KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Jaana Ignatius, Olli Kolehmainen, Mikko Korhonen, Riikka Mäki-Ontto, Kati Isoaho & Hanna Väätäinen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun itsearviointi toim. Marjaana Kivelä**

Auditointivuosi **2021**, Karvin julkaisu **3:2021**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-627-5 pdf**

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Jaana Ignatius, Olli Kolehmainen, Mikko Korhonen, Riikka Mäki-Ontto, Kati Isoaho & Hanna Väätäinen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Marjaana Kivelä

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 24.2.2021.

Laatuleima on voimassa 24.2.2027 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 – Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) valitsema arviointialue

TKI:n ja opetuksen integraatiota tukevat oppimisympäristöt

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Opiskelijan opintopolku

Kumppani: Henanin yliopisto, Kiina

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Pedagoginen kehittämisohjelma on koulutustoimintaa yhtenäistävä ja toimintaa tulevaisuuteen ohjaava asiakirja.

- Xamkissa on yhteisöllinen ja avoimen vuorovaikutuksen toimintakulttuuri, joka mahdollistaa koulutuksen kehittämisen muodollisten palautekanavien rinnalla.
- Xamkin johtamisjärjestelmä ja strategia ohjaavat tehokkaasti vaikuttavuustyötä ja sen kehittämistä. TKI-toiminnan hankesalkkuna toimiva Hansa-järjestelmä on lupaava työväline ja antaa tulevaisuudessa mahdollisuuksia TKI-toiminnan nykyistä strategisempaan suuntaamiseen.
- Xamkilainen laadunhallinta nojaa systemaattiseen, pitkäjänteiseen ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Laadunhallinta perustuu fuusioituneiden korkeakoulujen hyvien käytänteiden yhdistämiselle.

Kehittämissuositukset

- Opiskelijapalautekäytänteitä ja kehittämisfoorumeiden toteutusta tulee yhtenäistää tarkoituksenmukaisella tavalla eri koulutusaloilla ja yksiköissä.
- Kansainvälisyys tulee huomioida entistä vahvemmin koulutuksen suunnittelussa, jotta aidosti kansainvälinen korkeakoulu -tavoite toteutuu kokonaisvaltaisesti.
- Asiakkuuksienhallinnan kehittäminen on käynnistetty, mutta työ on toistaiseksi kesken. Tästä syystä Xamkin aluekehitystyö on osin hajanaista ja pirstaleista. Asiakkuuksienhallinnan kehittämistä tulee jatkaa. Tavoitteena on oltava koulutusta ja TKI-toimintaa tukeva aluekehitystyön malli.
- Xamkin laadunhallintaa tulee entisestään kehittää aluekehitystoiminnan osalta sekä sidosryhmien laajemmalla osallistamisella.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk)

Författare

Jaana Ignatius, Olli Kolehmainen, Mikko Korhonen, Riikka Mäki-Ontto, Kati Isoaho & Hanna Väätäinen. XAMKs självvärdering red. Marjaana Kivelä.

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu godkändes i auditeringen den 24 februari 2021.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 24 februari 2027.

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 Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Xamk valt

Lärmiljöer som stöder samarbete mellan FUI-verksamheten och undervisningen

Tema och partner för kollegialt lärande

Studiestigen för de studerande

Partner: Henan Universitetet, Kina

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Det pedagogiska utvecklingsprogrammet är ett dokument som förenhetligar utbildningsverksamheten och styr verksamheten mot framtiden.

- Xamk har en verksamhetskultur som står för gemenskap och öppen växelverkan och som gör det möjligt att utveckla utbildningen parallellt med de formella responskanalerna.
- Xamks ledningssystem och strategi styr effektivt påverkansarbetet och dess utveckling. Systemet Hansa som utgör projektportfölj för FUI-verksamheten är ett lovande verktyg som i framtiden ger möjligheter till en mer strategisk riktning för FUI-verksamheten.
- Xamks kvalitetshantering stöder sig på en systematisk, långsiktig och kontinuerlig utveckling av verksamheten. Kvalitetshanteringen grundar sig på att kombinera god praxis från de fusionerade högskolorna.

Rekommendationer

- Praxis för studeranderespons och genomförandet av utvecklingsforumet bör förenhetligas på ett ändamålsenligt sätt inom de olika utbildningsområdena och enheterna.
- Internationaliseringen bör beaktas i större utsträckning än tidigare i planeringen av utbildningen så att målet, en genuint internationell högskola, uppnås på ett övergripande sätt.
- Utvecklingen av kundrelationshanteringen har inletts, men arbetet är ännu inte klart. Därför är Xamks regionutvecklingsarbete utspritt och splittrat. Utvecklingen av kundrelationshanteringen bör fortsätta. Målet ska vara en modell för regionutvecklingsarbetet som stöder utbildning och FUI-verksamhet.
- I fråga om regionutvecklingsarbetet bör Xamks kvalitetshantering utvecklas vidare samt intressentgrupperna inkluderas i större utsträckning.

Abstract

Title of publication

Audit of the South-Eastern Finland University of Applied Sciences (Xamk)

Authors

Jaana Ignatius, Olli Kolehmainen, Mikko Korhonen, Riikka Mäki-Ontto, Kati Isoaho & Hanna Väätäinen. Self-assessment of Xamk (ed.) Marjaana Kivelä.

The Higher Education Evaluation Committee's decision

South-Eastern Finland University of Applied Sciences (XAMK), passed the audit on 24 February 2021.

The Quality Label is valid until 24 February 2027.

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

HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by Xamk

Learning environments supporting the integration of RDI and teaching

Theme and partner for benchlearning

Students' study path

Partner: Henan University, China

Key strengths and recommendations

Strengths

- The pedagogical development programme is a document that brings unity to the enhancement of the degree programmes and directs the activities towards the future.
- Xamk has an organisational operating culture characterised by open interaction which, in

addition to formal feedback channels, facilitates education enhancement.
- Xamk's management system and strategy efficiently direct the HEI's impact work and its development. The Hansa system, which operates as the RDI project portfolio, is a promising tool which creates possibilities for more strategic targeting of the RDI activities in the future.
- Quality management at Xamk relies on systematic and continuous improvement of the activities over the long term and is based on combining the good practices of the merged HEIs.

Recommendations

- The student feedback practices and the implementation of development forums should be harmonised appropriately between different fields of education and units.
- Internationality should play a more prominent part in the planning of education to ensure that the goal of a genuinely international HEI can be attained comprehensively.
- Work to develop customer relationship management has been launched but remains incomplete. Consequently, Xamk's regional development work is partly scattered and fragmented. The efforts to develop customer relationship management should be continued with the aim of achieving a model of regional development work that supports education and RDI.
- Quality management at Xamk should be improved further for the part of regional development activities and through more extensive stakeholder participation.

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 strategian toteuttamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- johtaja **Jaana Ignatius**, Laurea-ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
- opiskelija **Olli Kolehmainen**, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
- kuntoutusjohtaja **Mikko Korhonen**, Kuopion kaupunki
- HR- ja palvelujohtaja **Riikka Mäki-Ontto**, Taideyliopisto.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat Kati Isoaho ja Hanna Väätäinen Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 1.-2.12.2020. Vierailu toteutettiin verkkovälitteisesti. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	22.2.2019
Auditointiryhmän nimeäminen	18.3.2020
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	31.8.2020
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	15.9.2020
Auditointivierailu	1.-2.12.2020
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	24.2.2021
Raportin julkaiseminen	24.2.2021
Julkistamisseminaari	10.3.2021
Kehittämistyön seuranta	2024

Arviointikriteerit

Arviointialueet I–III arvioitiin kokonaisuuksina käyttäen tasoja erinomainen, hyvä, riittämätön.

Erinomainen taso edellyttää näyttöä pitkäjänteisestä ja tuloksellisesta kehittämistyöstä. Lisäksi kehittämistoimet tuottavat erityistä lisäarvoa korkeakoululle, sidosryhmille tai molemmille. Korkeakoulu osoittaa vakuuttavia esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Hyvän tason kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä 1.

Riittämätön taso tarkoittaa, että korkeakoululta puuttuvat arviointialueessa (I–III) kokonaan tai keskeisiltä osin systemaattiset, toimivat ja osallistavat menettelytavat eikä laadunhallinnan vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ole selkeää näyttöä.

Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla hyvä, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

Korkeakoulun organisaatio ja strategia

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka kampukset sijaitsevat Kotkassa, Kouvolassa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Xamk aloitti toiminnan vuonna 2017, kun Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut fuusioituivat. Xamk Oy:n omistavat Kotkan, Kouvolan, Mikkelin ja Savonlinnan kaupungit.

Xamk järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta seitsemällä OKM:n määrittelemällä ohjauksen alalla. Vuonna 2019 tutkinto-opiskelijoita oli 9 500. Jatkuvan oppimisen tarjonta on laaja. Vuonna 2019 avoimen AMK:n tarjonnassa oli 610 opintojaksoa ja niillä suoritettiin 46 044 opintopistettä. Avoimen AMK:n opiskelijoita oli 8 900.

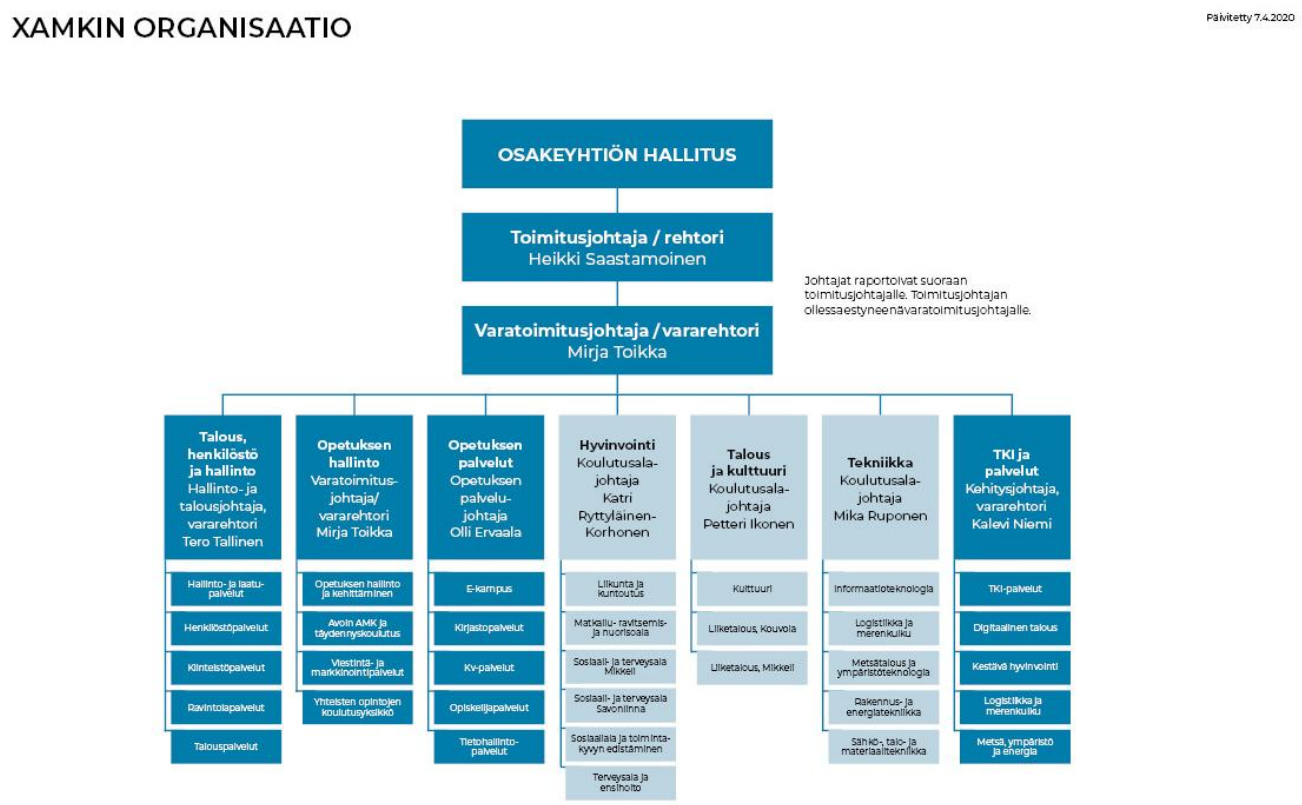
TKI-toiminta keskittyy neljään vahvuusalaan: digitaalinen talous, kestävä hyvinvointi, logistiikka ja merenkulku sekä metsä, ympäristö ja energia. Vuonna 2019 TKI-rahoituksen kokonaisvolyymi oli 63 M€, josta ulkoista tutkimusrahoitusta oli 15,4 M€. Hankkeita oli toteutuksessa 259, joista 55 oli kansainvälisiä hankkeita.

Henkilöstöä Xamkissa oli vuonna 2019 yhteensä 830. Heistä 318 oli opetushenkilökuntaa, 241 hallinto- ja tukipalveluhenkilökuntaa ja 271 tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan henkilökuntaa.

Organisaatio

Xamk Oy:n ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, joka nimeää hallituksen. Toiminta on organisoitu kolmeen koulutuksen ja neljään hallinnon ja tukipalvelujen kokonaisuuteen.

Koulutusalat ovat Tekniikka, Hyvinvointi sekä Talous ja kulttuuri. Niitä johtavat koulutusalajohtajat. Koulutusalat koostuvat koulutusyksiköistä, joita johtavat koulutusjohtajat. Tukipalvelut, TKI ja palvelut sekä hallinto on organisoitu yksiköihin, joita johtavat yksikön päälliköt.



Kuva 1. Organisaatiokaavio, elokuu 2020.

Strategia

Xamkin visiona vuoteen 2030 on uudistaa Kaakkois-Suomen elinvoimaisuus, kasvaa ja kehittyä, tuoda alueelle opiskelijoita ja osaamista sekä luoda yrittäjyyttä ja tehdä vastuullisia valintoja. Vuoteen 2025 mennessä tavoitteena on luoda Kaakkois-Suomeen uutta työtä ja osaamista yhdessä elinkeinoelämän, korkeakoulukumppaneiden ja omistajakaupunkien kanssa ja näin vaikuttaa positiivisesti väestökehitykseen. Tavoitteena on myös henkilöstö, jolla on kyky uudistua jatkuvasti, herkkyyttä kuunnella elinkeinoelämää sekä kykyä nähdä globaalin kehittymisen suuntaa.

Strategisina kärkinä ovat

- tulevaisuussuuntautunut koulutus
- kansainvälisyys elinvoimaksi ja
- vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta.

Xamkin strategia

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.

Arviointialue I on tasolla Hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Pedagoginen kehittämisohjelma on koulutustoimintaa yhtenäistävä ja toimintaa tulevaisuuteen ohjaava asiakirja.
- Jatkuvan oppimisen toimintoja koordinoidaan keskitetysti ja toimintaa on kehitetty systemaattisesti.
- Xamkissa on yhteisöllinen ja avoimen vuorovaikutuksen toimintakulttuuri, joka mahdollistaa koulutuksen kehittämisen muodollisten palautekanavien rinnalla.
- Opiskeluhyvinvointia edistetään monilla tavoin. Koulutuksilla on henkilöstön keskuudessa opiskelijavastaavat (OVA) ja opiskelijoille tarjotaan esimerkiksi opintopsykologin palveluita sekä verkko-ohjausta.

Kehittämissuositukset

- Sidosryhmiä tulee osallistaa monipuolisemmin koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen.
- Opiskelijan osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua on tuettava entistä vahvemmin.
- Opiskelijapalautekäytänteitä ja kehittämisfoorumeiden toteutusta tulee yhtenäistää tarkoituksenmukaisella tavalla eri koulutusaloilla ja yksiköissä.
- Kansainvälisyys tulee huomioida entistä vahvemmin koulutuksen suunnittelussa, jotta aidosti kansainvälinen korkeakoulu -tavoite toteutuu kokonaisvaltaisesti.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Tutkintokoulutustarjonta suunnitellaan yhteisessä prosessissa opetuksesta vastaavan vararehtorin johdolla. Tutkinnot profiloidaan hakukohteiksi vastaamaan Xamkin strategiaa ja työelämän tarpeita. Opiskelijat voivat valita päivä-, monimuoto- tai verkko-opinnot ja suuntautua opintojen aikana yrittäjyyteen. Opinnoissa he voivat edetä työviikkopohjaista, työelämään integroitua tai nopeutettua väylää (ks. 1.4).

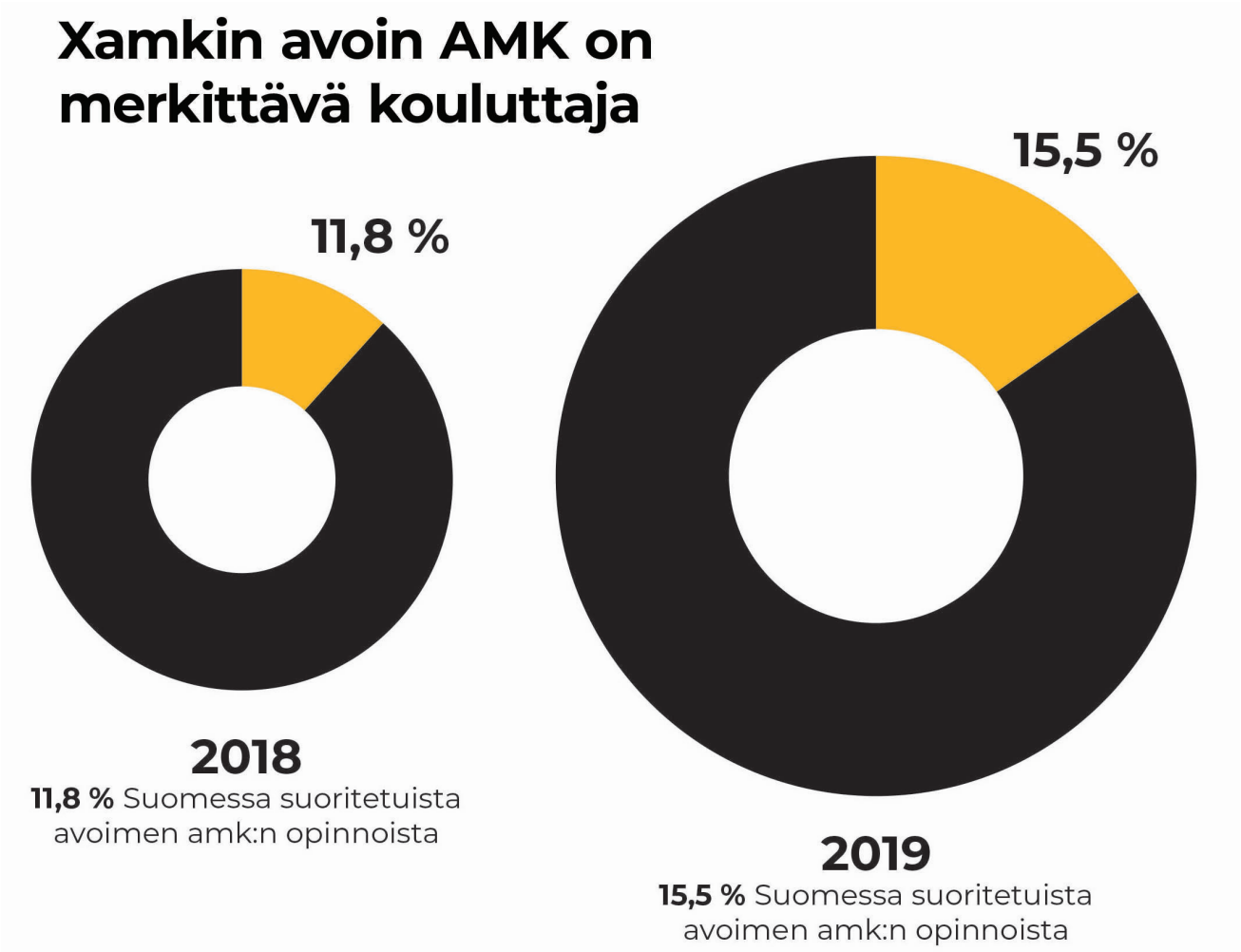
Koulutussisältöjen kehittämisessä ja tutkintokoulutusten suunnittelussa hyödynnetään alueellista ja kansallista ennakointitietoa. Suunnittelussa otetaan huomioon työn ja ammattien muutokset, teknologinen kehitys, luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyvä kestävyyskriisi sekä vastuullisuus. Esimerkiksi Robotiikka ja tekoäly-, Merenkulun sähkövoimatekniikka-, Data-analytiikka- ja Wellbeing Management -koulutukset perustuvat systemaattiseen, monikanavaiseen ennakointitietoon. Lyhyen aikavälin ennakointitietoa, kuten ammattibarometreja, hyödynnetään mm. arvioitaessa tutkintoon johtavan koulutuksen aloituspaikkoja ja jatkuvan oppimisen opintotarjontaa. Ennakointiyhteistyö ja sen tarjoamat tietolähteet ovat keskeisiä. Maakunnallisen Etiäinen-hankkeen hyviä käytäntöjä tullaan hyödyntämään korkeakoulun systemaattisessa ennakointityössä.

Koulutustarjonnan suunnittelussa huomioidaan hakukohteiden vetovoima, työllistyminen, AVOP-palaute ja uraseurantakyselyn tulokset. Koulutusyksiköt ovat “ajan hermolla” ja seuraavat myös muiden AMKien OPS-työtä sekä alan kansainvälistä kehitystä. Vertailutietoina hyödynnetään tilastoja ja tutkimuksia. Koulutusten edustajat osallistuvat valtakunnallisten verkostojen ja järjestöjen toimintaan. Xamkin opetuksesta vastaava johto ja koulutuksen toimijat tekevät tiivistä yhteistyötä strategisten kumppaneiden kanssa.

Opiskelijakunta Kaakko on Xamkin opiskelijoiden yhteinen edunvalvonta- ja palvelujärjestö. Opiskelijakunta toimii jäsentensä yhdyssiteenä ja edistää opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiä. Kaakon ja opiskelijayhdistysten toimintaan osallistuminen ovat opiskelijoille tärkeitä osallistumiskanavia. Opiskelijakunnalla on edustaja useissa Xamkin toimielimissä ja työryhmissä, muun muassa opetuksen johtoryhmässä. Opiskelijaedustajien kautta opiskelijat pystyvät viemään palautetta korkeakoululle. Opiskelijat osallistuvat koulutusten suunnitteluun antamalla palautetta opintojaksoilla, tulokyselyssä ja koulutuksen kehittämiskyselyssä, valmistumisen yhteydessä AVOP-kyselyssä sekä valmistuneille kohdennetuissa uraseuranta- ja alumnikyselyissä. Kehittämisfoorumeissa palautetta käsitellään yhdessä. Opiskelijat tekevät Xamkin toimeksiannosta opinnäytetöitä, joissa selvitetään koulutuksen kehittämiseen liittyviä asioita, kuten koulutuksen työelämävastaavuutta.

Jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelulla ja toteutuksella vastataan havaittuihin koulutustarpeisiin tutkintokoulutusta joustavammin. Systemaattinen vuoropuhelu ja yhteistyö

yritysten, yrittäjäjärjestöjen, kauppakamarien, sairaanhoitopiirien, TE-toimistojen, ELY-keskusten, toisen asteen oppilaitosten, omistajakaupunkien sekä TKI-hankkeiden kanssa tuo tietoa alueellisista osaamistarpeista. Tarjontaa kehitetään myös yhteistyössä strategisten kumppaneiden kanssa. Työelämästä tuleviin koulutustoiveisiin ja tarjouspyyntöihin pyritään aina vastaamaan. Avoimen AMK:n laajalla opintotarjonnalla varmistetaan alueen väestölle mahdollisuus osaamisen jatkuvaan uudistamiseen.



Kuva 2. Xamkin avoin AMK on merkittävä kouluttaja (avoimen AMK:n tilastot).

Kansainvälisyys on mukana koulutusten suunnittelussa alan kansainvälisen luonteen tai kansainvälisten säädösten tai suositusten kautta. Suomenkielisiä koulutuksia suunnitellaan siten, että ne mahdollistavat Double Degree -koulutusten toteutumisen. Tarkoituksena on lisätä vieraskielisen koulutuksen tarjontaa ja rekrytoida lisää ulkomaisia tutkinto-opiskelijoita, jotka valmistuttuaan myös työllistyvät alueelle. Tavoitteena on aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö. Tähän sisältyy kansainvälisen opettajarekrytoinnin käynnistäminen. Kansainvälisen koulutusliiketoiminnan kasvattamiseksi Xamkissa tuotetaan mikrokursseja.

Yhteiset opetussuunnitelmien perusteet ja pedagoginen kehittämisohjelma ohjaavat suunnittelua

Opetussuunnitelmat arvioidaan ja päivitetään tarvittaessa vuosittain. Laajempia yhteisiä uudistuksia on tehty vuosina 2016 ja 2019. Työskentelyä ohjaavat yhteiset opetussuunnitelmien perusteet ja niitä täydentävät ohjeistukset. Opetussuunnitelmat käsitellään opetuksen johtoryhmässä ja hyväksytään vararehtorin päätöksellä. Osaamisperustaiset moduuliopetussuunnitelmat mahdollistavat opiskelun ammatillisissa verkostoissa sekä tiimiopettajuuden. Opintojaksojen toteutusten suunnittelussa opettajien välinen yhteissuunnittelu on tärkeässä roolissa ja sitä tulee edelleen lisätä. Moduulin tarjoama laajuus mahdollistaa yksittäisiä opintojaksoja paremmin pitkäjänteisemmät työelämäprojektit, joissa opiskelijoiden tukena ovat opettajien ja työelämäkumppaneiden lisäksi Xamkin eri asiantuntijat esimerkiksi TKI-hankkeista. TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota käsitellään luvussa 4.

Opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen suunnittelua ohjaa yhteisöllisesti laadittu Pedagoginen kehittämisohjelma 2018–2022. Käytössä olevia monipuolisia fyysisiä, virtuaalisia ja simulaatio-oppimisympäristöjä kehitetään muun muassa koulutuksen kehittämiskyselystä ja opetuksen tukipalveluiden palautekyselystä saadun palautteen perusteella. Tutkinnot ovat kansallisesti ja kansainvälisesti vertailukelpoiset ja tarjoavat erinomaiset mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen. Niissä sovelletaan European Qualifications Frameworkin (EQF) mukaisia osaamisen tasokuvauksia sekä tutkintojen ja muun osaamisen viitekehyksestä (NQF) annettua lakia (93/2017) ja asetusta (120/2017). Xamkin yhteinen osaamisen arviointimatriisi perustuu edellä kuvattuun viitekehykseen. Opintojen kuormittavuus ja työmäärä suunnitellaan valtioneuvoston asetusten mukaisesti. Toteutunutta työmäärää ja kuormittavuutta seurataan opiskelijapalautteen ja opiskelijoiden kanssa käytävien keskustelujen kautta. Liialliseen kuormitukseen haetaan ratkaisuja sekä koulutuksen että yksittäisen opiskelijan tasolla.

Vahvuudet

Hyvin edennyt kehittämistyö ennakointitiedon systematisoinnissa osana koulutusten suunnittelua

Koulutustarjonnan työelämärelevanssi

Yhteiskehittäminen opetussuunnitelmien ja opintojaksojen uudistamisessa

Opiskelijaläheisyys koulutusten hakukohteissa (päivä-, monimuoto- ja verkkotarjonta)

Jatkuvan oppimisen tehokkaat koulutuksen suunnittelun prosessit ja koulutustarjonta

Yhteistyö strategisten kumppaneiden kanssa

Opetuksen johtoryhmän laajapohjaisuus

Kehittämiskohteet

Koulutuksen kansainvälistämisen vahvistaminen, ml. vieraskielisen tutkintokoulutuksen lisääminen. Tavoitteena on aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö.

Koulutuskohtaisen työelämäyhteistyön mallintaminen

Opettajien välisen yhteissuunnittelun tehostaminen opintojaksojen toteutusten suunnittelussa

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Pedagoginen kehittämisohjelma luo puitteet koulutuksen suunnittelulle

Xamkin koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä ohjaa Pedagoginen kehittämisohjelma. Pedagoginen kehittämisohjelma tukee strategista tavoitetta tulevaisuuslähtöisestä oppimisesta, jonka lähtökohtana on opiskelija- ja osaamiskeskeisyys. Arviointivierailulla saatiin näyttöä Pedagogisen kehittämisohjelman koulutustoimintaa suuntaavasta vaikutuksesta ja jalkautumisesta osaksi koulutusyksiköiden arkea. Auditointiaineiston perusteella ohjelman vaikuttavuutta arjessa edistää kaksi tekijää: ohjelman edelleen kehittäminen yhteisöllisessä prosessissa sekä ohjelman laadinnassa hyödynnetty monipuolinen opiskelija- ja henkilöstöpalaute.

Xamkilla on yhteiset opetussuunnitelmien perusteet ja prosessi opetussuunnitelmien laadinnalle. Opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia. Koulutussisältöjen ja -tarjonnan suunnittelussa hyödynnetään alueellista ja kansallista ennakointitietoa. Koulutustarjonnan kehittämisessä otetaan huomioon työelämän muuttuvat osaamistarpeet, opiskelijapalaute (AVOP) ja valmistuneiden palaute (kansallinen uraseurantakysely). Xamkilla on korkeakoulutasoinen osaamismatriisi, jolla varmistetaan, että tutkinnot sijoittuvat oikealle tasolle kansallisessa tutkintojen viitekehyksessä. Opintojakson suorittamiseen vaadittava opintopistemäärä arvioidaan ECTS-järjestelmän mukaisesti ja opintojen kuormittavuutta seurataan opiskelijapalautteen avulla. Xamkilla on toimivat menettelyt opetussuunnitelmien käsittelylle ja hyväksymiselle.

Opiskelijat osallistuvat koulutuksen suunnitteluun Xamkin toimielimissä ja työryhmissä, joissa opiskelijakunta Kaakolla on edustus.

Koulutuksen työelämärelevanssin varmistamiseksi suunnittelussa hyödynnetään alueellista ennakointitietoa. Tiedon hyödyntämisen systematisointia on painotettu viime vuosina. Opetuksen ja TKI-toiminnan yhteistyötä tukevat monialaiset oppimisympäristöt ja niissä toteutettavat työelämäprojektit, joiden pitkäjänteinen suunnittelu ja toteuttaminen mahdollistuvat osaamisperusteisten moduuliopetussuunnitelmien avulla. Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota käsitellään laajemmin luvussa 4.

Kansainvälisyys on aktiivisen kehittämisen kohteena

Kansainvälisyys on yksi Xamkin strategisista kärjistä. Kansainvälisyys näkyy koulutuksen suunnittelussa opettajille tarjottavan kielikoulutuksen ja englanninkielisen opintojaksotarjonnan kehittämistyönä. Suomenkielisiä koulutuksia pyritään suunnittelemaan siten, että ne mahdollistavat Double Degree -koulutusten toteutumisen. Saavuttaakseen tavoitteensa aidosti kansainvälisenä korkeakouluna Xamkin tulee jatkaa jo aloittamiensa kehittämiskohteiden

toteuttamista. Näitä ovat muun muassa kansainvälisten opettajien rekrytointi, vieraskielisten tutkintokoulutusten tarjoaminen sekä kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden vahvempi integrointi korkeakouluyhteisöön ja työelämään.

Jatkuvan oppimisen koulutuksen suunnittelu on kehittynyttä

Jatkuva oppiminen huomioidaan koulutuksen suunnittelussa aktiivisena ja systemaattisena vuoropuheluna Xamkin sisällä ja alueen sidosryhmien kanssa. Tapaa, jolla sidosryhmiä osallistetaan jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan suunnitteluun, voisi hyödyntää myös tutkintokoulutuksen tarjonnan suunnittelussa. Aktiivisen vuoropuhelun lisäksi Xamk kehittää jatkuvan oppimisen tarjontaa yhteistyössä strategisten kumppaneiden kanssa työelämän toiveita kuunnellen.

1.2 Koulutuksen toteutus

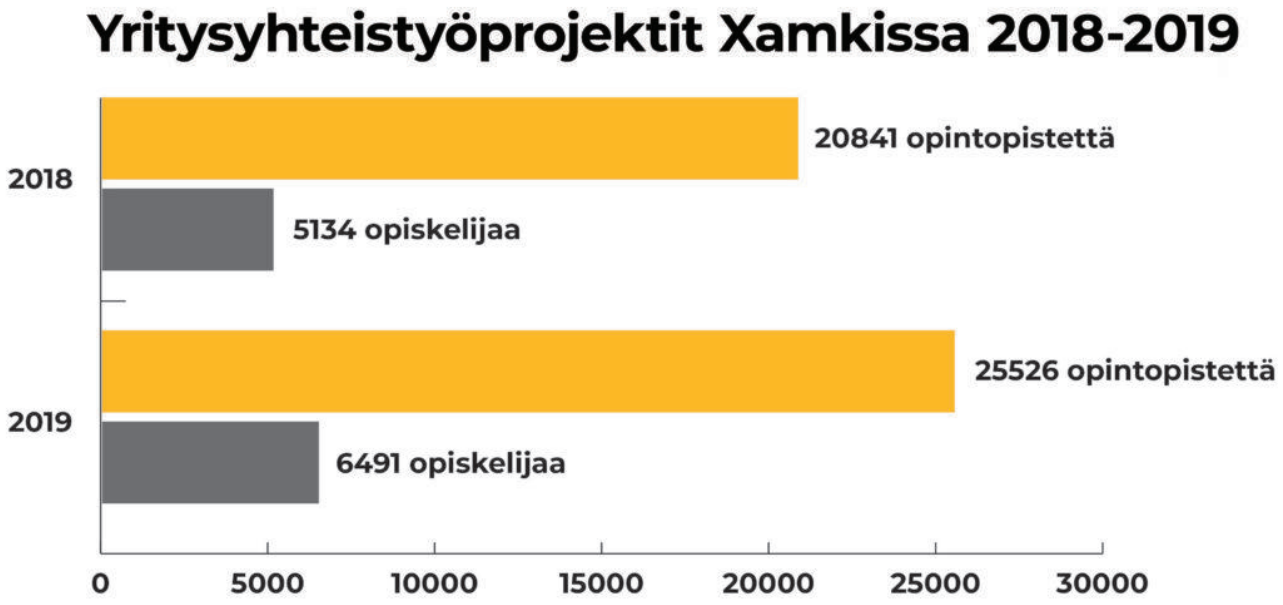
- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelijavalinnan perusteet valmistellaan vuosittain ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintaperustesuosituksen pohjalta koulutusten ja hakijapalveluiden yhteistyönä vararehtorin päätettäväksi. Hakukohteiden valintaperusteet ilmoitetaan opintopolku.fi-palvelussa. Opetussuunnitelmia laadittaessa huomioidaan valtakunnalliset ja AMK-yhteistyöverkostoissa sovitut suositukset ja vaatimukset, mikä helpottaa opiskelijoiden liikkumista korkeakoulusta toiseen. Opiskelijoiden siirtymiseen alalta toiselle Xamkin sisällä on yhteiset ohjeet ja prosessi, jossa hyödynnetään e-lomakejärjestelmää.

Jatkoväyläopinnoilla helpotetaan siirtymää toiselta asteelta ammattikorkeakouluun. Alueen ammatillisten oppilaitosten kanssa on solmittu kumppanuussopimukset. Jatkoväylähaussa voi hakea tutkinto-opiskelijaksi, kun on suorittanut ammatillisen tutkinnon ja Xamkin jatkoväyläopinnot. Polkuopinnot avoimen AMK:n opinnoista tutkintoon on rakennettu lähes jokaiseen tutkintokoulutukseen. Myös avoimen AMK:n yksittäiset opintojaksot hyväksi luetaan tutkintoihin.

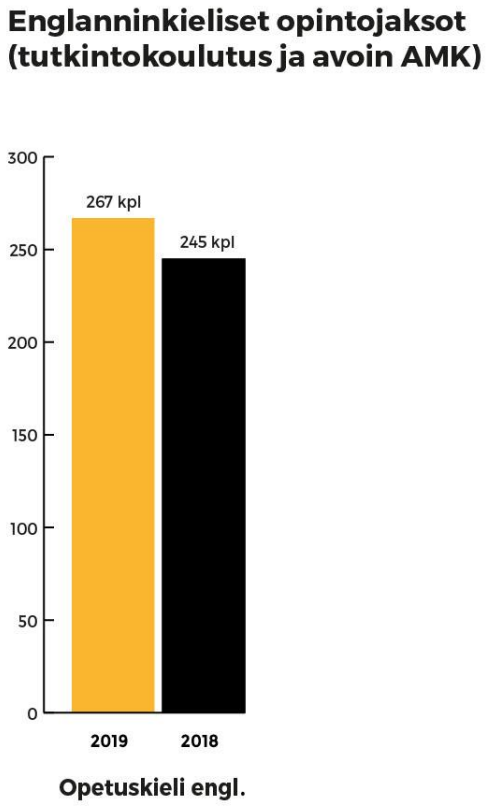
Osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen on henkilöstön ja opiskelijoiden intraneteistä löytyvät yhteiset ohjeet, prosessi ja toimintaperiaatteet, sekä e-lomakejärjestelmä, jolla osaamisen tunnustamista koskevat hakemukset käsitellään. Ohjeistusta ja prosessia kehitetään parhaillaan arviointi- ja palautetiedon perusteella.

Työelämäläheinen opiskelu tukee opiskelijoiden ammatti-identiteetin kehittymistä opintojen aikana sekä edesauttaa opiskelijoiden siirtymistä työelämään. Opintojaksoilla toteutetaan työelämäprojekteja, joissa teoreettinen tieto yhdistyy käytännön kehittämistarpeisiin. Projekteja toteutetaan myös yhteistyössä ammatillisen toisen asteen kanssa. Työelämäläheiset oppimisympäristöt rakentuvat lisäksi simulaatio-opetuksen, TKI-hankkeiden ja laboratorioiden, yritys- ja messuvierailujen, asiantuntijavieraiden, kuten alumnien sekä ura- ja rekrytointitapahtumien avulla. Työelämäharjoitteluiden ohjaus ja arviointi tuovat työelämäyhteyden säännöllisesti osaksi opiskelua ja henkilöstön arkea. Opinnäytetyöt tehdään pääosin työelämän toimeksiantoihin. Työelämäyhteistyön jatkuvuutta varmistetaan yritysten kanssa tehtävillä yhteistyösopimuksilla. Opettajien työelämäjaksokäytänteitä on uudistettu tekniikan (2019) ja liiketalouden (2020) pilotointien kautta.



Kuva 3. Yritysyhteistyöprojektit (työelämäprojektien tilastointi)

Koulutuksen kansainvälisyyttä tuetaan aktiivisella opiskelijavaihdolla, kansainvälisillä tapahtumilla ja vierailuilla, kielten ja kulttuurien opinnoilla sekä vieraskielisellä opintotarjonnalla, jota on myös avoimessa AMK:ssa.



Kuva 4. Englanninkielinen opetustarjonta (Peppi-järjestelmä)

Opiskelija voi valita verkko-opintoja Xamkin tarjonnasta tai CampusOnlinen kautta muiden ammattikorkeakoulujen verkko-opinnoista. Xamk oli lukuvuonna 2018–2019 CampusOnlinessa toiseksi suurin opintojen tarjoaja. Opiskelijapalautteen perusteella opintopolkuja voidaan tehdä edelleen joustavammaksi parantamalla opintojaksojen kuvauksia sisällöstä, tavoitteista ja edeltävyysehdoista.

Opiskelukykyä ja yhdenvertaisuutta edistetään tarjoamalla riittävästi ohjausta ja tukipalveluita

Opintojen alussa opiskelijakunta Kaakko järjestää yhdessä tutoreiden ja palveluyksiköiden kanssa kampussuunnistukset kaikilla kampuksilla. Harvoin kampuksilla käyvät opiskelijat, kuten YAMK- ja verkko-opiskelijat, tutustuvat palveluihin itsenäisesti opiskeltavan verkko-orientaation avulla. Kaikissa AMK- ja osassa YAMK-tutkintokoulutuksia opiskelijoiden aloitusta tukee opiskelijakunnan koordinoima tutorointi. Verkkotutorointia kehitetään parhaillaan opiskelijapalautteen perusteella erityisesti verkko-, monimuoto- ja YAMK-opiskelijoille. Opiskelijakunta järjestää opiskelijoille myös vapaa-ajantilaisuuksia ja mahdollistaa aktiivisen osallistumisen korkeakoulun päätöksentekoon, sekä tukee opiskelukykyä ja yhdenvertaisuutta olemalla mukana vertaissovittelussa ja ongelmatilanteiden ratkaisuprosesseissa.

Opiskelijat laativat oman henkilökohtaisen opintosuunnitelman (HOPS) ja käyvät HOPS-keskustelun opiskelijavastaavan (OVA) kanssa opintojen alussa sekä vuosittain tai opiskelijan tarpeen mukaan. Avoimen AMK:n henkilöstö opastaa avoimen AMK:n opiskelijoita heidän tarpeidensa mukaan. Avoimen AMK:n kasvun myötä avoimen opiskelijoiden ja polkuopiskelijoiden käytössä olevat palvelut vaativat tarkempaa määrittelyä.

Opintojen keskeyttämistä ennaltaehkäistään alkuvaiheen tutoroinnilla, ohjauksella, tukipalveluilla ja opintojen etenemisen seurannalla (ks. 1.3). Havaittuun keskeyttämisuhkaan tai -aikeeseen puututaan olemalla aktiivisesti yhteydessä opiskelijaan. Tarvittaessa opiskelija ohjataan opiskeluhyvinvoinnin palveluiden piiriin. Keskeyttämisten syyt pyritään selvittämään ja huomioimaan ne toiminnan kehittämisessä. Kannustavan ja vuorovaikutteisen ilmapiirin ylläpitäminen opinnoissa on keskeinen osa opiskelijoiden aktiivisuuden tukemista. Tätä edistää kattava opiskelijapalautejärjestelmä sekä monipuolisten arviointi- ja palautemenetelmien käyttäminen. Opiskelijat pitävät jatkuvaa vuorovaikutusta ja omaa oppimista ja edistymistä koskevan palautteen saamista tärkeänä ja toivoisivat sitä entistäkin enemmän.

Xamkissa toimitaan eettisten ohjeiden sekä SORA-ohjeen mukaisesti. Opiskelijoita ja henkilöstöä koskeva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ohjaa toimintaa ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämistä. Tutkintosääntö ohjaa keskeisiä opiskeluun liittyviä prosesseja ja varmistaa opiskelijoiden oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Vahvat työelämäkumppanuudet, työelämä mukana koulutuksen arjessa monipuolisin yhteistyötavoin	CRM:n käytön vahvistaminen yritysyhteistyössä
Polkuopinnot laajasti käytössä eri aloilla	Kv-, YAMK-, monimuoto- ja verkko-opiskelijoiden tutortoiminnan kehittäminen, verkko-ohjauksen edelleen kehittäminen
Oppimiseen kannustava hyvä ilmapiiri ja vuorovaikutus opiskelijoiden ja henkilöstön kesken	Kv-opiskelijoiden opintojen aikaisen integroinnin vahvistaminen korkeakouluyhteisöön ja työelämään
Verkko-opintojen laaja ja monipuolinen tarjonta	Osaamisperusteisen arvioinnin edelleen kehittäminen
Opiskelijan ohjaus, oppimisen tehovalmennukset ja tukipalvelut; opiskelijoiden hyvinvointipalvelut	
Ketteryys ja opiskelijaläheisyys koulutustarjonnassa, joustavat opintopolut: kolme väylää (työviikkopohjainen, työelämään integroitu ja nopeutettu väylä) sekä yrittäjyyspolut	

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Yhteisöllisyys tukee opiskelijakeskeisyyttä

Xamkilla on ohjeistus ja menettelyt opiskelijavalinnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Xamk varmistaa koulutuksensa opiskelija- ja osaamiskeskeisyyttä muun muassa panostamalla työelämäläheiseen opiskeluun, opintopolkujen joustavuuteen sekä opetuksen ja TKI-toiminnan integrointiin. Xamkissa on käynnissä lukusuunnittelu-uudistus, jonka tavoitteena on edistää opiskelijoiden mahdollisuuksia valita opintoja useiden kampusten tarjonnasta ja lisätä mahdollisuuksia nopeaan opintojen suorittamiseen. Xamkilla on menettelyt aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle.

Koulutuksen opiskelijakeskeisyyttä edistää auditointivierailulla esille tullut vahva yhteisöllisyys, joka vallitsee niin opiskelijoiden kesken kuin myös henkilöstön ja opiskelijoiden välillä. Sähköinen Learn-oppimisympäristö tarjoaa vuorovaikutteisen opetus- ja oppimisympäristön.

Opiskelijavastaavan (OVA) tuki ja heiltä saatu ohjaus koetaan auditointivierailun perusteella opiskelijoiden keskuudessa arvokkaana. HOPSit laaditaan yhdessä opiskelijavastaavien kanssa. Opiskelijoiden ohjausta tuetaan käytössä olevien sähköisten järjestelmien, kuten Teamsin avulla. Ohjauksessa painottuu vuorovaikutteisuus ja mahdollisuus henkilökohtaiseen, opiskelijan tarpeita vastaavaan ohjaukseen.

Jatkuvan oppimisen koordinointi on keskitetty yhteen yksikköön. Tämä on edesauttanut jatkuvan oppimisen palveluiden kehittämistä siten, että opiskelijoille voidaan tarjota samat ohjaus- ja tukipalvelut kuin tutkinto-opiskelijoillekin.

Xamkin monipuoliset oppimisympäristöt tukevat vuorovaikutusta työelämän kanssa. Henkilöstön osallistuminen TKI-toimintaan on voimavara työelämälähtöisten oppimisympäristöjen kehittämisessä. Tästä esimerkkinä ovat Xamkin Kuitulaboratorio ja Active LiveLab.

Henkilökohtaiset opintosuunnitelmat ja arviointi on saatava vahvistamaan osaamisperustaisuutta

Auditointivierailulla tuli esille, että opiskelijoiden henkilökohtaisten opintosuunnitelmien (HOPS) merkitys korostuu vasta opintojen loppupuolella. Opintojen alussa opiskelijat saavat valmiiksi laaditut suunnitelmat opintojen suorittamiseen, joiden perusteella HOPS-keskustelut käydään. HOPSilla ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella ole opintojen alussa kovin suurta merkitystä opintojen edistämisessä, vaan merkitys vahvistuu opintojen loppupuolella. Auditointiryhmä suosittelee, että HOPS-keskusteluiden roolia koko opintopolun kattavassa opintojen suunnittelussa vahvistetaan siten, että opiskelijoilla on aktiivinen rooli oppimisprosessinsa

suunnittelussa. HOPSin systemaattinen työstäminen kaikissa opintopolun vaiheissa mahdollistaa opiskelijan oman roolin vahvistamisen oppimisprosessissaan. Näin voidaan tukea opiskelijoiden ammatillista kasvua ja osaamisen kehittymistä HOPS:n tarjoamilla mahdollisuuksilla.

Läpi opintopolun kattavat HOPS-keskustelut edesauttavat opiskelijan opintojen joustavaa toteuttamista (esim. opintojen nopeuttaminen) sekä opiskelijan hankkiman osaamisen tunnistamista ja työn opinnollistamista. HOPSien laajempi hyödyntäminen mahdollistaa näin osaamisperustaisuuden toteuttamista osana ohjaustyötä ja opiskelijan osaamisen edistämistä.

Vaikka Xamkin opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia ja opiskelijoiden arvioinnissa on moninaisia käytänteitä, kävi auditointivierailulla ilmi, että opintojaksojen opiskelija-arviointi on kuitenkin usein suoritusperustaista. Xamk on tunnistanut tämän kehittämiskohteeksi itsearvioinnissaan. Xamkille suositellaan, että arviointikäytänteitä yhdenmukaistetaan ja osaamisperustaista arviointia vahvistetaan koko ammattikorkeakoulussa. Sähköinen Learn-oppimisympäristö voisi tarjota yhdessä systemaattisten HOPS-keskustelujen kanssa välineitä osaamisperustaisen arvioinnin kehittämiseen. Harjoittelua tukevan seuranta- ja arviointiohjelman Workseedin käyttöönoton laajentaminen läpi koulutusalojen tukisi myös osaamisperustaisen arvioinnin edistämistä. Näillä toimin voidaan edistää opiskelijan osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua.

Laajat opiskeluhyvinvoinnin palvelut ovat vahvuus

Opiskeluhyvinvointia edistävissä palveluissa lähtökohtana on opiskelijoiden tarpeiden huomiointi. Hyvinvointia edistetään monikanavaisesti, joista auditointivierailulla tulivat esille Teams -keskustelut, podcastit, ryhmätapaamiset verkossa ja vapaavalintainen opintopsykologin järjestämä opiskeluhyvinvoinnin opintojakso. Lisäksi on toteutettu videotallenteita opiskelutekniikasta ja stressinhallinnasta sekä pidetty yhteisöllisyyttä tukevia virtuaalikahvihetkiä. Xamk aikoo kehittää opiskelijoiden ja henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa täydentämällä sitä saavutettavuussuunnitelmalla. Xamkilla on toimintamallit epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumiselle.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Xamk toteuttaa ja kehittää tulevaisuussuuntautunutta koulutusta, jossa keskeistä on ennakointi, megatrendien huomioiminen, työelämäläheisyys, osaamisperustaisuus ja opiskelijakeskeisyys (Pedagoginen kehittämisohjelma). Koulutuksia arvioidaan ja kehitetään työelämätiedon avulla, jota saadaan sidosryhmä- ja verkostoyhteistyön, TKI-hankkeiden, opiskelijapalautteen ja aktiivisen tutkimus- ja tilastotiedon hyödyntämisen avulla. Opetussuunnitelmien päivittäminen varmistaa tutkintokoulutuksen ajantasaisuuden arvioinnin säännöllisesti (ks. 1.1).

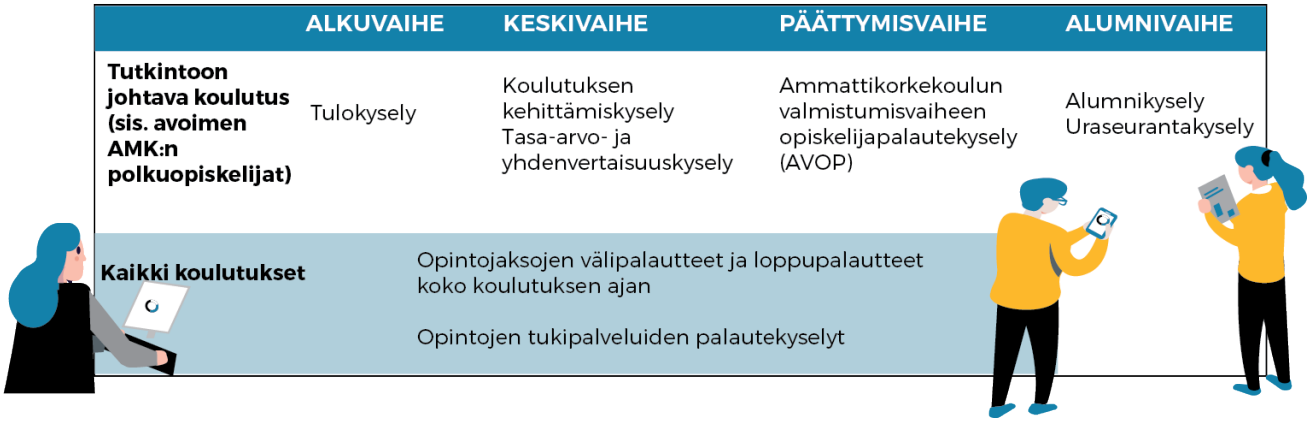
Koulutusalojen ja -yksiköiden systemaattisella tulosseurannalla arvioidaan laatua, tuloksellisuutta ja strategianmukaisuutta. Seurantaan kuuluvat muun muassa opintojaksopalaute, AVOP-palaute, keskeyttäneet, tutkinnot ja valmistuneiden työllistyminen. Tuloksia analysoidaan koulutuksissa, koulutusaloilla, yhtiön johtoryhmässä ja opetuksen johtoryhmässä. Keskeisistä tuloksista raportoidaan hallitukselle. Koulutuksissa ja opetuksen johtoryhmässä seurataan lisäksi tarkemmin opintojen etenemistä mm. opintopistekertymien avulla. Tulos- ja opintojen etenemisen seurantaa helpottavia raportteja ollaan kehittämässä (Power BI). Opiskelijapalautekyselyiden sekä valtakunnallisten AVOP- ja uraseurantakyselyn tulokset käsitellään opetuksen johtoryhmässä sekä tarkemmin koulutusyksiköissä. Seuranta- ja arviointitiedon perusteella sovitaan niin Xamk-tason kuin koulutuskohtaisia toimenpiteitä. Xamk on mukana valtakunnallisessa KAPPAS! Korkeakouluopiskelijoiden oppimistulosten arviointi Suomessa -projektissa, jossa tutkitaan kansainvälisen testin avulla opiskelijoiden geneeristen taitojen kehittymistä opintojen aikana. Tulokset käsitellään syksyn 2020 aikana.

Osaamistavoitteiden saavuttamista arvioidaan opintojakso- ja harjoittelukohtaisesti, ja arviointi perustuu osaamisperustaisiin opetussuunnitelmiin, kuvattuihin osaamistavoitteisiin sekä osaamisperustaisiin arviointikriteereihin. Opettajan arvioinnin lisäksi menetelminä käytetään ryhmässä ja yksilönä tehtävää itsearviointia, vertaisarviointia, työelämäedustajien arviointia sekä reflektiotilaisuuksia. Joillain aloilla opiskelijat kokoavat opettajan kanssa läpikäytävää osaamisportfolioita tai -päiväkirjaa opintojen ajan. Järjestelmillä, kuten Learn-oppimisympäristöllä ja harjoittelun osaamisen kehittymisen seuranta- ja arviointiohjelma Workseedilla, tuetaan arviointia ja oppimispalautteen antamista. Saadun palautteen perusteella opiskelijat pitävät näitä työkaluja hyvinä. Opinnäytetyön arviointiin ja palautteeseen on tulossa työvälineeksi järjestelmä vuoden 2020 aikana.

Opiskelijapalautetta kerätään säännöllisesti yhteisillä kyselyillä aina opintojen alusta alumnivaiheeseen. Kyselyitä täydentävät tutkintokoulutuksissa lukukausittain pidettävät opiskelijoiden ja henkilökunnan kehittämisfoorumit. Niissä käsitellään palautetta, annetaan vastapalautetta ja tuodaan keskusteluun opiskelijoille tärkeitä asioita. Opiskelijakunta Kaakko on mukana foorumeissa ja toimii muutoinkin keskeisenä opiskelijoiden vaikuttamiskanavana

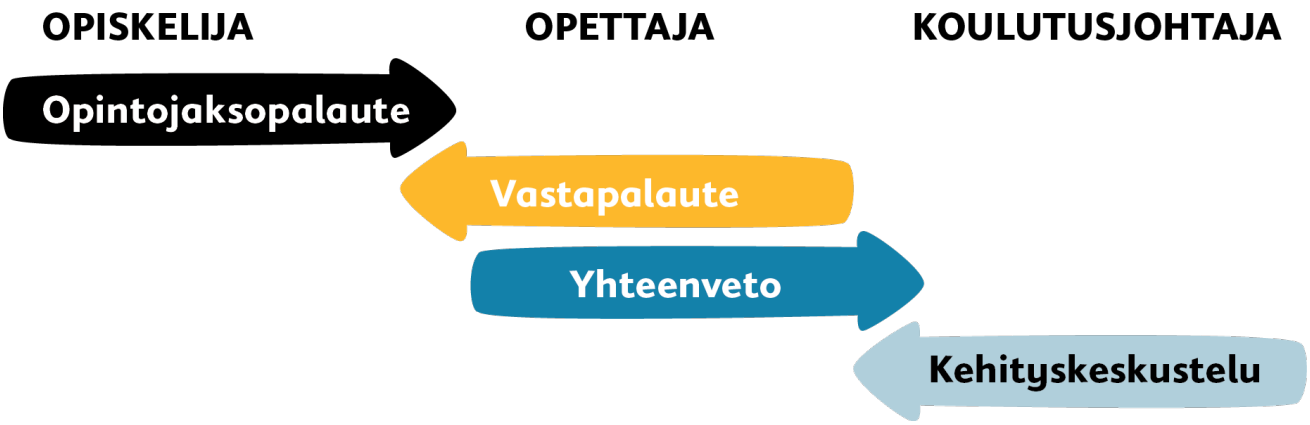
esimerkiksi toimielinten opiskelijaedustuksen kautta.

Opintojaksopalaute kerätään opintojaksoilta yhteisen järjestelmän avulla, välipalautteen opettajat keräävät valitsemallaan tavalla. Opintojaksopalautejärjestelmän ja -prosessin kehittämistyö on parhaillaan käynnissä. Tavoitteena on sekä opiskelijoille että opettajille sujuvampi, vastapalautetoiminnallisuuden sisältävä ja entistäkin paremmin opetuksen kehittämistä tukeva prosessi.



Kuva 5. Opiskelijapalautteet

Opiskelijan roolista koulutuksen kehittämisessä ja palautteen merkityksestä kerrotaan www-sivuilla, intranetissä ja Opinto- ja urasuunnittelu -opintojaksolla. Laatupalvelut tiedottavat yhteisistä kyselyistä ja tuloksista ja analysoivat tulokset organisaatio- ja koulutustasolla. Palautetta seurataan tulosseurannassa ja analysoidaan vuosittaisissa johdon katselmuksissa. Koulutusyksiköissä tulokset analysoidaan tarkemmin, käsitellään henkilöstökokouksissa ja opiskelijoiden kanssa kehittämisfoorumeissa. Koulutusten vastuuhenkilöt avaavat palautteen merkitystä ja vaikutusta opiskelijoille. Opettajat analysoivat opintojaksopalautteen hyödyntäen sitä opetuksen kehittämisessä ja vastaavat opintojaksoilla vastapalautteen antamisesta esimerkiksi keskustellen, sähköpostin, Teamsin tai Learnin kautta. Opettajien kehityskeskusteluissa tehdään katsaus opintojaksopalautteisiin ja sovitaan tarvittaessa toimenpiteistä.



Kuva 6. Opintojaksopalautteen polku

Kyselyiden, kehittämisfoorumeiden ja jatkuvan vuorovaikutuksen yhdistelmä koetaan hyväksi toimintatavaksi. Parannettavaa on edelleen vastapalautteen antamisen systemaattisuudessa. Myös opiskelijoiden saaminen kehittämisfoorumeihin on koettu ajoittain haasteelliseksi. Kehittämiskohteeksi on tunnistettu palautekyselyiden arviointi erityisesti kuormittavuuden kannalta. Itsearvioinnissa nousi esiin, että palautteenannon merkitystä voitaisiin selventää opiskelijoille opinto- ja urasuunnittelun opintojaksolla. Opintojaksolla tulisi harjoitella nykyistä enemmän itse- ja vertaisarviointia sekä tavoitteisiin peilaavan, rakentavan palautteen antamista. Avoimen AMK:n ja täydennyskoulutuksen kehittämiskohteena on palautteen hyödyntäminen systemaattisemmin koulutustarjonnan kehittämisessä.

Tukipalveluita kehitetään henkilöstön, opiskelijakunnan ja opiskelijoiden kanssa työryhmien, käyttäjätestausten ja yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Esimerkiksi opetuksen hallinto hyödyntää systemaattisesti osallistavia yhteiskehittämisen menetelmiä prosessien ja dokumenttien suunnitteluun ja tuottamiseen. Tukipalvelut keräävät asiakaspalautetta muutaman vuoden välein niin henkilöstöltä kuin opiskelijoiltakin ja opiskelijakunta Kaakon tavoin hyödyntävät vuosittaisten opiskelijapalautekyselyiden tuloksia kehittämistyössään.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Ennakoiva ote, tulevaissuusuuntautuneisuus	Opetushenkilöstön työaikasuunnitelmien kehittäminen joustavammiksi
Työelämän tarpeisiin vastaaminen niin tutkintokoulutuksen kuin jatkuvan oppimisen kautta	Tiedon kerääminen kattavammin koulutusten työelämäprojekteista niiden seuraamiseksi ja kehittämiseksi
Kehittämisfoorumeiden ja palautekyselyiden muodostama kokonaisuus opiskelijapalautteen keräämisessä ja hyödyntämisessä	Palautejärjestelmän vaikuttavuuden ja näkyvyyden edelleen tehostaminen opiskelijoiden suuntaan
Jatkuvan oppimisen koordinointi ja seuranta keskitetty yhteen yksikköön; asiakkaalle näyttäytyy yhtenä toimintana, hyvien käytänteiden siirtyminen yhteisen kehittämisen kautta	Jatkuvan oppimisen opintojaksopalautteiden systemaattisempi hyödyntäminen
Opettajien työelämäjaksot	
Opintojen etenemisen seuranta	

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Opetussuunnitelmia uudistetaan säännöllisesti

Xamkin opetussuunnitelmia arvioidaan ja päivitetään tarvittaessa. Laajempia uudistuksia on tehty vuosina 2016 ja 2019. Systemaattisella tulosseurannalla ja tulosten käsittelyllä organisaation eri tasoilla pyritään vaikuttamaan koulutusten laatuun, tuloksellisuuteen ja strategianmukaisuuteen. Tiedolla johtamista pyritään jatkossa vahvistamaan sähköisen PowerBI -raportoinnin avulla.

Opiskelijapalautekäytäntöjen ja kehittämisfoorumeiden jalkauttamista on jatkettava

Xamkilla on tarkoituksenmukaisia opiskelijapalautekäytäntöjä, mutta joitakin palautekäytäntöjä voisi vielä kehittää koko korkeakoulun tasolla. Esimerkiksi opintojaksojen välipalautteen hyödyntämisessä on vaihtelua Xamkin eri koulutusten, yksiköiden ja opettajien välillä. Koulutuksissa, joissa palautetta kerättiin, koettiin välipalaute erinomaiseksi käytännöksi ja auditointiryhmä kannustaakin korkeakoulua laajentamaan käytännön kattamaan kaikki koulutukset.

Auditointivierailulla opiskelijat tunnistivat opintojaksopalautteen opiskelijan mahdollisuutena vaikuttaa opetuksen suunnitteluun. Opiskelijat eivät tunnistaneet muita palautekyselyjä (tulokysely ja koulutuksen kehittämiskysely) kuin opintojaksopalautteen. Opiskelijoilla oli kuitenkin vähän tietoa palautteen varsinaisesta vaikuttavuudesta. Vastapalautteen antaminen ja opiskelijapalautteen vaikuttavuuden esille tuominen entistä näkyvämmin opiskelijoiden keskuuteen vahvistaisi opiskelijoiden motivaatiota vastata eri palautekyselyihin.

Auditointivierailulla korostui opintojaksopalautteen ja kehittämisfoorumien rooli opiskelijan mahdollisuuksissa vaikuttaa koulutuksen/opetuksen kehittämiseen. Vaikka kehittämisfoorumeiden toteuttamiseen on luotu malli (yhteinen menettelytapaohje ja kehittämisfoorumin huoneentaulu), jonka tulisi vähintäänkin toteutua koulutusten järjestämien foorumeiden toteutuksissa, ovat erot toteutuksissa vielä ilmeiset. Kehittämisfoorumeiden haasteena on usein liian pieni opiskelijaosallistujamäärä. Opiskelijat toivat auditointivierailulla esille toiveen kehittämisfoorumeiden opiskelijakeskeisyyden vahvistamisesta. Yksi mahdollisuus olisi se, että opiskelijat olisivat foorumeiden järjestäjätaho.

Sidosryhmien roolia koulutuksen kehittämisessä voisi vahvistaa, erityisesti yritysyhteistyön osalta. Jatkuvan oppimisen osalta aktiivinen vuoropuhelu ympäröivän yhteiskunnan kanssa edesauttaa koulutustarjonnan kehittämistä ympäristön tarpeisiin vastaten.

Tukipalveluita kehitetään niin yhteiskehittämisen kuin henkilöstö- ja opiskelijapalautteen pohjalta. Esimerkkinä tästä on opiskelijaorientaation kehittäminen ja Ekampus sähköisten palvelujen edistäjänä. Ekampus sai auditointivierailulla kiitosta opettajilta verkko-opetuksen tukijana ja kehittäjänä. Ekampuksen tarjoaman tuen merkitys on korostunut koronapandemian aikaisessa etäopetuksessa ja -ohjauksessa.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

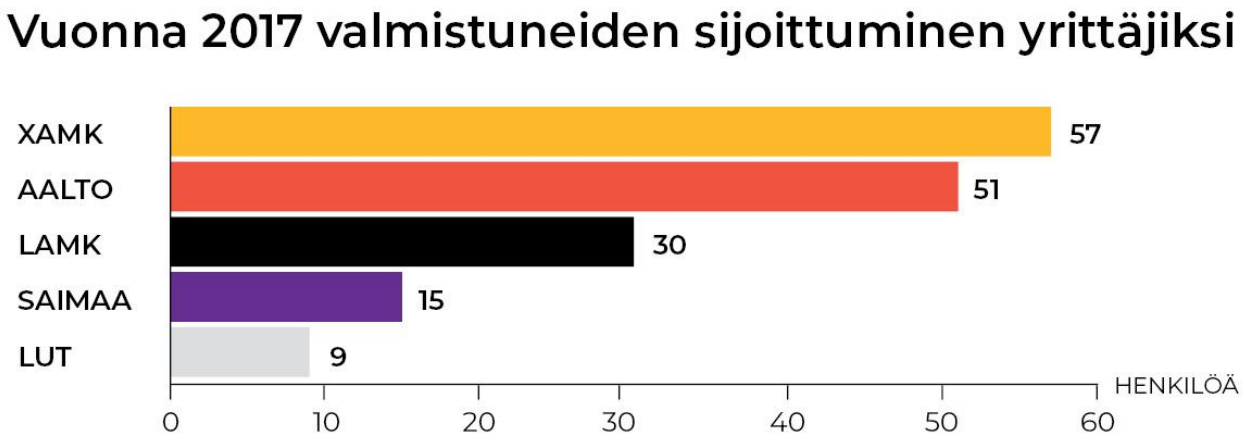
Tulevaisuustyöskentely opetussuunnitelmien uudistuksessa

Vuonna 2019 toteutetussa opetussuunnitelmien uudistuksessa kehitettiin erityisesti yhteistyötä ja synergiaetujen hyödyntämistä koulutusten välillä. Prosessissa hyödynnettiin yhteissuunnittelua ja osallistettiin henkilöstöryhmiä, opiskelijoita ja työelämäkumppaneita tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyyn. Tulevaisuuspajoista jäi pysyvä toimintamalli maakunnan yhteiseen ennakointiin. Esimerkiksi hyvinvoinnin koulutusalalla opetussuunnitelmissa huomioitiin alan tulevaisuuden muutostekijöitä. Lisäksi syntyi pitkän aikavälin suunnittelussa hyödynnettävä koulutusalan tiekartta, joka sisältää toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet yhdistettynä Xamkin strategisiin tavoitteisiin. Erityisen onnistunutta oli eri osapuolten tulevaisuusnäkemysten esille saaminen ja työskentelyn yhdistäminen strategiaan.

Joustavat oppimisväylät ja yrittäjyyspolut

Joustavat oppimisväylät tarkoittavat opiskelijan mahdollisuutta opiskella työviikkopohjaisesti, nopeuttaen tai työhön integroiden. Väylien toteutus on kuvattu koulutuskohtaisesti opinto-oppaassa ja opintojaksokohtaisesti toteutuskuvauksissa. Opiskelijoita tuetaan joustavien oppimisväylien hyödyntämisessä verkko-opintotarjonnalla, joustavilla opetussuunnitelmilla, saman koulutuksen päivä-, monimuoto- ja verkkomuotoisilla opinnoilla, Xamkin ja koulutusten yhteisillä opinnoilla, sekä ryhmä- ja henkilökohtaisella ohjauksella. Verkko- ja monimuoto-opintoihin on ollut runsaasti hakijoita, mikä kertoo joustavien opintojen tarpeesta. Verkkotarjonnan ja työelämäprojektien määrä on kasvanut tasaisesti.

Yrittäjyyspolku on mahdollisuus oppia yrittäjyyttä erilaisissa oppimisympäristöissä, kuten opintojaksoilla, projekteissa, valmennuksissa, innovaatio- ja yrittäjyystapahtumissa, harjoitusyrityksessä tai omassa yrityksessä, opiskelijan kiinnostuksen mukaan. Polun avulla opiskelija voi entistä konkreettisemmin kehittää ideoitaan kohti yritystoimintaa. Opiskelija voi lähteä yrittäjyyspolulle missä tahansa opintojen vaihteessa. Polku on integroitavissa tutkintoon, toteutettavissa vapaasti valittavina opintoina tai tutkinnon ylittävinä opintoina ja opinnollistettavina aktiviteetteina.



Kuva 7. Vuonna 2017 valmistuneiden sijoittuminen yrittäjiksi Kaakkois-Suomen korkeakouluissa (Vipunen)

Opintojen etenemisen tukipalvelut

Opiskelijoille on tarjolla työpajoja, tehovalmennuksia ja klinikoita, joiden aiheina ovat muun muassa kielet, opiskelutaidot, lääkelaskut, opinnäytetyö ja esiintymistaidot. Tehovalmennuksen tarkoituksena on auttaa opiskelijoita selviytymään AMK-tasoisista opinnoista, ja sitä järjestetään kielissä ja esiintymistaidoissa. Iso osa valmennuksista on verkossa, mitä opiskelijat ovat pitäneet hyvänä. Esimerkiksi verkossa pidetyissä ruotsin tehovalmennuksissa opiskelijat ovat päässeet toistamaan ja tekemään enemmän tehtäviä kuin lähiopetuksessa, mikä on näkynyt positiivisesti myös oppimistuloksissa. Esiintymisvalmennus on lähiopetusta. Osa opintojakson käyneistä on kertonut, että ei olisi pystynyt jatkamaan opintoja ilman tällaista apua, osa on saanut tukea työpaikan hakemiseen ja saanut työpaikan, johon ei olisi kuvitellut uskaltautuvansa.

Jatkuvan oppimisen toimintamalli ja verkkototeutukset

Jatkuva oppiminen on organisoitu sekä keskitettyyn Avoin AMK ja Täydennyskoulutus -yksikköön että koulutusyksiköihin. Avoin AMK ja Täydennyskoulutus -yksikön toiminnalla on varmistettu yhtenevä toiminnanohjaus ja tavoitteiden toteutuminen. Yksikkö seuraa keskitetysti tavoitteiden toteutumista ja käynnistää nopeasti korjaavat toimenpiteet. Yksikkö levittää hyviä käytänteitä, käynnistää monialaisten koulutustuotteiden rakentamisen sekä kehittää yhteneviä toimintaprosesseja, ohjeita ja lomakkeita. Yksikkö varmistaa sen, että toiminta on kustannustehokasta ja asiakkaalle yhdenmukaista ja tasalaatuista, eikä koulutustarjonnassa ole päällekkäisyyttä.

Esimerkkinä avoimen AMK:n koulutusten kehittämisestä voi mainita verkko-opintojaksot ja näistä muodostetut opintokokonaisuudet. Kahden viimeisen vuoden aikana verkko-opintojaksojen määrä on kasvanut systemaattisen kehittämisen ansiosta. Vuonna 2018 ja 2019 avoimen AMK:n verkko-

opintojaksojen rakentamiseen määriteltiin yhteiset TAS-periaatteet ja kriteerit. Opintojaksot tuotettiin Xamkin strategiarahalla. Avoimen AMK:n tarjonnasta vuonna 2020 noin 65 % toteutetaan verkko-opintoina. Opiskelijat ovat antaneet hyvää palautetta verkko-opinnoista.

Simulaatio-oppimisympäristöt

Simulaatioympäristöt toimivat laadukkaina oppimisympäristöinä, TKI-toiminnan tutkimusympäristöinä ja tukevat koulutuksen kehittämistä. Esimerkiksi Kotkan kampuksen **ambulanssisimulaattori** on kansainvälisesti ainoa laatuaan. Yhteistyökumppaneiden avulla on luotu realistinen ja potilasturvallisuutta varmentava ensihoidon oppimisympäristö. Se mahdollistaa kokonaisvaltaisen ensihoidon tapahtumaprosessien harjoittelun ja kuvauksen, ammatillisen ja liikenneturvallisen ambulanssin kuljettamisen ja hälytysajon kouluttamisen. Ympäristö on mahdollistanut hälytysajon turvallisuuden parantamiseen tähtäävät TKI-hankkeet ja simulaattoria käytetään myös täydennyskoulutuksessa ja avoimen AMK:n opinnoissa. Kotkan kampuksella on myös **minisairaala**, joka muistuttaa mahdollisimman paljon aitoa sairaalaympäristöä eri osastoineen.

Mikkelin kampuksella toimivat talotekniikan **Testlab ja Demolab,** jotka on suunniteltu ja rakennettu Xamkin ja ammatillisen oppilaitoksen opiskelijoiden, ulkopuolisten suunnittelijoiden sekä opetus- ja TKI-henkilöstön voimin. Testlab on ilmanvaihdon testaukseen ja simulointiin tarkoitettu ympäristö, jolla voidaan opettaa ja tutkia ilmanvaihdon prosesseja. Monipuoliset laboratoriotoiminnot ovat saaneet positiivista palautetta myös ulkomaalaisilta opiskelijoilta, ja käytännönläheinen tekeminen on osoittautunut vetovoimatekijäksi koulutusohjelmalle. Demolab on laboratorion sisällä oleva pientalo, jossa voidaan tutkia taloteknisiä järjestelmiä, kuten lämmitys- ja jäähdytysjärjestelmiä. Ympäristöjä on hyödynnetty TKI-projektien alustana ja opiskelijoille tarjottavina laboratoriotöinä. Toimintaan on yhdistetty järjestelmäteknistä tutkimusta sekä opiskelijoiden projektitoimisto. Demolabista on muodostunut myös opiskelijoiden viihtyisä ryhmätyöskentelytila.

Opiskelijoiden ohjaus ja hyvinvointipalvelut

Ohjauksella ja hyvinvointipalveluilla taataan opiskelijoille yksilöllistä tukea opintojen etenemiseen. Opiskeluhyvinvoinnin tiimi koostuu opintopsykologeista, opiskeluhyvinvoinnin asiantuntijoista ja liikunnan toimijoista. Tiimi vastaa hyvinvointipalveluista yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten terveydenhoitajien ja pastoreiden kanssa. Ohjaustoimijoihin kuuluvat opiskelijavastaavat, avoimen ja täydennyskoulutuksen suunnittelijat, opintotoimisto ja opiskelijakunta Kaakko. Ohjauksen ja hyvinvoinnin tiimi, TKI-hankkeet ja yhteistyö muiden toimijoiden, kuten Ohjaamojen ja alueellisten urheiluakatemioiden kanssa, toimivat yhteisen kehittämisen välineinä.

Kaikissa AMK-koulutuksissa on opiskelijavastaavien ohjaama Opinto- ja urasuunnittelun opintojakso, jolla opiskelijat arvioivat omaa oppimistaan ja saavat palautetta ja tukea etenemiseen. Tarjolla on myös opintopsykologien Opiskelutaidot ja opiskelijan hyvinvointi -opintojakso.

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 tasolla Hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Xamk on merkittävä ja aktiivinen alueellinen toimija, jolla on vahva rooli aluekehityksen edistäjänä.
- Xamkin johtamisjärjestelmä ja strategia ohjaavat tehokkaasti vaikuttavuustyötä ja sen kehittämistä. TKI-toiminnan hankesalkkuna toimiva Hansa-järjestelmä on lupaava työväline ja antaa tulevaisuudessa mahdollisuuksia TKI-toiminnan nykyistä strategisempaan suuntaamiseen.
- Jatkuvan oppimisen koulutustarjonnalla vastataan tehokkaasti toiminta-alueen koulutustarpeisiin.
- Xamkiin fuusion jälkeen luotu yhtenäinen toimintakulttuuri tukee vaikuttavuustavoitteiden toteutumista.

Kehittämissuositukset

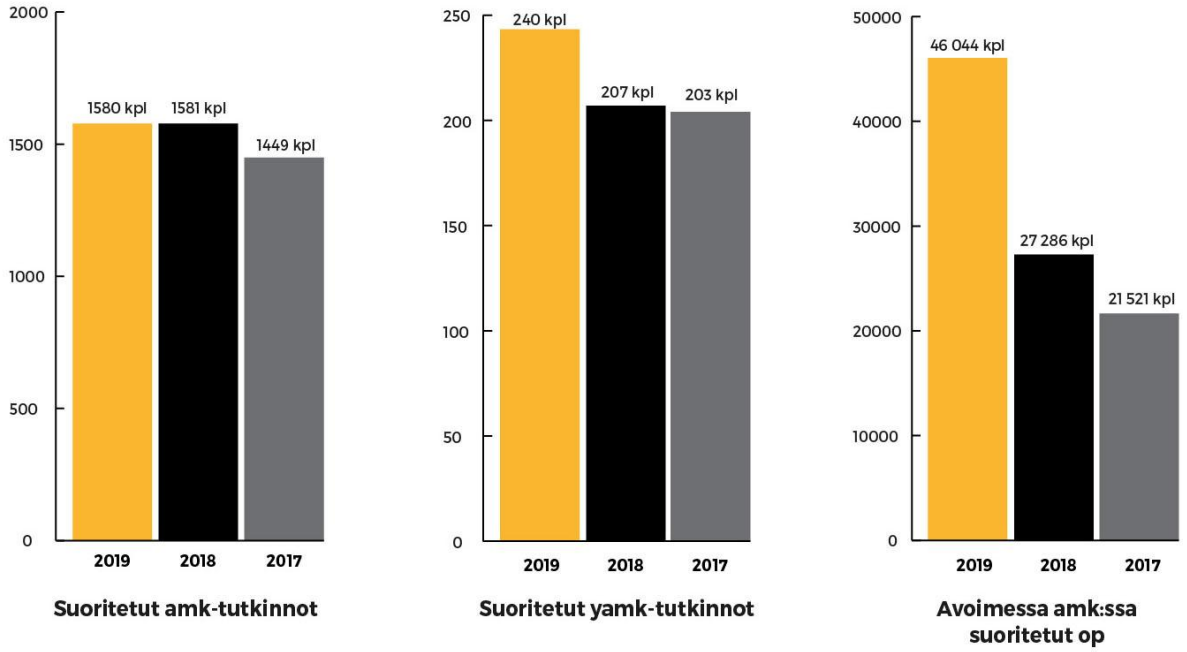
- Asiakkuuksienhallinnan kehittäminen on käynnistetty, mutta työ on toistaiseksi kesken. Tästä syystä Xamkin aluekehitystyö on osin hajanaista ja pirstaleista. Asiakkuuksienhallinnan kehittämistä tulee jatkaa. Tavoitteena on oltava koulutusta ja TKI-toimintaa tukeva aluekehitystyön malli.
- Ennakointityön systemaattisuutta tulee kehittää työelämän, erityisesti yritysten tarpeisiin vastaamiseksi.
- TKI-toiminnan vaikuttavuusmallia on kehitettävä TKI-toiminnan jatkuvalla määrällisellä ja laadullisella seurannalla. Lisäksi voidaan hyödyntää Hansa-järjestelmän tarjoamia arvioinnin mahdollisuuksia.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

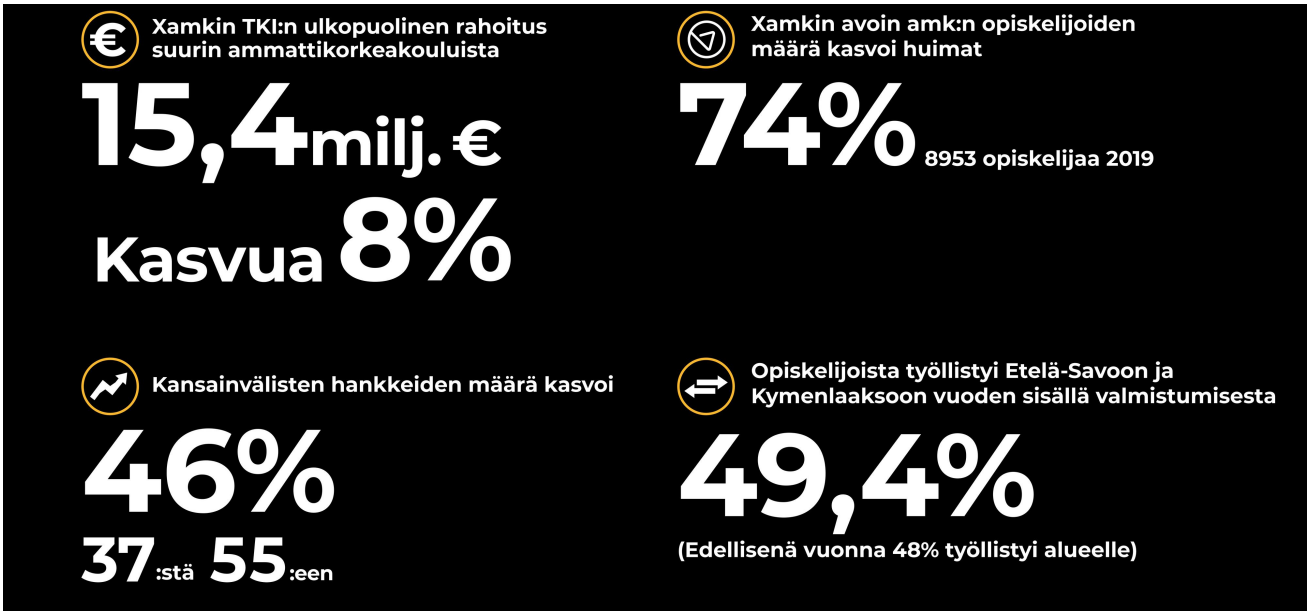
Xamkissa tehtävä työ tähtää kestäviin ja positiivisiin muutoksiin. Koulutus tuottaa uutta osaamista, TKI-toiminta tietoa ja ratkaisuja yritysten ja työelämän tarpeisiin. Yrityksille, yhteisöille ja yksilöille tarjotaan monipuolisia palveluja. Siten syntyy pitkäkestoista yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta yksilöille, heidän lähipiiriinsä, maakuntiin ja koko yhteiskuntaan. Toimintaa ohjaavat kansalliset linjaukset ja strategiset valinnat, jotka perustuvat Kymenlaakson ja Etelä-Savon maakuntien tarpeisiin sekä omistajakaupunkien strategioihin ja erikoistumisen kärkiin. Julkaisut ”Lisää työtä ja hyvinvointia” (2018) sekä ”Elinvoimaa vahvistamassa” (2019) luovat katsauksen Xamkin alueelliseen vaikuttavuuteen.

Laaja avoimen AMK:n tarjonta ja alueen tarpeisiin suunnattu täydennyskoulutus tukevat väestön osaamistason ylläpitämistä ja kehittämistä. Toiminta-alueen maakuntien väestön koulutustaso on maan alhaisimpia, joten jatkuvalla oppimisella on erityistä merkitystä aluekehitykselle. Koulutus suunnitellaan tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa osaamistarpeet ennakoiden (ks. luku 1.1). Jatkuvan oppimisen toimintaa seurataan opintopisteiden ja asiakaspalautteen avulla. Xamk tuotti 72 % Kaakkois-Suomen avointen korkeakoulujen 64 076 opintopisteestä vuonna 2019 (Vipunen).



Kuva 8. Koulutus tuottaa uutta osaamista (Vipunen).

Vaikuttavuus pohjautuu Xamkin vahvaan profiloitumiseen, asiantuntijuuteen sekä tutkimuksen ja koulutuksen ympäristöihin. Neljällä TKI-vahvuusalalla kehitetään innovaatioita tuottavia ekosysteemejä, jotka yhdistävät tutkimusta, koulutusta ja yritystoimintaa. Xamkin TKI-toiminta tukee molempien maakuntien kasvua ja erikoistumista.



Kuva 9. Saavutetuilla tavoitteilla ja muutoksilla Xamk vahvistaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Xamkin tuloksia 2019).

Vaikuttavuustavoitteita arvioidaan säännöllisten sidosryhmäkyselyiden, valmistuneiden opiskelijoiden uraseurantakyselyiden sekä koulutusten ja TKI-toiminnan monipuolisesta työelämäyhteistyöstä saadun palautteen avulla. Arvioinnin systemaattisuudessa on kuitenkin edelleen kehitettävää.

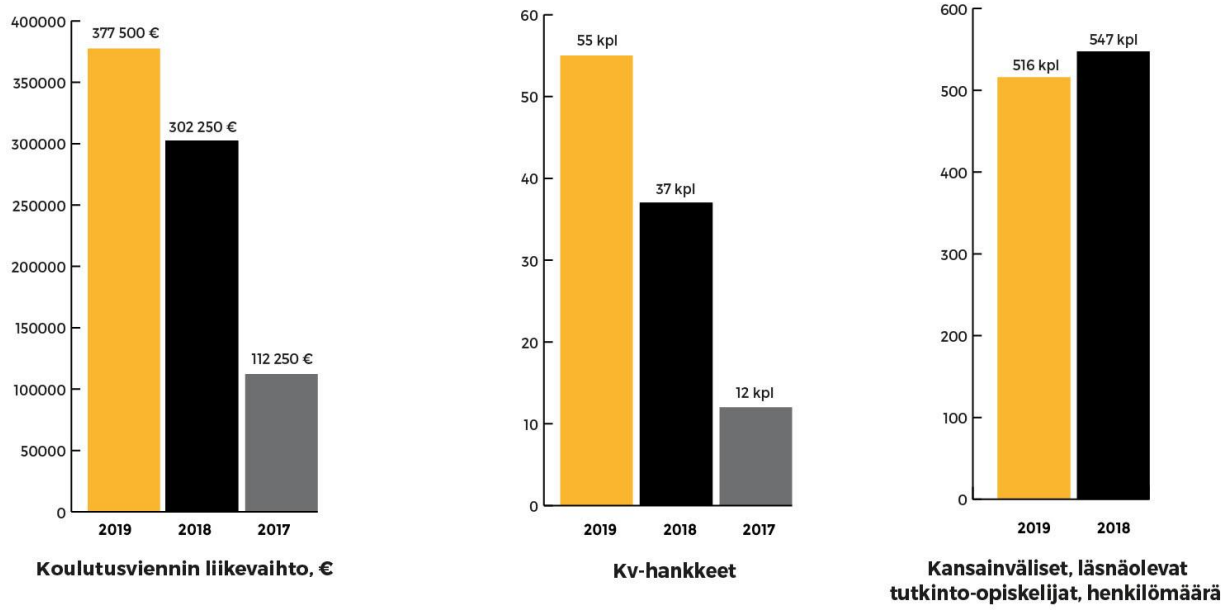
TKI-sidosryhmäkumppaneille suunnatun kyselyn (2017) mukaan Xamk-yhteistyön keskeiset hyödyt ovat uudet verkostot ja osaaminen, yhteistyökumppanit, hyvät harjoittelijat sekä lisäresurssit. Tiedon vaihto ja sitä kautta keskinäisen ymmärryksen lisääntyminen nähdään tärkeimpänä, mutta vastauksissa korostuivat myös monipuolinen palvelujen tarjonta, työelämän tarpeita palveleva koulutus, muita organisaatioita kehittävä yhteistyö sekä nopea reagointi. Kehitettävää löytyy avoimuudessa ja tiedon lisäämisessä esimerkiksi käynnissä olevista hankkeista.

Monipuolinen verkostoyhteistyö vaikuttavuuden edellytyksenä

Xamkin toiminta perustuu pitkäjänteisille kumppanuuksille, jotka tukevat toimijoiden strategista kehittämistä, osaamisen vahvistamista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kumppanuusverkosto rakentuu alueellisista, kansallisista ja kansainvälisistä yhteistyökumppaneista: yrityksistä, järjestöistä, korkeakouluista, tutkimuslaitoksista, oppilaitoksista, julkisyhteisöistä.

Vuonna 2019 Xamkilla oli lähes 700 yritysyhteistyökumppanuutta (TKI-toiminnan tilastot Hansa-järjestelmässä). Digitalisaation tehokkaalla hyödyntämisellä pystytään uudistamaan asiakaslähtöisiä toimintatapoja sekä vahvistamaan alueellista kehitystä ja kilpailukykyä. Monialaisella yhteistyöllä ja avoimilla toimintatavoilla tuetaan esim. yritysten digitaalista toimintakulttuuria ja sopeutumiskykyä yllättävissä muutostilanteissa. Koronaepidemian aikana Xamk tarjosi paikallisten kehitysyhtiöiden koordinoimana yrityksille maksutonta asiantuntija-apua hankehakemusten laatimiseen.

Xamkin kansainvälisessä yhteistyöverkostossa on yli 300 korkeakoulupartneria (kansainvälisten palveluiden tilastot). Vuonna 2019 ulkomaalaisia tutkinto-opiskelijoita oli 70:stä eri maasta yhteensä 516. Koulutusviennissä panostetaan valittuihin, maakuntien erityisosaamiseen perustuviin kärkituotteisiin ja asiakassuhteiden kehittämiseen etenkin Kiinan ja Venäjän kanssa. Kasvava kansainvälinen toiminta tuo toiminta-alueelle uutta osaamista, työvoimaa sekä yhteistyö- ja liiketoimintamahdollisuuksia.

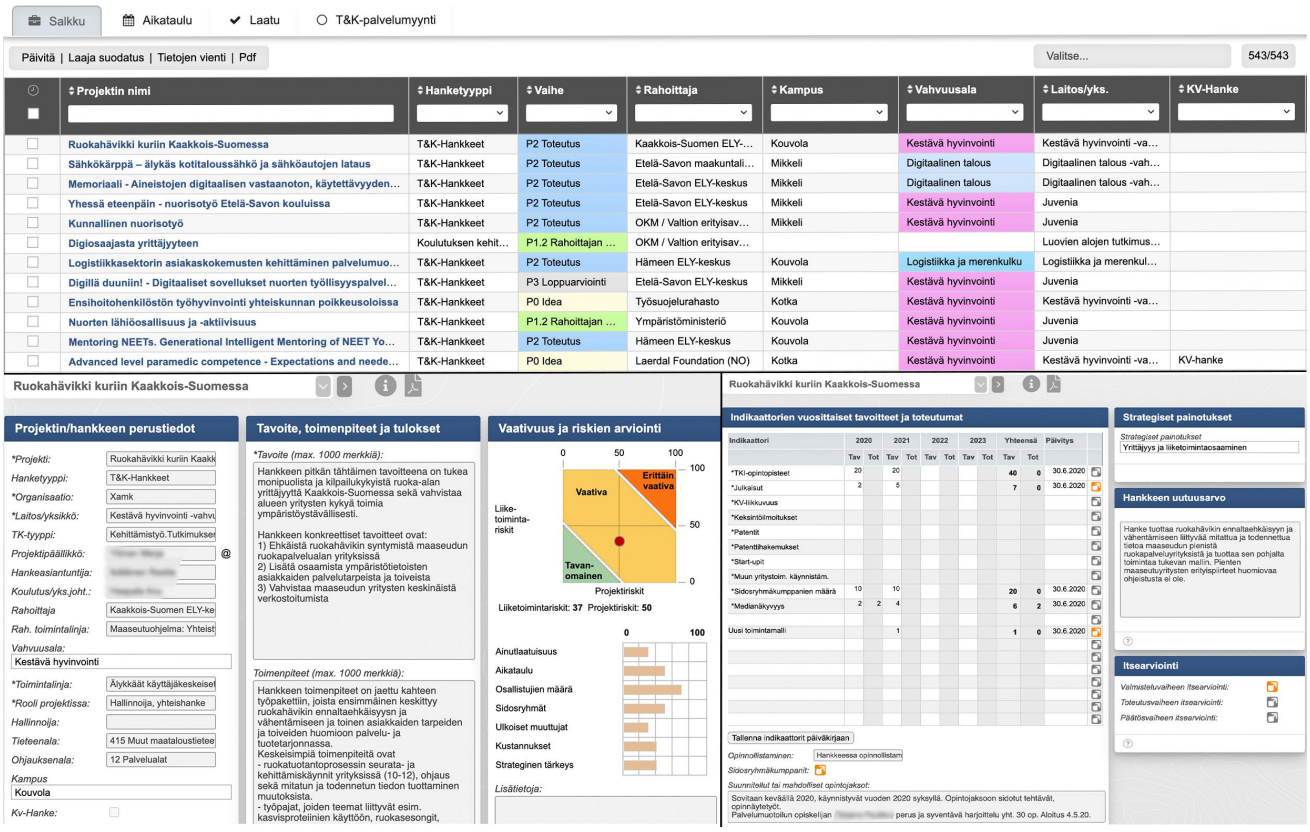


Kuva 10. Kasvua, kehitystä ja erikoistumista kansainvälisellä toiminnalla (Xamkin tilastot, TKI-tulosseuranta)

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen perustuu selkeisiin toimintamalleihin ja toimiviin prosesseihin

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus ovat luonteva osa Xamkin toimintaa ja toimintasuunnitelmia. Työtä ohjaavaa strategiaa tukeville keskeisille toimenpiteille on asetettu tavoitearvot ja indikaattorit, joita seurataan säännöllisesti johtoryhmissä ja yksikkötasolla. Xamkin vastuullisuustyötä johdetaan vastuullisuusohjelmalla ja seurataan raportoinnilla. Indikaattoreista suurin osa on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden indikaattoreita.

TKI-hankkeissa johtamisen, tulosseurannan sekä vaikuttavuuden analysoimisen välineenä käytetään projektinhallintajärjestelmä Hansaa. Hansa integroi prosessit ja arvioinnin, ja sen kautta toteutuu myös strateginen kytkös TKI-vahvuusaloihin (ks. 2.2).



Kuva 11. Hansassa tulosseuranta integroituu kokonaisprosessiin ja sitä kautta laadun ja vaikuttavuuden arviointiin.

Ennakoinnilla tietoa toiminnan suuntaamiseksi

Ennakoinnin avulla tarvittavia muutosketjuja ja mekanismeja suunnataan kohti vaikuttavuustavoitteita niin koulutuksessa, TKI-toiminnassa kuin palvelutoiminnassakin. Xamk on mukana maakunnan ennakointifoorumeissa, ja valtakunnallisia foorumeita seurataan aktiivisesti. Ennakointi-, tilasto- ja indikaattoritietojen rinnalla tehdään tiivistä yhteistyötä toimijoiden kesken, sillä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus tuottaa muun muassa uusia koulutustarpeita ja hankeaihioita.

Xamkissa on kehitteillä TKI-toiminnan vaikuttavuusmalli, jonka avulla voidaan jatkossa syventää toiminnan ja vaikuttavuuden suhdetta edelleen sekä viestiä vaikuttavuudesta kohdennetummin eri sidosryhmille. Työ ennakoinnin systemaattisuuden lisäämiseksi on käynnistynyt. Tunnistettu kehittämiskohde on trenditiedon käytettävyyden parantaminen sekä ennakointitiedon integroiminen prosesseihin. Kehitettävää on myös vaikuttavuutta koskevan seuranta- ja arviointitiedon dokumentoinnin ja käsittelyn yhteisissä menettelytavoissa. Data-analytiikan kehitystyö on aloitettu, se mahdollistaa jatkossa vastuullisen aluevaikuttavuuden kuvaamisen, analysoimisen sekä raportoimisen niin opiskelijoille kuin sidosryhmille.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toiminnan strategialähtöisyys	Ennakointityön systematisoinnin jatkaminen

Aktiivinen vuorovaikutus omistajakaupunkien kanssa

Toimintakulttuuri, jossa asiantuntijat tekevät aktiivista yhteistyötä kumppaneiden kanssa

Systemaattiset investoinnit asiantuntijapääomaan ja infraan

Toiminta-alueen tarpeisiin vastaava ja osaamistasoa nostava koulutus ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet

Vaikuttavuuden systemaattisen arvioinnin ja seurannan edelleen kehittäminen

Uusien menetelmien kehittäminen yritysyhteistyön syventämiseksi

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Xamk on alueellisesti merkittävä toimija

Auditointiryhmä kiinnitti huomiota Xamkin kykyyn luoda fuusion yhteydessä ja sen jälkeen yhtenäistä toimintakulttuuria. Vaikka fuusiosta on kulunut verrattain lyhyt aika, korkeakoulun toiminta nojaa pitkälti yhteisesti sovittuihin ja jaettuihin toimintatapoihin ja prosesseihin.

Auditointiaineiston perusteella Xamkin johtamisjärjestelmä ja strategia tukevat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämisen tavoitetta. Vaikuttavuustavoitteet on määritelty, ja vaikuttavuustavoitteiden toteutumista seurataan muun muassa ulkopuolisen TKI-rahoituksen määrän, kansainvälisten hankkeiden määrän, avoimessa ammattikorkeakoulussa suoritettujen opintojen määrän ja Xamkin toiminta-alueelle työllistyneiden alumnien määrän avulla. Vaikuttavuustavoitteiden toteutumista arvioidaan sidosryhmiltä, kumppaneilta ja alumneilta kerätyn palautteen pohjalta sovituin menetelmin. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen perustuu selkeisiin toimintamalleihin, kuten indikaattorien ja palautteiden tuottaman tiedon hyödyntämiseen.

Auditointivierailu vahvisti itsearvioinnin antamaa kuvaa siitä, että Xamkin rooli alueen kehittäjänä on merkittävä. Xamkin arvostus alueen sidosryhmien keskuudessa on suuri ja se koetaan elintärkeäksi alueelle. Xamk näyttäytyy kiinnostavana ja vetovoimaisena toimijana myös rahoittajien ja opiskelijoiden taholta. Tämä näkyy merkittävässä ulkopuolisen rahoituksen osuudessa ja Xamkin toimialueen ulkopuolelta hakevien opiskelijoiden määrässä. Valmistuneiden opiskelijoiden myönteistä työllistymiskehitystä alueelle on syytä edelleen tukea.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta Xamkin toiminta on merkittävää erityisesti maakuntaliittojen ja kuntien näkökulmasta. Maakuntien ja kaupunkien keskeiset strategiset tavoitteet ovat linjassa Xamkin TKI-toiminnan vahvuusalojen kanssa ja alueelliset toimijat on otettu mukaan kehittämistyöhön. Auditointiryhmä tukee Xamkin tavoitetta maakuntien ennakointiryhmissä toimimisesta. Tämän kautta mahdollistuu alueen tarpeisiin vastaaminen, samoin kuin uusien käytänteiden saaminen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiin. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiin käytetään tällä hetkellä määrällisiä mittareita kuten työllistymislukuja ja uraseurantakyselyn tuloksia, jotka mittaavat keskipitkän aikavälin vaikuttavuutta. Auditointiryhmä suosittelee, että ennakointiryhmissä toimimisen tavoitteena olisi nopean reagoinnin mahdollistaminen. Lisäksi ennakointiryhmissä toimimisella voitaisiin lisätä Xamkin alueellisen vaikuttavuuden todennettavuutta.

Sidosryhmät on otettava entistä monipuolisemmin mukaan toimintaan

Erityisesti kaupunkien ja maakuntien kanssa on löydetty toimivia yhteistyömuotoja. Yrityskentän osalta vaikuttavuus korostuu keskeisten kumppaneiden osalta, jotka kokevat merkittävää hyötyä TKI-toiminnasta. Sidosryhmiä laajemmin tarkasteltaessa auditointiryhmä suosittelee, että Xamk jatkaa edelleen asiakkuuksienhallinnan, viestinnän ja ennakointityön systemaattista kehittämistä.

Xamk on tunnistanut, että sen tulisi saada nopeammin ja täsmällisempää tietoa sidosryhmiltä, omistajakaupungeilta ja rahoittajilta entistä vahvempien kumppanuuksien rakentamiseksi sekä toiminnan vaikuttavuuden edistämiseksi. Auditointivierailulla tuli esille, että sidosryhmät eivät kaikilta osin tunnistaneet rooliaan palautteen antajina ja Xamkin toiminnan kehittäjinä. Auditointiryhmä suosittelee ennakointityön systemaattisuuden parantamista myös tästä näkökulmasta.

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

- Korkeakoulun itsearviointi

Xamkissa avoin tiede ja tutkimus (ATT) perustuu asetettuihin tavoitteisiin, avoimuuden periaatteisiin, avoimen toimintakulttuurin tukemiseen sekä henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Toteutumista ohjataan ja seurataan ATT-työryhmän koordinoimana. Vuonna 2019 opetus- ja kulttuuriministeriö toteutti Suomen korkeakouluissa kypsyystasomittauksen, jossa Xamk nousi tasolta kaksi tasolle neljä.

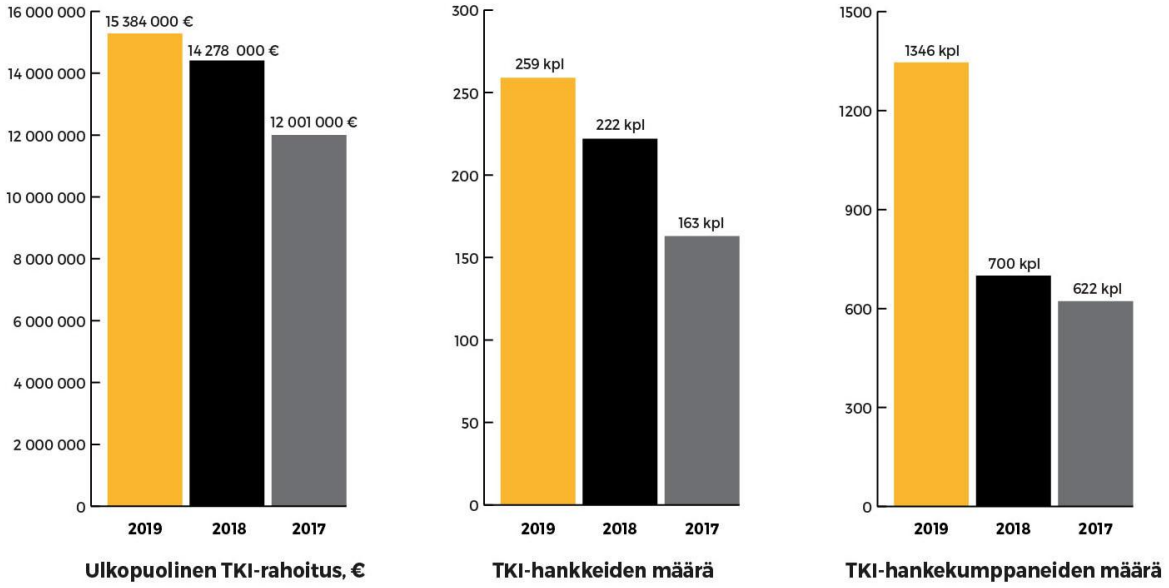
Avointa toimintakulttuuria tuetaan olemalla aktiivisia kansallisessa Avoin TKI -hankkeessa sekä avoimen tieteen ja tutkimuksen verkostoissa. Vuonna 2019 työstettiin ATT:n vaatimusten mukaisia sopimusmalleja, aineistonhallintaa, eettisiä ohjeita ja muita käytäntöjä. Henkilöstön osaamista on vahvistettu kehittämällä tiedottamista ja oppaita sekä uudistamalla avoimen toimintakulttuurin verkkosivuja ja LibGuides-palvelua.

TKI-toiminnassa ja koulutuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä. Xamkilla on tutkimuseettinen toimikunta, jonka pääasiallisena tehtävänä on toteuttaa eettistä ennakkoarviointia. Tutkimusetiikan tukihenkilö tiedottaa tutkimusetiikan ja hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvistä ajankohtaisista asioista sekä tarjoaa työntekijöille matalan kynnyksen neuvontaa tutkimuseettisissä kysymyksissä.

TKI-toiminta tuottaa uutta tietoa ja osaamista

Xamkin TKI-toiminta edistää Kaakkois-Suomen elinvoimaa ja kilpailukykyä tukemalla alueen yritystoimintaa sekä luomalla uutta yrittäjyyttä ja uuteen osaamiseen perustuvia työpaikkoja. Ratkaisuja yritysten ja työelämän tarpeisiin tuotetaan uuden tiedon, uusien käytännön sovellusten, tuotteiden ja innovaatioiden kautta. Vipuvoimaa kehittämiseen saadaan yhteistyöstä ja jaetusta alueen kehittämistavoitteesta. Yritysten osallistuminen hankkeisiin ja toimintaan on ollut aktiivista ja jatkuvasti kasvavaa, mikä kertoo toiminnan tuottamasta hyödystä.

TKI-vahvuusalojen toiminta ja tavoitteet perustuvat strategian mukaisille kärjille. Xamkin erityinen TKI-toiminnan profiili on syntynyt pitkäjänteisen kehittämistyön ja osaamisen tuloksena. Vahvuutena ovat toimivat ja ajantasaiset prosessit, joita on päivitetty keväällä 2020 vastaamaan kasvavan hanketoiminnan volyymiin. Yhteiset hankeprosessit, tukipalvelut ja osaamiskeskittymiin perustuva TKI-toimintarakenne luovat edellytykset vaikuttavalle toiminnalle sekä pitkäaikaisille yhteistyösuhteille. Tästä osoituksena on rahoituslähteiden monipuolistuminen sekä valtakunnallisten kilpailtujen tutkimusrahoitusten saaminen (mm. Suomen Akatemia).



Kuva 12. Xamkin TKI-toiminta jatkoi kasvuaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti (TKI-tulosseuranta).

TKI-toimintaan on kehittynyt mittava, alueen yritystoimintaa tukeva tutkimusinfrastruktuuri. Lähes 30 tutkimuslaboratoriosta tai -ympäristöstä vuonna 2019 avoimia TKI-infroja oli 24. Yritykset hyödyntävät tiloja omissa tutkimus- ja tuotekehitysprosesseissaan ja tilaavat Xamkilta monipuolisia mittaus-, testaus- ja asiantuntijapalveluja. TKI-infrat tarjoavat aidon kehittämisympäristön myös opinnäytetöille ja opiskelijoiden yritysprojekteille. Yritysasiakkaita oli vuonna 2019 lähes kolmesataa (TKI-toiminnan tilastot Hansa-järjestelmässä).

Kansainvälisyys ja innovaatioekosysteemit vahvistavat vaikuttavuutta

Kasvava kansainvälinen hanketoiminta ja yhteistyö hyödyttävät toiminta-alueen kehittymistä ja tuovat maakuntiin kilpailtua EU-rahoitusta. Kansainvälinen hanketoiminta syventää ammattikorkeakouluyhteisön osaamista ja lisää Xamkin houkuttelevuutta yhteistyökumppanina.

Vuonna 2019 kansainvälisiä TKI-toiminnan kumppanuuksia oli eniten Venäjältä ja Itämeren alueen maista, sillä Xamk on aktiivinen toimija ENI- ja Itämeren alueen hankerahoituksissa. Horizon 2020 -ohjelmarahoitus laajensi yhteistyöverkostoa laajemmin Eurooppaan. Kansallisesti toimivat innovaatioverkostot ovat loistava lähtökohta TKI-toiminnan kansainvälistämiselle. Tältä pohjalta on jo muodostunut useita Horizon 2020 -konsortioita, jotka voivat synnyttää uusia innovatiivisia tutkimusrakenteita toiminta-alueelle.

Alueellisesti vahvat innovaatioekosysteemit toimivat osana kansallisia ja kansainvälisiä tutkimusverkostoja tuoden yhteen yritykset, korkeakoulut, tutkimuslaitokset, rahoittajat ja muut

TKI-toiminnan sidosryhmät vauhdittamaan innovaatioita ja uutta liiketoimintaa asukkaiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Vahvuusalojen osaamiskeskittymien kautta TKI-toiminnalle on saatu pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta.

Toimintaa suunnataan entistä rohkeammin kohti kansainvälisyyttä ja globaaleiden ongelmien ratkaisemista. Kansainvälisen yhteistyön syventämiseen, rahoituksen kasvattamiseen ja osaamisen vaihtoon tullaan panostamaan. Rekrytointiprosessia kehitetään kansainvälisten osaajien määrän lisäämiseksi. Laajan kehittämistoiminnan tuloksia ja innovaatioita on kyettävä kaupallistamaan nykyistä paremmin.

Vaikuttavuuden seuranta pohjautuu tavoitteisiin

TKI-toiminnan yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle on määritelty vahvuusalakohtaiset konkreettiset tulostavoitteet, joita seurataan tuloskortin avulla säännöllisesti johtoryhmissä, Xamk Oy:n hallituksessa sekä operatiivisella tasolla. Hankkeiden strategianmukaisuus varmistetaan TKI-johtoryhmässä, jossa käsitellään ja hyväksytään hankkeet sekä niiden tavoitteet.

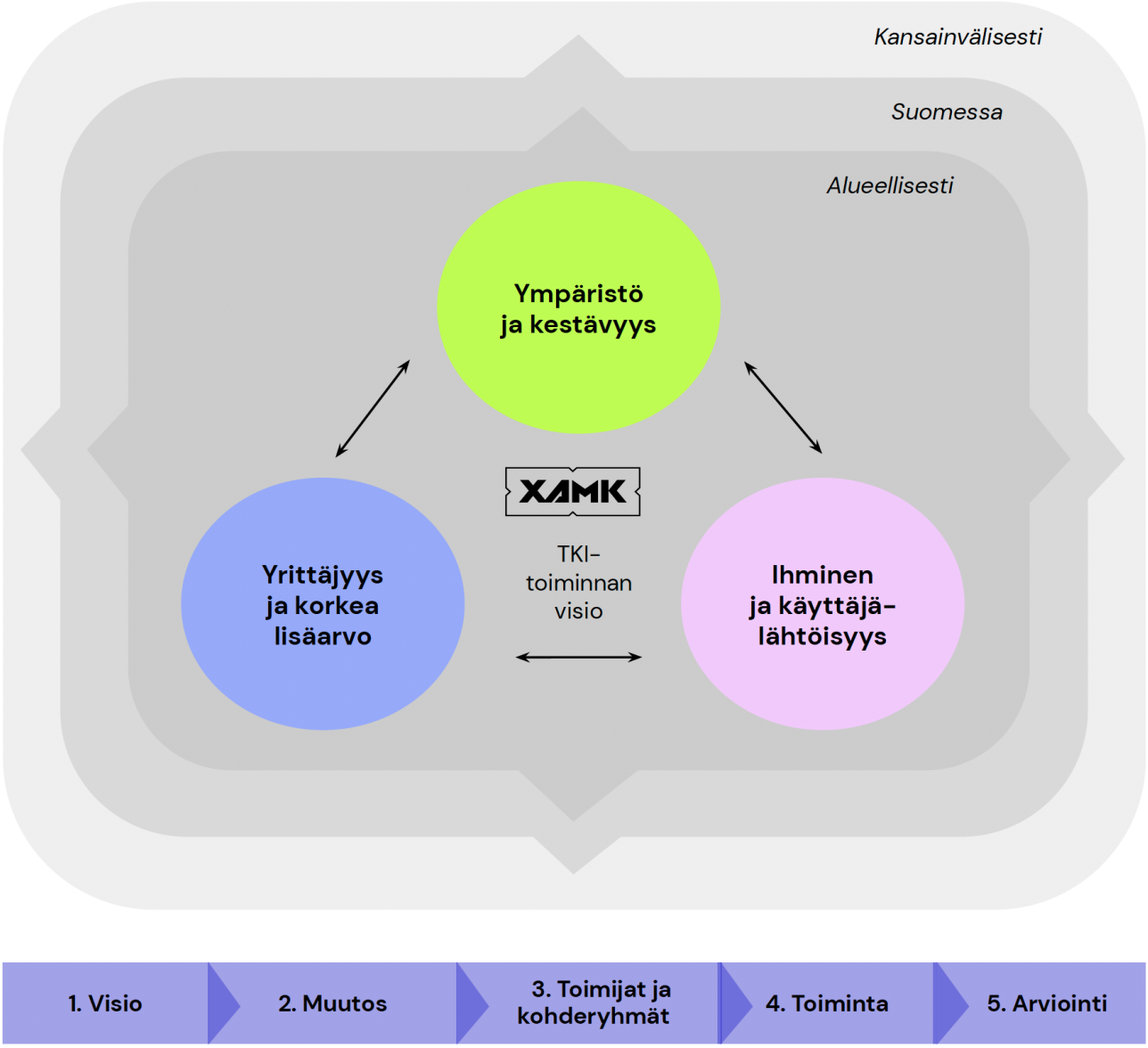
Vaikuttavuuden arvioinnissa ja seurannassa hyödynnetään projektinhallintajärjestelmä Hansaa hankkeen koko elinkaaren ajan. Haasteena on pitkän aikavälin vaikuttavuuden arviointi esimerkiksi hankkeen päättymisen jälkeen.

	2017	2018	2019
Julkaisupisteet	424	442	553
Kv-liikkuvuus	417	773	955
Keksintöilmoitukset	3	5	8
Patentit ja patenttihakemukset	1	2	1
Start-upit tai muu yritystoiminnan käynnistäminen	27	76	58
Sidosryhmäkumppanien määrä tki-toiminnassa	882	1 763	1 621
Tki-toiminnan medianäkyvyys	131	491	521

Kuva 13. Muita TKI-toiminnan tuloksia vuosina 2017-2019

Systemaattista seurantaa ja arviointia tullaan kehittämään osana TKI-toiminnan vaikuttavuusmallia. Hankkeet synnyttävät suoraan tai välillisesti uutta yritystoimintaa, joten start

up -yritysten määrää ja elinkaarta seurataan jatkossa vahvasti.



Kuva 14. TKI-toiminnan vaikuttavuusmalli

Julkaisut ja viestintä tekevät vaikuttavuuden näkyväksi

Avoimen tieteen periaatteiden mukaan Xamkin julkaisusarjat ovat luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa, johon tehdään systemaattista rinnakkaistallentamista. Verkkolehdet Next, READ ja Beyond ovat avoimesti saatavilla. Neljä kertaa vuodessa ilmestyvä READ kertoo Xamkin TKI-työstä. Julkaisujen määrä on kasvanut vuosittain, vuonna 2019 Xamk oli toiseksi eniten julkaisupisteitä tuottanut ammattikorkeakoulu (Vipunen). Myös julkaisujen avoin saatavuus jatkoi maltillista kasvuaan 87 %:iin kaikista julkaisuista (2018: 86 %, 2017: 82 %, ATT-tilastointi).

Tutkimustuloksista ja hankkeista viestitään Xamkin verkkosivuilla, TKI-toiminnan blogissa, hankkeiden omilla verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Henkilöstölle tarjotaan monipuolisesti tukea vaikuttavuuden ja TKI-toiminnan aikaansaaman muutoksen viestintään. TKI-asiantuntijoille suunnattu Asiantuntijaviestinnän kehittäminen -koulutus käynnistyi vuonna 2019.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi TKI-toimintaa on tehtävä tunnetummaksi, jotta siitä saadaan entistä parempi hyöty toiminta-alueelle. Kehittämiskohteita ovat esimerkiksi TKI-asiantuntijapalveluiden markkinointi yrityksille ja hankekuvausten konkretisointi. Vaikuttavuuksia rakentavat kumppanuudet on pystyttävä määrittelemään entistä tarkemmin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Volyymi, asiantuntijuus ja infrat	TKI-toimintaa koskevan ja toiminnassa tuotetun uuden tiedon saatavuuden parantaminen yritysyhteistyön syventämiseksi (CRM)
Vahvuusalojen vastaavuus maakuntien tarpeisiin ja strategioihin	TKI-asiantuntijapalveluiden tuottaminen toiminta-alueen hyödyksi
Prosessit, TKI-toiminnan laatu ja strategialähtöisyys	TKI-toiminnan tulosten entistä laajempi jatkohyödyntäminen, esim. kaupallistaminen ja pitkän aikavälin vaikuttavuus (hyvät käytännöt, onnistumiset)
Laadun ja vaikuttavuuden arviointi ja tulosseuranta integroitu kokonaisprosessiin ja Hansaan	Kansainvälistymisen tukirakenteiden edelleen kehittäminen ja kv-henkilökunnan määrän kasvattaminen
Monipuoliset ulkoisen rahoituksen lähteet ja kasvanut kansainvälisten hankkeiden määrä	Vaikuttavuusviestinnän kehitystyön jatkaminen, viestinnän kohdentaminen ja ydinviestien kiteyttäminen
Operatiivinen ATT-ryhmä ja eettinen toimikunta	ATT-toimintakulttuurin vakiinnuttaminen

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

- Auditointiryhmän arvio

Määrällisten tavoitteiden rinnalle laadulliset tavoitteet hankkeiden suuntaamisessa

Strategiansa mukaisesti Xamkin yhtenä kärkenä on vaikuttava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta: ”Kansainvälinen ja korkeatasoinen TKI-toiminta on keskeinen osa korkeakoulumme alueellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Sen avulla tuotetaan ratkaisuja yritysten ja työelämän tarpeisiin”. Xamk on määritellyt tutkimustoiminnalleen neljä vahvuusaluetta, joiden toiminta ja tavoitteet perustuvat strategiassa nimettyihin, alueen tarpeista nouseviin painopisteisiin. TKI- hankkeiden ja hankekumppaneiden määrä on viimeisen vuoden aikana kasvanut merkittävästi sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Määrällisen kasvun rinnalla Xamkissa pyritään kehittämään TKI-toiminnan laatua ja kumppanuuksien hallintaa, mitä auditointiryhmä pitää suositeltavana kehityssuuntana.

Vaikka on tärkeää, että TKI-volyymi pysyy korkealla tasolla tai kasvaa, auditointiryhmä suosittelee, että samanaikaisesti kiinnitetään huomiota toiminnan laatuun. Laadukkaat lisäarvoa tuottavat ja mahdollisesti markkinoiden hyödyntämät ratkaisut tuovat kestävää yhteiskunnallista vaikuttavuutta mm. työpaikkojen muodossa. Hankkeiden kaupallistaminen ja hankkeissa tuotetun tiedon vaikuttavuus on tunnistettu Xamkissa seurattaviksi kohteiksi.

Xamkin TKI-toiminta on monelta osin julkisesti rahoitettua, mistä seuraa, että myös tutkimustoiminta on avointa ja avoimesti löydettävissä samoin kuin julkaisut. Avointen ja hyvien tieteellisten käytäntöjen toteutuminen pyritään varmistamaan mm. avoimen tieteen ja tutkimuksen -työryhmän (ATT) ja tutkimuseettisen toimikunnan avulla. Tutkimustietoa jaetaan henkilöstön, opiskelijoiden ja kumppaneiden kesken. Xamkin toiminnan vaikuttavuutta on arvioitu lisäksi aihetta käsittelevissä julkaisuissa. Tiedon jakamista on pyritty lisäämään monikanavaisesti hyödyntämällä muun muassa digitaalisia alustoja ja blogeja. Vaikuttavuutta on kehitetty mm. kouluttamalla avainhenkilöitä vaikuttavan viestimisen ja sosiaalisen median käyttämisen osa-alueilla. Xamkin medianäkyvyys onkin viime vuosina TKI-toiminnan osalta parantunut. Xamkin julkaisusarjat ja mm. TKI-työstä kertova verkkolehti ovat avoimesti saatavilla. Tutkimustuloksista ja hankkeista viestitään Xamkin verkkosivuilla, TKI-toiminnan blogissa, hankkeiden omilla verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa.

Xamkilla on useita avoimia oppimis- ja TKI-ympäristöjä (Xlab, Paja Kouvola, Kuitulaboratorio, PatteriES, JuveniaAkatemia ja Active Life Lab), jotka edistävät yhteiskehittämisen kulttuuria ja toiminnan vaikuttavuutta alueella. Kun TKI-toimintaa on kehitetty, on samalla vahvistunut asiantuntijapääoma ja sitä tukeva infrastruktuuri, josta esimerkkinä on toimintaa hyvin tukeva

Hansa -järjestelmä. Yhteinen hankesalkku Hansa edistää arjen tavoitteellista toimintaa ja organisoimista ja on avoin koko henkilöstölle.

TKI-toiminnan yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle on määritelty vahvuusalakohtaiset konkreettiset tulostavoitteet, joita seurataan säännöllisesti eri toimielimissä. Auditointiryhmä suosittelee, että TKI-toiminnassa huomioidaan vahvemmin myös opetuksen tavoitteita opetussuunnitelmatasolta lähtien. Tällöin hankesuunnittelua ja yhteistyötä voitaisiin rakentaa paremmin myös Xamkin koulutustoimintaa tukevaksi. Vaikka opetuksen resurssiongelma nousi esille auditointiaineistoissa, arviointiryhmä katsoo Xamkin keskustelevan ja avoimen toimintakulttuurin vievän TKI-kehittämistyötä eteenpäin ja auttavan resursointiin liittyvien haasteiden ratkaisemisessa.

Asiakkuuksienhallinnan kehitystyö on lähtenyt hyvin liikkeelle

Auditointiryhmä suosittelee, että Xamk etenee suunnitellusti yhteisen asiakkuuksienhallintajärjestelmänsä (CRM) kehittämisen kanssa, jotta TKI-toimintaa koskevan ja sen piirissä tuotetun tiedon saatavuus yhteistyöyrityksille paranee. Tällä hetkellä tiedon jakamisen välineet toimijaverkostossa ovat kehitteillä, minkä vuoksi verkostotyöskentelyn skaalautuvat hyödyt jäävät näiltä osin saavuttamatta. Hyötyjä voisivat olla esimerkiksi b2b -markkinoinnin sekä yritysten yhteiskehittämisen edistäminen.

Xamk on TKI-toiminnan kehittämisen rinnalla pyrkinyt kohti ennakoivan toimintaympäristön rakentamista. Xamk on valmistellut TKI-toiminnan vaikuttavuusmallia, johon laatujärjestelmä on integroitu mukaan. Auditointiryhmä suosittelee jatkamaan vaikuttavuusmallin edelleen kehittämistä ja mallin jalkauttamista osaksi arjen toimintaa.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Avoimet oppimis- ja TKI-ympäristöt luovat puitteet kokeiluille, yhteiskehittämiselle ja monialaisille kohtaamisille. Ne perustuvat henkilöstön, opiskelijoiden, opiskelijakunnan ja yritysten monipuoliseen yhteistyöhön. Tällaisia ympäristöjä ovat muun muassa Xlab, Paja Kouvola, Kuitulaboratorio, PatteriES, JuveniaAkatemia ja Active Life Lab.

TKI-toiminnassa kokeilut ja pilotit kuuluvat hankkeiden ominaispiirteisiin. Opiskelijat ovat aktiivisesti mukana kokeilevissa tapahtumissa, kuten design ja game jameissa, living labeissa ja innovaatiotyöpajoissa. Kansainvälisiä MOC-opintokokonaisuuksia on kehitetty kokeilukulttuurin lähtökohdista, ja ensimmäiset opinnot on tarkoitus avata syksyn 2020 aikana. Xamk on yhteiskehittämisen pioneeri toiminta-alueellaan ja valtakunnankin mittakaavassa. Ensimmäinen hackathon oli avoimen datan kehittelytapahtuma vuonna 2014. Yhteiskehittämistä on tehty opiskelijoiden, TKI-asiantuntijoiden, yritysten ja erilaisten organisaatioiden, kuten Nasan, kanssa.

Kokeilut ovat lisänneet osaamista, tuoneet mainehyötyä, luoneet uutta yhteistyötä ja tarjonneet uusia ratkaisuja työelämän haasteisiin. Yhteiskehittämisen menetelmiä hyödynnetään myös Xamkin toiminnan kehittämisessä, esimerkiksi pedagogisen kehittämisohjelman laatimisessa. Pari- ja yhteisopettajuus on tärkeä yhteiskehittämisen muoto. Xamkissa toimii yhteiskehittämistiimi, joka auttaa yhteiskehittämiseen liittyvissä asioissa.

Kokeilevan ilmapiirin edistämiseksi henkilöstölle luodaan mahdollisuuksia yksikkörajat ylittäville kohtaamisille eri tiloissa ja tilaisuuksissa. Käytössä on työvälineitä, kuten Teams ja Skillhive, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen, ideoinnin ja osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamisen. Henkilöstö voi tehdä keksintöilmoituksia, jotka käsitellään sovitun prosessin mukaisesti. Vuoden 2020 alussa käynnistettiin systemaattinen idea- ja aloitetoiminta. Niin keksintöilmoituksia, keksintöjä kuin kehittämistoimenpiteisiin johtaneita aloitteita tuetaan palkkiolla.

Alumnit ovat keskeisiä työelämäkumppaneita

Alumnit osallistuvat opetussuunnitelmatyöhön ja hankkeisiin, toimivat luennoitsijoina ja opinnäytetöiden arvioijina sekä toimivat yhteyshenkilöinä yrityksiin. Alumneista julkaistaan uratarinoita ja vuosittain palkitaan vuoden alumni.

Alumnityöryhmä koordinoi yhteistä alumnitoimintaa ja vastaa alumnitapahtumien, -etujen ja rekisterin kehittämisestä. Näkyvin tilaisuus on Emma Gaalan yhteydessä järjestetty alumnitapahtuma. Alumneille on tulossa valmistumisen jälkeen jatkuvan oppimisen opinto-oikeus kahdeksi vuodeksi. Vuoden 2020 alusta kaikki valmistuneet liitetään automaattisesti alumnirekisteriin; alumniportaali ja aktiivialumnirekisteri ovat kehitteillä. Alumneille kerrotaan Xamkin ajankohtaisista asioista uutiskirjeissä ja sosiaalisessa mediassa.

Kolmen vuoden välein toteutettavalla alumnikyselyllä selvitetään työllistymistä ja urakehitystä, koulutuksen antamia työelämävalmiuksia ja alumnien tarpeita. Myös alumnitilaisuuksien yhteydessä kootaan palautetta toiminnan kehittämiseksi. Xamkissa on kehitetty mallia, jossa alumnit toimivat yritysten korkeakouluyhteyshenkilöinä. Alumniyhteyshenkilökoulutusta on pilotoitu ja siitä saatiin hyvä palaute, mutta sitä ei ole vielä juurrutettu toimintamalliksi. Kehittämistarpeeksi on tunnistettu systemaattisempi alakohtainen alumnitoiminta.

Verkostot ja sidosryhmät tuottavat keinoja kehittymiselle ja uudistumiselle

Koulutusyksiköt ja TKI-vahvuusalat ovat määritelleet keskeiset verkostot, joita ylläpidetään aktiivisella yhteistyöllä kuten vierailuilla, tilaisuuksilla ja yhteishankkeilla. Vuonna 2019 TKI-toiminnassa oli 1 346 toimintaan osallistunutta sidosryhmäkumppania, joista puolet oli yrityksiä. Opetukseen kytkeytyviä kehitysprojekteja toteutettiin työelämäkumppaneiden kanssa 358, kasvua edellisvuoteen oli 35 % (työelämäprojektien tilastointi).

Xamk on aktiivisesti mukana omistajakaupunkiensa kehittämisalustoilla luomassa alueelle elinvoimaa lisäämällä yrittäjyyttä, synnyttämällä uusia työpaikkoja ja kasvattamalla TKI-toimintaa. Jatkossa panostetaan erityisesti puukuitututkimukseen, dataperusteisiin hyvinvointipalveluihin, digitaaliseen tiedonhallintaan sekä öljyntorjuntaan ja ympäristöturvallisuuteen. Hyviä verkostoyhteistyön esimerkkejä ovat muun muassa Active Life Lab, Noheva-teknologiapuisto ja HaminaKotka-sataman yhteistyö.

Koulutuksia, kuten täydennyskoulutukset ja uudet koulutusavaukset, suunnitellaan ja kehitetään verkostoyhteistyönä yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Joustavia opintopolkuja rakennetaan alueen ammatillisten toisen asteen oppilaitosten sekä Aalto-yliopiston kanssa, ja lukioyhteistyöllä tuodaan korkeakouluopintoja tutuksi lukiolaisille. Koulutusten kansainvälisissä verkostoissa yhteistyö näkyy kaksoistutkintojen toteuttamisena, opiskelija- ja henkilökuntavaihtona ja kansainvälisen kesälukukauden toteutuksena. Koulutusten aktiivisia kv-verkostoja ovat muun muassa Euroweek, Neptune, IBSEN ja IB&M.

Tapahtumayhteistyön avulla luodaan foorumeita henkilökunnan ja opiskelijoiden osaamisen kehittymiselle ja verkostoitumiselle sekä lisätään Xamkin näkyvyyttä. Toistuvia tapahtumia ovat esimerkiksi Nordic Business Forum, Global Entrepreneurship Week sekä ura- ja rekrytapahtumat. Opiskelijayrittäjyyden tukemiseen on useita toimintamalleja ja aktiviteetteja (ks. luku 2.4 ja yrittäjyyspolut, luku 1.4), mutta kehittämiskohteena on niiden saaminen laajemmin pysyväksi toiminnaksi.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) käyttöönotto on aloitettu ja sitä ollaan laajentamassa, mutta työkalua ei vielä hyödynnetä systemaattisesti. Koulutusten kumppanuushallintaa tukevat sopimukset, jotka luovat pohjan pitkäjänteiselle yhteistyölle työelämäkumppaneiden kanssa. TKI-hankkeissa yhteistyösopimukset laaditaan systemaattisen prosessin mukaisesti. Kumppaneilta saatavaa jatkuvaa palautetta hyödynnetään kehittämisessä, lisäksi systemaattinen sidosryhmäpalaute kootaan vuorovuosin alumneilta, koulutuksen ja TKI:n sidosryhmiltä.

Itsearvioinnissa todettiin, että Xamkin henkilöstö toimii aktiivisesti verkostoissa, luottamustehtävissä ja yhdistyksissä, mutta niistä ei vielä koota tietoa yhteiseen käyttöön eikä verkostojen laatua arvioida.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Vakiintuneet ja osaamisperustaiset verkostot ja kumppanuudet	Monipuolisten verkostojen kuvaaminen ja niiden laadun arviointi
Asiantuntijat aktiivisesti verkostoissa mukana	Opiskelijayrittäjyyden tukemisen keinojen ja toimintatapojen vakiinnuttaminen pitkäjänteisemmäksi toiminnaksi
Avoimet TKI- ja oppimisympäristöt	Koulutusalakohtaisen alumnitoiminnan systematisoiminen
Monialainen ja osaava henkilöstö	
Korkeakoulun yhteinen alumnitoiminta	

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

Kokeilut ja osallistaminen ovat luonteva osa toimintaa

Xamkin toimintakulttuuri on läpileikkaavasti kehittyvä ja uudistuva. Prosesseja ja toimintatapoja kehitetään jatkuvasti ja olemassa olevat kehittämisen käytännöt (mm. kehittämisfoorumi ja johdon katselmus) tukevat tätä kehitystä. Kokeilut ja pilotit ovat luonteva osa Xamkin laajaa TKI-toimintaa, jossa sekä henkilöstö että opiskelijat ovat mukana. Kokeilukulttuuria pyritään edistämään myös henkilöstölle kohdennetulla idea- ja aloitetoiminnalla.

Yhteiskehittämistä ja -opettamista tukee yhteiskehittämistiimi ja henkilöstölle on luotu fyysisiä ja digitaalisia tiloja sekä mahdollisuuksia yksikkörajat ylittävälle toiminnalle. Opiskelijoiden ja henkilöstön osaamista hyödynnetään osassa koulutuksia hyvin.

Alumnit osallistuvat monipuolisesti Xamkin toimintaan (opetussuunnitelmatyö, hankkeet, opetus, opinnäytetöiden arviointi, yhteyshenkilöt yrityksissä). Kehittämiskohteeksi Xamk on tunnistanut toiminnan koulutusalakohtaisen kattavuuden ja systematisoinnin. Auditointiryhmä pitää Xamkin tavoitteita tarkoituksenmukaisina.

Xamk uudistuu ja uudistaa verkostoissa

Auditointivierailu vahvisti itsearvioinnin antamaa kuvaa siitä, että Xamkin rooli alueen kehittäjänä on merkittävä. Vuonna 2019 Xamkilla oli lähes 700 yritysyhteistyökumppanuutta. Xamkin arvostus alueen sidosryhmien keskuudessa on suuri ja se koetaan elintärkeäksi alueelle. Tätä vaikutelmaa tukevat ammattikorkeakoulun erittäin laaja TKI-hanketoiminta sekä voimakkaasti kasvanut jatkuvan oppimisen koulutustarjonta.

Kansainvälisen hankeaktiivisuuden lisääntyminen on myös osoitus positiivisesta vaikuttavuuskehityksestä. Kansainvälistyminen näkyy Xamkissa kehittyvänä ja laajenevana kumppanuusverkostona. Kansainvälistymisen toimintamuotoina itsearvioinnissa on todettu opiskelija- ja henkilöstövaihto, kansainvälinen tutkimus- ja opetusyhteistyö sekä koulutusvienti.

Xamkilla on koulutusyksiköidensä ja TKI-vahvuusalueidensa määrittelemät verkostot, joiden toimintaa ylläpidetään vierailuin, tilaisuuksin ja yhteistyöhankkein. Näiden lisäksi tapahtumayhteistyö mahdollistaa uusien kumppanuuksien syntymisen. Xamk seuraa sekä kansallisten että kansainvälisten kumppanuuksiensa kehittymistä ja on näiden määrällisesti kasvaessa nostanut sidosryhmätyön ja yhteistyöverkostojen hallinnan kehittämisen yhdeksi kehittämiskohteekseen, minkä myös auditointiryhmä näkee perusteltuna. Yhteistyöverkostojen laajentuessa haasteena on niiden hajaantuminen ja yhteistyökentän hallinta, joten yhteisen CRM -järjestelmän käyttöönotto on tarpeellinen askel kohti systemaattisempaa asiakkuuksienhallintaa.

Xamk tekee verkostoyhteistyötä myös omistajakaupunkiensa kanssa, joista esimerkkeinä ovat yhteiset, alueiden elinvoimaa lisäämään pyrkivät työelämäprojektit. Xamkilla on yhteistyötä myös muiden korkeakoulujen ja koulutusasteiden kanssa. Lisäksi Xamk osallistuu aktiivisesti kansainvälisten verkostojen toimintaan.

Monialaisille TKI-kehittämisalustoille on tilausta henkilöstön ja opiskelijoiden piirissä

Auditointivierailun perusteella monilla opiskelijoilla on jo tällä hetkellä hyvät mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen TKI-hankkeissa. Henkilöstön ja opiskelijoiden haastatteluissa nousi esille toive tilaisuuksista ”ristipölytykseen” ja monialaisen verkostoitumisen vahvistamiseen. Tämä mahdollistaisi TKI-toiminnan nivoutumisen entistä kiinteämmäksi osaksi opetusta monialaisesti. Auditointivierailun aikana ilmeni, että tahtotilaa tällaiseen toimintaan näyttäisi myös olevan, joskin resursointi aiheutti huolta. Auditointiryhmä suosittelee esimerkiksi nykyisten oppimisympäristöjen hyödyntämistä entistä vahvemmin tähän tarkoitukseen. Tavoitteena pitäisi olla opettajien, TKI-hankkeiden henkilöstön, yritysten edustajien ja opiskelijoiden monialainen kohtaamismahdollisuus ja yhteistyö.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

TKI:n organisoituminen ja projektihallintajärjestelmä Hansa

TKI-toiminta on organisoitu kärkiteemojen asiantuntijuuteen pohjaaviin vahvuusaloihin ja tutkimusyksiköihin. Keskitetyt tukipalvelut kuten hankevalmistelu, talous, viestintä ja kv-hanketoiminta tukevat TKI-asiantuntijoiden työtä. Pysyvä tutkimusjohtaja- ja tutkimuspäällikkörakenne on tukenut vuorovaikutuksen rakentamista sekä Xamkissa että yhteistyökumppaneiden kanssa. Keskeisiin sidosryhmiin on vuosien mittaan luotu luottamukselliset yhteistyösuhteet.

Toimintamalli on tukenut substanssi- ja TKI-osaamisen kehittymistä, verkostoitumista ja toiminnan vaikuttavuutta, mistä osoituksena on TKI-henkilöstön määrän lisääntyminen, kasvanut hankemäärä, lisääntynyt ulkopuolisen rahoituksen määrä ja yhteistyöhön sitoutuneet kumppanit.

Projektinhallintajärjestelmä Hansa on tärkeä osa toimintarakennetta, sillä se tukee tavoite–toimenpiteet–tulokset-ketjulla toiminnan läpinäkyvyyttä, ennakointia, arviointia ja kehittämistä. Hansan avulla saadaan arviointi- ja palautetietoa muun muassa TKI-toiminnan strategialähtöisyydestä, volyymista ja vaikuttavuudesta vahvuusala- ja projektitasolla.

Juvenia

Nuorisoalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Juvenian toiminta keskittyy nuorten osallisuuden, kansalaisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä syrjäytymisen ehkäisemiseen. Juvenia toteuttaa paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä tutkimus- ja kehittämishankkeita ja tarjoaa koulutus- ja asiantuntijapalveluita. Juvenia osallistuu nuorisoalan kansalliseen kehittämiseen sekä kansainvälistämiseen ja vahvistaa Itä- ja Kaakkois-Suomen kilpailukykyä työllistämällä tutkijoita ja kehittäjiä alueelle. Hankkeet tuottavat sisältöä opetukseen, ja Juvenia Akatemia toimii yhteisöpedagogiopiskelijoiden työelämälähtöisenä oppimisympäristönä. Opiskelija voi hakeutua kehittäjäopiskelijaksi yhdeksi lukukaudeksi kerrallaan ja suorittaa opintojaan (opintojaksot, harjoittelut, opinnäytetyöt) hankkeissa ja niiden yhteistyöverkostoissa.

Kuitulaboratorio

Kuitulaboratoriossa simuloidaan tehdasmittakaavaisia prosesseja ja se on ainutlaatuinen korkeakoulujen tutkimusinfrassa. Laboratoriossa kehitetään vettä ja energiaa säästäviä ratkaisuja, pilotoidaan uusia menetelmiä vesien ja lietteiden käsittelyyn sekä edistetään puun kuidun pidempää jalostamista. Prosessien tehostamisella parannetaan energia-, materiaali-, ja kemikaalitehokkuutta, ja tämä näkyy suoraan päästöjen pienentämisenä.

Kuitulaboratoriossa koulutetaan myös biotuotetekniikan AMK-insinöörejä. TKI-työn tulokset ja uudet ratkaisut tukevat yritysten kilpailukykyä. TKI-toiminta on yrityslähtöistä ja liikevaihto on vuositasolla 1,5–2 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksille tarjotaan tilaustutkimus-, pilotointi- ja analyysipalveluja. Yhteistyöverkostossa on noin 100 teollisuusyritystä eri puolilta Suomea. Tutkimuslaitoksista tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Luonnonvarakeskus Luke ja Aalto-yliopisto.

Vuosikello yhteistyön kehittämisen työkaluna

Vuosikello toimii Älykkäät käyttäjäkeskeiset ruokapalvelut ja Vastuullinen matkailu -osaamiskärkien TKI:n, opetuksen ja sidosryhmien välisen yhteistyön systemaattisen kehittämisen työkaluna. Vuosikellon avulla osaamiskärkien vuosittaiset tapahtumat, kuten Ruokaoivallus ® -kisa ja Future Challences in Hospitality -seminaari, integroidaan opintojaksoille. Samoin puolivuosittain aikataulutetaan ja sovitaan, mitkä TKI-hankkeiden toimeksiannot ja muut sisällöt sisällytetään osaksi opetusta.

Vuosikello syventää TKI:n ja opetuksen integraatiota, lisää työelämäyhteistyötä sekä tutustuttaa opiskelijat, opettajat ja TKI-henkilöstön toisiinsa. Tiivis ja säännöllinen yhteistyö lisää kaikkien osapuolten osaamista ja tukee hankkeiden vaikuttavuutta.

Opiskelijayrittäjyyden tukeminen

Digitaalisen talouden asiantuntijat toimivat yritysten kehittämisen ja uuden yritystoiminnan synnyttämisen, yrittäjyyskasvatuksen sekä opiskelijayrittäjyyden tukena. Opiskelijayrittäjyyttä tukevia toimintatapoja tutkitaan, kehitetään ja sovelletaan sekä opiskelijoille toteutetaan lukuisia yrittäjyyskilpailuja ja -tapahtumia. Esimerkiksi Taideruukki tukee kulttuurialan opiskelijayrittäjyyttä Kouvolassa, ja Kotkan logistiikka-, digi- ja yrittäjyysverstaissa opiskelijat kehittävät ratkaisuja yritysten haasteisiin monialaisissa tiimeissä. Opiskelijoiden yrittäjyystapahtumia ovat esimerkiksi

- *ship – kansainvälinen yrittäjyystapahtuma ja liikeideakilpailu Kotkassa
- Business Kioski – opiskelijoiden yrittäjyysneuvonta

- Global Entrepreneurship Week -tapahtumat
- SYKE-yrittäjyystapahtuma Mikkelissä, toteutettu paikallisessa yrittäjyysverkostossa yhdessä opiskelijoiden kanssa
- Entrepreneurship World Cup -kilpailu opiskelijoille.

Öljyntorjunnan toimintamalli

Öljyntorjunnan toimintamalli Suomenlahden rannikon pelastustoimialueille syntyi usean hankkeen ja kansallisen kumppanin toimesta vastaamaan uudistuneeseen lainsäädännön vaatimuksiin ja teknologiakehitykseen. Toimintamallissa kuvataan menettelytavat Suomenlahdella tapahtuvan alusöljyvahingon torjuntaoperaation koordinointiin pelastuslaitosten vastuualueella.

Öljyntorjunnan toimintamalli ja manuaali vahvistaa ja tehostaa öljyntorjuntaosaamista ja -operaatiota, kehittää öljyntorjuntatyötä sekä minimoi öljyvahinkojen ympäristövaikutuksia ajantasaisten ja yhteisesti sovittujen toimintaohjeiden avulla. Toimintamallista on olemassa myös Suomen sisävesille soveltuva toimintaohje.

Yrityksille suunnattu markkinointi- ja rekrytapahtuma

Markkinointi- ja rekrytapahtuman tarve nousi alueen yritysten toiveista. Tapahtuma tuo yhteen yritykset, opiskelijat ja henkilökunnan, ja se järjestetään vuosittain kaikilla kampuksilla. Yrityksille tapahtuma tarjoaa mahdollisuuden tulla tunnetuksi opiskelijoiden keskuudessa, luoda kontakteja tulevaisuuden työntekijöihin sekä mukana oleviin toisiin yrityksiin. Tapahtuma yhdistää yritysten tarpeet ja tulevaisuuden osaajat.

Vuoden 2019 markkinointi- ja rekrytapahtuma järjestettiin yhdistettynä toisen asteen opiskelijoille suunnattuun Kampustapahtumaan. Tapahtumaan osallistui 55 yritystä, joista osa osallistui kaikkien neljän kampuksen tapahtumiin. Yrityspalautteen perustella tapahtumalle on tarvetta. Uusien osaajien tarve ja mahdollisuus kohdata opiskelijoita on alueen yrityksille ensiarvoisen tärkeää.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella III arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta ja kehittämistä sekä järjestelmän hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Lisäksi arvioidaan niitä menettelytapoja, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia.

Arviointialue III on tasolla Erinomainen.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Xamkilainen laadunhallinta nojaa systemaattiseen, pitkäjänteiseen ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Laadunhallinta perustuu fuusioituneiden korkeakoulujen hyvien käytänteiden yhdistämiselle.
- Henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen on luotu monia eri menetelmiä ja toimintatapoja. Xamkilla on laaja henkilöstökoulutuksen tarjonta, henkilöstöllä on mahdollisuus työelämäjaksoihin ja työterveyshuolto on kattavaa.
- Xamk on dynaaminen kehittäjäorganisaatio, joka tunnistaa ketterästi kehittämiskohteensa ja puuttuu niihin aktiivisesti.

Kehittämissuositukset

- Xamkin laadunhallintaa tulee entisestään kehittää aluekehitystoiminnan osalta sekä sidosryhmien laajemmalla osallistamisella.
- Laadunhallintaan liittyvä dokumentaatio on kattavaa. Sähköisiä järjestelmiä hyödynnetään korkeakoulun perustehtävien laadunhallinnassa ja sen dokumentoinnissa monipuolisesti. Laadunhallinnan dokumentaatiota on arvioitava säännöllisesti tiedon löydettävyyden, hyödynnettävyyden ja saavutettavuuden näkökulmasta.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Xamkin laatujärjestelmä sisältää laatupolitiikan, vastuut ja yhteiset jatkuvan kehittämisen menettelytavat, joiden puitteissa toimitaan sekä kehitetään toimintaa ja sen laatua. Toiminnan strategianmukaisuutta ja strategian toimeenpanoa ohjataan ja seurataan laatujärjestelmän mukaisesti ja järjestelmän tuottaman tiedon avulla. Johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat jatkuvan kehittämisen sykliin Plan-Do-Check-Act, joka on myös Xamkin laadunhallinnan perusta. Julkinen laatupolitiikka on kuvattu www-sivuilla sekä Laadunhallinnan kuvaus -dokumentissa.

Kuva 15. Laatujärjestelmä

Vastikään päivitetty strategia suuntaa toimintaa vuoteen 2030. Strategisella johtamisella

sitoutetaan henkilöstö tavoitteiden saavuttamiseen ja mahdollistetaan kilpailukyvyn ylläpitäminen, uudistuminen ja jatkuvuus. Strategian, tavoitteiden ja tulosten toteutumista arvioidaan säännöllisesti yhtiön hallituksen kokouksissa sekä osana johtoryhmien (yhtiön johtoryhmä, opetuksen johtoryhmä, TKI-johtoryhmä) työskentelyä. Samalla päätetään tarvittavista toimenpiteistä. Strategiset tavoitteet ja niiden toimeenpano sisällytetään korkeakoulun tasolla vuosittain laadittavaan toiminta- ja taloussuunnitelmaan, joka konkretisoituu tulosalueiden ja yksiköiden toimintasuunnitelmissa, budjeteissa sekä arjen työssä. Lisäksi strategiset tavoitteet kohdennetaan edelleen tulosalueiden (koulutusalat, yhteiset opinnot, TKI) ja yksiköiden tavoitteiksi tuloskortteina. Laatujärjestelmä tuottaa tulosseurantaa laajemmin palaute- ja arviointitietoa, jota seurataan sovituissa toimielimissä tai työryhmissä sekä yksikkötasolla osana niiden johtamista. Tulos-, palaute- ja arviointitiedon kerääminen ja hyödyntäminen johtamisessa on keskeinen osa laatujärjestelmää. Tiedolla johtamisen parantamiseksi on alettu käyttää Power BI -työkalua.

Henkilöstöä sitoutetaan strategiaan sen laatimisesta lähtien

Henkilöstö, opiskelijakunta ja opiskelijat ovat osallistuneet strategian laatimiseen ja päivittämiseen vastaamalla kyselyihin sekä osallistumalla työryhmätyöskentelyyn. Strategiset tavoitteet viedään henkilötasolle kehityskeskustelujen, työn suunnittelun ja johtamisen kautta. Samalla autetaan jokaista tunnistamaan oman työn merkitystä osana strategian toteuttamista ja kirkastamaan tavoitteita oman työn kannalta. Opetushenkilöstön työ mitoitetaan TAS-ohjeen perusteella. Ohjetta päivitetään säännöllisesti, jotta saadaan paremmin kohdennettua resursseja strategian toteutumisen kannalta kriittisiin toimintoihin ja kehityskohteisiin. Strategian toimeenpanoa pedagogisesta näkökulmasta tukee Pedagoginen kehittämisohjelma ja siitä johdetut sisäiset kehittämishankkeet, jotka otetaan huomioon opetushenkilöstön työn suunnittelussa. TKI-hankkeiden strategianmukaisuus arvioidaan niiden valmisteluvaiheessa, ja tämä kytkee TKI-henkilöstön työn osaksi strategian toimeenpanoa. Vuoden 2020 aikana tarkistetaan Kansainvälistymisen kehittämisohjelma tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Rehtori pitää henkilöstölle säännöllisesti info- ja keskustelutilaisuuksia, joissa strategisia valintoja ja tavoitteita sekä niiden toimeenpanoa käydään yhdessä läpi. Tilaisuuksissa henkilöstöllä on mahdollisuus kysymyksiin ja keskusteluun. Johtoryhmien työskentelystä tiedotetaan ja esityslistat ja pöytäkirjat ovat henkilöstön saatavilla, jotta he voivat seurata päätöksentekoa ja päätöksiä. Esimiehiä on velvoitettu käymään johtoryhmän päätöksiä läpi henkilöstön kanssa palavereissa. Johtoryhmän työskentelyn läpinäkyvyyteen on työyhteisön kehittämiskyselyssä saadun palautteen perusteella panostettu viime vuosina voimakkaasti. Palautteen mukaan tilanne on parantunut, mutta kehitystyötä on edelleenkin jatkettava. Henkilöstö on myös toivonut, että osallistumismahdollisuuksia asioiden valmisteluvaiheessa olisi nykyistä laajemmin. Rakenteet ja toimintatavat tämän mahdollistamiseksi ovat olemassa, mutta niiden käytännön toteutuksessa on parantamisen varaa.

Vuosittaisilla johdon katselmuksilla arvioidaan yksiköiden toimintaa ja tuloksia sekä tuetaan

yhteisten tavoitteiden suuntaista kehittämistyötä. Katselmuksiin osallistuu johdon ja päälliköiden lisäksi henkilöstöä ja opiskelijoita. Katselmusten toteutustapaa on kehitetty osallistujapalautteen pohjalta vuorovaikutteisemmiksi ja nykyisellään tukipalveluja, laatupalvelut mukaan lukien, tarkastellaan erityisesti siitä näkökulmasta, miten ne pystyvät paremmin tukemaan opetusta ja TKI-toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Koko organisaatiota koskeva CAF-itsearviointi on tarkoitus toteuttaa jatkossa säännöllisesti. Se on toteutettu kertaalleen vuonna 2017, ja käytäntö on vasta muotoutumassa. Arvioinnissa tunnistettiin kolme koko organisaation strategisen tason kehittämiskohdetta, joiden etenemistä on seurattu johtoryhmässä ja johdon katselmuksissa. Sovittujen kehittämishankkeiden etenemisen seurannassa on vielä parannettavaa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Systemaattinen tulosseuranta ja toiminnan arviointi	Työelämän entistä tehokkaampi osallistuminen strategiseen suunnitteluun
Vahva strateginen johtajuus	Johtoryhmän toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen edelleen ja henkilöstön päätöksentekoon osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen
Rehtorin säännölliset info- ja keskustelutilaisuudet kaikilla kampuksilla	CAF-arvioinnin vakiinnuttaminen kehittämismenetelmäksi ja sovittujen kehittämishankkeiden seurannan systematisoiminen
Johdon katselmukset	

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmä on kivijalka toiminnan jatkuvalle kehittämiselle

Xamkilainen laadunhallinta nojaa systemaattiseen ja pitkäjänteiseen jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Xamkilla on julkinen laatupolitiikka, jossa kuvataan laadunhallinnan yleiset periaatteet. Laatujärjestelmä toimii kehittämisen kivijalkana. Erilaiset palautemekanismit kattavat koko korkeakoulun organisaation läpileikkaavasti.

Xamkilaisella laadunhallinnalla on pitkät perinteet, joiden taustalla ovat fuusioituneiden korkeakoulujen hyvät käytänteet. Xamkissa on onnistettu luomaan yhtenäiset toimintatavat ja käytänteet, joilla toimintaa systemaattisesti arvioidaan ja kehitetään. Kuvaus "Laadunhallinta Xamkissa" luo pohjan xamkilaiselle laatukulttuurille, jonka toteutumisesta auditointivierailulla saatiin näyttöä. Osallistava laatukulttuuri mahdollistaa niin opiskelijoiden kuin henkilöstön osallistumisen toiminnan laadun jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Sidosryhmien entistä laajempaan osallistamiseen kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota.

Laadunhallinnan dokumentointi kattavaa – kehittämisessä huomioitava tiedon saavutettavuus

Laadunhallinta on kuvattu kattavasti henkilöstön intranetissä. Laadunhallinnan dokumentaatiota tukee erilaisissa sähköisissä järjestelmissä, kuten IMSissa, Dynastyssa ja PowerBIssa, oleva tieto. Sähköisiä järjestelmiä käytetään monipuolisesti korkeakoulun perustehtävien laadunhallinnassa. Auditointiryhmä suosittelee, että Xamk arvioi säännöllisesti laadunhallintaan liittyvän tiedon löydettävyyttä, hyödynnettävyyttä ja saavutettavuutta. Tietoa voidaan hyödyntää uuden intranetin kehittämisessä.

Laatujärjestelmä tukee erinomaisesti strategisten tavoitteiden saavuttamista

Laatujärjestelmä on vahvasti yhteydessä Xamkin strategisiin tavoitteisiin, ja sen tuottamaa tietoa hyödynnetään monipuolisesti johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Korkeakoulun johto on sitoutunut laadunhallintaan entistä yhtenäisemmän ja vahvemman Xamkin rakentamiseksi. Auditointiryhmä tukee Xamkin asettamaa kehittämistavoitetta tiedolla johtamisen vahvistamisesta, johon käyttöönotettu PowerBI -raportointityöväline antaa mahdollisuuden.

Johdon katselmus toimii keskeisenä strategisten tavoitteiden jalkauttamisen välineenä yksiköiden toiminnan kehittämisessä ja sen suuntaamisessa. Johdon katselmusten lisäksi yksikkö- ja

tulosaluekohtaiset toiminta- ja taloussuunnitelmat, Pedagoginen kehittämisohjelma ja kehityskeskustelut luovan toimivan kokonaisuuden henkilöstön sitouttamisessa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kansainvälistymisen kehittämisohjelma tulisi sitoa entistä vahvemmin tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi CAF-itsearviointien järjestelmällisellä toteuttamisella vahvistetaan strategisten tavoitteiden mukaisten kehittämistoimenpiteiden edistämistä, joiden vaikuttavuutta tulee jatkossa entistä systemaattisemmin seurata. Xamk on tunnistanut kattavasti omat kehittämiskohteensa laadunhallinnassa, mikä antaa hyvän pohjan jatkotyölle.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia viitoittaa osaamisen kehittämistä, jolla pyritään varmistamaan osaamisen ajantasaisuus ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaaminen. Osaamista ja kehittämistarpeita kartoitetaan ja kehittämistavoista sovitaan vuosittain kehityskeskusteluissa. Kehittämistarpeita tunnistetaan myös yksikkö- ja tiimipalavereissa, kehittämisfoorumeissa ja muun opiskelijapalautteen käsittelyn yhteydessä, opetussuunnitelma- ja hankevalmisteluprosesseissa, lainsäädännön ja tietojärjestelmien muutosten yhteydessä sekä varhaisen tuen keskusteluissa. Rekrytoinnissa tunnistettuihin osaamisen kehittämistarpeisiin sovitaan määräaika, johon mennessä vaadittava osaaminen tulee hankkia. Vuosittaisella työyhteisön kehittämiskyselyllä seurataan, miten henkilöstö kokee mahdollisuutensa osaamisen kehittämiseen ja tuetaanko sitä henkilöstön mielestä riittävästi. Kysely auttaa tunnistamaan osaamisen kehittämistarpeita, esimerkiksi turvallisuus- tai esimiesosaamisen osalta. Xamk osallistuu maakunnalliseen ennakointityöhön molemmissa toimintamaakunnissaan ja toteuttaa ennakointihankkeita, joiden antia voidaan jatkossa hyödyntää myös henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Osaamistarpeiden tunnistamisen ja osaamisen kehittämisen systemaattisuudessa on edelleen kehitettävää. Käyttöön on vastikään otettu Skillhive-järjestelmä, jonka avulla voidaan kartoittaa osaamista, tunnistaa kehittämistarpeita ja löytää osaajia koko Xamkin tasolla. Tavoitteena on kannustaa osaamisen näkyväksi tekemistä ja tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet entistä paremmin, jotta erityisesti strategian toteuttamisen kannalta keskeinen osaaminen voidaan varmistaa. Yhteinen kehityskeskustelumalli on käytössä, samaan aikaan on tunnistettu tarpeita toimintatavan edelleen kehittämiseksi.

Osaamisen kehittämistä tuetaan monipuolisesti

Tunnistettuihin tarpeisiin järjestetään koulutusta, kuten digiopettaja- ja kielikoulutusta, digimentori-, digiosaaja-, näkemysjohtaja- ja kirjoittamisvalmennusta sekä Xamk Leader -esimieskoulutusta. Itseopiskeluaineistoja on myös tarjolla. Henkilöstön koulutusta ollaan parhaillaan koostamassa Staff Academy -kokonaisuudeksi, jota koordinoi työryhmä. Avoimen AMK:n opintojaksot ovat henkilöstölle maksuttomia, ja henkilöstölle mahdollistetaan osallistuminen ulkopuolisiin koulutuksiin ja seminaareihin. Henkilöstö voi käyttää työaikaa osaamisensa kehittämiseen 40 tuntia vuodessa.

Osaamisen kehittämiseen kannustetaan myös palkitsemisella, esimerkkinä julkaisupalkkiot ja vuoden verkko-opettajan palkitseminen. Opetushenkilöstön työelämäjaksoihin on yhteinen toimintamalli. Henkilöstöllä on mahdollisuus kansainväliseen vaihtoon ja kansainväliseen yhteistyöhön osana omia työtehtäviään. Osaamisen kehittämiseen on laadittu yhteiset

ohjeistukset ja toimintatavat ja kehittämismahdollisuuksista tiedotetaan henkilöstölle.

Rekrytoinnit toteutetaan yhteisen, läpinäkyvän prosessin ja ohjeistuksen mukaisesti. Henkilöstöpalvelujen keskitetysti koordinoimassa prosessissa olennaista on avoin, julkinen hakuilmoitus, haastattelun suorittaminen aina useamman henkilön voimin, ulkopuolisten soveltuvuusarvioiden käyttö, tiedottaminen päätöksestä hakijoille ja rekrytoinneista kertominen henkilöstölle. Yhteisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto vuonna 2019 on edelleen selkiyttänyt ja sujuvoittanut yhdenmukaisten rekrytointiprosessien toteutumista.

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen on jatkuva ja keskeinen kehittämiskohde

Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen on viime vuosina kiinnitetty erityistä huomiota. Esimiehiä koulutetaan yhteisiin toimintatapoihin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä työturvallisuuden varmistamiseen. Esimiesten tukena toimivat työhyvinvointikoordinaattori ja turvallisuuspäällikkö. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan tarjoamalla joustavia työehtoja ja työaikaa (etätyö, osa-aikatyö, vuorotteluvapaat, liukumat) sekä toimivat työtilat ja -välineet, mukaan lukien ergonomiavälineet. Henkilöstölle tarjotaan laajennetut työterveyshuollon palvelut, edullinen ruokailu ja ilmaiset kahvit työpaikalla. Liikuntaa ja hyvinvointia tuetaan niin vapaa-ajalla kuin työaikana, keinoina ovat muun muassa kulttuuri-, liikunta- ja hierontaetu, henkilöstön jumpat ja muu harrastustoiminta, kampusten kuntosalit, liikuntahetket ja taukoliikuntaohjelmisto työkoneilla.

Työhyvinvointia tuetaan myös järjestämällä yhteinen henkilöstöpäivä ja pikkujoulut vuosittain. Yksiköt pitävät yksikköpalavereiden lisäksi kehittämispäiviä vähintään vuosittain. Työsuojelu- ja luottamusmiestoiminta tukee hyvinvointia koskevien asioiden käsittelyä. Aloitekanavan kautta henkilöstö voi tehdä myös työhyvinvoinnin kehittämistä koskevia parannusideoita. Vuosittaisella työyhteisön kehittämiskyselyllä sekä kehityskeskusteluilla seurataan ja arvioidaan työhyvinvointia, nostetaan käsittelyyn esiin nousevat kehittämistarpeet ja sovitaan toimenpiteet yksiköissä ja tarvittaessa Xamk-tasolla.

Henkilöstön ja opiskelijoiden tasa-arvoisen ja yhdenmukaisen kohtelun varmistamista ja kehittämistä ohjaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Kokemusta tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta arvioidaan vuosittain kyselyillä, joiden tulokset käsitellään yhtiön toimielimissä ja opiskelijakunta Kaakossa. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista varmistetaan yhteisillä, selkeillä ja kaikkien saatavilla olevilla prosessikuvauksilla ja ohjeilla. Niistä tiedottamiseen tulee jatkossakin panostaa. Työsuojelu- ja luottamusmiestoiminta sekä lainmukaiset yhteistoimintamenettelyt ovat myös varmistamassa yhdenvertaista kohtelua. Häirintä-, turvallisuusuhka- ynnä muiden vastaavien tilanteiden ilmoittamiseen on käytössä järjestelmä, jonka kautta ilmoituksen kanavoituvat oikeiden tahojen käsittelyyn yhteisten prosessien mukaisesti.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Monipuoliset keinot osaamisen kehittämisen tukemisessa ja laaja koulutustarjonta henkilöstölle	Osaamistarpeiden tunnistamisen ja osaamisen johtamisen systemaattisuuden lisääminen ja Skillhive-järjestelmän käytön vakiinnuttaminen
Esimieskoulutus kaikille esimiehille	Esimiestyön edelleen kehittäminen, mm. tasalaatuisuuden edistäminen
Työterveyshuollon palvelut	Kehityskeskustelumallin uudistaminen
Kattava ja ajantasainen ohjeistus henkilöstöasioissa	Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen
Yhdenmukainen rekrytointiprosessi	Henkilöstöä koskevien ohjeiden, tiedotteiden ja aineistojen laatiminen myös englanniksi

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Osaamisen kehittämistä tuetaan monipuolisin käytäntein

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nostettu strategiassa keskiöön: ”Osaavalla henkilöstöllämme on kyky jatkuvaan uudistumiseen, herkkyyttä kuunnella elinkeinoelämää sekä kykyä nähdä globaalin kehittymisen suuntaa”. Xamkissa tuetaan ja kannustetaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Auditointivierailulla saatiin esimerkkejä erilaisista osaamisen kehittämisen menetelmistä kuten avoimen ammattikorkeakoulun opintojaksojen ilmaisesta suorittamismahdollisuudesta, kattavasta kieltenopetuksesta, digitaitojen opetuksesta, opettajien työelämäjaksoista ja Xamk Leader –tapaamisista. Henkilöstön koulutusta edistetään kokoamalla koulutukset Staff Academy –kokonaisuudeksi. Osaamisen kartoittamiseksi ja tunnistamiseksi on otettu käyttöön uusia kokeilevia työkaluja (Skillhive), joiden hyödyntämisestä ei ole vielä näyttöä. Vuosittaista työyhteisön kehittämiskyselyä ja kehityskeskusteluita käytetään osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamisessa ja tukemisessa. Yhteisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto on edistänyt yhdenmukaisen ja avoimen rekrytointiprosessien toteuttamista.

Opettajien osallistuminen TKI-toimintaan edistää sekä henkilöstön osaamisen kehittymistä että strategisia päämääriä. Opettajilta saadun palautteen mukaan suurimpina esteinä ovat työajan varaaminen TKI-työlle työaikasuunnitelmissa (TAS), aikataulujen yhteensovittaminen opetuksen ja TKI-toiminnan kesken sekä riittämätön resursointi toteutukseen.

Työhyvinvointia edistetään systemaattisella seurannalla

Henkilöstön hyvinvointia kehitetään systemaattisesti arvojen mukaisesti: ”Huolehdimme siitä, että opiskelussa ja työssä on hyvä olla”. Hyvinvointia tuetaan monipuolisesti ja ennakoivasti ja sitä seurataan systemaattisesti työyhteisön kehittämiskyselyn sekä tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvän kyselyn tulosten pohjalta organisaation eri tasoilla sekä kehityskeskusteluissa. Muuttuvissa tilanteissa on joustavasti otettu käyttöön uusia toimintatapoja, kuten verkkoaamukahvit, joiden avulla hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä on pystytty pitämään yllä poikkeusaikanakin.

Auditointiryhmä suosittelee, että Xamk jatkaa nykyistä hyvää työtään henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen varmistamiseksi lisääntyvien tavoitteiden ja muuttuvien toimintatapojen keskellä.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Xamkin laatujärjestelmä noudattaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan suosituksia, ja se rakentuu PDCA-mallin ympärille. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon. Laatujärjestelmän menettelytavat tukevat toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, toiminnan ja tulosten seurantaa ja arviointia sekä kehittämistä.

Laadun arviointi ja kehittäminen perustuvat avoimuuteen ja eri toimijoiden näkökulmien huomioimiseen toiminnan kehittämisessä. Laadukasta toimintaa aikaansaadaan luomalla aktiivisesti kokeiluun ja kehittämiseen kannustavaa, osallistumismahdollisuuksia tarjoavaa ja avointa ilmapiiriä. Osallistuvaa laatukulttuuria tuetaan keräämällä säännöllisesti palautetta eri ryhmiltä ja integroimalla se toiminnan kehittämiseen, tarjoamalla palaute- ja arviointitieto käyttöön ja tiedottamalla siitä sekä käyttämällä menettelytapoja, jotka varmistavat henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumisen toiminnan kehittämiseen. Esimerkkeinä näistä ovat koulutusten kehittämisfoorumit, joissa opiskelijat, opiskelijakunta ja henkilöstö keskustelevat kehittämiskohteista ja palautteesta sopien yhdessä kehittämistoimista, ja johdon katselmukset, joihin osallistuvat johto sekä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat. Aloitteiden, kehittämisideoiden ja keksintöjen tekemiseen kannustetaan, niiden käsittelyyn on sovitut menettelyt ja kannustimena maksetaan myös palkkioita.

Palautetta toiminnan laadusta kerätään opiskelijoilta ja henkilöstöltä säännöllisesti sekä määrämuotoisilla toistuvilla kyselyillä että tapauskohtaisesti räätälöidyillä kyselyillä. Sidosryhmäpalautetta kerätään korkeakoulun tasolla vuorovuosin alumneilta, TKI-sidosryhmiltä ja koulutuksen sidosryhmiltä. Palautteet käsitellään sovitussa toimielimessä tai työryhmässä sekä yksiköissä. Jatkuvaa, ei-systemaattista palautetta sidosryhmiltä kerätään opetuksen työelämäyhteistyön, palvelutoiminnan ja hankeyhteistyön yhteydessä. Tätä palautetta ei kuitenkaan dokumentoida yhteiseen käyttöön ja sen hyödyntäminen jää osittain paikalliseksi. Palautejärjestelmän kehittämiskohteiksi on tunnistettu toiminnan kehittämistä ja kohderyhmien osallistumista parhaiten tukevan keruutavan ja kysymyksenasettelun määrittely ja palautteen hyödyntämisen ja vaikutusten tekeminen entistäkin näkyvämmäksi. Opiskelijapalautteen vastausten saaminen on koettu osittain hankalaksi, joten kehittämistyössä huomioidaan tarve vastaajamäärien kasvattamiseen. Kehittämistyö on käynnistetty opintojaksopalautteen uudistamisella, ja opiskelijakunta Kaakon edustajat ovat osallistuneet työhön. Koulutusalojen on johdon katselmuksissa sovittu panostavan entisestään opiskelijapalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen, mikä sisältää myös palautteen merkityksen avaamisen opiskelijoille.

Hyviä käytäntöjä levitetään tilaisuuksissa, palavereissa ja sisäisten tiedotuskanavien kautta. Esimerkiksi opetuksen johtoryhmässä on säännöllisesti esitelty eri alojen hyviä käytäntöjä. Verkkopedagogiikan hyvien käytäntöjen jakamiseksi pidetään vuosittain seminaari ja jakamiseen

ja kehittämiseen kannustetaan myös palkitsemalla vuoden verkko-opetusteko.

Laatujärjestelmää kehitetään yhteistyössä eri toimijoiden kanssa

Laatutiimi ja laatupalvelut vastaavat laatujärjestelmän kehittämisestä. Laatujärjestelmää kehitetään arviointien, jatkuvan palautteen ja tarpeiden kuuntelun sekä eri toimintojen ja opiskelijakunnan kanssa tehtävän yhteistyön avulla. CAF-arviointi sekä laatujärjestelmän itsearviointi tehdään muutaman vuoden välein. Nämä nostavat esiin kehittämiskohteita, jotka vaikuttavat myös laatujärjestelmään. Säännöllisin väliajoin toteutettava ulkoinen arviointi, auditointi, on keskeinen laatujärjestelmän kehittämisen väline. Laatujärjestelmän toimivuudesta saadaan jatkuvaa palautetta opiskelija- ja henkilöstökyselyillä, hallintopalveluiden asiakaspalautekyselyllä, johdon katselmuksissa sekä yhteistyöstä eri toimintojen kanssa. Saatua palautetta koostetaan kehittämistyön pohjaksi ja pienempiä uudistuksia tehdään nopeasti. Esimerkiksi opintojaksopalautejärjestelmän uudistaminen on käynnistynyt palautteen perusteella tietoon tulleista opettajien, opiskelijoiden ja johdon tarpeista. Kehittämistyötä tehdään siten, että osallistetaan henkilöstöä ja opiskelijoita mukaan. Tavoitteena on laatujärjestelmä, joka 1) on dynaaminen, 2) tukee strategiaa ja toiminnan kehittämistä, 3) sisältää tehokkaan ja selkeästi kuvatun prosessikokonaisuuden ja ohjeistuksen ja 4) edistää Xamkin avoimen ja vuorovaikutteisen laatukulttuurin kehittymistä.

Laatutiimi itsearvioi laatujärjestelmän vuonna 2018. Toimivimmiksi arvioitiin koulutusten arviointi, opiskelijapalautteen kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä, ydinprosessien kuvaukset ja niiden toimintaa ohjaava vaikutus sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittäminen. Eniten kehitettävää tunnistettiin olevan oppimisympäristöjen ja tukipalveluiden kehittämisessä opiskelijoiden ja opettajien tarpeiden mukaisesti, kokeilevan toimintakulttuurin edellytysten luomisessa, opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien osallistumisessa laatujärjestelmän kehittämiseen ja prosessikuvausten hyödyntämisessä toiminnan kehittämisessä. Näiden parantamiseksi on toteutettu opetuksen tukipalveluiden palautekyselyt opiskelijoille ja henkilöstölle ja saatu näin kehittämistyöhön suuntaa, luotu toimintamalli ja käynnistetty aloitetoiminta, otettu opintojaksopalautejärjestelmän kehittämiseen vahvasti käyttäjäpalautteet huomioon sekä päivitetty prosessikuvausten ohjeistus.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Seuranta, palaute- ja arviointitiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä	Seuranta-, palaute- ja arviointitiedon hyödyntämisen ja vaikutusten tekeminen entistäkin näkyvämmäksi
Laatujärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja tuki toiminnan tavoitteiden saavuttamiselle	Kokeilevan toimintakulttuurin edellytysten luominen laatutyön avulla
Systemaattinen henkilöstö- ja opiskelijapalautteen kerääminen	Opiskelijapalautekyselyiden kuormittavuuden arviointi ja edelleen kehittäminen
Opiskelijoiden palautekyselyiden ja kehittämisfoorumeiden muodostama kokonaisuus	Sidosryhmäpalautteen keräämisen ja hyödyntämisen systematisointi
Yhteiset ja kuvatut keskeiset prosessit, jotka ohjaavat toimintaa	

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Vaikuttavaa aluekehitystyötä on mahdollista vahvistaa entisestään laadunhallinnalla

”Laadunhallinta Xamkissa” -dokumentti kuvaa kattavasti xamkilaisen laadunhallinnan perusteet ja käytänteet. Auditointiryhmä pitää erinomaisena ja toimintaa jäsentävänä käytäntönä kuvata toiminnanohjaus-, koulutus- ja TKI-prosessi jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Auditointiryhmä suosittelee, että myös aluekehitystyö kuvataan vastaavalla tavalla, tavoitteena toiminnan jäntevöittäminen ja osittaisen pirtaleisuuden vähentäminen. Aluekehityksen jatkuvan kehittämisen kuvaus yhdistettynä ajantasaiseen asiakkuudenhallintaan (CRM) mahdollistaisi Xamkin laadunhallinnan entistä paremman kattavuuden ammattikorkeakoulujen perustehtävien näkökulmasta.

Riskienhallinnan kehittäminen osana laadunhallintaa mahdollistaisi entistä vahvemman pohjan toiminnan laaja-alaiselle arvioinnille ja kehittämiselle. Auditointiryhmä suosittelee, että riskienhallinnan koordinointia ja jalkauttamista osaksi arjen toimintaa jatketaan ottamalla käyttöön riskienhallintajärjestelmä.

Sidosryhmien osallisuuden vahvistamisella entistä parempaa laatua

Laatujärjestelmä vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin tuottamalla tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi, varmistamalla tiedon hyödyntämisen korkeakoulun eri tasoilla, yhdenmukaistamalla ja selkeyttämällä menettelyjä ja vastuita sekä osallistamalla henkilöstö ja opiskelijat xamkilaisen laatukulttuurin vahvistamiseen. Seuraava askel laatujärjestelmän kehittämisessä voisi olla sidosryhmien systemaattisempi osallistaminen Xamkin toiminnan kehittämiseen.

Kehittämiskohteisiin tartutaan ketterästi

Laatujärjestelmää kehitetään dynaamisesti. Esimerkiksi palautteissa esille tulleisiin kehittämiskohteisiin tartutaan ajantasaisesti. Auditointiryhmä suosittelee laatutiimin roolin vahvistamista laatujärjestelmän kehittämistyössä. Esimerkiksi laatujärjestelmän kehittämiselle voitaisiin määrittää systemaattisesti painopisteet tietylle ajanjaksolle.

"Laadunhallinta Xamkissa" -kuvaus sisältää mittaussuunnitelman, jossa on esitetty Xamkin eri kysely- ja arviointikäytänteet, niiden kohderyhmät, keräystavat, ajankohdat, keräysvastuut, analysointivastuut ja muutostoimenpiteiden käynnistysvastuut. Auditointiryhmä pitää mittaussuunnitelmaa hyvänä käytänteenä, joka rytmittää eri kyselyjen toteuttamista.

Toiminnan kehittäminen on osallistavaa

Opiskelijat tunnistavat osallisuutensa xamkilaiseen toiminnan kehittämiseen ensisijaisesti opintojaksopalautteen, kehittämisfoorumeiden ja välittömän palautteenannon kautta. Muut vaikuttamismenetelmät, kuten tulokysely ja koulutuksen kehittämiskysely, eivät auditointivierailulla nousseet esiin. Opiskelijakunta Kaakolla on edustus Xamkin eri työryhmissä, joissa he toimivat tasavertaisena jäsenenä muiden ryhmän jäsenten kanssa. Henkilöstön parhaiten tunnistama vaikuttamismahdollisuus toiminnan kehittämiseen on työyhteisön kehittämiskyselyyn vastaaminen. Haastateltavat sidosryhmät eivät auditointivierailulla tunnistaneet sidosryhmäkyselyä mahdollisuutenaan osallistua Xamkin toiminnan kehittämiseen. Auditointivierailu vahvisti itsearvioinnin antamaa kuvaa siitä, että kokonaisuutena vuorovaikutus Xamkin toimijoiden ja sidosryhmien välillä on aktiivista, mikä mahdollistaa sidosryhmien näkemysten huomioimisen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Hyviä käytänteitä jaetaan arjen kohtaamisissa sekä erilaisissa Xamkin järjestämissä tilaisuuksissa, kuten verkkopedagogiikkaan liittyvissä seminaareissa. Hyvien käytänteiden jakamisen ja vertaisoppimisen luontevina paikkoja ovat myös johdon katselmukset ja kehittämisfoorumit.

Xamk on aktiivinen toimintansa kehittäjä. Fuusiotaustan vuoksi erilaisia kehittämishankkeita on tällä hetkellä paljon. Auditointiryhmä sai vaikutelman, että Xamkissa tunnistetaan ketterästi erilaisia toiminnan kehittämiskohteita ja niihin tartutaan aktiivisesti. Esimerkkinä tästä on yhteisten toimintatapojen luominen TKI-toiminta-alueelle IMS-toimintajärjestelmän avulla sekä sähköisen Hansa -järjestelmän laajalla käyttöönotolla.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Xamk Leader -esimiesvalmennus

Kaikille Xamkin esimiehille järjestetään yhteistä esimiesvalmennusta vähintään kaksi kertaa vuodessa. Valmennuksen ja koulutuspäivien aiheiden valinnassa on hyödynnetty saatua palautetta, muun muassa työyhteisön kehittämiskyselyn tuloksia. Palautteen perusteella esimiesten yhteisöllisyys ja vertaistuki ovat parantuneet. Erityisesti uusille esimiehille koulutus on tarjonnut tilaisuuden esittäytyä ja verkostoitua. Koulutuksella on tuettu yhtenäisiä toimintatapoja käymällä läpi prosesseja ja ohjeita. Tämä on yhdenmukaistanut toimintaa ja esimiestyötä eri yksiköissä.

Kehittämisfoorumit ja opiskelijapalaute toiminnan kehittämisessä

Opiskelijoiden, opiskelijakunnan ja henkilöstön koulutuskohtaisesti lukukausittain pidettävät kehittämisfoorumit (kefo) otettiin käyttöön Xamkin toiminnan alkaessa ja toimintamallia on vakiinnutettu ja ohjeistusta täsmennetty. Foorumit mahdollistavat suullisen palautteen, kyselyillä kootun palautteen yhteisen käsittelyn ja avoimen viestinnän henkilöstön ja opiskelijoiden välillä. Koulutukset päättävät heille sopivimman toteutustavan ja motivointikeinot opiskelijoiden osallistumiseen. Laatutiimissä on jaettu vinkkejä toimivista kefojen toteutustavoista. Opiskelijakunta Kaakko osallistuu tilaisuuksiin ja esimerkiksi kokoaa palautetta ennakkoon käsiteltäväksi ja jakaa tietoa foorumissa käsitellyistä asioista.

Kefot täydentävät kyselyillä koottavaa opiskelijapalautetta ja antavat mahdollisuuden keskustella tarkemmin opiskelijoiden tarpeista ja koulutusten kehittämisestä. Palautteen avulla on tehty useita muutoksia koulutuksiin. Esimerkiksi tieto- ja viestintätekniikan koulutus jaettiin vuonna 2019 kahteen hakukohteeseen, kun aiemmin opiskelijoita jaettiin peliohjelmointiin ja tietoverkkoihin vasta ensimmäisen vuoden jälkeen. Uudistuksen jälkeen hakijamäärät nousivat reippaasti ja opiskelijapalautteessa opiskelijat ovat olleet tyytyväisiä ja motivoituneita. Geronomikoulutuksessa taas opintojen aikataulutusta muutettiin opiskelijoille paremmin sopivaksi. Koko Xamkin tasolla muun muassa OVA-työskentelyn ja osaamisen tunnustamisen kehittämistyössä opiskelijapalautteella on ollut keskeinen rooli.

Palautekyselyt opetuksen tukipalveluiden kehittämisessä

Opetuksen tukipalveluista, kuten tietojärjestelmistä, teknisistä laitteista ja tiloista, kysyttiin palautetta ensin opiskelijoilta ja sitten henkilöstöltä. Palautteesta saatiin tietoa käyttäjille tärkeimmistä järjestelmistä sekä kehittämiskohteista, joiden avulla on saatu suunnattua henkilöstökoulutusta ja tukipalveluiden kehittämistyötä. Esimerkiksi kirjaston laina-aikoja on muutettu, kehitetty opiskelijapalveluiden etäpalvelua, ja tietohallinto on korjannut palautteessa esiin nousseita ongelmia.

Työyhteisön kehittämiskysely

Työyhteisön kehittämiskysely toteutetaan vuosittain koko henkilöstölle. Tulokset käsitellään johtoryhmässä sekä yksiköissä yhdessä kunkin yksikön henkilöstön kanssa. Vuonna 2019 tulosten pohjalta laadittiin ja aikataulutettiin toimenpiteitä ja löytyneisiin kehittämiskohteisiin vastuutettiin yhtiön johtoryhmän jäseniä. Vuonna 2020 kyselyn tulokset olivat edellisiä vuosia parempia.

Aloitetoiminta

Vuonna 2019 lopulla käynnistettiin systemaattinen henkilöstön aloitetoiminta. Luotiin toimintamalli ja sovittiin palkkiokäytännöstä. Ensimmäisen puolen vuoden aikana aloitteita saatiin lähes 40. Näistä neljä aloitetta olivat sellaista uusia ja potentiaalisia ideoita, jotka johtivat kehittämistoimenpiteisiin. Aloitteet ovat myös nostaneet esiin tiedottamistarpeita ja kehittämisnäkökulmia jo työstettävinä oleviin asioihin.

Rehtorin Xpress-infot

Henkilöstölle järjestetään säännöllisesti kampuskohtaisia XPress-keskustelu- ja kahvitilaisuuksia. Poikkeusolojen aikana infot ovat olleet verkossa. Tavoitteena on parantaa tiedonkulkua ja tarjota mahdollisuus kysymyksiin ja keskusteluun kaikilla kampuksilla. Tilaisuuksissa rehtori kertoo ajankohtaisista asioista ja osallistujilla on mahdollisuus kysyä ja keskustella, kysymyksiä voi lähettää myös etukäteen. Tilaisuuksien aiheita ovat esimerkiksi toiminnan tavoitteet ja tulokset, taloudellinen tilanne, investoinnit ja Xamk-tasoiset kehittämishankkeet, korkeakoulupolitiikka, onnistumiset ja kehittämiskohteet.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

- Auditointiryhmän arvio

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

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- TKI-toiminta ja määritellyt vahvuusalueet perustuvat alueen tarpeisiin. Tämä tuottaa vakautta ja jatkuvuutta oppimisympäristöille sekä mahdollistaa TKI-toiminnan ja opetuksen integraation kehittymisen.
- Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota edistävät tehokkaasti TKI-toiminnan korkea volyymi, TKI-toiminnan tukirakenteet (Hansa-järjestelmä, työelämäpedagogiikkamalli) sekä vuorovaikutteinen toimintakulttuuri.
- Xamkilla on useita monimuotoisia oppimisympäristöjä keskeisillä koulutusaloillaan. Tämä muodostaa hyvän pohjan opetuksen ja TKI-toiminnan integraation syventämiselle ja kehittämiselle.

Kehittämissuositukset

- Oppimistavoitteita tulee kytkeä vahvemmin TKI-hankkeisiin osallistamalla opetushenkilöstö jo hankkeiden suunnitteluvaiheeseen.
- Asiakkuudenhallintajärjestelmää tulee kehittää ja vahvistaa tiedon liikkumista TKI-oppimisympäristöjen välillä sekä niiden sisällä.
- Oppimisympäristöjen dynaamisuudesta ja kyvystä mukautua työelämän muuttuviin tarpeisiin on huolehdittava jatkuvasti. Lisäksi on varmistettava, että osalla koulutusaloista kehitetyt ketterät toimintamallit saadaan levitettyä laajemmin hyödynnettäviksi Xamkissa.
- Xamkissa on käynnistetty useita kehittämistoimia kansainvälisyyden edistämiseksi. Xamkin tulee määritellä kansainvälistymistavoitteet ja toimenpiteet kattavasti myös oppimisympäristöjen sekä TKI-toiminnan ja opetuksen integraation kehittämiselle.

4.1 TKI:n ja opetuksen yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt

- Korkeakoulun itsearviointi

Vaikuttava TKI-toiminta on yksi Xamkin strategisista kärjistä. Viime vuosina TKI-volyymi on ollut Suomen suurin. Vahvan aluekehitystehtävänsä lisäksi hankkeet toimivat myös oppimisympäristöinä sekä AMK- että YAMK-tutkinnon opiskelijoille. Auditoinnin kautta toivotaan palautetta opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiosta: miten systemaattisena ja oppimista edistävänä se näyttäytyy sekä miten sitä tulisi jatkossa kehittää.

Sekä Mikkelin ammattikorkeakoululla että Kymenlaakson ammattikorkeakoululla on ollut vahvaa osaamista TKI-hankkeista ja työelämän toimeksiannoista. Näitä on esitelty ja tutkittu erilaisissa julkaisuissa. TKI-hankkeiden ja opetuksen integraation tueksi on mallinnettu erilaisten koulutukseen liittyvien kehittämishankkeiden suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseja. Kehittämistyön tavoitteena on ollut vahvistaa koulutusten roolia jo TKI-hankkeiden suunnitteluvaiheessa.

TKI:n ja opetuksen yhteistyötä tukevia oppimisympäristöjä ja niissä tapahtuvaa toimintaa kuvataan kuvassa 16. Raportin esimerkit valittiin moniammatillisissa työpajoissa määriteltyjen kriteereiden kautta, ja ne liittyivät toiminnan suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen. Esimerkkien valitsemiseksi avattiin sekä henkilöstölle että opiskelijoille avoin Padlet, jonne sai ehdottaa mielestään parhaiten kriteereitä ilmentäviä esimerkkejä. Ehdotuksia tuli yhdeksän, joista kriteereiden perusteella valittiin esiteltäväksi kolme. Valitut esimerkit ilmentävät monialaisia, jo toiminnassa olevia erityyppisiä toimintatapoja TKI:n ja opetuksen integraatiosta. Näiden lisäksi Xamkissa on useita hyviä koulutus- tai alakohtaisia TKI-oppimisympäristöjä.

Kuva 16. TKI:n ja opetuksen yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt Xamkissa

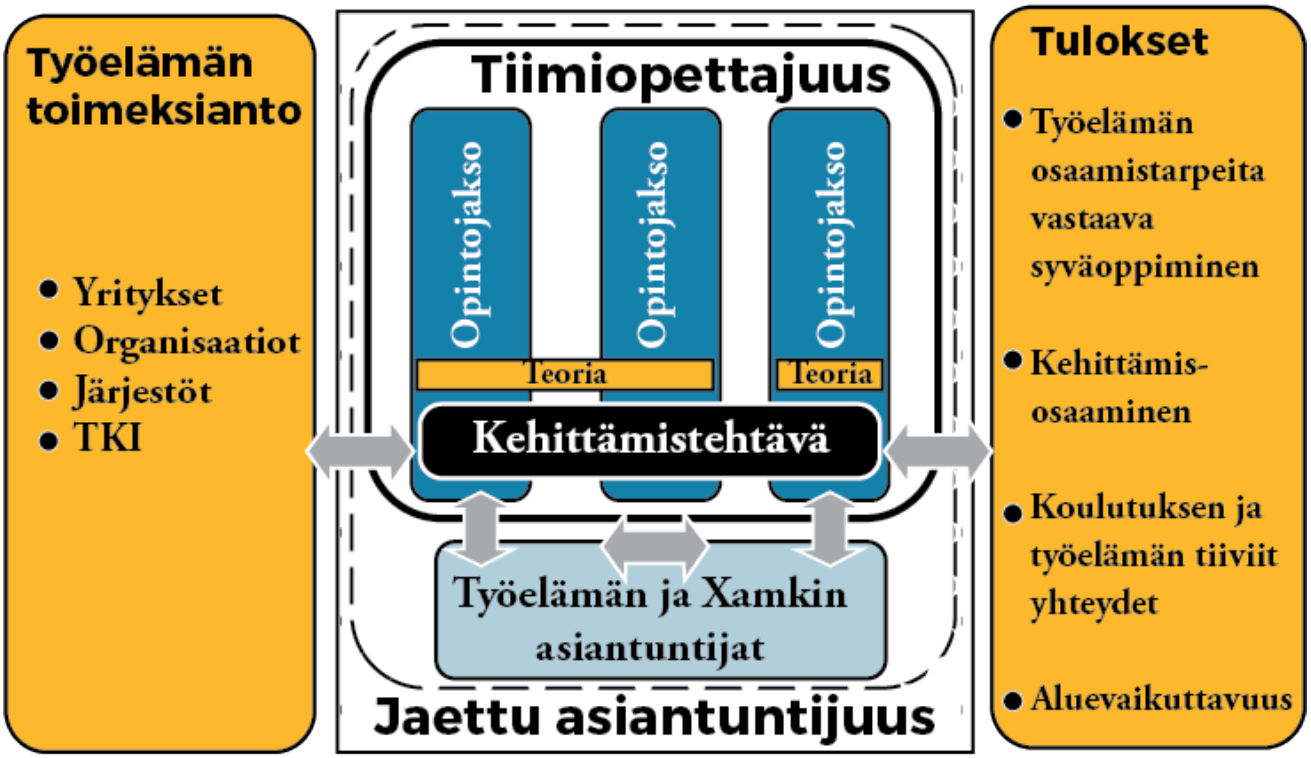
Oppimisympäristöjen suunnittelu

TKI:n ja opetuksen yhteistyötä tukevien oppimisympäristöjen suunnittelussa keskeistä on rakentaa toiminnasta kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Parhaiten tämä tapahtuu opettajien, TKI-henkilöstön, opiskelijoiden ja työelämän edustajien yhteisen suunnittelun kautta. TKI:n ja opetuksen integraatio kuvataan suunnitteluvaiheessa opetussuunnitelmissa, opintojaksokuvauksissa, toteutussuunnitelmissa ja vähintään opintojakson orientaatiovaiheessa. Yhteistyö näkyy hankesuunnitelmissa tai niiden opinnollistamissuunnitelmissa. Suunnittelussa huomioidaan opiskelijoiden osaamistavoitteet sekä hankkeen tai työelämäkumppanien konkreettiset kehittämistarpeet.

Oppimisympäristöjen toteuttaminen

Xamkin osaamisperustaiset moduuliopetussuunnitelmat mahdollistavat TKI- ja työelämätoimeksiantojen integroimisen osaksi opetusta. Työelämäpedagogiikan mallimme (kuva 17) perustuu ajatukselle teoreettisen tiedon soveltamisesta aitoihin toimeksiantoihin. Tavoitteena on tukea opiskelijoiden syväoppimista ja motivaatiota sekä olla mukana kehittämässä alueen organisaatioiden ja TKI-hankkeiden toimintaa.

Laadukkaat TKI:tä ja opetusta integroivat oppimisympäristöt ovat monialaisia ja pitkäaikaisia. Ne sisältävät opiskelijoiden systemaattista ohjausta, johon osallistuu niin opetushenkilöstöä kuin TKI- tai työelämäedustajia. Oppimisympäristöissä työskentely on selkeästi koordinoitua, ja opiskelijoilla on aito kontakti ja vastuu työelämän tai TKI-kumppaneiden kanssa. Opettaja toimii ennen kaikkea mentorin roolissa, ja opiskelijalla on tarvittaessa hyödynnettävissään myös muiden Xamkin ja työelämän asiantuntijoiden tuki.



Kuva 17. Xamkin työelämäpedagogiikan malli (Kuoppala ja Uotila 2017)

Oppimisympäristöjen arviointi ja kehittäminen

TKI:n ja opetuksen yhteistyössä tapahtuvassa oppimisessa arvioidaan opiskelijan osaamisen kehittymistä, sekä prosessin onnistuneisuutta ja toiminnan hyödyllisyyttä TKI- tai työelämäkumppanin näkökulmasta. Arvioinnin tulee olla jatkuvaa, avointa ja selkeisiin kriteereihin perustuvaa. Yhtenä prosessin mittarina toimii opiskelijoiden suorittamien TKI-

opintopisteiden määrä. Kasvaneeseen TKI-hankevolyymiin suhteutettuna on tunnistettu, että opintopisteiden määrä voisi olla nykyistä suurempikin. Opiskelijoiden osaamisen arviointi perustuu yhteisesti käytössä olevaan osaamisen arviointikehikkoon. Keskeisiä elementtejä arvioinnissa ovat dokumentaatio sekä palautteiden analysointi ja niiden vaikutukset toiminnan edelleen kehittämiselle. Arviointia toteutetaan muun muassa erilaisissa palautekeskusteluissa eri toimijaryhmien kesken, opintojaksojen tuotosten arvioinnin kautta sekä kyselyiden ja haastatteluiden kautta.

Esimerkkejä

Active Life Lab

Active Life Lab on Xamkin tutkimus- ja kehitysyksikkö, jonka tavoitteena on lisätä ihmisten terveyttä mitatusti vaikuttavien hyvinvointipalveluiden avulla. Laboratorio toimii myös oppimisympäristönä Wellbeing Management -tradenomiohjelmalle sekä Dataperustaisten hyvinvointipalvelujen kehittäminen -YAMK-koulutukselle. Lisäksi se tarjoaa monen alan opiskelijoille kehittämistehtäviä. Esimerkiksi IT-tradenomiopiskelijat ja fysioterapeuttiopiskelijat kehittivät harjoitustyönään ikääntyneiden toimintakyvyn edistämiseksi pelin kuntosalilaitteille.

MiniMikkeli ja MiniKouvola

MiniMikkeli ja MiniKouvola ovat Mikkelin kaupungin, Kouvolan kaupungin ja Xamkin yhteistyönä toteuttamia yritys- ja yhteiskuntakasvatustapahtumia Mikkelissä 6.-luokkalaisille ja Kouvolassa 8.-luokkalaisille. Tapahtumien prosesseissa tutustutaan yrityksen perustamiseen sekä työskentelyyn yrityksissä ja julkisella sektorilla. Prosessin aikana harjoitellaan yritysideoinnin lisäksi muun muassa esiintymistä, markkinointia ja yhteistyötaitoja. MiniMikkelissä on parhaimmillaan ollut mukana yhtä aikaa noin 100 Xamkin opiskelijaa ja noin 15 alueen yritystä. Oppilaita MiniMikkelissä on vuosittain noin 600. MiniMikkelin toteutuksessa on ollut mukana myös toisen asteen opiskelijoita.

MiniKouvolassa mukana on noin 50 Xamkin opiskelijaa ja noin 15 alueen yritystä. Oppilaita MiniKouvolassa on vuosittain noin 800.

MiniMikkeli sai 2017 Valtioneuvoston kanslian tunnustuspalkinnon kokeilukulttuurin eteen tehdystä työstä ja oli kolmen parhaan joukossa kansainvälisen EAPRIL-verkoston järjestämässä Best research and practices -kilpailussa.

Hackhathon-yhteiskehittäminen

Hackathon-kehittämisessä etsitään nopeasti ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin tai haasteisiin monialaisissa tiimeissä. Xamkin Hackhathon-toimintamallia on kehitetty systemaattisesti sekä TKI-hankkeiden että Xamkin toiminnan kautta. Xamk on ollut alusta asti mukana kokeilukulttuurin soveltavassa kehittämisessä oppilaitosympäristöihin. Yhteiskehittämisen mallia hyödynnetään ulkoisten toimeksiantojen lisäksi enenevissä määrin myös Xamkin sisäisten toimintojen kehittämisessä. Hackathon-työskentely on monialaista, ja se hyödyntää kokeilukulttuurin keinoja.

Xamkin yhteiskehitystiimi

Hackathon ohjeita

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Moninaiset oppimisympäristöt	TKI- ja työelämäprojektien näkyminen laajemmin opintojaksojen toteutuskuvauksissa
Pitkäjänteinen kehittämistyö TKI:n ja opetuksen integroimiseksi	Ulkopuolisella rahoituksella kehitettyjen toimintamallien juurruttaminen
Rohkeat kokeilut yhteistyössä alueiden toimijoiden kanssa	TKI-opetuksen integraatio verkkoympäristöissä
	TKI-työn tulosten tehokkaampi hyödyntäminen koulutuksen suunnittelussa

4.1 TKI:n ja opetuksen yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt

- Auditointiryhmän arvio

Mahdollistava toimintakulttuuri tukee opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota

Opetuksen ja TKI-toiminnan yhteistyön kasvattaminen on yksi Xamkin strategisista tavoitteista: ”Valmennamme ja innostamme uuden oppimiseen ja tutkimiseen, yrittäjyyteen ja edelläkävijyyteen”. TKI-toiminnan ja oppimisympäristöjen moninaisuus ja toiminnan strategianmukaisuus ovat mahdollistaneet niiden kehittymisen ja antaneet vakautta ajassa kehittyville oppimisympäristöille, mikä on kestävän ja toimivan integraation lähtökohta. Tärkein elementti tässä onnistuneessa integraatiossa on auditointiryhmän näkemyksen mukaan Xamkin kehittävä ja mahdollistava toimintakulttuuri.

Auditointiaineiston perusteella Xamkin selkeänä vahvuutena näyttäytyy oppimisympäristöjen sekä TKI- toimijoiden ja opettajien välisen keskustelevan toimintakulttuurin synnyttämä kokonaisuus. Oppimisympäristöjä on rakennettu opetuksen ja TKI-toiminnan verkostossa pitkäjänteisesti vuodesta 2014. Tarjonta on runsasta ja monipuolista. Kokonaisuutena opetusta ja TKI-toimintaa integroivat oppimisympäristöt tuottavat Xamkille selkeää lisäarvoa. Xamkin osaamisperustaiset moduuliopetussuunnitelmat mahdollistavat TKI- ja työelämätoimeksiantojen integroimisen osaksi opetusta. Toimivat verkostot ja syntyneet yhteistyösuhteet tukevat opetusta ja TKI-toiminnan integraatiota siihen.

Auditointivierailulla tai itsearvioinnissa kansainvälistyminen ei tullut juurikaan esille opetuksen ja TKI-toiminnan integraation tai oppimisympäristöjen kehittämisen yhteydessä. Xamkissa on käynnistetty useita kehittämistoimia kansainvälisyyden edistämiseksi. Xamkin tulee määritellä kansainvälistymistavoitteet ja toimenpiteet myös oppimisympäristöjen sekä TKI-toiminnan ja opetuksen integraation kehittämiseen.

Opettajien mahdollisuuksia osallistua hankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen on tuettava

Opettajien osallistuminen TKI-hankkeisiin hyödyttää kaikkia osapuolia. Xamkissa on toteutettu integraatiota muun muassa mahdollistamalla opettajien joustavia urajärjestelyjä, osa-aikaisuuksia ja työelämäjaksoja, jotka tukevat TKI-toiminnan ja opetuksen luonnollista yhteistyötä sekä opetuksen ja työelämän nivoutumista toisiinsa. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään integraatiota siten, että se toteutuisi entistä systemaattisemmin ja mahdollistaisi opetushenkilöstön substanssiosaamisen kehittymisen. Hankkeisiin osallistuminen on tarpeen

huomioida opettajien työaikasuunnitelmissa.

Vaikka TKI-toiminta on hyvin suunniteltua, toimintaympäristön vaatimukset haastavat Xamkin reagointikykyä. Esimerkiksi yritysmaailmassa toiminnan syklit ovat nopeita, ja yhteistyö edellyttää nopeaa henkilöstövoimavarojen suuntaamista Xamkissa.

Henkilöstö näkee kehittämisen pitkäjänteisenä

Osana auditointivierailua Xamkin opetus- ja TKI-henkilöstön edustajia osallistui TKI-toiminnan ja opetuksen yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt -työpajaan. TKI-toimintaa ja sen liittämistä oppimisympäristöihin on henkilöstön mukaan kehitetty pitkäjänteisesti ja prosessit ovat kehittyneet huomattavasti.

Opetus- ja TKI-henkilöstö nimesi työpajassa seuraavia vahvuuksia ja kehittämiskohteita:

Myönteiset vaikutukset opiskelijoiden osaamisen kehittymiseen	**Myönteiset vaikutukset henkilöstön osaamisen kehittymiseen**	**Haasteet/kehittämiskohteet**
opiskelijoiden projektiosaamisen kehittyminen autenttisten projektien toteuttamisen ja työelämäpalautteen kautta	opettajien yritysyhteistyöverkostojen laajeneminen ja syveneminen	pedagogiset haasteet: yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen, monimuoto-opiskelijoiden integroiminen, geneeristen taitojen vahvistaminen
työelämässä tarvittavan osaamisen kehittyminen	tiimiopettajuustaitojen kehittyminen	tukitoimien vahvistaminen opiskelijoille yksilötasolla.
verkostoituminen ja sitä kautta harjoittelu- ja työpaikkojen löytyminen	arviointiosaamisen monipuolistuminen	TKI-osaajien riittävän pedagogisen kompetenssin varmistaminen ja opettajien riittävän TKI-osaamisen varmistaminen
prosessien hallintataidot ja pitkäjänteinen sitoutuminen	ohjausosaamisen vahvistuminen	henkilöstön osaamisen kehittämisen tuki johdon taholta TKI-hankkeisiin liittyen.
monialainen projekti- ja tiimityöosaaminen	oman työelämäosaamisen päivittyminen	työmäärän lisääntyminen, resursointi ja huomiointi työajassa
sosiaalisen pääoman kasvu	oman alan tutkimustiedon karttuminen kansallisesti ja kansainvälisesti	aikataulujen yhteensovittaminen
työelämäprojektit valmistavat opiskelijoita kokeilukulttuuriin		opettajan työn sirpaleisuus
teoreettisen osaamisen soveltaminen käytännön työhön		opettajien vaihtuvuus

Projektit ovat opettajien mukaan myös tukeneet harjoittelu- ja työpaikkojen löytymistä sekä opinnäytetöiden valmistumista:

> Esimerkiksi hankkeisiin integroituneissa opinnäytetöissä opiskelijan, opettajan ja projektipäällikön yhteistyö on innostavaa. Yhden opiskelijan kohdalla hankkeeseen integroitu yamk-opinnäytetyö osoitti opiskelijan vahvaa hankeosaamista niin, että hän työllistyi Xamkin TKI-asiantuntijaksi ja siirtyi pois aikaisemmasta työstään. Näin urakehitys sai uuden suunnan.

Yhdessä digitaalisten alustojen, kanavien ja työvälineiden kanssa projektit myös tuovat toimijoita yhteen ja luovat yhteistyötä edistäviä väyliä:

> Studio mahdollistaa selkeämmän kanavan hankkeen ja opetuksen integraatiolle ja yhteistyölle. Aikaisemmin on ollut haasteellista saada kokonaista tekijätiimiä kasaan yhdestä koulutusohjelmasta. Nyt kaikki Xamkin pelialasta kiinnostuneet hanketyöntekijät ja opiskelijat ovat yhteisellä Teams-alustalla.

Auditointiaineiston perusteella opetukseen integroidusta TKI-toiminnasta kerätään Xamkissa suunnitelmallisesti palautetta sekä työelämätahoilta että opiskelijoilta. Tätä palautetta myös hyödynnetään sekä meneillään olevien että tulevien projektikokonaisuuksien suunnittelussa. Opettajien mukaan palaute on ollut pääosin erittäin myönteistä ja toiminta hyödyttää kaikkia osapuolia:

> Yleisin palaute on ollut, että tämä on ensimmäinen kerta, kun joutuu toimimaan monialaisissa tiimeissä suoraan työelämän edustajien kanssa ja että kokemus on parasta, mitä koulutuksen aikana on tähän mennessä tehty.
>
> Työelämä selvästi kaipaa nuorten apua mm. digiasioissa ja innovoinnissa ja käytännön käsiä ja opiskelijat pääsevät tasa-arvoisiksi toimijoiksi.

Opettajat ja TKI-henkilöstö toivat työpajassa esille myös keinoja opetus- ja TKI-integraation vahvistamiseksi. Kehitysideoina esitettiin muun muassa, että Xamkin pedagogiikkaa tulisi kehittää opetus- ja ohjaushenkilöstön ja TKI-henkilöstön yhteistyönä. Esimiesten tulisi rohkaista ja tukea enemmän opettajia työelämäyhteistyöhön omien opintojaksojen lisäksi myös opintomoduuleissa. Lisäksi toivottiin opetus- ja TKI-toiminnan integraatioon liittyvää jatkuvan kehittämisen toimintamallia.

Auditointiryhmä näkee keskeisenä tekijänä integraatiokokonaisuudessa opettajien riittävän varhaisen kytkemisen hankeprosesseihin. Jos opettajia ei saada kytkettyä mukaan jo TKI-hankesuunnitteluvaiheessa johtuen resurssi- tai aikataulukysymyksistä, tämä saattaa johtaa

haasteisiin TKI-hankkeiden opinnollistamisessa sekä estää TKI-toiminnan ja opetuksen sujuvaa integraatiota.

Toisena kehittämiskohteena auditointityöryhmä nostaa esille ketteryyden työelämäkumppanien tarpeisiin reagoinnissa. Jotta TKI-toiminnan ja opetuksen ympärille synnytetyt oppimisympäristöt tukisivat optimaalisesti sekä yritystoimintaa että opetustoimintaa, on keskeinen lähtökohta ko. ympäristöjen osaamisperustaisuus ja ajantasaisuus.

Itsearvioinnissaan Xamk on maininnut yhtenä kehittämiskohteenaan TKI-tulosten tehokkaamman hyödyntämisen koulutuksen suunnittelussa. Auditointiaineiston mukaan yhteistyö TKI-tutkimustiedon ja sen siirtymiseksi osaksi koulutusta on parantumassa, mutta näyttöä sen systemaattisuudesta ei saatu. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajien mukanaoloa hankkeissa tuetaan ja siihen kannustetaan, jotta tieto ja osaaminen siirtyvät tehokkaammin opetukseen ja sen sisältöihin. Henkilöstökyselyn perusteella opetus- ja TKI-työtä tekevät kokevat yhdistelmän motivoivana ja omaa ammatillista osaamista kehittävänä. Xamkin avoin ja kokeileva toimintakulttuuri antaa hyvän pohjan tiedon välittymiselle ja yhteiselle kehittämiselle. Kehitteillä oleva asiakkuuksienhallintajärjestelmä (CRM) tarjoaa mahdollisuuksia edistää myös yrityskumppaneiden keskinäistä yhteistyötä.

Hansa-järjestelmä ja sen avoimuus tukevat merkittävästi opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota sekä ekosysteemiajattelun mahdollistumista. Tulevan kehittämistyön näkökulmasta auditointiryhmä suosittelee harkittavaksi mallia, jossa TKI-ympäristöistä muodostuisi vahvemmin monialaisia ekosysteemejä, jolloin tietoa voitaisiin käyttää yli toimialarajojen ja löytää mahdollisia uusia innovaatiota tai uusia yhteistyömahdollisuuksia.

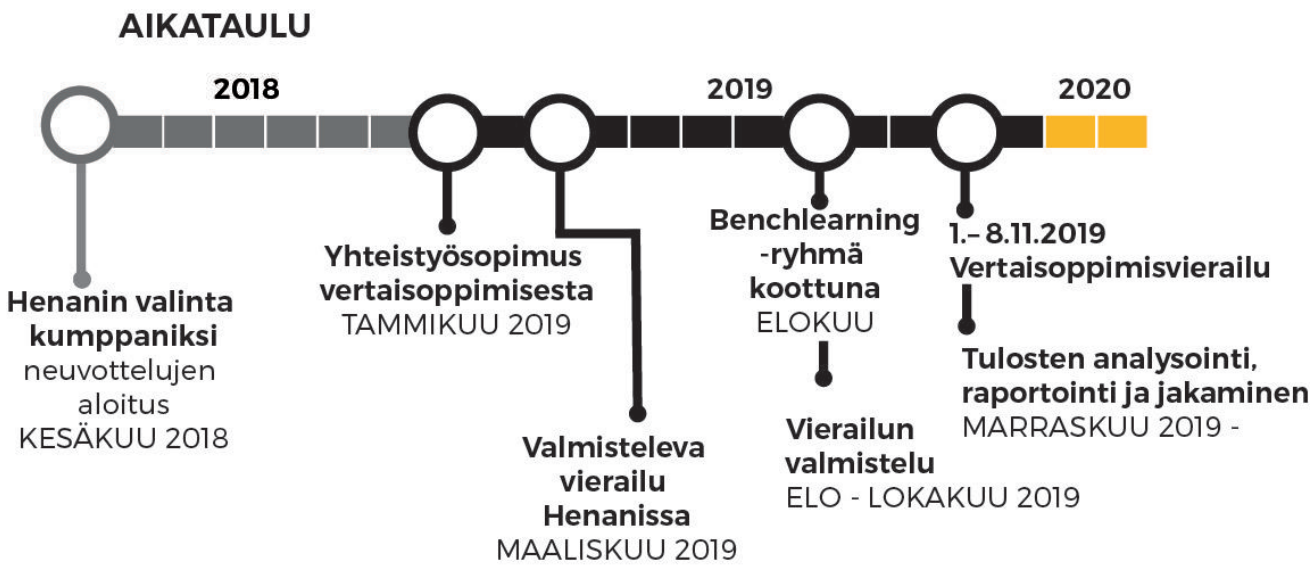
5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Vertaisoppimisen aiheena oli opiskelijan opintopolku opintoihin hakeutumisesta valmistumiseen saakka, ja se liittyi arviointialueeseen Osaamista luova korkeakoulu. Xamkin johtoryhmä valitsi kumppaniksi kiinalaisen Henanin yliopiston. Vertaisoppimisella haluttiin vahvistaa yhteistyötä sekä saada ymmärrystä kiinalaisesta korkeakoulujärjestelmästä, kulttuurista ja toimintatavoista. Kumppaniksi haluttiin kansainvälinen organisaatio, jonka toimintatapojen oletettiin poikkeavan paljon Xamkin toimintatavoista.

Vertaisoppimisessa tutustuttiin Henanin yliopiston, erityisesti sairaanhoitajakoulutuksesta vastaavan School of Nursing and Health -yksikön, toimintatapoihin:

- opiskelijahaussa ja -valinnassa
- opiskelijoiden ohjauksessa
- opintojen etenemisen seurannassa
- harjoitteluiden toteuttamisessa ja arvioinnissa
- opiskelijapalautteen keräämisessä ja hyödyntämisessä.



Kuva 18. Benchlearning- aikataulu

Benchlearning-ryhmään valittiin monipuolinen edustus, jotta aiheeseen tutustuttaisiin kattavasti ja tulokset leviäisivät ja tulisivat hyödynnettyä Xamkissa mahdollisimman hyvin. Henkilöstölle ja opiskelijoille järjestettiin avoin haku. Laatutyöryhmä valitsi henkilöstön edustajat, opiskelijakunta Kaakko valitsi opiskelijat. Hakemusten perusteella ryhmään tulivat avoimen AMK:n ja täydennyskoulutuksen, E-kampuksen, TKI-toiminnan sekä sairaanhoidon ja liiketalouden koulutuksen edustajat sekä kaksi opiskelijaa, toinen sosiaali- ja terveysalan YAMK-koulutuksesta ja toinen muotoilun AMK-koulutuksesta. Lisäksi yhteensä 12 hengen ryhmään kuuluivat opetuksen palvelujohtaja, hyvinvoinnin koulutusalajohtaja, sairaanhoidon opettaja, kv-päällikkö ja laatupäällikkö.

Työskentely integroitiin osaksi muuta yhteistyötä kumppanin kanssa. Opiskelijan opintopolkuun liittyvistä käytännöistä keskusteltiin jo muilla vierailulla ennen varsinaista vertaisoppimisvierailua. Tämä auttoi tarkentamaan benchlearningviikon agendaa. Vertaisoppimisryhmä määritteli keskeiset käsitteet, valmisteli kysymyksiä ja kävi läpi Xamkin toimintatapoja opiskelijan polun eri vaiheissa. Jokaiselle määriteltiin näkökulma, johon hän vertaisoppimisessa erityisesti keskittyi. Vierailulla ryhmä kokoontui päivittäin analysoimaan ja dokumentoimaan päivän annin. Ohjelmaan sisältyi esimerkiksi pienryhmäkeskusteluja, opiskelijoiden tapaamista sekä tutustumista kampusalueeseen. Ryhmän mukana oli tulkki Suomesta.

Toteutus ja tulokset

Prosessi sujui järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. Monialaisen ryhmän avulla saatiin laajasti tietoa ja tulosten analysointiin eri näkökulmia. Opiskelijoiden osallistuminen oli tärkeää aidon opiskelijanäkökulman saamiseksi. Kumppaniorganisaatio oli aktiivisesti mukana prosessissa ja järjesti vierailun huolellisesti. Erityisesti pienryhmäkeskustelut olivat hyvin antoisia.

Asetetut tavoitteet saavutettiin: ymmärrystä ja uutta tietoa yliopiston rakenteesta, toimintatavoista ja kiinalaisen opiskelijan arjesta saatiin paljon. Yhteistyön syventämiseksi vierailulla edistettiin sairaanhoitajakoulutuksen kaksoistutkinnon toteuttamista, pohjustettiin Henanin opiskelijoiden Study Tourin toteuttamista ja nimitettiin Xamkin koulutusalajohtaja vierailevaksi professoriksi. Vaikka opittiin paljon, jäi anti tulosten käytäntöön soveltamisen kannalta osittain melko ohueksi, sillä tutustumista oli runsaasti ja kulttuurit niin erilaiset, että syvällinen perehtyminen moniin asioihin vaatisi huomattavasti enemmän aikaa.

Suomalaisen ja kiinalaisen yhteiskunnan toimintaperiaatteiden erot vaikuttavat toimintamallien sovellettavuuteen, mutta toisaalta myös rikastuttavat käsitystä korkeakouluopinnoista. Poliittisella järjestelmällä on vahva vaikutus yliopiston ohjaukseen ja arkeen. Täsmällisen tiedon saaminen oli paikoin haastavaa. Kiinalaiseen opiskelukulttuuriin tuntui kuuluvan koulutuksen suuri arvostus, opiskelupaikoista ja tuloksista kilpailu ja kovat menestymispaineet. Suoriutumisen arviointi on jatkuvaa, ja tulokset julkistetaan pisteytyksinä tai palkintoina.

Yliopiston suuri opiskelijamäärä, noin 60 000, näkyi toimintatavoissa. Organisaatio ja toimintatapa on Xamkiin verrattuna hierarkkinen niin eri rooleja edustavan henkilöstön kuin

opettajien ja opiskelijoiden kesken. Toisaalta hoitotyön ydin ja jatkuva halu kehittää koulutusta näyttäytyi Kiinassa samankaltaisena kuin Suomessa.

Laadun arvioinnissa painottuu laadun tarkkailu, toiminnan pisteyttäminen ja parhaiden listaaminen. Opettajilta ei Henanissa vaadita pedagogista koulutusta. Hyväksi käytännöksi todettiin opintojaksojen arviointi, jossa toinen opettaja arvioi opintojakson sisällön ja toteutustavan ennen toteutusta.

Opinnot ovat hyvin intensiivisiä ja opiskelijoiden päivät pitkiä, vapaa-aikaa ei juuri ole. Yliopisto tarjoaa peruspalvelut, kuten asunnon ja opiskelijaruokailun. Opiskelijat käyttävät kampuksen palveluita mobiilisovellusten avulla, sovelluksia käytetään myös opiskelussa. Opinnot etenevät suuren opiskelijajoukon mukana yhtenevällä aikataululla, yksilöllisiä ratkaisuja opinnoissa ei tehdä. Yliopisto määrittelee myös harjoitteluiden ajan, paikan ja sisällön. Xamkissa opiskelija kohdataan yksilöllisesti ja joustavat opintopolut ovat arkipäivää. Myös Suomen korkeakoulujen rahoitusmalli ohjaa vahvasti siihen, että opiskelijoilla on oltava joustavia opiskelumahdollisuuksia. Opiskelijoiden opintoja kohtaan osoittama arvostus ja keskittyminen opintoihin olivat asioita, joita Suomessa voisi jollain keinolla pyrkiä lisäämään.

Henanin yliopistoon on paljon hakijoita. Toisaalta yhteinen haaste on hoitotyön melko alhainen arvostus. Sairaanhoidon koulutuksen hakijoiksi haluttaisiin nykyistä enemmän kaikkein lahjakkaimpia opiskelijoita. Hyviä toimintatapoja koulutuksen tunnettuuden lisäämiseksi olivat kiertäminen lähialueiden lukioissa, tiivis yhteistyö opinto-ohjaajien kanssa, näkyminen korkeakoulun ulkopuolella opiskelijoiden kanssa erilaisissa tapahtumissa ja hoitotaitoihin liittyvien kilpailujen järjestäminen.

Sairaanhoitajien osaamisen arviointi ja jatkokouluttautuminen jatkuvat Kiinassa myös valmistumisen jälkeen. Avoimen AMK:n kaltaista tai muuta avointa täydennyskoulutustarjontaa Henanin yliopistossa sen sijaan ei ole. Hoitajien osaaminen testataan säännöllisesti, ja osaamisen kehittyessä he etenevät hoitajatasolta toiselle. Esimerkiksi työvuorot suunnitellaan sairaalassa siten, että vuoroissa on riittävästi eri osaamistason hoitajia. Tämän kaltainen jatkuvan kehittymisen malli sairaanhoitajien työuralle olisi hyvä idea jatkokehitettäväksi myös Suomeen.

Oman organisaation hyvät käytännöt	**Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt**
Jatkuva oppiminen ja avoin AMK	Yhteistyö opinto-ohjaajien kanssa ja kiertäminen lukioissa ennen hakuaikaa
Laadun arvioinnilla ylläpidetään hyviä toimintatapoja ja kehitetään toimintaa. Opiskelijoiden ja sidosryhmien palaute hyödynnetään kehittämisessä. Anonyymi palautteenanto.	Opiskelijoille turvataan peruspalvelut, kuten asunnot, ruokailu, liikkuminen kampuksella ym.
Opettajien pedagoginen osaaminen ja sen kehittäminen	Opettajien opintojaksojen materiaalien ja opetuksen “vertaisarviointi”; tätä tehdään erityisesti uusilla opettajilla

Simulaatiotilojen ja monipuolisten opetusmenetelmien korkea taso	Mobiilisovellukset opiskelijan arjessa ja integrointi opintoihin
Joustavat opintopolut, valinnaisia opintoja, opiskelijat voivat valita harjoittelupaikan ja asettaa omia osaamistavoitteita.	”Give back to the community- ” ja ”outside classroom” -periaatteet, joiden mukaisesti opintoihin kuuluu korkeakoulun ulkopuolella tapahtuvaa toimintaa yhteisön hyväksi. Esimerkiksi Nursing Festival vuosittain 12.5. kansainvälisenä sairaanhoitajan-päivänä. Sairaanhoitajaopiskelijat tarjoavat palveluita kampuksen ulkopuolella, ja samalla lisätään tietoisuutta sairaanhoitajan ammatista.
Koti- ja ulkomaisten opiskelijoiden asuntojen ja muiden palveluiden laadukkuus	Hoitoalan tunnettuuden lisääminen hoitotyöaiheisten kilpailuiden avulla

Konkreettinen esimerkki/esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.

Ennen opintojaksoa toteutettava opettajien vertaissparraus osaamisen kehittämiseksi ja opetuksen ja opetusmateriaalien laadun parantamiseksi. Tämä voisi edistää myös yhteisopettajuutta. Toimintamallin kokeilua mietitään parhaillaan, kun laaditaan opetuksen laatukriteereitä.

Suunnitteilla on järjestää kansainvälisenä sairaanhoitajanpäivänä tapahtuma sairaanhoidon koulutuksen ja alan tunnettuuden ja vetovoiman lisäämiseksi. Pohdittavana on myös, toteutettaisiinko hoitoalaan liittyvä kilpailu tai vastaava ulkopuolisia kiinnostava toimenpide, joka toisi sairaanhoitajan työtä ja alan opintoja esiin uudella tavalla.

Auditointiryhmän palaute

Xamk valitsi vertaisoppimiskumppaniksi kiinalaisen Henanin yliopiston, joka kertoo kansainvälisesti orientoituneesta asenteesta. Vertaisoppimisen kohteena oli opiskelijan opintopolku.

Vertaisoppimisen prosessin vaiheet ja aikataulut olivat selkeät. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä, että vertaisoppimisvierailuun Xamkista osallistui monipuolisesti eri toimijoita: kaksi opiskelijaa, avoimen ammattikorkeakoulun ja täydennyskoulutuksen edustaja, Ekampuksen, TKI-toiminnan sekä sairaanhoidon ja liiketalouden koulutusten edustajat, opetuksen palvelujohtaja, hyvinvoinnin koulutusalajohtaja, sairaanhoidon opettaja, kv-päällikkö ja laatupäällikkö. Näin opittuja teemoja voidaan reflektoida laajasti omassa korkeakouluyhteisössä korkeakoulun kehittämistyössä.

Vaikka vertaisoppimiselle asetetut tavoitteet osittain saavutettiinkin, jäi vertaisoppimisprosessin anti kuitenkin melko kevyeksi. Tavoitteena on ottaa käyttöön opettajien keskinäinen vertaissparraus osaamisen kehittämiseksi sekä opetuksen ja opetusmateriaalin laadun parantamiseksi. Henan ottaa systemaattisesti huomioon työelämän jatkuvan oppimisen tarpeita. Tarpeisiin vastataan koulutusten tuotteistamisella. Tämä toimintamalli hyödytti Xamkin jatkuvan oppimisen kehittämistä. Vertaisoppiminen syvensi yhteistyötä Henanin ja Xamkin välillä entisestään, joka näkyy Xamkin koulutusviennin lisääntymisessä Henaniin.

Liite 1. Arviointialueiden kriteerit tasolle hyvä

Arviointialue 1: Osaamista luova korkeakoulu

1.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutukset suunnitellaan siten, että niillä on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Suunnittelussa varmistetaan koulutustarjonnan yhteys korkeakoulun strategiaan, koulutuksen työelämärelevanssi, kansainvälistyminen ja jatkuvan oppimisen tarpeet. Tutkintojen osalta varmistetaan niiden vastaavuus Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen. Koulutus suunnitellaan siten, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnitteluun. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen siten, että tutkimukseen perustuva tieto kytkeytyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita käyttäen. Korkeakoululla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi.

1.2 Koulutuksen toteutus

Korkeakoulu soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Koulutuksen toteutus tukee tavoitteellista oppimista ja opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan. Opiskelija saa oppimisestaan palautetta, joka tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen toteutukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään. Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan läpi opiskelijan opintopolun. Korkeakoulu huolehtii riittävistä resursseista, ohjauksesta ja muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tukemiseksi.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Korkeakoulu kerää ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille tarkoituksenmukaisella tavalla. Korkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksia varmistaakseen niiden ajantasaisuuden suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Koulutustoiminnassa varmistetaan jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Koulutuksissa analysoidaan, miten niille asetetut osaamistavoitteet saavutetaan. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden

kehittämisessä.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 2: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

Korkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Korkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Korkeakoulun toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Tarkoituksenmukaisilla menettelytavoilla varmistetaan, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista.

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

Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta uudistavat yhteiskuntaa. Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteet. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Korkeakoulu edistää avointa tiedettä.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

Korkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin. Korkeakoulu hakeutuu uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista. Korkeakoululla on tavoitteellista yhteistyötä alumniensa kanssa ja se hyödyntää alumnejaan kehittämistyössään. Korkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan sekä uudistamiseen.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 3: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoulun laatupolitiikan, joka on julkinen. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Järjestelmä tukee korkeakoulun profiilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista. Korkeakoulu varmistaa, että korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Korkeakoululla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Korkeakoululla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Korkeakoulu pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämisessä on näyttöä. Järjestelmän kehittäminen on systemaattista. Korkeakoulun laatukulttuuri on osallistavaa ja avointa. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.