyötä, mikä on toimiva tapa edistää vaikuttavuutta ja uudistumista.
- JAMKissa on vahva kokeilukulttuuri. Toiminnalle on luonteenomaista kokeilukulttuurin edistäminen, ennakkoluulottomuus, rajat ylittävyys ja rohkeus.
- Hybridiluokat, laboratoriot sekä kokeilu- ja kehittämisalustat tukevat tiivistä työelämäyhteistyötä.

Kehittämiskohteet

- Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden malli on vielä kehittymässä. Hankkeita ja verkostomuotoista toimintaa on runsaasti, mutta JAMK voisi edelleen kehittää ekosysteemin kokonaiskuvan muodostumista ja vaikuttavuuden analyysia, joka auttaisi ohjaamaan toimintaa tärkeimpiin teemoihin ja lupaavimpiin tulevaisuusaloihin myös jatkossa.
- Vaikuttavuutensa tehostamiseksi JAMK voisi hyödyntää vielä paremmin kansainvälisiä verkostojaan ja alumniverkostojaan. Tässä erinomainen voimavara on JAMKin 12.000 alumnin LinkedIn verkosto. Alumnitoiminnan merkitystä ja roolia JAMKin koulutuksessa, TKI-toiminnassa ja jatkuvassa oppimisessa voisi vielä parantaa.
- JAMKilla on erinomaiset mahdollisuudet rakentaa uudenlaisia osaamisyhdistelmiä ekosysteemeiksi. Osaamisalueiden rajojen ylittäminen ja yllättävätkin yhdistelmät eri koulutus- ja TKI-alueiden välillä voivat synnyttää vielä ennakoimatonta tulevaisuuden osaamista. Tätä yhteiskuntaa uudistavaa kehitystyötä auditointiryhmä kannustaa jatkamaan.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta kehitetään

Tärkein JAMKin toimintaa ohjaava asiakirja on ammattikorkeakoulun hallituksen vahvistama strategia. Siinä on tunnistettu tärkeimmät toimintaympäristön muutokset, Keski-Suomessa toteutettavat merkittävimmät kehittämishankkeet ja JAMKin omat vahvuusalat. Henkilöstön keskuudessa strategiaa on pidetty selkeänä. Strategiset valinnat on sovitettu yhteen maakunnan kehitystavoitteiden ja Jyväskylän kaupungin strategiakärkien kanssa. Toteuttamalla strategiaansa JAMK vahvistaa yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja luo alueelle elinvoimaisuutta ja hyvinvointia.

Strategiaa on täydennetty syksyllä 2018 laaditulla yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ohjelmalla, joka kuvaa vuorovaikutusta strategiaa yksityiskohtaisemmin. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisesta vastaa JAMKin johtoryhmä yhdessä Oy:n hallituksen kanssa. Ohjelman laatiminen on yhtenäistänyt johdon näkemystä aiheesta.

Vuonna 2018 toteutetun mainetutkimuksen mukaan JAMKin kokonaismaine kumppanien keskuudessa on hyvä. Parhaimpana osa-alueena pidetään hallinnon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Myös kumppanien tuki JAMKille on hyvällä tasolla. Keskeisimmät kehityskohteet ovat vuorovaikutus ja työnantajakuva. Lähes kaikki vuoden 2017 asiakashaastatteluihin osallistuneet ovat sitä mieltä, että JAMKista valmistuneiden osaaminen on vastannut odotuksia ja JAMKin myymät palvelut ja TKI-hankkeet ovat olleet hyödyllisiä omalle organisaatiolle.

Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta

JAMKin näkemys yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta perustuu Arene ry:n ja UNIFIn raporttiin: http://vaikuttavakorkeakoulu.arene.fi. *”Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta”* on ydinajatus. Keskeistä ovat vuorovaikutuksessa syntyneet tulokset, jotka aikaansaavat välittömän vaikutuksen. Varsinainen vaikuttavuus ilmenee usein vasta vuosien päästä.

JAMKin edustajat antavat panoksensa monien alueellisten ja valtakunnallisten organisaatioiden ja verkostojen toimintaan sekä strategiatyöhön. Korkeakoulun toteuttama koulutus, ELO- ja TKI-aktiviteetit tuovat alueelle osaavaa työvoimaa sekä kehittävät organisaatioiden toimintaa ja kilpailukykyä.

JAMKin TKI-projekteihin osallistuu vuosittain satoja organisaatioita. Yritysten kanssa laaditaan kumppanuussopimuksia. Kumppaneiden kanssa tehdään yhteistyötä räätälöityjen koulutusten, opiskelijarekrytoinnin, työharjoittelun, yhteisen näkyvyyden ja osaamisen vaihdon alueilla.

JAMKin yhtenä tavoitteena on Keski-Suomen kansainvälistymisen tukeminen. Ulkomaalaiset opiskelijat tarjoavat omaa osaamistaan organisaatioille esim. harjoittelussa, projekteissa tai opinnäytetöissä. Myös TKI-projekteilla voidaan tukea organisaatioiden kansainvälistymistä.

Yhteistyöverkostoja kehitetään aktiivisesti

JAMKin johtoryhmässä keskustellaan tärkeimmistä sidosryhmistä ja sovitaan yhteydenpidosta. Myös yksiköissä arvioidaan yhteistyöverkostoja suhteessa tavoitteisiin. Yhteistyötä pyritään kehittämään laaja-alaisemmaksi (koulutus, TKI- ja palveluliiketoiminta) erityisesti tärkeimpien kumppaneiden kanssa. Itsearvioinnissa haasteeksi tunnistettiin yhteistyösuhteiden jatkuvuus, jos suhteet henkilöityvät liikaa. Verkostojen hallinnan tukena on CRM-järjestelmä, johon kirjataan asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö erityisesti palveluliiketoiminnassa. Järjestelmän käytön kattavuudessa on edelleen parannettavaa.

Yksiköiden neuvottelukunnat vahvistavat työelämänäkemystä koulutuksessa ja TKI-toiminnassa. Itsearvioinnissa neuvottelukuntien edustajat kehuivat yhteistyön sujuvuutta. Muutama henkilö toivoi aktiivisempaa ja säännöllisempää yhteydenpitoa JAMKin taholta.

Kehitystyötä tehdään verkostoissa

JAMK toimii Keski-Suomen kehittäjänä yhdessä alueen yritysten ja muiden toimijoiden kanssa, joita ovat mm. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen kunnat, Suomalainen musiikkikampus, Jyväskylän yritystehdas, Keski-Suomen hyvinvoinnin osaamiskeskittymä KeHO, julkiset rahoittajat ja EduCluster Finland. Lisäksi JAMK osallistuu maakuntaohjelmien ja aluestrategioiden valmisteluun sekä Keski-Suomen liiton vetämään ennakointityöhön. Vuorovaikutus alueen toimijoiden kesken on monipuolista ja toimivaa. Tästä huolimatta sidosryhmäyhteistyön näkyvyyden parantaminen koetaan edelleen haasteena.

JAMK, Jyväskylän yliopisto ja koulutuskuntayhtymä Gradia ovat tehneet konsortiosopimuksen EduFutura-yhteistyöstä. Tarkoituksena on muodostaa tunnustetuilla kärkialoilla Jyväskylään Suomen merkittävin oppimisen, tutkimuksen, kehittämisen sekä kokeilujen ja soveltamisen osaamiskeskittymä.

Kansallisista yhteistyökumppaneista merkittävimpiä ovat OKM ja muut ministeriöt, korkeakoulut (mm. SeAMK) ja tutkimuslaitokset, Team Finland sekä Arene ry. Kansainväliset verkostot muodostuvat pitkälti yksiköiden valintojen perusteella.

Alumnit ovat monessa mukana

Vuonna 2014 perustettuun JAMKin LinkedIn-verkostoon on liittynyt yli 12 000 jäsentä. Lisäksi JAMK on koonnut alumniyrittäjien verkoston. Alumnit ovat monin tavoin mukana ammattikorkeakoulun toiminnassa: luennoitsijoina, neuvottelukuntien jäseninä, kumppaneina kehittämishankkeissa, ulkoisina arvioijina, harjoittelupaikkojen ja opinnäytetöiden aiheiden tarjoajina sekä ohjaajina.

Alumneille tarjotaan aktiivisesti elinikäistä oppimista tukevaa koulutusta. Alumnitapaamisia ja muita tilaisuuksia järjestetään JAMKin eri yksiköiden tarpeiden mukaan. Yhteyttä alumneihin pidetään sosiaalisessa mediassa ja henkilökohtaisin kontaktein. Ajankohtaisena haasteena on toiminnan tehostaminen ja näkyväksi tekeminen esim. alumnirekisterin avulla.

Vahvuudet

• Selkeä strategia, jonka toteutusta yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee.
• Toimiva sidosryhmäyhteistyö ja aktiivinen verkostojen kehittäminen
• Monipuoliset vuorovaikutuksen foorumit alueen toimijoiden kesken
• Laajat kansainväliset verkostot.

Kehittämiskohteet

• Sidosryhmäyhteistyön näkyvyyden parantaminen
• Verkostojen kehittäminen vähemmän henkilöriippuvaisiksi
• Alumniverkoston parempi hyödyntäminen
• CRM-järjestelmän systemaattinen käyttö palveluliiketoiminnan asiakkuuksien hallinnassa.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mekanismin mallintamisessa JAMKilla on potentiaalia olla edelläkävijöiden joukossa

JAMK on strategiassaan määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet, tärkeimmät kehittämisalueet ja vahvuusalat. Strategian toteuttamiselle on luotu toteutusohjelma ja ohjelmaa seurataan strategiamittareilla. Tämän lisäksi JAMK on tunnistanut tarpeen vahvistaa entisestään yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja laatinut yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ohjelman. Ohjelmaan on koottuna keskeiset menettelyt, joilla JAMK kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan.

Auditointiryhmä sai vierailun aikana näyttöä, että korkeakoulun toimenpiteet ovat yhtenäistäneet yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteita, keinoja ja alueen johtamista JAMKissa. Strategiset valinnat on sovitettu yhteen alueen strategiakärkien kanssa.

On erittäin myönteistä, että tulevaisuustyötä ja toimintaympäristöanalyysia on tehty yhdessä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät ja erityisesti TKI-työtä edustavat työelämäedustajat kommentoivat myös opetussuunnitelmia, mikä vahvistaa TKI-työn ja koulutuksen vuorovaikutusta. Sidosryhmät kokevat, että valmistuneiden opiskelijoiden osaaminen vastaa hyvin alueen tarpeisiin ja odotuksiin, JAMKin palvelut ja TKI-hankkeet koetaan hyödyllisiksi. Asiakastyytyväisyyden syventämiseksi olisi tärkeää kuvata ja syventää vielä ymmärrystä myös niistä tavoista, joilla lisäarvo syntyy.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mekanismin ja lisäarvon kuvaaminen tarkemmin olisi hyödyllistä, erityisesti koska JAMK ei luonnollisesti ole yksin vaikuttavuuden seurannan, kuvaamisen ja ymmärtämisen haasteen kanssa. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja tutkimus- ja innovaatioympäristöjen ymmärryksen alueella JAMK on ottanut kehittämisen askeleita, joilla se voisi olla toimia kehittämisen edelläkävijänä.

EduFutura ja muut verkostotyön alustat rakentavat uutta ekosysteemiajattelua

Auditointiryhmä sai vierailulla näyttöä, että JAMK toimii aktiivisesti alueen yritysten ja oppilaitosten kanssa sekä lisäksi kansainvälisissä verkostoissa. Korkeakoulu voisi kuitenkin edelleen vahvistaa ekosysteeminäkökulmaa sektorinäkökulman rinnalla. Auditointiryhmä tarkoittaa ekosysteeminäkökulmalla erilaisissa verkostoissa tehtävää yhteistyötä siten, että yhteistyö tuottaa uutta lisäarvoa, kun erilaiset osaamiset täydentävät toisiaan. Näin voimavaroja yhdistämällä voidaan tuottaa uusia tuotteita tai palveluja. EduFutura-yhteistyö vaikuttaa erittäin lupaavalta. Vahvuusalojen kokeilu- ja kehittämisalustana se voi olla

kansallisesti ja jopa kansainvälisesti kiinnostava innovatiivinen toimintamalli.

JAMK hallitsee yhteistyöverkostoja asiakkuudenhallintatyökalun (CRM, Customer Relationship Management) avulla. TKI-projekteihin osallistuneiden määrän rinnalla olisi arvokasta tarkastella projektien laatua ja roolia osana laajempaa verkostoa. Ekosysteemin edelleen rakentamisessa ja valittujen vahvuusalueiden kehittämisen kannalta on tärkeää jatkossa seurata toimenpiteiden vaikuttavuutta ja kiinnittää edelleen huomiota ekosysteemin laatuun kansallisesti ja kansainvälisesti.

Neuvottelukunnat keskiössä jo nyt, jatkossa kehittämiseen mukaan kansainväliset toimijat ja alumnit

JAMKin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisessa keskeisessä roolissa ovat neuvottelukunnat, yhteistyön alustat ja foorumit. Nämä kaikki tukevat auditointiryhmän mielestä hyvällä tavalla vaikuttavan ja uudistavan korkeakoulun tavoitteita.

JAMKissa on tällä hetkellä noin 12.000 alumnin LinkedIn verkosto. Alumnitoimintaa voisi vielä systematisoida ja sen merkitystä korkeakoululle kirkastaa. Alumnitoiminnan rooli koulutuksessa, TKI-toiminnassa ja jatkuvan oppimisen kontekstissa on hyvä ottaa tarkasteluun nyt, kun JAMK on käynnistänyt uusien opetussuunitelmien laatimisen. Alumnien hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä neuvottelukuntien kautta on luonteva tapa saada osaamista laajemman alueellisen innovaatioympäristön käyttöön ja välittää myös vastavuoroisesti tietoa JAMKin toiminnan uusista tuulista. Sinänsä on hyvin myönteistä, että JAMK on jo tarttunut toimeen alumnitoiminnan kehittämisessä Esslingin ammattikorkeakoulun vertaisoppimisvierailun jälkeen. Auditointiryhmä suosittelee alumniverkostojen hyödyntämistä ja niiden kehittämisen jatkamista.

Ulkomaisten osaajien ja kansainvälisten opiskelijoiden rooli ja merkitys olisi hyvä ottaa tarkempaan tarkasteluun myös, ns. ”friends of Finland” -ajattelun mukaisesti. Kansallisissa verkostoissa toimivaa sidosryhmäyhteistyötä voitaisiin kehittää edelleen kehittäjäkumppanuus-ajattelun ja toimintamallin pohjalta. Aloitteellisuus myös kansainvälisten vuorovaikutuksen foorumeilla on edelleen tärkeää. Auditointiryhmä kannustaa JAMKia hyödyntämään jatkossa eri alojen kansainvälisiä verkostoja myös kansallisessa kehittämisessä.

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

- Korkeakoulun itsearviointi

Vuorovaikutus edistää toiminnan vaikuttavuutta

Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa uuden tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. JAMKin tutkimus- ja kehittämistoiminta on valtaosin kehittämistyötä, mutta osin myös soveltavaa tutkimusta, jonka osuutta pyritään jatkossa lisäämään. Taiteellinen toiminta JAMKissa liittyy musiikin koulutukseen. Sitä toteutetaan koulutukseen liittyvänä, opiskelijoiden ja opettajien omana sekä yhteistyökumppaneiden kanssa toteutettavana toimintana. Merkittävä osa JAMKin julkaisuista syntyy taiteellisen toiminnan tuloksena.

TKI-toiminnan tavoitteet rakennetaan asiakkaiden tarpeita kuullen ja toimintaympäristön muutoksia ennakoiden. Toiminnan tuloksena asiakas saa uutta osaamista ja innovatiivisia ratkaisuja, jotka vahvistavat asiakkaan kilpailukykyä. Yhteiskunta ja työelämä saavat osaavia asiantuntijoita, innovaatioita ja yrittäjyyttä, jotka yhdessä edistävät Keski-Suomen ja muiden toiminta-alueiden menestystä ja kansainvälistymistä.

TKI-projektit suunnitellaan ja toteutetaan tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden, kohderyhmien ja rahoittajien kanssa. Kilpailtu rahoitus varmistaa toiminnan kohdentumisen tärkeisiin yhteiskunnallisiin kohteisiin. Asiakkaan omarahoitus puolestaan varmistaa asiakastarpeen olemassaolon. Tiivis vuorovaikutus asiakkaan kanssa hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa luo edellytykset hankkeen tuloksellisuudelle ja aikaansaaduille vaikutuksille, jotka taas pidemmällä aikavälillä ilmentyvät laajempana vaikuttavuutena kohderyhmien toiminnassa.

TKI-toiminnan rahoitus on painottunut EU-rahoitukseen. Jatkuvana haasteena on JAMKin strategiaa tukevien uusien TKI-toiminnan rahoituslähteiden löytäminen. Tämä edellyttää JAMKin edustajien entistä laajempaa osallistumista kansainvälisiin tutkija- ja kehittäjäverkostoihin.

Tavoitteet ja tulosten seuranta perustuvat strategiaan

JAMKin TKI-toiminta on strategialähtöistä. JAMKin TKI-toiminnan ulkoisen arvioinnin mukaan JAMKin vahvuusalat liittyvät Keski-Suomen kansallisiin ja alueellisiin innovaatioekosysteemeihin, joissa JAMKilla on keskeinen rooli.

TKI-projektien yhteys JAMKin strategiaan varmistetaan projektin suunnitteluvaiheesta lähtien. Ensin projekti-ideasta keskustellaan päällikön kanssa. Yksikönjohtaja tai hänen valtuuttamansa

henkilö tekee päätöksen valmistelun aloittamisesta. Projektin suunnitteluvaiheessa TKI-päällikkö arvioi suunnitelman. Yksikönjohtaja hyväksyy suunnitelman, ja päätöksen hakemuksen rahoittajalle lähettämisestä tekee toimitusjohtaja.

TKI-toimintaa on JAMKissa johdettu paljolti yksikkö- ja tulosaluerakenteen mukaan. JAMKin strategian toteutus edellyttää entistä monialaisempaa toiminnan johtamista erityisesti valituilla vahvuusaloilla. Perustetut vahvuusalaryhmät vetäjineen ovatkin lisänneet yhteistyötä yksiköiden välillä.

Projekteissa ja vahvuusaloilla seurataan jatkuvasti taloutta, tuloksia ja vaikutuksia. Tietoa toiminnan kehittämiseen saadaan indikaattoreista, palautteista ja arvioinneista. TKI-toiminnan kehittämisessä on hyödynnetty ulkoisia arviointeja kaksi kertaa. Taiteellisen toiminnan tuloksia arvioidaan osallistumisaktiivisuuden ja osallistujilta saatavan palautteen perusteella. TKI-hankkeissa saadaan jatkuvaa palautetta asiakkailta ja ohjausryhmiltä. Palaute kootaan ja raportoidaan TKI-päällikölle. Uutena käytänteenä on otettu käyttöön TKI-projektien palautteiden ja tulosten määrämuotoinen kokoaminen projektin päätöskokouksessa. Tietoa TKI-toiminnan vaikutuksista saadaan myös asiakashaastatteluilla, joita toteutetaan vuosittain valituissa asiakasryhmissä.

Projektiviestintä on monipuolista

TKI-projekteissa laaditaan projektisuunnitelma, johon kuuluu viestintäsuunnitelma. Viestintä projekteista ja niiden tuloksista on monipuolista. Viestintäkanavia ovat mm. www-sivut, blogit, sosiaalinen media, erilaiset julkaisut, seminaarit ja muut yleisötapahtumat. Taiteellisesta toiminnasta viestitään mm. JAMKin ja Suomalaisen musiikkikampuksen www-sivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Vuosikertomuksessa kerrotaan merkittävimmistä TKI-projekteista ja saavutetuista tuloksista. Viestintään ja julkaisutoimintaan ei kuitenkaan olla täysin tyytyväisiä. TKI-henkilöstön mielestä projektiviestintään tarvittaisiin enemmän henkilöresursseja.

Avoin TKI-toiminta laajenee

JAMK on sitoutunut avoimuuden periaatteiden noudattamiseen TKI-toiminnassa, ja ne on kirjattu JAMKin strategiaan, TKI-toiminnan periaatteisiin ja laatukäsikirjaan. Avoimen TKI-toiminnan ohjeet on julkaistu JAMKin www-sivuilla. Avoimen TKI-toiminnan periaatteiden käytännön toteutus on kuitenkin vielä kehitysvaiheessa.

Julkaisut edistävät korkeakoulun vuorovaikutusta tiedeyhteisön, työelämän ja suuren yleisön kanssa. Julkaisuilla levitetään TKI-työn tuloksena syntynyttä tietoa työelämään. TKI-toiminta ja taiteellinen toiminta tuottavat runsaasti julkaisuja, joista valtaosa on ammattiyhteisölle ja suurelle yleisölle suunnattuja julkaisuja sekä taiteellisia julkaisuja. Kirjoitetuista julkaisuista

(julkaisuluokat A–E) vuonna 2017 on avoimesti julkaistuja (Open Access) 152 (67 %).

Vahvuudet

• TKI-toiminnan strategialähtöisyys
• TKI-prosessin hallinta ja kehittäminen
• Henkilöstön laaja osallistuminen TKI-toimintaan
• Yhteistyö TKI-toiminnan rahoittajien kanssa
• Mahdollisuus vaikuttaa alueellisiin rahoitusohjelmiin ja kyky hyödyntää niitä monipuolisesti

Kehittämiskohteet

• Uusien TKI-toiminnan rahoituslähteiden etsiminen
• Soveltavan tutkimuksen vahvistaminen
• Avoimen TKI-toiminnan periaatteiden kokonaisvaltainen toteutus
• Projektiviestinnän parantaminen
• JAMKin edustuksen varmistaminen strategisissa kv-verkostoissa.

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

- Auditointiryhmän arvio

TKI-toiminnalle on asetettu tavoitteet ja tuloksia seurataan

Rohkea tulevaisuussuuntautuneisuus on asia, josta JAMK sai kiitosta auditointivierailun haastatteluissa kautta linjan. TKI-toiminnalle asetetut tavoitteet rakennetaan asiakkaiden tarpeita kuullen ja toimintaympäristön muutoksia ennakoiden. TKI-toiminnan tavoitteiden ja tulosten seuranta perustuvat strategiaan, ja vahvuusalat liittyvät alueellisiin ja kansallisiin innovaatioekosysteemeihin, joissa JAMKilla on keskeinen rooli. Tätä kuvaa todensivat sekä auditointivierailun haastattelut, työpajat että aiemmat ulkoiset arvioinnit.

Yksittäisten TKI-projektien seurannan ja palautteen purkamista päätöskokouksissa voitaisiin vielä kehittää eteenpäin, mikäli projekteja ja niiden seuranta- ja ohjausryhmiä tuotaisiin yhteen avainalueittain, temaattisiin foorumeihin. Mittareiden seurannan ja dialogisen oppimisen yksityiskohdat ja menetelmät ovat vielä kehittymässä. Arviointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä, että avoimella TKI-toiminnalla on ohjeet ja ne ovat julkaistu JAMKin ulkoisilla www-sivuilla. TKI-toiminnan kehittämisessä on myös tehty tärkeitä avauksia, mukaan lukien ulkoisen arvioinnin systemaattinen hyödyntäminen.

Viestintää voisi vahvistaa verkostomaisella toiminnalla

JAMKin kaikista TKI-projekteista laaditaan viestintäsuunnitelma ja viestintäkanavia on monipuolisesti, mikä lisää hankkeista tiedottamisen vaikuttavuutta. Viestinnän kokonaiskuvaa voisi kuitenkin edelleen vahvistaa. Tämä ei välttämättä ratkea lisäresursseilla, vaan verkostomaisella toiminnalla, jossa kukin toiminnassa mukana oleva viestijä oppii käyttämään vaikuttavimpia ja tilanteeseen sopivimpia menetelmiä ja viestinnän muotoja. Parhaassa tapauksessa sidosryhmät saadaan viemään hankkeiden viestiä eteenpäin.

Sama pätee avoimen TKI-toiminnan laajentamiseen, jossa voitaisiin pohtia myös tiedon tuottajien jalostamisen, viestinnän ja hyödyntämisen uusia aktiivisia toimintamalleja ”knowledge brokering” -ajatuksen tyyppisesti. Perinteinen tieteellinen julkaiseminen edistää edelleen hyvin vuorovaikutusta, mutta TKI-toiminnan hyödyntäminen ja välittyminen käytännön toimintaan sekä tulevaisuustyöhön on myös tärkeää.

JAMKin tulevaisuuden osaamisaloilla on edellytyksiä uudistaa yhteiskuntaa

JAMKilla on edellytyksiä olla vaikuttava tekijä yhteiskunnallisesti. Esimerkiksi JYVSECTEC:n ponnistelut kyberturvallisuuden osaamisen vahvistamiseksi ja verkostoyhteistyön edistämiseksi tulevaisuuden osaamisalalla on erinomainen aloite. Tässä JAMKilla on mahdollisuus profiloitua

todella vahvasti kansallisesti ja kansainvälisesti.

Toisaalta eturintamassa toimiminen ei aina edellytä kansainvälisesti uusia sisältöavauksia. Myös perinteisemmillä aloilla voidaan toimia ja on toimittu rohkeasti kokeillen ja paikallista innovaatioympäristöä rikastaen. Esimerkiksi Musiikkikampus, Biotalousinstituutti ja KeHO ovat kaikki yhteistyömuotoja, joissa huomioidaan alueen erityispiirteet ja ne tuovat koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoimet laajemman verkoston käyttöön edistäen avoimen tiedon hyödyntämistä yhteiskunnallisesti.

JAMK on luonut TKI-toiminnassa toimintaa tukevia sekä fyysisiä että virtuaalisia alustoja, jotka auttavat tulevaisuussuuntautuneen edelläkävijyyden vahvistamisessa. JAMK on myös integroinut TKI-toiminnan opetukseen ja onnistunut tässä hyvin. Opetuksen ja TKI-toiminnan vuorovaikutus ruokkii uusia innovaatioita ja vaikuttavuutta sekä mahdollistaa tutkimus- ja kehittämistiedon välittymisen nopeasti opetukseen. Tässä myös innovatiiviset ja oppijaystävälliset tilaratkaisut ovat tärkeitä ja tähän JAMK on kiinnittänyt erityistä huomiota viime vuosina. Ratkaisut, joissa uusia oppimisympäristöjä kehitetään viihtyisyyden ja yhdessä tekemisen iloa tukemalla, ovat auditointivierailun kokemuksen pohjalta erinomainen tapa rakentaa myös TKI-toiminnan kannalta toimiviksi.

JAMKin strategian keskiössä on tutkimusalueita, jotka ovat myös merkittäviä globaaleja haasteita, kuten kyberturvallisuus, kestävä matkailu tai biotalous, jossa alueellisen elinvoiman rinnalla vastataan globaaleihin haasteisiin jätteiden käsittelyssä tai uusissa proteiinin lähteissä. Rajojen ylittäminen ja yllättävätkin yhdyspinnat eri koulutus- ja TKI-alueiden välillä voivat synnyttää vielä ennakoimatonta tulevaisuuden osaamista. Tätä yhteiskuntaa uudistavaa kehitystyötä auditointiryhmä kannustaa jatkamaan.

2.3 Vaikuttavuutta edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Kokeilevaa toimintakulttuuria tuetaan

Viime vuosina kokeilukulttuurin nousun myötä JAMKissa on alettu suosia pienimuotoisia kokeiluja uusien toimintamallien ja -muotojen käyttöönotossa. Henkilöstöä on kannustettu kokeiluihin ja pienimuotoisia oman työn kehittämisprojekteja on resursoitu erityisesti uusien pedagogisten menetelmien, kuten verkkopedagogiikan kehittämisessä. Henkilöstöä kannustetaan yhteistyöhön yli tulosalue- ja yksikkörajojen. Tavoitteena on aktivoida monialaista kehittämistyötä ja lisätä uusia kokeiluja. Toiminnan tulokset on raportoitu ja niitä on jaettu yhteisön kesken erilaisissa seminaareissa ja tapahtumissa. Näistä esimerkkinä ovat OPS-seminaarit ja JAMKin pedagogiikkapäivä 2017.

Yksiköiden henkilöstö on organisoitu asiantuntijatiimeihin. Uudistuksen tarkoituksena on ollut syventää henkilöstön asiantuntemusta osaamisen keskittämisellä ja saavuttaa tiiviimpi työelämävuorovaikutus sekä vahvempi yhteys opetuksen, TKI- ja palvelutoiminnan välillä. Asiantuntijatiimit vastaavat vastuualueensa toiminnan suunnittelusta kokonaisuudessaan tiiminvetäjän ja päällikön tukemana. Asiantuntijatiimit ovat toimineet vasta vähän aikaa eikä niiden merkityksestä kokeilevan toimintakulttuurin rakentamisessa ole vielä vahvaa näyttöä. Tiimien yhteistyötä on edelleen kehitettävä esimiestyön, tavoitteen asetannan ja resurssien kohdentamisen avulla.

Henkilöstön innovatiivisuutta ja innovaatioita on hyödynnetty mm. koko henkilöstön innovaatio-/suunnittelupäivillä, joilla on etsitty uusia keinoja JAMKin tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilöstöllä on käytössään myös aloitelaatikko intranetissä. Opiskelijoiden innovatiivisuuden kehittäjäksi ja herättäjäksi on kehitetty innovaatioviikko, johon kaikki tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijat osallistuvat. Innovaatioviikolla ratkotaan työelämälähtöisiä toimeksiantoja ja tutustutaan samalla yrittäjämäiseen ja innovatiiviseen toimintatapaan. Opiskelijoiden mukaan innovaatioviikkoa voisi edelleen kehittää mm. siten, että toimeksiannot kohtaisivat paremmin opiskelijoiden maailman ja viikko ajoittuisi myöhempään ajankohtaan opinnoissa.

Opinnoissa on lisätty systemaattisesti työelämäläheisiä Lab- ja projektiopintoja, jotka on nimetty Future Factory -toiminnaksi. Siinä oppiminen kytketään yritysten ja organisaatioiden tuotekehityshankkeisiin ja TKI-toimintaan. Jyväskylän Yritystehtaan tarjoamat yrittäjyyteen liittyvät opintojaksot, palvelut ja tapahtumat tukevat opiskelijoiden kehittymistä yrittäjyyteen. JAMKin henkilöstöä toimii yrittäjyysvalmentajina Yritystehtaassa sekä siihen kytkeytyneessä Demola-ympäristössä.

Elinikäinen oppiminen kasvussa

Elinikäisen oppimisen vahvistaminen on yksi JAMKin strategisista tavoitteista. JAMKissa on perustettu elinikäisen oppimisen (ELO) kehittämisryhmä edistämään elinikäisen oppimisen tavoitteiden toteutumista. Ryhmän tehtävänä on uudistaa elinikäistä oppimista tukevat koulutusrakenteet sekä ne pedagogiset ratkaisut ja koulutusmuodot, joilla JAMK täyttää antamansa lupauksen huolehtia oppijan osaamisesta koko hänen työuransa ajan.

ELO-koulutusta on lisätty voimakkaasti, ja yhteistyö muiden koulutustoimijoiden kanssa on vilkasta. Koulutusmuotoina ovat olleet avoin ammattikorkeakouluopetus, erikoistumiskoulutukset, korkeakouludiplomit ja täydennyskoulutus. Korkeakoulujen yhteistyösopimuksiin perustuva koulutus on myös lisääntynyt voimakkaasti esim. Summer School / CampusOnline -verkkoportaalin opinnoissa. ELO-toimintaa resursoidaan erillisestä ELO-rahastosta sekä OKM:n strategiarahoituksella.

JAMK vastaa yhteiskunnan muuttuviin osaamisvaatimuksiin ja uudenlaisiin tarpeisiin soveltamalla opetukseen entistä enemmän verkkopedagogiikkaa sekä monimuotoista elinikäistä oppimista palvelevaa koulutusta. Kaikesta koulutuksesta noin 60 % toteutetaan monimuotoisesti ja verkkoa hyödyntäen lukuvuonna 2018–2019. Pedagogisissa ratkaisuissa hyödynnetään mm. digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja EduFutura-yhteistyötä. Neuvottelukunnissa on huomattu JAMKin kehitys elinikäisen oppimisen edistäjänä, ja vieläkin enemmän toivottaisiin monimuotoista ja verkossa toteutettavaa opetusta työelämässä toimiville.

Vuorovaikutuksen ja verkostojen kehittäminen on yhteinen asia

Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat monin tavoin koulutuksen ja työelämän väliseen vuorovaikutukseen ja edistävät siten toiminnan vaikuttavuutta. JAMKin asiantuntijat ovat edustettuina monissa eri alojen kehittämiseen liittyvissä verkostoissa. JAMKin johto osallistuu tärkeimpinä pidettyihin alueellisiin ja kansallisiin verkostoihin. Vastavuoroisesti tärkeimmät asiakkaat ja sidosryhmät sekä myös opiskelijat ovat edustettuina yksiköiden neuvottelukunnissa. Koulutuksen toteutuksessa hyödynnetään työelämäverkostoja, joiden kautta opiskelijoille löytyy harjoittelupaikkoja ja opinnäytetöiden aiheita sekä mahdollisesti myös tuleva työpaikka.

JAMKin kansainvälinen verkosto on laaja erityisesti runsaslukuisten opiskelijavaihtokohteiden vuoksi. Kansainvälistä verkostoa tarkastellaan ajoittain pyrkimyksenä monipuolisempi yhteistyö kansainvälisten kumppaneiden kanssa (opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuus, kehittämishankkeet, koulutusvienti). Kv-verkostoja hyödynnetään myös TKI-hankkeissa (esim. Horizon-hankevalmistelu) ja koulutusviennissä. JAMKin asiantuntijoita on ollut mukana mm. hankearvioitsijoina EU-hankkeissa ja asiantuntijoina alakohtaisissa verkostoissa (esim. ISPIM, ENOLL, ICRT).

Vahvuudet

• Elinikäistä oppimista tukevan koulutuksen (ELO) kasvattaminen
• Kokeilujen mahdollistaminen ja hyödyntäminen
• Yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta edistävät oppimismuodot.

Kehittämiskohteet

• Tiimien välisen yhteistyön johtamisen kehittäminen
• Innovaatioviikkokonseptin jatkokehittäminen
• Uusien pedagogisten avausten edelleen kehittäminen (kuten Future Factory, Demola ja yrityshautomot).

2.3 Vaikuttavuutta edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

JAMK on rohkea kokeilija

Kokeilevan kehittämisen ja kokeilukulttuurin tukeminen on selvästi otettu vakavasti JAMKissa. Johto on onnistunut luomaan ilmapiirin, jossa kokeiluja ei pelätä ja epäonnistuminen on sallittua. Kokeilevan kulttuurin edistämistä tukevat asiantuntijatiimeihin järjestyminen, strateginen ELO-rahoitus ja rakenteellisten esteiden määrätietoinen poistaminen. ELO, elinikäinen oppimisen kehittämisryhmä uudistaa myös koulutusmuotoja ja pedagogisia ratkaisuja, ja auditointiryhmä pitää tätä hyvänä uudistuksena.

FutureFactory, Yritystehdas, CampusOnline ja muut vastaavat toimintamallit ovat erittäin tervetulleita ja antavat hyvät lähtökohdat kokeilukulttuurin toteuttamiseksi käytännössä. EduFuturaa on kuvattu ”jyväskyläläiseksi tavaksi tehdä yhteistyötä”, ja siinä kokeilevalla otteella on myös tärkeä merkitys.

WIMMA Lab puolestaan on hyvä keino työelämälähtöisen kokeilutoiminnan ja oppimisen vahvistamiseksi. Esimerkiksi ketterän kehittämisen menetelmät, kuten Lean, Kanban, Scrum, sprintit on saatu opiskelijoille tutuiksi. Ehkä tätäkin tärkeämpää on se, että tiimityöskentely tukee tärkeällä tavalla työelämäosaamista. Samoin avaukset digitaalisen pedagogiikan alalla mahdollistavat monimuotoiset oppimiskokeilut.

Kokeiluihin suunnattu strateginen rahoitus on osoitus kokeilukulttuuriin sitoutumisesta

ELO-toiminta ja erillinen strategiarahoitus on selvästi ollut ehdoton edellytys kokeilujen toteuttamiselle ja se saa hyvän arvion sekä organisaation sisältä että yhteistyökumppaneilta. Henkilöstö on innostunut kokeiluista ja innostus kantaa uusiin onnistuneisiin avauksiin.

Innovaatioviikot ja muut kampanja-tyyppiset toimet kokeilukulttuurin rohkaisemiseksi ovat myös tärkeitä. Seuraavaksi olisi hyvä pohtia, miten koko AMK-verkoston kokeilut ja näissä oppiminen saataisiin lähestymään samaa kokeilukulttuurin tavoitetta. Haastekilpailut, kokeilukiihdyttämöt jne. yli AMK-rajojen voisivat osaltaan edistää laajempaa verkostoitumista ja toimintakulttuurin muutosta.

Yhteistyö verkostojen kanssa tukee kehittämistä

JAMKin henkilöstö, opiskelijat ja johto toimivat aktiivisesti sekä kansallisissa että kansainvälisissä verkostoissa. Verkostoissa toimiminen nähdään vahvana osana koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämistä.

Rohkea kokeilukulttuuri ja uudet pedagogiset avaukset olisivat varmasti kiinnostavia myös kansallisten kokeiluverkostojen, kuten ”Kokeileva Suomi” kannalta. JAMK voisi seuraavaksi harkita verkostojen laajentamista myös kokeilukulttuurin alan verkostoihin.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

JYVSECTEC Center RGCE -hanke

Hankkeen tavoitteena on ottaa käyttöön kone-, laite- ja palveluinvestoinnit, jotka mahdollistavat JYVSECTEC:in kehittämisen Suomen johtavaksi puolueettomaksi kyberturvallisuuden tutkimus-, kehitys- ja koulutuskeskukseksi. Keskus lisää yritysten ja muiden toimijoiden häiriönsietokykyä, mahdollisuuksia havaita oman toimintansa ja järjestelmiensä haavoittuvuuksia, kykyä havaita ja torjua kyberuhkia sekä kehittää henkilöstön osaamista. Hankkeen tuloksena on kehittynyt RGCE-ympäristö ja osaaminen, joiden avulla kyetään vastaamaan jatkuvasti muuttuviin kyberturvallisuuden vaatimuksiin. Kehitys mahdollistaa myös kansallisten ja kansainvälisten yhteistyöverkostojen laajenemisen sekä kyberturvallisuuden T&K-toiminnan kehittymisen.

WIMMA Lab

WIMMA Lab on kahden ja puolen kuukauden mittainen projekti JAMKin opiskelijoille. Projekti suoritetaan yleensä työharjoitteluna. Opiskelijat ratkaisevat yhteistyökumppaneiden – kuten yritysten, tutkimusohjelmien tai yliopistojen – antamia toimeksiantoja. Projektin tavoitteena on kehittää tuotantovalmiita ratkaisuja tai toteutuskelpoisia konsepteja. Opiskelijoille WIMMA Lab tarjoaa mahdollisuuden verkostoitua yritysten kanssa sekä oppia projektipohjaista tiimityötä ja ketterän kehittämisen menetelmiä.

Suomalainen musiikkikampus

Suomalainen musiikkikampus on Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian muodostama musiikkikoulutuksen ja -tutkimuksen osaamiskeskittymä ja osa EduFutura Jyväskylää. Musiikkikampuksen kulttuurin ja taiteen tekijät ja innokkaat harrastajat tuottavat vuosittain yli 300 tapahtumaa, mm. yhteisiä opintopolkuja, oopperoita, musikaaleja ja konsertteja. Suomalainen musiikkikampus tarjoaa alan ammattilaisille näköalapaikan soveltavaan taiteeseen, musiikin pedagogiikkaan sekä niiden tutkimukseen ja kehittämiseen. Lapsille ja heidän vanhemmilleen kampus tarjoaa musiikkileikkikoulutoimintaa ja mahdollisuuden instrumenttiopintoihin harjoitusmusiikkiopistossa. Opetuksesta vastaavat JAMKin musiikkipedagogiikan tutkinto-ohjelman opiskelijat ja opettajat.

Biotalousinstituutti

Saarijärvellä sijaitseva Biotalousinstituutti on merkittävä agrologien kouluttaja ja aluekehittäjä, joka on kasvanut kahdenkymmenen vuoden aikana 50 asiantuntijan yhteisöksi. Instituutti tarjoaa sekä AMK- että ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta. Laaja-alaisen ja myös kansainvälisesti verkostoituneen TKI-toiminnan ansiosta ulkopuolisen rahoituksen osuus liikevaihdosta on noin 60 %. Yhteistyötä kumppaneiden kanssa on tiivistetty rakentamalla Biotalouskampus. Sen rakentamiseen ovat osallistuneet Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto, Saarijärven kaupunki ja SSYP Kehitys Oy.

KeHO- Keski-Suomen hyvinvoinnin osaamiskeskittymä

JAMK on osa Keski-Suomen hyvinvoinnin osaamiskeskittymää KeHOa. Se kokoaa keskisuomalaisia sosiaali- ja terveysalan, liikunta- ja urheilualan sekä hyvinvoinnin asiantuntijoita, osaajia ja toimijoita yhteen monialaiseksi 16 organisaation verkostoksi. KeHOn tavoitteena on, että Keski-Suomessa toimii kansainvälisesti kilpailukykyinen terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen, sosiaalisen hyvinvoinnin, liikunnan, urheilun ja kuntoutuksen osaamis- ja yrityskeskittymä. JAMKin henkilöstö ja opiskelijat voivat osallistua KeHOn tutkimus- ja koulutushankkeisiin.

TKI-ideoiden ja -hankkeiden sparraus

JAMK käyttää TKI-ideoiden ja -hankkeiden kehittämismenetelmänä sparrausta. Sparrauksen tarkoituksena on huomioida eri näkökulmat kehittämishankkeiden valmistelussa parempien vaikutusten aikaansaamiseksi. Sparrattavana on aina yksi idea tai hanke kerrallaan. Sparraajia on 2–3. Kustakin sparrattavasta hankkeesta lähetetään sparraajille ennakkoon projekti-idean kuvaus. Palautteenannossa hyödynnetään arviointityökalua. Sparraus etenee siten, että hankevalmistelija esittelee idean tai hankkeen, minkä jälkeen käydään palautekeskustelu. Hankevalmistelijan poistuttua sparraajat käyvät vielä lyhyen yhteenvetokeskustelun.

JAMKin strategiarahoituksen hyödyntäminen TKI-toiminnan tehostamisessa

Hankevalmistelun riittävällä resursoinnilla pyritään huolehtimaan systemaattisesta ja pitkäjänteisestä työelämän kehittämisestä. Rahoitusta tarvitaan niin hankkeiden ideointiin kuin suunnitteluunkin. TKI-salkun tasapainon kannalta on tärkeää tunnistaa ideoiden merkitys. TKI-toiminnan toteutuksen ja suunnittelun tulee olla jatkuvaa, tavoitehakuista ja riittävän resursoitua. Tärkeää on lisätä yhteistyötä JAMKin yksiköiden ja tulosalueiden välillä. Kannustimena tässä toimii yhteisesti päätettävä rahoitus. Hankevalmisteluun myönnettävä rahoitus on aina vastikkeellista eli rahoitus maksetaan lähetettyjä hakemuksia vastaan. Rahoitusohjelmille on määritelty ennalta viitteelliset ohjearvot, joiden perusteella rahoitusta myönnetään. Myönnettävä

rahoitus suhteutetaan valmistelun vaativuuteen.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella III arvioidaan laatujärjestelmien hyödyntämistä strategisessa johtamisessa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä laatujärjestelmän yleistä toimivuutta ja järjestelmän kehittämistyön suunnitelmallisuutta.

Arviointialue III on kehitystasolla ***erinomainen*.**

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet

- JAMK on onnistunut luomaan uudistamiseen kannustavan ja osallistavan laatujärjestelmän, joka tukee korkeakouluyhteisön arjen työtä. Laatutyö on ollut pitkäjänteistä ja se uudistaa toimintaa. Laatukulttuuri läpäisee koko korkeakouluyhteisön aina hallituksesta yksiköiden johtoon, henkilöstöön ja opiskelijoihin. Se näkyy ennen kaikkea positiivisena asenteena kehittämistoimintaa kohtaan, mutta myös vastuun kantona omasta tekemisessään.
- Korkeakoulu on luonut innovatiivisesti erilaisia menettelyitä ideoiden ja työssä onnistumisten jakamiseen.
- Laatujärjestelmä tukee vahvasti JAMKin strategisia tavoitteita ja sen tuottamaa tietoa käytetään monipuolisesti johtamisessa ja toiminnan uudistamisessa. Korkeakoulun johto on sitoutunut erinomaisella tavalla laatutyöhön ja hakee aktiivisesti uusia kehittämisimpulsseja esimerkiksi ulkoisten arviointien avulla.

Kehittämiskohteet

- JAMK on siirtymässä verkostomaiseen tiimityöhön yli yksikkörajojen ja rakentaa uuden sukupolven korkeakoulua vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Uudenlainen dynaaminen ja orgaanisesti muuttuva tiimityö haastaa myös laatutyön ja henkilöstön osaamisen. Auditointiryhmä suosittelee, että JAMK kehittää henkilöstön osaamisen johtamista ja laatutyötä uuden sukupolven korkeakoulun tavoitteiden suuntaan.

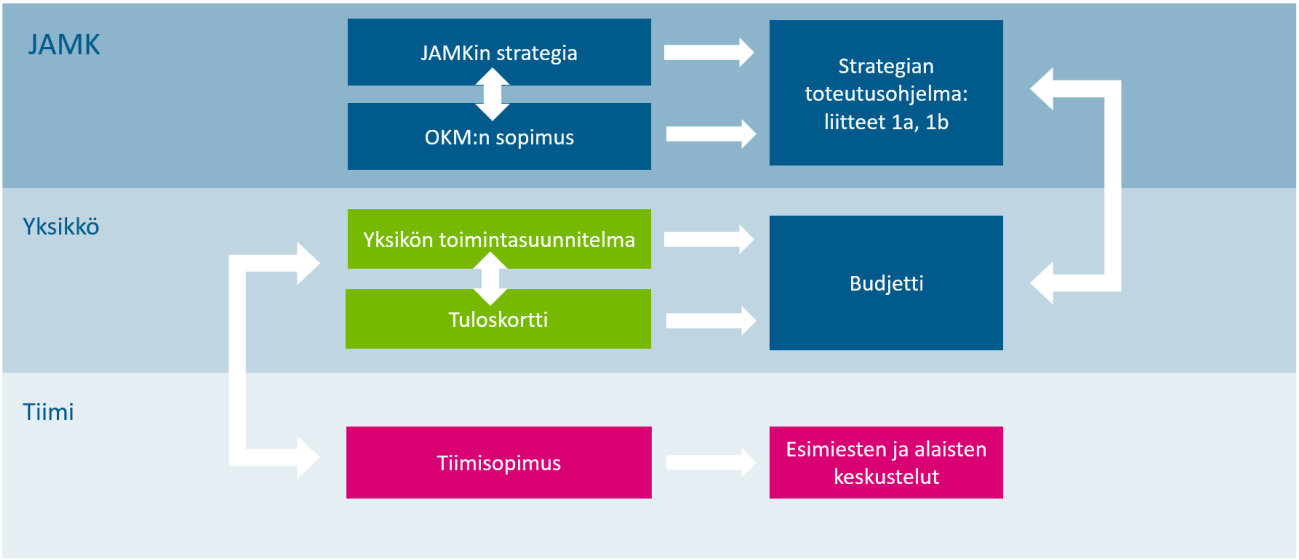
3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmää hyödynnetään johtamisessa

Laadunhallinta on osa JAMKin johtamista, ja se tukee strategian toteutusta. Strategiarakennetta on selkiytetty: nykyisin on käytössä yksi strategia-asiakirja, jota täydennetään tarvittaessa ohjelmilla. Ohjelmia on tällä hetkellä kaksi: henkilöstöohjelma ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ohjelma. Yksiköiden toimintaa suunnitellaan siten, että valituilla kehittämistoimenpiteillä on yhteys JAMKin strategisiin tavoitteisiin ja OKM:n kanssa sovittuihin tavoitteisiin. Strategian toteutusta tuetaan sisäisellä rahoituksella, mm. strategiaraha (sis. vahvuusalojen kehittämisraha) ja elinikäisen oppimisen rahasto. Henkilöstön tietoisuutta JAMKin tavoitteista seurataan henkilöstökyselyn eli JAMKin ilmapuntarin avulla.

Johtamiseen liittyvät laadunhallinnan menettelyt on kuvattu laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjassa kuvataan menettelyt strategian laatimiseen (plan), johtamiseen ja prosessien toteutukseen (do), toiminnan ja tulosten seurantaan ja arviointiin (check & study) sekä strategiseen uudistumiseen (act). Kuviossa 5 on kuvattu strategian toteutus organisaation eri tasoilla.



Kuvio 5. JAMKin strategian toteuttaminen

Toiminnan suunnittelua on kevennetty viime vuosina. Laajat yksikkökohtaiset tavoite- ja

tulossopimukset (TATU) on korvattu yksiköiden toimintasuunnitelmilla, jotka sisältävät kehittämistoimenpiteet, niiden aikataulut ja vastuut. Toimintasuunnitelmia ja budjetin toteutumista seurataan puolivuosittain johdon ja yksiköiden johtoryhmien seurantakokouksissa. Raportoinnissa hyödynnetään Power BI -raportointityökalua, jonka avulla vastuuhenkilöt voivat seurata reaaliaikaisesti toimintaa ja taloutta. Järjestelmällä tuotetaan tässä vaiheessa tuloskortti-, TKI- ja talousraportit.

JAMKin vision saavuttaminen edellyttää vahvaa digitalisaatiota kaikessa toiminnassa sekä panostuksia tietojärjestelmiin ja osaamiseen mm. laadukkaiden verkko-opintojen tuottamiseksi ja edelleen kehittämiseksi. Tällä hetkellä odotetaan uutta opiskelijahallintojärjestelmää sekä uutta verkko-oppimisalustaa, joihin verkko-opintojen palautekanavat voidaan rakentaa.

Asiantuntijatiimit laativat vuosittain tiimisopimukset, jossa sovitaan mm. tiimin tarkoitus, vastuualue, tuotteet ja palvelut sekä tärkeimmät osaamisresurssit. Tiimisopimusten perustana ovat yksiköiden toimintasuunnitelmat ja JAMKin strategia. Asiantuntijatiimit lisäävät henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteistä ideointia nykyisten palvelujen parantamiseksi ja uusien luomiseksi. Tiimimallin edelleen kehittäminen vaatii tiimien välisen yhteistyön parempaa mahdollistamista ja tiimien erilaisuuden tunnistamista. Tiimisopimuksissa sekä tiimien kehityskeskusteluissa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia.

Avointa ja osallistavaa laatukulttuuria edistetään

Henkilöstön oman työn yhteyttä JAMKin strategiaan vahvistetaan toiminnan suunnittelun (ks. kuvio 5), esimiestyön ja viestinnän avulla. Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua strategian uudistamiseen mm. verkkokeskustelufoorumilla.

Laatukulttuuria edistävät laadunhallinnan periaatteet, jotka on tiivistetty sisäisessä viestinnässä Ota KOPPI -ajatukseksi (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Ota KOPPI -tunnus

Ota KOPPI -ajatus korostaa JAMKin arvojen mukaista toimintaa, nopeaa reagointia asiakkaiden tarpeisiin ja yhdessä tekemistä. Ota KOPPI -ajatusta noudattamalla JAMKilla on paremmat edellytykset visionsa saavuttamiseen.

Osallistavan laatukulttuurin edistämiseksi JAMKissa on koko henkilöstön innovaatio-/suunnittelupäivä noin kahden vuoden välein. Päivän aikana etsitään yhteistoiminnallisesti uusia keinoja JAMKin tavoitteiden toteuttamiseksi. Innovaatio-/suunnittelupäivät tuovat strategiset tavoitteet lähemmäs henkilöstöä, jolla on mahdollisuus esittää näkemyksensä ja ideansa strategian toteuttamiseksi. Päivien toteutusta on kehitetty kokemusten perusteella. Päivistä syntyneitä kehitysajatuksia on jatkotyöstetty, esim. toteutetut tiimimessut.

Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunhallintaan. Kaikilla on oma roolinsa sen toteutuksessa. Laatukäsikirjassa on kuvattu laadunhallinnan vastuut henkilöstön ja opiskelijoiden, päälliköiden ja johdon sekä laatuvastaavien osalta. Laadunhallinta on osa jokaisen työtä, ja laatukulttuuri kehittyy päivittäisessä toiminnassa. Henkilöstö on omaksunut laatukäytänteet, ja niitä hyödynnetään työssä. Palautteenantoon toivotaan kuitenkin rakentavampaa otetta, jossa palautteen lisäksi annetaan myös parannusehdotus.

Laatuviestintä näkyy henkilöstön ja opiskelijoiden intranetissä (Laatukanava) sekä www-sivuilla. Laatukäsikirjasta on laadittu tiivis ja visuaalinen Laatukäsikirjanen. Tiedon löydettävyyden varmistaa asiakirjahallintajärjestelmä, johon tallennetaan ja arkistoidaan viralliset asiakirjat.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

• Henkilöstö osallistuu strategian toteutukseen
• Käytännönläheinen laatutyö
• Strategisten tavoitteiden tukeminen sisäisellä rahoituksella.

• Verkko-opintojen laadunhallintamenettelyjen edelleen kehittäminen
• Rakentavan palautekulttuurin kehittäminen
• Tiimimallin jatkokehittäminen.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Laatutyö on vaikuttavaa

JAMK on kehittänyt pitkäjänteisesti vuodesta 1997 lähtien laatujärjestelmäänsä ja onnistunut luomaan uudistamiseen kannustavan ja osallistavan laatujärjestelmän, joka tukee henkilöstön arjen työtä.

Korkeakoulu on luonut rohkeasti erilaisia menettelyitä ideoiden ja työssä onnistumisten jakamiseen. Uusia hyviä käytäntöjä levitetään yli yksikkörajojen. Hyvänä esimerkkinä tästä on Arjen laatutyö -kampanja ja koko henkilöstön innovaatio- ja suunnittelupäivät. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla näyttöä, että henkilöstö on innostunut JAMKin laatutyön tarjoamista kehittämisen mahdollisuuksista ja sitoutunut laatutyöhön.

Sidosryhmät ja opiskelijat ovat vahvasti mukana kehittämistyössä. Laatujärjestelmä sisältää esimerkiksi sidosryhmille erillisen palauteosion, joka toimii strategisen ennakointityön ja uudistumisen osana. Opiskelijat osallistuvat jatkuvaa palautetta tukevissa kampanjoissa laatutyöhön, työryhmissä osana korkeakouluyhteisöä sekä lisäksi opintojaksopalautteiden kautta.

Laatukulttuuria on rakennettu myös viestinnän keinoin. Esimerkiksi intrassa nostetaan laatuun liittyviä onnistumistarinoita esille ja JAMKissa on myös organisoitu julkiseen tilaan ständi, jossa opiskelijat kommentoivat hyviä käytäntöjä. Laatukulttuurin sisältyy myös tietoinen rakentavan palautekulttuurin rakentaminen. Palautteissa pyydetään kehittämisajatusten lisäksi rakentavia ehdotuksia. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla näyttöä siitä, että kehittämisideoiden julkisesti esille tuominen on vahvistanut henkilöstön positiivista suhtautumista laatutyöhön.

Auditointiryhmä sai vierailullaan myös näyttöä siitä, että Ota KOPPI -ajatus on onnistunut läpäisemään koko korkeakouluyhteisön aina osakeyhtiön hallituksesta yksiköiden johtoon, henkilöstöön ja opiskelijoihin. Ajatus näkyy ennen kaikkea positiivisena asenteena kehittämistoimintaa kohtaan mutta myös vastuun kantona omasta tekemisestä.

Laatujärjestelmä tukee vahvasti strategista johtamista

Laatujärjestelmä on vahvasti yhteydessä JAMKin strategisiin tavoitteisiin, ja sen tuottamaa tietoa käytetään monipuolisesti johtamisessa ja toiminnan uudistamisessa. Korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin ja on osallistunut strategian uudistamiseen.

Laadunhallinnan kehittämisryhmän työskentely tuottaa systemaattisesti tietoa kehitystarpeista. Kehittämistoimenpiteitä seurataan säännöllisesti johtoryhmän laatukatsauksissa. Seurannan tukena käytetään Power BI -raportointityökalua, jonka avulla saadaan reaaliaikaista tietoa tuloksista. Yhteisestä kehittämiseetoksesta kertoo myös se, että raportoinnin idea on syntynyt kokeilujen kautta työpajassa.

Korkeakoulun johto on sitoutunut erinomaisella tavalla laatutyöhön ja hakee aktiivisesti uusia kehittämisimpulsseja ulkopuolisiin arviointien, kansainvälisten akkreditointien sekä vertaisoppimisvierailujen kautta. Johdon vahva sitoutuminen laatutyöhön tuottaa uudistuksia ja kokeiluja.

Seuraavana askeleena Uuden sukupolven korkeakoulun osaamisen johtaminen

JAMK on siirtymässä verkostomaiseen tiimityöhön yli yksikkörajojen ja rakentaa uuden sukupolven korkeakoulua vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Uudenlainen dynaminen ja orgaanisesti muuttuva tiimityö haastaa myös henkilöstön osaamisen johtamisen ja laatutyön. Auditointiryhmä suosittelee, että JAMK kehittää osaamisen johtamista ja laatutyötä uuden sukupolven korkeakoulun tavoitteiden suuntaan.

3.2 Laatujärjestelmän hyödyntäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia viitoittaa osaamisen kehittämisen suunnat

Henkilöstö on strateginen voimavara, jonka osaaminen ja yhteistyö on edellytys strategian toteuttamiseksi. Henkilöstön johtamista ja osaamisen kehittämistä kuvataan JAMKin henkilöstöohjelmassa, jonka tavoitteena on kehittää esimiestyötä, uutta asiantuntijuutta ja työhyvinvointia.

Henkilöstösuunnittelua tehdään budjetoinnin yhteydessä osana vuosisuunnittelua. Tieto osaamisen kehittämistarpeista saadaan mm. tiimisopimuksista ja henkilökohtaisista tarvekeskusteluista. Myös henkilöstö- ja opiskelijapalautteet sekä TKI- ja palveluliiketoiminnan asiakaspalautteet ja arvioinnit antavat tietoa henkilöstön osaamisen riittävyydestä. Työn suunnittelussa ja seurannassa on tarvetta suurempaan joustavuuteen ja nykyistä parempaan tietojärjestelmätukeen.

Osaamista kehitetään monin tavoin

Yleisin henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmä on työssäoppiminen. Esim. opettajan osallistuminen TKI- ja palveluliiketoimintaan mahdollistaa oman alan osaamisen ja työelämätuntemuksen kehittämisen. JAMKissa tarjotaan myös mahdollisuuksia työkiertoon.

JAMKissa järjestetään henkilöstökoulutusta strategisesti tärkeistä teemoista, kuten uudesta pedagogisesta osaamisesta ja digitaalisuuden hyödyntämisestä (mm. Bite Size Learning). TKI-toiminnassa on järjestetty tuotteistus- ja innovointikoulutuksia sekä pidempikestoista projektivalmennusta (Prova). Esimiestyötä kehitetään säännöllisellä esimiesvalmennuksella. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua esimiehen kanssa sopimiinsa koulutuksiin, seminaareihin ja konferensseihin.

Henkilöstö voi hyödyntää tuettua opintovapaata osaamisen kehittämiseksi. Kielitaidon parantamiseksi on kielikeskuksessa tarjolla kielitaidon testausta ja kieliopintoja. Henkilöstö voi myös osallistua avoimen ammattikorkeakoulun opintoihin. Työajalla opiskeluun on luotu toimintaohje, samoin käytössä ovat henkilöstökoulutuksen pelisäännöt. Korkeakoulun sisäiset koulutukset ovat kaikkien nähtävillä intranetin koulutuskalenterissa.

Uuden pedagogiikan kehittämiseksi yksiköihin on nimetty pedagentit, jotka tukevat opettajakollegoita tekemään pedagogisesti toimivia ratkaisuja omassa työssään. Digitaalisuuden

hyödyntämistä tukevat myös yksiköiden verkkopedagogiikan suunnittelijat.

Osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan

Osaamisen kehittämistarpeita tunnistetaan tiimisopimuksen laatimisen yhteydessä sekä tarvittaessa pidettävissä henkilökohtaisissa tarvekeskusteluissa. Osaamisen kehittämistarpeita käsiteltiin aiemmin henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa, joista luovuttiin henkilöstöpalautteen perusteella.

Tiimisopimusten päivityksen yhteydessä asiantuntijatiimit kirjaavat tiimin tärkeimmät osaamiset ja niiden kehitystarpeet. Asiantuntijatiimit antavat kollegiaalista tukea osaamisen kehittämiselle. Ne suunnittelevat omaa toimintaansa ja osaamisen kehittämistä sekä tekevät yhteistyötä muiden tiimien ja työelämän kanssa. Edelleen parannettavaa on osaamistarpeiden tunnistamisen ja osaamisen kehittämisen systemaattisuudessa sekä tiimien että koko organisaation tasolla.

Työhyvinvoinnista ja yhdenvertaisuudesta huolehditaan

JAMK tarjoaa henkilöstölleen hyvät ja modernit työterveyspalvelut. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan työsuojelutoiminnalla sekä liikunta- ja kulttuuriharrastuksilla. Jyväskylän yliopiston kanssa yhteistyössä järjestettävät monipuoliset korkeakoululiikunnan palvelut ovat henkilöstön käytettävissä. Henkilöstön hyvinvointia seurataan työterveyshuollon raportoinnin ja laatujärjestelmään kuuluvan JAMK ilmapuntarin eli henkilöstökyselyn avulla. Ilmapuntarin tulokset käsitellään tulosaluetasolla, jolloin henkilöstö itse pääsee vaikuttamaan valittaviin kehittämistoimenpiteisiin. Tulosalueiden valitsemat kehittämistoimenpiteet kirjataan JAMKin ilmapuntarin huoltokirjaan, ja henkilöstö arvioi niiden toteutumista seuraavassa kyselyssä.

Henkilöstön työhyvinvointia tukevat myös joustavat työaikajärjestelyt. Näistä esimerkkeinä ovat liukuva työaika, etätyö, rytmityö sekä aikaan ja paikkaan sitomaton työaika. Opetushenkilöstö laatii työaikasuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan. Muun henkilöstön työaikaa seurataan työajanseurantajärjestelmällä.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa kuvataan periaatteet henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun. Henkilöstöä osallistetaan toiminnan kehittämiseen monin tavoin. Avoimet keskustelu- ja kommentointifoorumit ovat käytössä, kuten uutisten kommentointimahdollisuus sekä eri teemojen ryhmäkeskustelut Yammerissa.

Henkilöstön rekrytointiin on prosessikuvaus ja toimintaohje. Esimiehille suunnattu perehdytysopas ja perehdytyksen tarkistuslista ohjaavat uuden työntekijän liittymistä osaksi työyhteisöä.

Vahvuudet

• Henkilöstön monipuoliset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen
• Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen.

Kehittämiskohteet

• Henkilöstön osaamisen johtamisen vahvistaminen
• Henkilöstöresurssien hallinnan kehittäminen.

3.2 Laatujärjestelmän hyödyntäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä

- Auditointiryhmän arvio

Henkilöstön kehittämistarpeiden tunnistamiseen on hyvät menettelyt

JAMKilla on selkeät strategiset tavoitteet henkilöstön kehittämisessä. Ne liittyvät vahvasti oppivan yhteisön ja verkostojen johtamiseen, henkilöstön osallistumiseen yhteiseen kehittämiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen. Henkilöstöohjelma pohjautuu strategiaan. Korkeakoululla on käytössä useita menettelyjä henkilöstön kehittämistarpeiden tunnistamiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi.

Korkeakoulu on panostanut muutosjohtamiseen, joka tukee uuden asiantuntijuuden tavoitetta. Menettelytapoina ovat muun muassa digitaalisuuden hyödyntäminen opetuksessa, pedagoginen lähituki, osaamisen tuotteistus, kansainvälisissä hankkeissa oppiminen, työn kierto, joustavat työn tekemisen tavat ja innovointikoulutukset.

Korkeakoulu tarjoaa sekä pedagogista että henkilökohtaista koulutusta. Erityisen onnistunut uusi käytäntö on jokaiseen yksikköön nimetyt pedagentit. Heidän tehtävänään on tukea opettajakollegoita tekemään pedagogisesti toimivia ratkaisuja työssään. JAMK on myös satsannut verkkopedagogiikan suunnittelijoihin. Näiden tukitoimien toimivuudesta arviointiryhmä sai vierailulla näyttöä sekä erittäin myönteistä palautetta henkilöstöltä.

Henkilöstön osaamistarpeet kirjataan sekä tiimisopimukseen että tarvekeskusteluihin. JAMK on reagoinut henkilöstön palautteeseen ja luopunut kehityskeskusteluista palautteen perusteella. Keväästä 2018 alkaen henkilöstöllä on ollut mahdollisuus henkilökohtaisiin tarvekeskusteluihin pitkin vuotta, kun jokin asia edellyttää esimiehen kanssa yhteistä reflektointia. Tarvekeskustelu voi koskea esimerkiksi osaamisen kehittämistä, työnhyvinvointia, palautteen antamista esimiehelle yms. Tarvekeskustelusta tallennetaan muistiinpanot HR-tietojärjestelmään. Auditointiryhmän mielestä uusi käytäntö tukee JAMKin joustavan ja oppivan yhteisön tavoitetta hyvin.

JAMK tukee henkilöstön hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta

Korkeakoululla on menettelyitä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen. Keskeiset menettelyt ovat henkilöstöpalautekyselyt, henkilökohtaiset tarvekeskustelut esimiehen kanssa, joustava työaika, työsuojelun menettelyt sekä liikunta- ja kulttuuriharrastusten tukeminen.

Henkilöstöpalautekyselyn eli JAMK ilmapuntarin vastaukset käsitellään systemaattisesti yhteisöllisesti työpajoissa, tulosalueiden palavereissa, yksiköiden johtoryhmissä sekä hallituksessa. Henkilöstö pääsee valitsemaan kehittämiskohteet. Tavoitteena on ohjaavien ja

korjaavien toimenpiteiden löytäminen ongelmallisiksi koettuihin asioihin.

JAMK edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa omalla ohjelmallaan. Ohjelmassa on määritelty selkeät tavoitteet, konkreettiset toimenpiteet, vastuut sekä seuranta. Auditointiryhmän mielestä tämä tukee erinomaisella tavalla kehittämistä ja tavoitteiden toteutumisen seurantaa. Yhdenvertaisuusohjelman tavoitteissa on tunnistettu hyvin JAMKin tapa toimia. Ohjelmassa tuetaan henkilöstön monikulttuurisuusosaamista, henkilöstön ja opiskelijoiden avointa vuoropuhelua kaikilla toiminnan tasoilla sekä varmistetaan työ- ja oppimisympäristöjen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen esteettömyys. Yhdenvertaisuutta tuetaan myös ikäohjelman avulla, jossa kiinnitetään huomiota siihen, että ihmisten erilaisia ominaisuuksia kunnioitetaan. Monikulttuurisuus-osaamista ja eri-ikäisten johtamista tuetaan henkilöstökoulutuksella.

Rekrytointiprosesseihin on selkeät toimintaohjeet. JAMK seuraa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista myös rekrytointiprosesseissa. Uralla etenemistä tuetaan monipuolisilla työtehtävillä ja työnkierron kautta.

Osaamisen kehittäminen on tulossa hyvää vauhtia osaksi Uuden sukupolven korkeakoulun asiantuntijakulttuuria

Uuden sukupolven korkeakoulu rakentuu asiantuntijakulttuurille, joka innostaa uudistumaan, etsimään yhdessä luovia ratkaisuja, osallistumaan monialaiseen toimintaan muun muassa tiimeissä sekä hyödyntämään avoimia oppimateriaaleja. JAMKin toimenpiteet osaamisen jakamiseen organisaation sisällä ovat lisänneet henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteistä kehittämistä.

Asiantuntijakulttuuriin uudistaminen on pitkä prosessi. JAMK on uudistuksessa hyvässä vauhdissa. Osaamisen kehittäminen on keskeinen strateginen ajuri, joka vauhdittaa tai hidastaa Uuden sukupolven korkeakoulun tavoitteiden saavuttamista. Tästä vuoksi auditointiryhmä suosittelee, että JAMK ottaa vahvemmin henkilöstön strategisen johtamisen keskiöön toiminnan uudistamisessa, muun muassa tiimimallin kehittäminen. On hyvä pohtia, millainen organisoituminen ja johtamisjärjestelmä tukee henkilöstön osaamisen kehittymistä ja uudistuvia voimavaroja parhaiten, jotta Uuden sukupolven korkeakoulu on hyvässä vauhdissa vuonna 2020.

Asiantuntijakulttuurin uudistaminen lähtee liikkeelle johdon tahtotilasta ja näkemyksellisyydstä. Arviointivierailun aikana kävi selkeästi ilmi, että johto toimii uudistuksessa mahdollistajana. Henkilöstölle tarjotaan mielenkiintoisia tehtäviä ja monenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi koulutusviennissä ja TKI- toiminnassa. Mahdollisuudet synnyttävät onnistumisen kokemuksia ja ne kertovat työn arvostuksesta.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

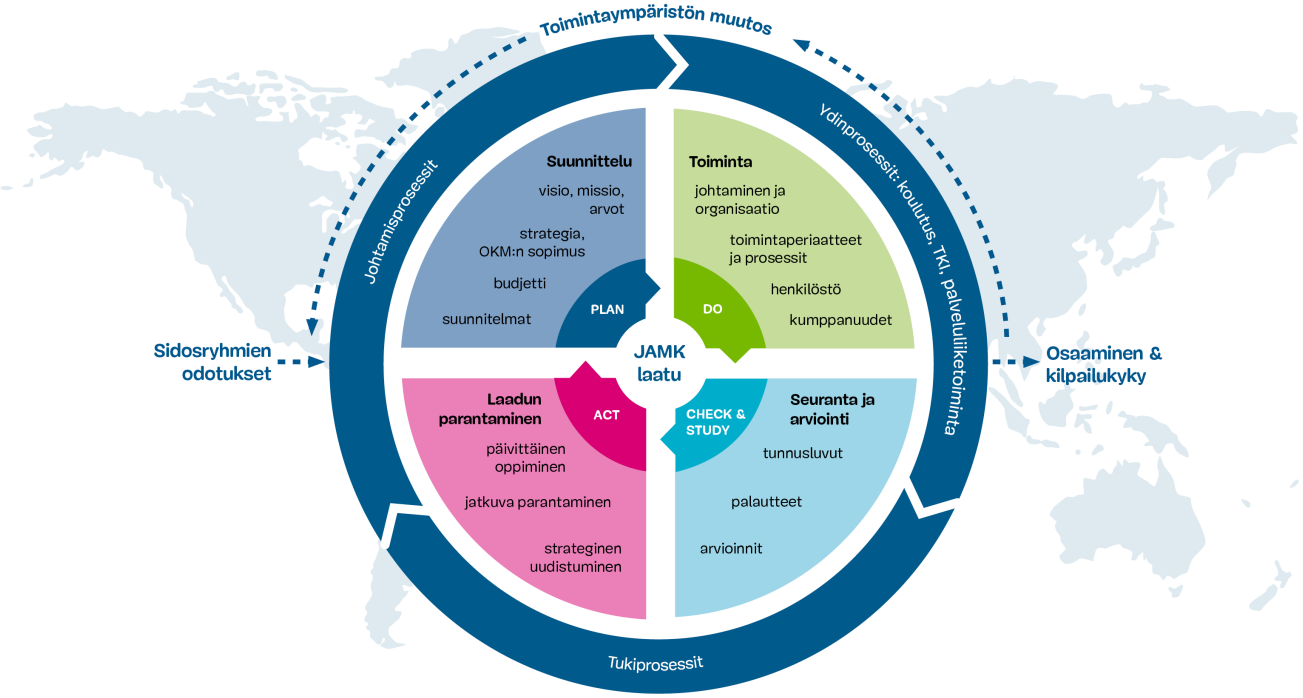
Laatujärjestelmä toimii

Laatujärjestelmä on osa JAMKin johtamista, strategian toteutusta ja toiminnan kehittämistä. Laatujärjestelmä on luotu JAMKin omista lähtökohdista ja omia tavoitteita palvelevaksi. Tavoitteena on

- parantaa opiskelijoiden ja asiakkaiden kilpailukykyä osaamisen avulla
- varmistaa strategian toteutus, toiminnan sujuvuus ja tuloksellisuus sekä
- uudistaa korkeakoulun toimintaa asiantuntevan ja kehittyvän yhteisön voimin.

Laadunhallinta on koko ammattikorkeakoulun yhteinen asia: henkilöstö, opiskelijat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit toteuttavat sitä yhdessä. Laatukäsikirjassa on kuvattu menettelyt ydin-, johtamis- ja tukiprosessien laadunhallintaan. Laatujärjestelmää hyödynnetään näiden prosessien suunnittelussa, toteutuksessa, arvioinnissa ja parantamisessa.

Laatujärjestelmän toimivuus on auditoitu kaksi kertaa. Näistä jälkimmäisen toteutti kansainvälinen auditointiryhmä. Laatujärjestelmä nykymuodossaan on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. JAMKin laatujärjestelmä

Itsearviointityöpajoissa laatujärjestelmän todettiin toimivan ja tukevan toiminnan kehittämistä. Laatujärjestelmä vastaa JAMKin tavoitteisiin hyvin, koska se on osa johtamista ja toiminnan ohjausta. Myös laadunhallinnan vastuut on selkeästi määritelty ja ne toimivat myös käytännössä.

Laadunhallintaa koskevaa viestintää on kansanomaistettu kuvitusta hyödyntävällä Laatukäsikirjasella ja laatujulisteilla. Yhdessä Ota KOPPI -ajatuksen ja Arjen laatuteko -kampanjan kanssa nämä ovat lisänneet laadunhallinnan ymmärrettävyyttä ja tuoneet sen lähemmäs henkilöstöä ja opiskelijoita.

Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti seuranta-, palaute- ja arviointitietoa niin sisäisiltä kuin ulkoisiltakin sidosryhmiltä. Haasteena on kehittämistoimenpiteiden hallinta siten, ettei samanaikaisesti yritetä kehittää liian montaa asiaa. Tarvitaan selkeitä valintoja ja valittujen kehittämistoimenpiteiden määrätietoista johtamista, jotta toimenpiteet saadaan vietyä loppuun saakka.

Laatujärjestelmän kehittäminen on systemaattista

Laatujärjestelmän kehittämistarpeita nostavat esiin ulkoiset auditoinnit, niiden puolivälissä toteutettavat laatujärjestelmän itsearvioinnit, vuosittaiset laatukatsaukset JAMKin johtoryhmässä sekä laadunhallinnan kehittämisryhmän työskentely. Tietoa kehitystarpeista saadaan sovellettaessa laadunhallinnan menettelyjä käytäntöön. Jos jokin menettely ei toimi, otetaan sen kehittäminen käsittelyyn laadunhallinnan kehittämistyöryhmässä.

Laatujärjestelmän kehittäminen ulkoisten auditointien jälkeen on ollut systemaattista. Toisessa auditoinnissa (2013) JAMK sai kiitosta ensimmäisen auditoinnin (2006) jälkeen toteutettujen kehittämistoimenpiteiden systemaattisuudesta. Kehittämistyön systemaattisuutta parannettiin edelleen toisen auditoinnin jälkeen. Auditointisuositusten perusteella laadittiin toimenpidekokonaisuudet ja toimenpidelista laadunhallinnan huoltokirjaan. Niiden toteutumista seurattiin JAMKin johtoryhmässä. Lokakuussa 2017 kaikki toimenpiteet oli toteutettu lukuun ottamatta kahta, jotka liittyivät yrittäjyyden kehittämiseen. Nämä toimenpiteet jätettiin viemättä päätökseen, koska yrittäjyyden kehittäminen siirrettiin erilliseen yhtiöön (Jyväskylän yritystehdas Oy).

Hyviä käytänteitä levitetään

Hyviä käytäntöjä jaetaan monin eri tavoin. Ne leviävät pääasiassa toimintaan osallistuneen henkilöstön mukana. JAMKin työryhmät ja koko henkilöstön suunnittelu-/innovaatiopäivät ovat hyvien käytäntöjen kehittämis- ja jakamisfoorumi. Arvioinneissa löydetyt hyvät käytänteet raportoidaan intranetissä. Myös erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa viestitään hyvistä

käytänteistä. Arjen laatuteko -kampanja nostaa esiin onnistumisia työssä.

TKI-toiminnan tuloksista viestitään ja niitä levitetään asiakkaiden lisäksi myös omassa organisaatiossa. Luoduista käytänteistä parhaat jalostuvat innovaatioiksi ja tuotteiksi sekä yrittäjyystoiminnaksi Jyväskylän yritystehtaassa. EduFutura-kärjet kehittävät toimintaa yhdessä Jyväskylän yliopiston ja Gradian kanssa. JAMKin johdon haasteena on sidosryhmäyhteistyön pitkäjänteinen kehittäminen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vahvistamiseksi.

Esimerkkinä hyvän käytännön laajemmasta käyttöönotosta on opintojakson puolivälipalaute. Se on ollut pitkään käytössä teknologiayksikössä. Jokainen opettaja pyytää opiskelijoilta palautetta opintojakson puolivälissä joko lomakkeella tai vapaamuotoisesti keskustellen. Puolivälipalautteen idea on, että opettaja voi tehdä opintojakson jäljellä olevaan osaan muutoksia, jos opiskelijoiden palaute antaa siihen aihetta. Puolivälissä kerättävään palautteeseen on opiskelijoiden helpompi motivoitua, koska palautteella voi olla konkreettinen vaikutus omiin opintoihin opintojakson aikana. Teknologiayksikön puolivälipalaute on saanut kiitosta mm. ulkoisissa auditoinneissa ja akkreditoinneissa. JAMKin viimeisimmässä laatukäsikirjan päivityksessä puolivälipalaute päätettiin laajentaa kaikkiin tulosyksiköihin. Joissakin yksiköissä käytetään edelleen jatkuvaa palautetta.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
• Laatujärjestelmän systemaattinen kehittäminen • Laatujärjestelmän tuki toiminnan kehittämiselle • Laadunhallinnasta viestiminen korkeakouluyhteisössä.	• Systemaattinen sidosryhmäyhteistyön edelleen kehittäminen • Kehittämistoimien parempi hallinta ja loppuunsaattaminen.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laatutyö läpäisee koko organisaation

JAMKin tavoitteet limittyvät erinomaisella tavalla korkeakoulun laadunhallinnan menettelyihin. Laatujärjestelmä tukee arjen laatutyötä, on havainnollinen ja kattaa kaikki perustehtävät. Laatujärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti, uudistuvalla otteella ja systemaattisesti. Laatujärjestelmä tukee strategian toteutusta.

Laatutyö läpäisee koko organisaation. Auditointiryhmä sai kiistatonta näyttöä siitä, että laatutyö on integroitu osaksi opiskelijoiden ja henkilöstön arkea. Hyviä käytäntöjä levitetään useammalla kehittämisfoorumilla ja intrassa muun muassa onnistumistarinoiden avulla. Palautteita käsitellään vuorovaikutteisesti siten, että opiskelijat, henkilöstö ja sidosryhmät osallistuvat yhteiseen kehittämiseen.

JAMKin laatukäsikirja kuvaa selkeästi laadunhallinnan menettelyt kaikissa perustehtävissä. Jokaiseen perustehtävään on määritelty selkeästi menettelyt ja käytännön ohjeet suunnitteluun, toimintaan, seurantaan, arviointiin ja laadun parantamiseen. Tämän lisäksi operatiivista työn tekemistä tukee Toiminnanohjauskäsikirja. Toimintaa kehitetään palautteiden pohjalta tavoitteellisesti ja dynaamisesti.

Laatujärjestelmää on helppo hyödyntää arjen toiminnassa selkeiden ja innostavien menettelytapojen avulla

Auditointiryhmä pitää erinomaisena käytäntönä havainnollisia ja innostavia tapoja kertoa laatutyöstä esimerkiksi Laatukäsikirjasen kautta. Laatukäsikirjasessa on kiteytetty käyttäjälle hyvin avautuvien havaintokuvien kautta laatutyön keskeiset tavoitteet, opiskelijalähtöisyys, sidosryhmien odotukset sekä koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliikennetoiminnan prosessit ja vaikutukset. Laatudokumentit ovat innostavia, selkeitä ja toimintaa ohjaavia, ei vain toteavia.

Korkeakoulu tunnistaa kehittämistarpeet sekä koulutuksessa että TKI-toiminnassa seuranta- ja palautemenettelyiden kautta. Korkeakoulu on osallistunut aktiivisesti ulkopuolisiin arviointeihin saadakseen lisää kehittämisimpulsseja myös oman yhteisönsä ulkopuolelta.

Jokaisen korkeakouluyhteisön jäsenen on helppo hyödyntää laatujärjestelmää arjen toiminnassa selkeiden ja innostavien menettelytapojen avulla. Seuraavat askeleet laatujärjestelmän kehittämisessä voisivat olla työelämän laajempi mukaan ottaminen Uuden sukupolven korkeakoulun laatutyöhön.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Tutkintoon johtavan koulutuksen ja opettajankoulutuksen määräaikaisarviointi

Koulutuksen määräaikaisarviointi on JAMKin kehittämä arviointimenetelmä, jolla vastataan eurooppalaisen laadunvarmistusstandardin (ESG) vaatimukseen määräajoin toteutettavasta tutkinto-ohjelmien arvioinnista. Määräaikaisarviointi on myös JAMKin vastaus laatujärjestelmän auditoinnista ja kansainvälisistä tutkinto-ohjelmien akkreditoinneista saatuihin suosituksiin. Ohjelman määräaikaisarviointi toteutetaan kerran viidessä vuodessa. Arvioinnin kohteet ja kriteerit ovat JAMKin valitsemia. Arvioinnin kohteena ovat opetussuunnitelma, oppimisprosessi ja tulokset. Arvioinnissa tunnistetaan ohjelman vahvuuksia, hyviä käytänteitä ja parantamisalueita. Arvioinnin toteuttaa vähintään nelihenkinen puolueettomien ja toisistaan riippumattomien arvioijien ryhmä, joista puolet on JAMKin ulkopuolisia asiantuntijoita. Ohjelma valitsee kehittämiskohteet arviointipalautteen perusteella. Arviointien tuloksista julkistetaan tiedote intranetissä sekä tiivis yhteenveto www-sivuilla. Ohjelmien valitsemat kehittämiskohteet hyväksytetään yksiköiden johtoryhmissä ja kirjataan JAMKin arviointien huoltokirjaan. Päälliköt johtavat kehittämistoimenpiteiden toteutusta ja raportoivat aikaansaadut tulokset yksikön johtoryhmässä.

JAMKOn Jupinaviikko

Opiskelijakunta JAMKOn palautteenkeruukonsepti Jupinaviikot on tärkeä keino opiskelijoiden yhteisten asioiden, koulutuksen sekä JAMKin ja JAMKOn toiminnan kehittämiseen. Kerran vuodessa järjestettävällä Jupinaviikolla JAMKO kartoittaa opiskelijoiden mielipiteitä opetuksesta, opetustiloista, opiskelijakunnan ja ammattikorkeakoulun toiminnasta sähköisellä kyselyllä ja pitää yllä palautteen antamisen tärkeyttä vaikutuskeinona. Palauteviikon aikana jupinapalautteen esittely- ja vastaamispiste on esillä jokaisella kampuksella. Kertynyt palaute raportoidaan yksiköihin ja tuloksista järjestetään palautekeskustelut opiskelijoiden ja henkilöstön kesken. Kaksi viikkoa kestävät Jupinaviikot ovat erinomainen esimerkki siitä, kuinka opiskelijakunta voi ottaa vastuuta koulutuksen ja yhteisten toimintojen kehittämisestä. Jupinaviikot on noteerattu osaksi JAMKin laatujärjestelmää, ja niitä on järjestetty keväästä 2010 saakka.

Arjen laatuteko -kampanja

Arjen laatuteko -kampanja on joka toinen vuosi järjestettävä tapahtuma, jossa pienet arjen

laatuteot nostetaan esiin. Arjen laatuteko -kampanja on toteutettu tähän mennessä kaksi kertaa, vuosina 2015 ja 2017. Ehdotuksia arjen laatuteoiksi kootaan opiskelijoilta ja henkilöstöiltä. Laatuteko voi olla pieni tai iso teko tai toimintatapa, joka osaltaan edistää laatua JAMKissa. Kampanjassa halutaan nostaa esiin konkreettista arjen työtä, josta laatu rakentuu. Samalla voidaan jakaa hyviä käytänteitä.

Molemmilla kerroilla on saatu yli sata ehdotusta arjen laatuteoksi. Näistä JAMKin laadunhallinnan kehittämisryhmä on valinnut muutaman tunnustuksen saajan, joille on jaettu kunniakirjat JAMKin puurojuhlassa joulun alla. Lisäksi vuoden aikana julkaistaan intran uutisissa säännöllisesti kampanjassa esiin nousseita laatutekoja.

Tulosten ja talouden raportoinnin kehittäminen

Tiedon kokoamista, raportointia ja analysointia on tehostettu raportointityökalun (Power BI) avulla. Työkalu tuottaa ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. Visuaaliset raportit auttavat hahmottamaan talouden ja tulosten tilaa. Tähän mennessä on tuotettu raportit talousseurantaan, TKI-toimintaan ja tuloskortin seurantaan.

Laatujulisteet

Laadunhallintaa koulutuksessa, TKI-toiminnassa ja palveluliiketoiminnassa on konkretisoitu laatujulisteilla. Ne ovat visuaalisia ja käytännönläheisiä kuvauksia laadunhallinnasta arjen toiminnassa. Laatujulisteet on julkaistu sekä laatukäsikirjassa että Laatukäsikirjasessa, joka on saatavilla myös www-sivuilla suomeksi ja englanniksi.

Henkilöstökyselyn kehittäminen

JAMKissa on kehitetty aiempien ulkopuolisten tahojen toteuttamien henkilöstökyselyjen tilalle omista lähtökohdista laadittu sähköinen henkilöstökysely, JAMK ilmapuntari. Ilmapuntari toteutetaan vuosittain. Tulokset raportoidaan koko JAMKin, yksiköiden ja tulosalueiden tasolla. Tulosalueilla henkilöstö itse valitsee kehittämistoimenpiteet seuraavalle vuodelle. Valitut toimenpiteet kirjataan ilmapuntarin huoltokirjaan. Niiden toteutuminen arvioidaan seuraavassa ilmapuntarissa. Tuloksia käsitellään myös yksiköiden ja JAMKin johtoryhmissä.

Osaamismerkit

Open badge on digitaalinen osaamismerkki, jota voidaan käyttää korkeakoulussa mm.

suoritusmerkkinä koulutuksesta, tietystä osaamisesta tai tapahtumaan osallistumisesta. Osaamismerkin vastaanottaja voi liittää merkin sähköisiin portfolioihin ja ansioluetteloihin, www-sivuille, sosiaalisen median palveluihin (esim. LinkedIn) tai esim. henkilöstöintran omiin tietoihin. Osaamismerkit otettiin JAMKissa käyttöön vuonna 2014. Osaamismerkkejä myönnetään ansioituneille henkilöstön jäsenille, mm. pedagenteille, opintojen ohjaajille, opettajatutoreille, verkkopedagogiikassa ansioituneille opettajille, aktiviisille esimieskoulutukseen osallistujille jne. Osaamismerkeillä halutaan kannustaa henkilöstöä kehittämään tärkeänä pidettyä ammatillista osaamista ja viestimään hankitusta osaamisesta.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun itse valitsema arviointialue

- Auditointiryhmän arvio

Koulutusviennin laadunhallinta

Arviointialueella IV arvioidaan korkeakoulun itse valitsemaa kohdetta, josta se haluaa ulkopuolista palautetta kehittääkseen toimintaansa. Korkeakoulun itse valitsemasta arviointialueesta ei anneta kehitystason arvioita eikä sitä oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet

- JAMKin strateginen tavoite on integroitunut hyvin ammattikorkeakoulun arkeen ja läpileikkaa opetuksen ja TKI-toiminnan. Koulutusvienti, kansainvälisyys, TKI-toiminta ja opetus muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jossa eri toimet täydentävät toisiaan ja luovat synergiaa.
- Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen panostus kansainvälisyyteen on rakentanut edellytykset menestykselliseen koulutusvientitoimintaan. Vahvojen kansainvälisten yhteistyösuhteiden ansiosta on päästy pitkäaikaisiin sopimussuhteisiin, mikä luo toimintaan vakautta ja ennakoitavuutta.
- Kansainvälisyys ja koulutusvienti näkyvät ja vaikuttavat opetuksessa. Kokemukset koulutusvientiprojekteista uudistavat opetusta. Opiskelijoiden osallistuminen koulutusvientihankkeisiin vahvistaa heidän osaamistaan ja luo edellytyksiä kansainväliseen uraan.

Kehittämiskohteet

- JAMKin tulisi kehittää koulutusvientiin ja eri kulttuurien välisiin kohtaamisiin liittyvän osaamisen kehittämisen johtamista. Opettajien ja muun henkilöstön osaamista tulee kehittää suunnitelmallisesti tavoitteiden mukaisesti.
- JAMKin koulutusvientitoiminnan tavoitteet voisi luoda yhä vahvemmin yhteyksiä alueellisen elinkeinopolitiikan ja kansainvälisten suhteiden kanssa. Muun muassa uudessa digisairaalassa on ainesta maakunnan yhteiseksi vientituotteeksi.
- JAMK voisi luoda selkeämmän kuvan koulutusviennin tuotekehitysprosessista. Esimerkiksi, miten uusista ideoista tai tunnistetuista tarpeista tuotteistetaan koulutusviennin tuotteita ja millä tavoin uusia tuote- ja palveluideoita kansainvälisten kehittämishankkeiden kuluessa.

4.1 Koulutusviennin laadunhallinta

- Korkeakoulun itsearviointi

Koulutusviennin laadunhallinta

Perustelut arviointikohteen valinnalle

JAMK on valinnut omaksi arviointialueekseen koulutusviennin laadunhallinnan. Koulutusvienti on JAMKin strateginen valinta, jota johto aktiivisesti tukee ja jolle on asetettu kasvutavoitteita. Koulutusviennin odotetaan kasvavan eritoten lukuvuosimaksujen, verkko-opetuksen, ulkomailla toteutettavien tutkinto-ohjelmien, englanninkielisen koulutustarjonnan lisäämisen ja kansainvälisen hanketoiminnan myötä.

Koulutusviennin suunnittelu

JAMK kehittää ja toteuttaa koulutusviennin palveluja yhdessä kansallisten ja kansainvälisten kumppaniensa kanssa (mm. EduCluster Finland). Vienti perustuu JAMKin koulutusosaamiseen liiketoiminnassa, pedagogiikassa, terveydenhuollossa ja teknologiassa. Toiminnan maantieteellisiä painopistealueita ovat tällä hetkellä Kazakstan ja Kiina. Lisäksi lukukausimaksullisia opiskelijoita tulee mm. Venäjältä ja Intiasta.

Toimintasuunnitelmissa ja JAMKin tuloskortissa asetetaan tavoitteet koulutusviennille. Itsearvioinnissa toivottiin koulutusvientiin yhtenäisempää organisoitumista ja strategisen johtajuuden vahvistamista.

Palvelut suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa heidän tarpeisiinsa sopiviksi. Keskeiset dokumentit ovat tarjouspyyntö, tarjous ja sopimus sekä mahdolliset alihankintasopimukset. Toteutusta ohjaamaan laaditaan opetus-/projekti- ja toteutussuunnitelmat.

Tilauskoulutusmallilla toteutettavat tutkintoon johtavat koulutukset, isot tarjoukset ja tuotteistamiset käsitellään JAMKin johtoryhmässä ja opintoasioiden lautakunnassa (OPSit ja valintaperusteet). Tarvittaessa uudet koulutusvientihankkeet käsitellään myös osakeyhtiön hallituksessa. Toimitusjohtaja hyväksyy ja allekirjoittaa kaikki ulkomaisten osapuolten kanssa tehtävät kaupalliset tarjoukset ja sopimukset.

Koulutusviennin toteutus

JAMKin toiminnanohjauskäsikirjassa (TOKA) on kuvattu kansainvälisistä koulutuspalveluista a)

suoraan sopimukseen perustuvat ja b) tarjouskilpailuun perustuvat asiakasprojektit. Lisäksi on laadittu toimintaohje myytävän tutkintokoulutuksen laadun varmistamiseen. Hallintoyksikössä toimivat koulutusvientipalvelut ja muut tukipalvelut avustavat yksiköitä vientihankkeiden markkinoinnissa, myynnissä ja suunnittelussa. Eri tahojen vastuita koulutusviennissä on edelleen tarpeen tarkentaa, esimerkkeinä tilauskoulutusmallilla myytävä tutkintokoulutus ja lukuvuosimaksuja maksavat opiskelijat.

Koulutusvientiin liittyvä osaaminen on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina toiminnan laajentumisen myötä. Perusta palveluille on tutkinto-ohjelmista nouseva substanssiosaaminen, jota täydentää koulutusvientiprosessiin liittyvä erityisasiantuntemus. Koulutusvienti huomioidaan rekrytoinneissa. Kasvavan toiminnan kehityshaasteena on henkilöresurssien kohdentaminen.

JAMKin sisäinen tiedonkulku koulutusviennissä kaipaa tehostamista. Itsearvioinnissa keinoiksi tunnistettiin mm. säännölliset koulutusviennin katsaukset johtoryhmissä, raportoinnin kehittäminen, CRM:n tehokkaampi hyödyntäminen ja hyvien käytänteiden jakaminen.

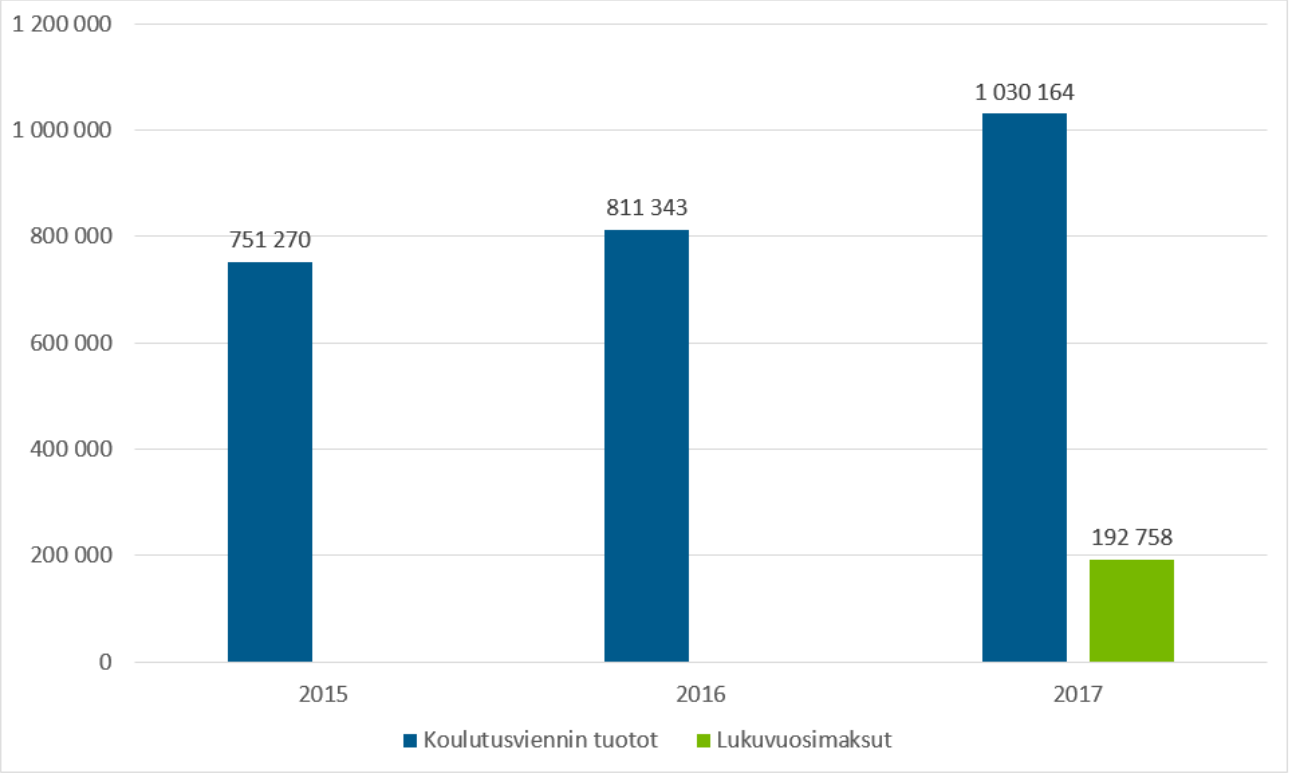
Asiakassuhteita vahvistetaan asiakastapaamisissa kohdemaissa ja Suomessa. Koulutusviennin asiakastiedoilla on oma osio CRM-järjestelmässä. Tuotteita ja palveluita tehdään tunnetuksi ja markkinoidaan eri tavoin (mm. esitteet, www-sivut ja GES-alasivu, sosiaalinen media). Koulutusviennin markkinointia ja myyntiä tulee kuitenkin edelleen tehostaa. Myös tarjousprosessin sujuvuudessa ja kohdemaihin liittyvien riskien hallinnassa on kehittämistarvetta.

Koulutusviennin seuranta

Koulutusviennin tilannetta seurataan budjetin seurantakokouksissa puolivuosittain. JAMKin tuloskortin seurannassa huomioidaan myös koulutusviennin tulot. Koulutusviennin salkkuvastaava tulosyksikössä seuraa tuottoja ja raportoi esimiehilleen merkittävät poikkeamat budjetista.

Koulutusvientihankkeissa kootaan sopimuksenmukainen asiakaspalaute. Koulutusvientinä toteutettavassa tutkintokoulutuksessa kerätään ja käsitellään opintojakso- ja opiskelijapalautetta JAMKin käytänteiden mukaan.

Kuviossa 8 on esitetty koulutusviennin tuotot (ml. Summer School) ja lukukausimaksut kolmelta viimeisimmältä vuodelta.



Kuvio 8. Koulutusviennin ja lukuvuosimaksujen tuotot 2015–2017

Koulutusviennin kehittäminen

Koulutusvientiin kehitetään jatkuvasti uusia liiketoimintamalleja. Myös uusia yhteistyökumppaneita sekä uusia kohdemaita ja asiakkaita etsitään aktiivisesti.

Palvelusta vastaava henkilö tekee palautteiden perusteella tarpeelliseksi katsomansa korjaavat toimenpiteet. Yksiköiden johtoryhmät käsittelevät kaksi kertaa vuodessa koulutusviennistä saadut palautteet ja päättävät mahdollisista kehittämistoimenpiteistä.

Yksiköiden koulutusviennin salkkuvastaavat kokoontuvat koulutusvientipalvelujen kanssa kuukausittain. Tapaamisissa viestitään hyvistä käytänteistä, opituista asioista ja uusista koulutusviennin mahdollisuuksista.

Keväällä 2018 JAMKissa toteutettiin kansainvälisen toiminnan itsearviointi, jonka perusteella päädyttiin seuraaviin koulutusvientiäkin koskeviin toimenpiteisiin: tuotteistetaan englanninkielisiä moduuleja ulkomaisille asiakkaille, tavoitellaan laajoja ja pitkäkestoisia palvelukokonaisuuksia sekä parannetaan palveluliiketoiminnan tukipalveluja.

Koulutusvientiin kohdistuvaa vertaisoppimista (benchlearning) ei ole toistaiseksi toteutettu.

Esimerkkejä keskeisistä onnistumisista

JAMKin ja Beihuan yliopiston yhteinen sairaanhoitajakoulutus

JAMK, Beihuan yliopisto ja EduCluster Finland allekirjoittivat vuonna 2013 sopimuksen yhteisestä sairaanhoitajakoulutuksesta Kiinassa. Tähän mennessä Kiinassa on opiskellut 520 opiskelijaa. Keväällä 2017 yhteinen koulutustoteutus läpäisi Kiinan kansallisen tason laatuarvioinnin, jonka järjestäjänä oli Kiinan opetusministeriö.

KFEIG-konsortio

KFEIG-konsortio (Kazakhstani Finnish Education and Innovation Group) on toiminut Kazakstanissa vuodesta 2012 lähtien. Tänä aikana Jyväskylän, Hämeen ja Lahden ammattikorkeakoulujen asiantuntijat ovat toteuttaneet Kazakstanissa lyhytkursseja ja useita koulutuksen kehittämisprosesseja Kazakstanin valtion terveysministeriön, muiden paikallisten toimijoiden sekä Maailmanpankin rahoittamina. JAMK on konsortion koordinoija.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
• Koulutusvienti on strateginen valinta, jota johto tukee. • Kehittyvä koulutusvientiosaaminen • Asiakaslähtöisyys koulutusvientipalvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa • Koulutusviennin prosessit ja työkalut määritetty.	• Koulutusviennin yhtenäisempi organisointi ja johtaminen • Henkilöresurssien hallinta koulutusviennissä • Koulutusvientiä koskevan tiedonkulun parantaminen korkeakouluyhteisössä • Koulutusviennin markkinoinnin ja myynnin tehostaminen.

4.1 Koulutusviennin laadunhallinta

- Auditointiryhmän arvio

Koulutusvienti tuo synergiaa ja luo vaikuttavuutta

Kansainvälisyys ja koulutusvientitoiminta on integroitu hyvin ammattikorkeakoulun opetukseen ja TKI-toimintaan. JAMKin strategisen tavoitteen toteutus osaksi arjen toimintaa on onnistunut. Koulutusvienti on osa henkilöstön työtä eikä muusta toiminnasta erillään oleva toiminto. Opetuksen, TKI-toiminnan ja koulutusviennin välinen vuorovaikutus sekä eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö ruokkii uusia innovaatioita ja luo synergiaa ja vaikuttavuutta. Opettajan osallistuminen sekä opetukseen ja TKI-toimintaan että koulutusviennin kansainvälisiin projekteihin vahvistaa ja monipuolistaa opettajien osaamista. Se myös mahdollistaa kansainvälisten kokemusten, pedagogisten innovaatioiden sekä tutkimus- ja kehittämistiedon välittymisen mahdollisimman nopeasti opetukseen ja siten opiskelijoiden hyödyksi. Tämä toteuttaa osaltaan JAMKin tavoitetta oppimisen uudistajana.

Opiskelijat pääsevät myös osallistumaan koulutusvientiprojekteihin, mikä tarjoaa opiskelijoille arvokasta kansainvälistä kokemusta ja opettaa kulttuurien välisiä kohtaamisia. Kansainvälisyyden ja koulutusviennin ”arkipäiväistymisestä” kertoo sekin, että halukkuus ja kyvykkyys koulutusvientitoimintaan selvitetään uusia henkilöitä rekrytoitaessa.

Koulutusviennissä näkyvät vahvasti kokeilukulttuuri, ennakkoluulottomuus ja pioneerihenki

JAMKin johto on onnistunut luomaan ennakkoluulottoman ilmapiirin, jossa kokeiluja ei pelätä ja epäonnistuminen on sallittua. JAMK on ollut suomalaisessa korkeakoulukentässä koulutusviennin edelläkävijä. Uranuurtajina toimivat ammattikorkeakoulun vahvuusalat, joista yhtenä esimerkkinä mainittakoon soveltava kyberturvallisuus. Teeman puitteissa on kahdeksan vuoden ajan suunnitelmallisesti vahvistettu omaa osaamista ja rakennettu kansallista yhteistyöverkostoa. Tältä pohjalta on päästy tuotteistamaan koulutusviennin tuotteita ja palveluita. Singaporeen rakentuva kansainvälinen Hub on luonnollinen jatke aiemmalle kehittämistyölle.

Koulutusviennillä on hyvät laadunhallinnan menettelyt

Koulutusviennin strateginen tavoitteen lisäksi JAMKissa on luotu konkreettiset toimintaohjeet, laatukriteerit ja riskien analysoinnin menettelyt, jotka limittyvät korkeakoulun laadunhallinnan muihin ohjeistuksiin.

Koulutusvientinä toteutettavien koulutusprojektien laatukriteerit vastaavat muun opetustoiminnan kriteereitä, jolloin vältytään päällekkäisyydeltä. JAMKissa on otettu käyttöön yhteinen CRM (Customer Relationship Management) asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka parantaa korkeakoulun sisäistä tiedonkulkua ja vahvistaa läpinäkyvyyttä.

Koulutusviennin nykytilassa näkyy JAMKin pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen toiminta kansainvälisyyden vahvistamiseksi ja kansainvälisten yhteistyösuhteiden rakentamiseksi. Panostaminen englanninkieliseen koulutukseen ja viisi kansainvälisen akkreditoinnin saanutta ohjelmaa ovat luoneet perustan, jonka varaan koulutusviennin tuotteita ja palveluita on ollut hyvä kehittää. Kaikkia koulutusvientiin liittyviä toimia ei ole tarvinnut luoda tyhjästä eikä muutos niin sanotusta perustoiminnasta kansainväliseen vientiin ole ollut kovin suuri opettajillekaan. Pitkäaikaiset yhteistyösuhteet ja monivuotiset sopimukset muun muassa Kiinassa luovat toimintaan vakautta ja mahdollistavat esimerkiksi toiminnan suunnitelmallisen resurssoinnin ja henkilöstön työpanoksen kohdentamisen. Hyvänä esimerkkinä toimii kiinalaisen yliopiston kanssa toteutettava yhteinen sairaanhoitajakoulutus.

Kiinan opetusministeriön järjestämän kansallisen laatuarvioinnin läpäiseminen lienee melko ainutlaatuista ja kertoo luottamuksellisista suhteista ja vahvasta laatutyöstä. JAMKin kansainvälinen aktiivisuus näkyy varmasti ammattikorkeakoulun tunnettuudessa, minkä ansiosta se on haluttu opiskelupaikka ulkomaalaisille tutkinto-opiskelijoille.

Seuraavat kehittämisaskeleet

Kansainvälisyys on JAMKissa jo arkipäivää ja koulutusvienti on onnistuttu integroimaan osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa. Seuraavaksi JAMK voisi ottaa askeleen kohti vielä tavoitteellisempaa toimintaa yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa. JAMKin kansainvälisyydellä ja koulutusvientitoiminnalla on jo iso merkitys alueen imagolle. Se tuo alueelle myös taloudellista hyötyä muun muassa kansainvälisten vieraiden majoitusvuorokausien ja muun kuluttamisen muodossa.

JAMK on selkeästi tärkeä alueellinen toimija ja alueellisen kehittämisen suunnannäyttäjä. Yhä tavoitteellisempi ja suunnitelmallisempi maakunnallinen yhteistyö kansainvälisessä kaupassa ja kansainvälisten suhteiden luonnissa ja hyödyntämisessä voisi tuoda synergiaetuja kaikille.

JAMK on omassa itsearvioinnissaan maininnut ammattikorkeakoulun sisäisiä kehittämiskohteita. Organisaation eri tahojen vastuiden yhä tarkempi määrittely, sisäisen tiedonkulun tehostaminen ja resurssoinnin turvaaminen kasvavan toiminnan edessä lienevät asioita, joiden kanssa ei koskaan olla valmiita. Tavoitteellisen toiminnan kannalta avainasemassa ovat tavoitteita vastaavien kehittämistoimien johtaminen ja tavoitteita vastaavan osaamisen kehittäminen. Jossain määrin koulutusviennissä tarvittavan osaamisen kehittäminen on jäänyt toteuttajien omalle vastuulle, ja osaamispuutteisiin on enemmänkin reagoitu kuin valmistauduttu. Tämä on luonnollista toiminnan käynnistyvaiheessa ja uuden opettelussa, mutta seuraavassa suunnitteluvaiheessa koulutusviennin riskien ennakointi ja kulttuurien välisten erityispiirteiden huomioiminen tulisi asettaa toiminnan johtamisessa keskiöön. Näin JAMK pystyisi ottamaan koulutusviennissä seuraavan kehitysloikan.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Vertaisoppimisen suunnittelu

Auditointiin liittyvä vertaisoppiminen haluttiin toteuttaa luotettavan ja hyvää laatutasoa edustavan kumppanin kanssa. Eurooppalaisen laadunvarmistuksen (ESG) näkökulmasta hyödyllisimmäksi arvioitiin vertailukehittäminen keskieurooppalaisen ammattikorkeakoulun kanssa. Eri vaihtoehtoja pohdittuaan JAMKin johto valitsi kumppaniksi saksalaisen Esslingenin ammattikorkeakoulun (myöhemmin HE).

Kyseessä on JAMKin pitkäaikainen korkeakoulukumppani, jonka laatutasoa pidetään yleisesti hyvänä. Yhteistyö korkeakoulujen kesken on ollut laajaa erityisesti tekniikan alan koulutuksessa. Myös sosiaalialan koulutuksessa on tunnusteltu yhteistyömahdollisuuksia. JAMKilla on HE:n kanssa kaksi Double Degree -ohjelmaa sekä ICT-alan koulutusta. Opiskelija- ja henkilöstövaihtojen lisäksi yhteistyötä on tehty myös monissa kehittämishankkeissa.

JAMK teki aloitteen vertaisoppimisesta HE:lle, ja HE:n vararehtori vieraili JAMKissa elokuussa 2017. Tapaamisessa käynnistettiin vertaisoppimisen suunnittelu. Vertaisoppimisen kohteeksi valittiin HE:n toivomuksesta auditointimallin ensimmäinen arviointialue, Osaamista luova korkeakoulu. Valinta sopi JAMKille hyvin, koska TKI-toiminnassa oli samanaikaisesti meneillään ulkoinen arviointi.

Vertaisoppimisesta laadittiin sopimus korkeakoulujen kesken, ja se toteutettiin JAMKissa pitkään käytettyä benchmarking-mallia soveltaen. Sopimuksessa sovittiin mm. vertaisoppimisen tarkoitus, tavoitteet ja kohteet, aikataulu, molemminpuoliset vierailut ja raportointi.

Vertaisoppimisen kohteita tarkennettiin siten, että kumpikin osapuoli saattoi keskittyä oppimaan vastapuolen vahvuuksista. JAMKin valitsemat vertaisoppimisen kohteet olivat yhteistyö työelämän kanssa, oppilaiden siirtyminen kouluasteelta korkeakouluun, opiskelijalähtöinen oppiminen ja verkko-oppiminen. HE:n valitsemat vertaisoppimisen kohteet olivat yrittäjyys, elinikäinen oppiminen, opiskelijalähtöinen oppiminen ja verkko-oppiminen. Kumpikin korkeakoulu laati vertaisoppimisen lähtökohdaksi kuvaukset omasta toiminnastaan valituissa vertaisoppimisen kohteissa.

JAMKin vierailu HE:iin toteutettiin huhtikuussa 2018. Ennen vierailua selvisi, ettei HE toteuttaisi vastavierailua aikataulu- ja kustannussyistä. Siksi JAMKin vierailu suunniteltiin sellaiseksi, jossa molemmat osapuolet esittelevät toimintaansa opiskelijalähtöisen oppimisen ja verkko-oppimisen osalta. Kaksi muuta HE:n valitsemaa vertaisoppimisen kohdetta toteutettaisiin JAMKin järjestäminä webinaareina. Näistä toteutui yrittäjyyswebinaari toukokuussa 2018. Elinikäisen oppimisen webinaari päätettiin jättää toteuttamatta HE:ssa tapahtuneiden

vastuuhenkilövaihdosten takia.

Vertaisoppimisvierailu

JAMK päätti vierailla HE:ssä edustavalla ryhmällä, johon kuuluivat vararehtori, laatupäällikkö, opetushenkilöstön edustaja ja laatuvastaava kustakin tulosyksiköstä sekä opiskelijoiden edustaja. Myös HE:ssä vaihdossa olleita JAMKin opiskelijoita pyrittiin osallistamaan vertaisoppimisvierailulle. Tässä ei onnistuttu, koska opiskelijat olivat samaan aikaan harjoittelussa. JAMKin vertaisoppimisryhmä jaettiin kahteen alaryhmään, joista molemmat olivat HE:ssa kaksi kokonaista päivää.

HE suunnitteli yhdessä JAMKin kanssa tiiviin ja monipuolisen ohjelman vertaisoppimisvierailulle, jota valmisteltiin useissa verkkokokouksissa. JAMK toimitti etukäteen listan kysymyksistä, joihin vierailulla haettaisiin vastauksia. Vierailun aikana tutustuttiin HE:n käytäntöihin ja kehittämishankkeisiin. JAMK esitteli omia käytäntöjään opiskelijalähtöisessä oppimisessa ja verkko-oppimisessa.

Vertaisoppimisen tulokset

Vertaisoppimisvierailu sujui hyvin, ja vierailun perusteella JAMK tunnisti HE:ssa 4–5 hyvää käytäntöä kussakin vertaisoppimisen kohteessa. JAMKissa havaitut hyvät käytännöt puolestaan perustuvat HE:n antamaan palautteeseen. JAMKin laadunhallinnan kehittämisryhmän ja johtoryhmän analyysin perusteella JAMK on päättänyt hyödyntää oppimaansa koulutuksessa, TKI-toiminnassa ja palveluliiketoiminnassa, vaikka alkuperäinen vertaisoppimisen kohde rajoittui koulutukseen.

Vertaisoppimisen arviointi

Vertaisoppimisen vastavuoroisuus ei toteutunut täysimääräisesti, koska HE:stä ei saapunut ryhmää vastavierailulle. Vaikka JAMK esitteli omia käytäntöjään HE:n vierailun aikana, jäi HE:n saama hyöty väistämättä vähäisemmäksi. Osittain tilannetta paransi JAMKin järjestämä webinaari. Myönteiset kokemukset tietoverkkojen hyödyntämisestä kannustavatkin mallin kehittämiseen.

Toisesta organisaatiosta tehtyjä havaintoja ei ole aina helppoa soveltaa omaan organisaatioon. Eräs syy tähän on korkeakoulujen erilaiset toimintaympäristöt. Toinen syy on se, että yksittäiseen vierailuun perustuva vertaisoppiminen jää helposti pinnalliseksi. Olisikin syytä pohtia, miten vertaisoppimisen malleja voitaisiin kehittää sellaisiksi, että ne kannustaisivat organisaatioita pitkäkestoiseen kehittämisyhteistyöhön ennen ja jälkeen vertaisoppimisvierailun.

Kansainvälistä vertaisoppimista suunnittelevien on syytä varautua siihen, että vastapuolen valmius panostaa prosessiin voi hiipua, jos toimintaan ei ole saatavissa ulkopuolista rahoitusta eikä vastapuoli suoraan hyödy vertaisoppimisesta omissa auditoinneissaan tai akkreditoinneissaan.

Vertaisoppiminen rikastaa merkittävällä tavalla Karvin kolmannen kierroksen auditointia. Se tuottaa toiminnan kehittämisen kannalta hyödyllistä tietoa ja sopii hyvin suomalaiseen kehittävän arvioinnin perinteeseen.

Oman organisaation hyvät käytännöt

• Opiskelijoiden yrittäjyyden ja Startup-yritysten kehittäminen (esim. DP in International Business, Tiimiakatemia, WIMMA Lab, Jyväskylän yritystehdas)
• JAMKOn jupinaviikko
• Edistyksellinen verkko-oppiminen (esim. VR-lasien käyttö virtuaalisessa leikkaussalissa).

Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt

• Tiivis yhteistyö alueen teollisuuden kanssa
• Koululaisten innostaminen hakeutumaan AMK-opintoihin
• Kokonaisvaltainen opiskelijoiden ohjausjärjestelmä
• Monipuoliset ja tarkoitukseen sopivat opetus- ja oppimismenetelmät.

Antakaa konkreettinen esimerkki/esimerkkejä siitä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.

Koulutus: opiskelijoiden työllistymisen edistäminen alumni- ja suhdetoimintaa syventämällä.
TKI-toiminta: tutkimusryhmien organisoituminen ja resursointi.
Palveluliiketoiminta: tutkintokoulutusten osien ja jatkuvaa oppimista tukevien koulutusten toteuttaminen tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Auditointiryhmän arvio

JAMK valitsi vertaisoppimiskumppaniksi Esslingenin ammattikorkeakoulun Saksasta, joka kertoo JAMKin kansainvälisesti orientoituneesta asenteesta. Vertaisoppimisen kohteena oli opiskelijalähtöisyys, opintojen yhteys työelämän kanssa ja verkko-oppiminen. Näiden teemojen lisäksi vertaiskumppani halusi oppia JAMKin yrittäjyydestä.

Prosessin suunnitelma oli tavoitteellinen sekä selkeä ja vierailua valmisteltiin useissa verkkokokouksissa. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä, että vertaisoppimisvierailuun JAMKista osallistui monipuolisesti eri toimijoita: opiskelija, laatuvastaavat kustakin tulosyksiköstä, opetushenkilön edustaja, laatupäällikkö ja vararehtori. Näin opituista teemoista voidaan reflektoida laajasti omassa korkeakouluyhteisössä korkeakoulun kehittämistyössä.

Tavoitteet saavutettiin osittain, koska vertaisoppimisen vastavierailu ei JAMKista riippumattomista syistä toteutunut. Vastavierailun toinen puoli järjestettiin kuitenkin webinaarina vertaiskorkeakoululle yrittäjyys-teemasta.

JAMK teki lopuksi vertaisoppisesta analyysin, jonka pohjalta päätti toimenpiteistä, jota auditointiryhmä pitää tärkeänä prosessin seurannan ja arvioinnin kehittämisosana. Analyysin tuloksena JAMK päätti soveltaa koulutukseen liittyvän osion lisäksi vertaisoppimista TKI-toiminnan tutkimusryhmien organisointiin sekä palveluliiketoimintaan.

Arviointialueiden kehitystason hyvän kriteerit

I Osaamista luova korkeakoulu

Arviointialueella arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan perustavaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä. Korkeakoululla on esittää esimerkkejä palaute- ja arviointitietoon perustuvien kehittämistoimien vaikuttavuudesta.

Koulutuksen suunnittelu

Koulutustarjonta on korkeakoulun strategian mukaista. Koulutusohjelmat tai vastaavat koulutuskokonaisuudet suunnitellaan siten, että niillä on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Laadunhallinnan menettelytavat tukevat koulutuksen suunnittelua. Suunnittelussa varmistetaan koulutuksen työelämärelevanssi ja tutkintojen osalta vastaavuus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnitteluun.

Korkeakoululla on menettelytavat varmistaa, että opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita käyttäen. Korkeakoulu varmistaa, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen siten, että uusin tieto kytkeytyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Koulutuksen toteutus suunnitellaan siten, että se ottaa huomioon opiskelijoiden moninaiset tarpeet ja niitä vastaavat joustavat opintopolut ja kansainvälistymisen. Koulutuksen suunnittelussa hyödynnetään vertailukohteita ja tehdään yhteistyötä korkeakoulun sisällä ja ulkopuolella. Korkeakoululla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi.

Koulutuksen toteutus

Koulutuksen toteutus tukee tavoitteellista oppimista, sujuvaa opiskelua, yhteyttä työelämään ja opiskelijoiden aktivisuutta heidän omassa oppimisprosessissaan. Opiskelija saa oppimisestaan palautetta, joka tukee osaamistavoitteiden saavuttamista.

Korkeakoulu soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Koulutuksen toteutukseen liittyvät menettelytavat tukevat opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään.

Opiskelijoiden opiskelukykyä ja yhdenvertaisuutta edistetään läpi opiskelijan opintopolun. Korkeakoulu huolehtii riittävistä resursseista, ohjauksesta ja muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tukemiseksi.

Koulutuksen kehittäminen

Korkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutusohjelmia ja/tai vastaavia koulutuskokonaisuuksia varmistaakseen niiden ajantasaisuuden suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa koulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Korkeakoulu kerää systemaattisesti tietoa opiskelijoiden odotuksista ja tarpeista sekä analysoi, kuinka hyvin koulutusohjelmissa tai vastaavissa kokonaisuuksissa saavutetaan niille asetetut osaamistavoitteet. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille tarkoituksenmukaisella tavalla.

Korkeakoulu kerää ja hyödyntää systemaattisesti tietoa opiskelijoiden hyvinvoinnista, opintojen sujuvuudesta, opintojen kuormittavuudesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi.

Oppimisympäristöjä ja tukipalveluita kehitetään siten, että ne tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista ja vastaavat opiskelijoiden ja opettajien tarpeita. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen kehittämiseen.

Esimerkki / esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä kehittämistoimista.

II Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

Arviointialueella arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

Korkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Korkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä millä keinoin tavoitteisiin pyritään.

Korkeakoulun toimintaympäristöanalyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Korkeakoulu etsii uudistavia ja kehittämistä mahdollistavia kokeiluja

sidosryhmien kanssa, esimerkiksi yhteiskehittämisen keinoin.

Tarkoituksenmukaisilla menettelytavoilla varmistetaan, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista. Korkeakoululla on toimiva yhteistyö alumniensa kanssa ja se hyödyntää alumnejaan kehittämistyössään.

Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan sekä uudistamiseen.

Vaikuttava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Korkeakoulun tutkimustulokset, kehittämistyö, innovaatiot sekä taiteellinen toiminta uudistavat yhteiskuntaa. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se edistää avoimen tiedon ja tutkimuksen yhteiskunnallista hyödyntämistä.

Korkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalle sekä taiteelliselle toiminnalle on asetettu vaikuttavuustavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, taiteellisen toiminnan vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Vaikuttavuutta edistävä toimintakulttuuri

Korkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin.

Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista sekä edistää laatukulttuurin leviämistä. Korkeakoulu tukee yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa elinikäistä oppimista.

Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana toiminnan kehittämisessä. Korkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä.

Esimerkki / esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä kehittämistoimista.

III Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

Arviointialueella arvioidaan laatujärjestelmän hyödyntämistä strategisessa johtamisessa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä laatujärjestelmän yleistä toimivuutta ja järjestelmän kehittämistyön suunnitelmallisuutta.

Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoulun laatupolitiikan, joka on julkinen. Korkeakoulun laatukulttuuri on osallistava ja avoin: henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat sen kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Järjestelmä tukee korkeakoulun profiilia, perustehtävän mukaisten tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista. Korkeakoulu varmistaa, että korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

Laatujärjestelmän hyödyntäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä

Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Korkeakoulu tunnistaa laatujärjestelmän tuottaman tiedon avulla henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet, ja tietoa hyödynnetään tässä tarkoituksessa.

Korkeakoululla on menettelytapoja, jolla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Korkeakoulu kannustaa henkilöstöä osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Korkeakoululla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi.

Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Korkeakoululla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Järjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen on systemaattista. Korkeakoulu pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on näyttöä.

Esimerkki / esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä kehittämistoimista.