KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Kati Komulainen, Perttu Jämsén, Kimmo Mäki, Anette Pottonen, Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen. Savonia-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Päivi Diov, Anne Heikkinen, Esa Viklund, Mervi Vidgrén, Mikko Vuoristo, Marja Kopeli**

Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **11:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-730-2 pdf**

Savonia-ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Savonia-ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Kati Komulainen, Perttu Jämsén, Kimmo Mäki, Anette Pottonen, Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen

Savonian itsearviointiraportti (toim.) Päivi Diov, Anne Heikkinen, Esa Viklund, Mervi Vidgrén, Mikko Vuoristo, Marja Kopeli

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Auditointi on hyväksytty 16.3.2022**.**

Laatuleima on voimassa

16.3.2028 asti.

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: hyvä taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: erinomainen taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: hyvä taso

Oppiva korkeakoulu – Savonia-ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Kysyntälähtöinen jatkuva oppiminen

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Strategisten kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen

Kumppanit: Osuuskunta KPY, Genelec OY ja Mehiläinen Oy

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Savonia-ammattikorkeakoulun koulutusten työelämärelevanssi on vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää. Se tunnistetaan ja tunnustetaan ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä, korkeakoulun johdossa sekä opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan keskuudessa.
- Savonia toimii Pohjois-Savon kannalta tärkeimmissä yhteistyöverkostoissa aktiivisena osallistujana ja vetovastuullisena organisoijana. Strateginen suunnittelu yhdessä maakunnallisten toimijoiden kanssa tukee koko Pohjois-Savon vakaata aluekehitystä ja osaamispohjaista kasvua.
- Savonia-ammattikorkeakoulun toiminnanohjausjärjestelmä kytkeytyy strategiaan ja on reaaliaikainen, saavutettava ja avoin. Järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään läpi organisaation strategian toimeenpanossa, toiminnan laadun hallinnassa ja kehittämisessä. Toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen on ollut vaikuttavaa, pitkäjänteistä ja määrätietoista.
- Savonia on kytkenyt jatkuvan oppimisen vahvasti strategiaansa ja visioonsa. Tämä luo jatkuvan oppimisen kehittämistyölle vahvan perustan ja suuntaviivat.

Kehittämissuositukset

- Osaamisperustaisen korkeakouluopiskelun toteutuminen vaatii vielä systemaattista ja johdonmukaista kehittämistä, jotta eri koulutusohjelmissa olisi tarjolla opiskelijoille yhdenmukaiset ja kattavat käytännöt.
- Savonia voisi ottaa vahvemman roolin maakunnan keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakoinnista vastaavana toimijana. Yhtenä toimintamuotona tässä pyrkimisessä voisi olla Savonia-vetoisen ennakointifoorumin perustaminen.
- Savonian tulee tunnistaa ja määritellä toiminnanohjausjärjestelmän seuraava kehitysvaihe ja hyödyntää ennakointitietoa järjestelmän systemaattisessa kehittämisessä toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen.
- Savonian kannattaa hyödyntää nykyistä vahvemmin jatkuvan oppimisen onnistuneita toteutuksia ja toimintamalleja toimintansa kehittämisessä. Esimerkiksi Savonia-tasoisen prosessimallin luominen onnistuneiden jatkuvan oppimisen prosessien pohjalta edistäisi uusien koulutustuotteiden kehittämistä.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Savonia-ammattikorkeakoulu (Savonia-ammattikorkeakoulun auditointi)

Författare

Kati Komulainen, Perttu Jämsén, Kimmo Mäki, Anette Pottonen, Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen

Savonia-ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Päivi Diov, Anne Heikkinen, Esa Viklund, Mervi Vidgrén, Mikko Vuoristo, Marja Kopeli

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen av Savonia-ammattikorkeakoulu godkändes den 16 mars 2022.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 16 mars 2028.

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: god nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: utmärkt nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: god nivå

En lärande högskola, utvärderingsområdet som XX valde

Kontinuerligt lärande utifrån efterfrågan

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Utveckling av strategiska förmågor och kompetens

Partners: Osuuskunta KPY, Genelec OY ja Mehiläinen Oy

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Arbetslivsrelevansen i Savonias utbildningar är stark och utvecklas ständigt. Den identifieras och erkänns i yrkeshögskolans verksamhetsmiljö, i högskolans ledning samt

bland studerande och undervisningspersonal.
- Savonia deltar aktivt i de samarbetsnätverk som är viktigast för Norra Savolax och leder nätverkssamarbetet. Den strategiska planeringen tillsammans med landskapsaktörerna stöder en stabil regionutveckling och kompetensbaserad tillväxt i hela Norra Savolax.
- Yrkeshögskolan Savonias verksamhetsstyrningssystem är kopplat till strategin och är tillgängligt och öppet samt ger realtidsinformation. Den information som systemet genererar utnyttjas i genomförandet av organisationens strategi samt i hanteringen och utvecklingen av verksamhetens kvalitet. Utvecklingen av verksamhetsstyrningssystemet har varit effektiv, långsiktig och målmedveten.
- Savonia har starkt kopplat kontinuerligt lärande till sin strategi och vision. Detta skapar en stark grund och riktlinjer för utvecklingsarbetet av kontinuerligt lärande.

Rekommendationer

- Genomförandet av kompetensbaserade högskolestudier borde systematiskt och konsekvent utvecklas för att de studerande inom olika utbildningsprogram erbjuds enhetlig och heltäckande praxis.
- Savonia kunde ta en starkare roll som den aktör som ansvarar för prognostiseringen på medellång och lång sikt i landskapet. Savonia kunde grunda och leda ett prognostiseringsforum som skulle utgöra en verksamhetsform i denna strävan.
- Savonia ska identifiera och definiera nästa utvecklingsskede i verksamhetsstyrningssystemet och utnyttja prognostiseringsinformation i den systematiska utvecklingen av systemet med beaktande av förändringarna i verksamhetsmiljön.
- Savonia kunde i större utsträckning än för närvarande utnyttja lyckade genomföranden av verksamhetsmodeller för kontinuerligt lärande för att utveckla sin verksamhet. Till exempel skulle skapandet av en processmodell på Savonia-nivå utifrån lyckade processer för kontinuerligt lärande främja utvecklingen av nya utbildningsprodukter.

Abstract

Title of publication

Audit of the Savonia University of Applied Sciences (Savonia-ammattikorkeakoulun auditointi)

Authors

Kati Komulainen, Perttu Jämsén, Kimmo Mäki, Anette Pottonen, Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen

The self-assessment of Savonia University of Applied Sciences (eds.) Päivi Diov, Anne Heikkinen, Esa Viklund, Mervi Vidgrén, Mikko Vuoristo, Marja Kopeli

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

Savonia University of Applied Sciences passed the audit on 16 March 2022.

The Quality Label is valid until 16 March 2028.

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

I: HEI creates competence: good level

II: HEI promotes impact and renewal: excellent level

III: HEI enhances quality and well-being: good level

HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by Savonia

Demand-driven continuous learning

Theme and partner for benchlearning

Theme: Development of strategic capabilities and competence

Partners: Osuuskunta KPY, Genelec OY ja Mehiläinen Oy

Key strengths and recommendations

Strengths

- The working-life relevance of degree programmes at Savonia is strong and develops constantly. It is identified and recognised in the operating environments and the

management of the institution and by the students and the teaching staff.

- Savonia acts as an active participant and a responsible leader and organiser in the most important cooperation networks for North Savo. Strategic planning together with regional actors supports stable regional development and competence-based growth in the entire North Savo.
- The operations management system of Savonia is linked with the institution’s strategy, provides real-time information, and is accessible and transparent. The information produced by the system is used throughout the organisation in the implementation of the organisation’s strategy, management of the quality of the activities, and development work. The development of the operations management system has been effective and determined long-term work.
- Savonia has linked continuous learning strongly to its strategy and vision. This lays a solid basis and guidelines for the development of continuous learning.

Recommendations

- The implementation of competence-based studies in higher education still requires systematic and consistent development so that uniform and comprehensive practices will be available to students in the different degree programmes.
- Savonia could assume a stronger role as an actor responsible for medium and long-term anticipation in the region. Establishing a skills anticipation forum led by Savonia could be one form of activity helping to achieve this.
- Savonia must identify and define the next development stage of the operations management system and use the anticipation data in the systematic development of the system, while taking into account changes in the operating environment.
- Savonia should make even stronger use of the successful implementations and operating models of continuous learning in the development of its activities. For example, creating a process model at the level of Savonia on the basis of successful processes in continuous learning would promote the development of new education products.

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 sekä
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- rehtori, toimitusjohtaja Kati Komulainen, Vaasan ammattikorkeakoulu (pj.)
- asiantuntija Perttu Jämsén, Sitra
- yliopettaja Kimmo Mäki, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
- opiskelija Anette Pottonen, Humanistinen ammattikorkeakoulu

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 18.-19.1.2022. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	4.12.2020
Auditointiryhmän nimeäminen	16.6.2021
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	26.10.2021
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa (verkkovälitteinen)	2.12.2021
Auditointivierailu (verkkovälitteinen)	18.-19.1.2022
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	16.3.2022
Raportin julkaiseminen	16.3.2022
Julkistamisseminaari	1.4.2022
Kehittämistyön seuranta	2025

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

Savonia-ammattikorkeakoulu oy

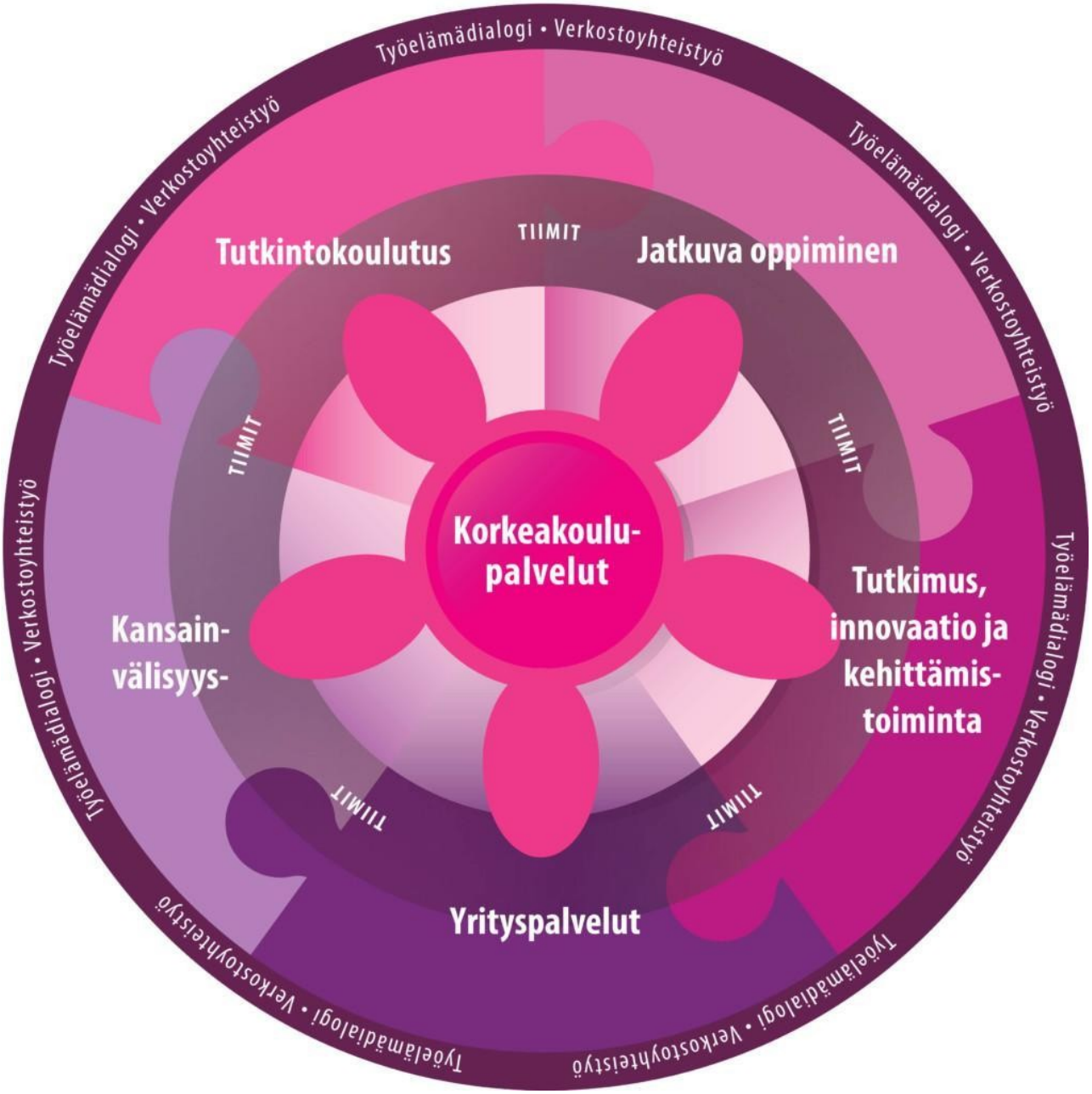
Savonia on yksi Suomen suurimmista ja monipuolisimmista ammattikorkeakouluista. Savonia kouluttaa osaajia kuudella eri koulutusalalla. Kampukset sijaitsevat Kuopiossa, Iisalmessa ja Varkaudessa. Savoniassa on tutkinto-opiskelijoita noin 7500 joista yamk-tutkinto-ohjelmissa noin 800. Vuonna 2020 avoimessa ammattikorkeakoulussa suoritettiin yli 31000 opintopistettä ja opiskelijoita oli noin 34000.

Savonian missiopohjainen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) on kestävän kasvun kriteerien mukaista ja volyymiltaan merkittävää. TKI-toiminnan profiili tiivistyy vahvuusaloihin, jotka ovat hyvinvointiteknologia, ruokaliiketoiminta, vesiturvallisuus, kone- ja energiateollisuus sekä bio- ja kiertotalous. TKI-toiminnan ulkopuolisen rahoituksen volyymi oli vuonna 2020 8,5 M€ ja palveluliiketoiminnan volyymi 1,3 M€. TKI- hankkeiden määrä oli 138 vuonna 2020.

Savonian koulutuksen ja TKI:n kansainvälisyydellä on merkittävä rooli alueen ja elinkeinoelämän kansainvälistymisen ja kansainvälisen osaamisen uudistajana.

Organisaatio pdf

Savonian omistajia ovat Kuopion, Iisalmen, Varkauden ja Kiuruveden kaupungit. Organisaatio muodostuu tutkintokouluksen, jatkuvan oppimisen, kansainvälisyyden, TKI:n ja yrityspalveluiden tulosyksiköistä sekä korkeakoulupalveluista. Johtamisjärjestelmän perusrakenne koostuu tulosyksiköiden johtajista, esihenkilöasemassa olevista päälliköistä ja tiimivastaavista. Rehtori/toimitusjohtajan tukena toimii laajennettu johtoryhmä. Tulosyksiköt ja korkeakoulupalvelut jakaantuvat toiminallisiin tiimeihin. Savonian henkilöstömäärä oli vuonna 2020 noin 520.



Kuva 1. Savonian toiminnallinen organisaatio

Savonian strategia 2021-2030 pdf

Strategian mukaisesti Savonia toimii kestävän kasvun kumppanina ja osaamisen varmistajana elinkeinojen murroksessa. Savonian visio on olla vastuullisesti vaikuttavin ammattikorkeakoulu 2030.

Strategiassa näkökulmina on personoitu koulutus, kysyntälähtöinen jatkuva oppiminen, hyvinvoiva opiskelija, missiopohjainen TKI- ja liiketoiminta, kansainvälisyys uudistaa osaamista sekä johtamisella tuetaan merkityksellistä ja tuloksellista työtä. Savonia huomioi tehtäviä toteuttaessaan kestävän kehityksen tavoitteet ja siihen liittyen inhimillisen turvallisuuden (Human Security).

Kuva 2. Savonian strategia 2021-2030

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 auditointiryhmän arvion mukaan tasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Savonian koulutusten työelämärelevanssi on vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää. Se tunnistetaan ja tunnustetaan ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä, korkeakoulun johdossa sekä opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan keskuudessa selkeäksi osaksi koulutuksia.
- Ulkoisten sidosryhmien rooli Savonian koulutusten kehittämisessä on merkittävä ja vuorovaikutteinen.
- Savonian TKI-toiminnan ja opetuksen integraatio on suunnitelmallista ja innovatiivista ja sitä toteutetaan tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kehittämissuositukset

- Osaamisperustaisen korkeakouluopiskelun toteutuminen vaatii vielä systemaattista ja johdonmukaista kehittämistä, jotta eri koulutusohjelmissa olisi tarjolla yhdenmukaiset ja kattavat käytännöt opiskelijoille.
- Opiskelijoiden palautekanavien toimivuutta tulee parantaa koulutusten kehittämisen näkökulmasta. Savonian on syytä kehittää opiskelijoiden käyttöön mobiiliratkaisuja palautteiden määrän ja laadun kasvattamiseksi.
- Opiskelijakokemusten kuunteleminen ja hyödyntäminen koulutuksen ja opiskelijalähtöisen korkeakoulutyön kehittämisessä vaatii vielä systemaattisten menettelytapojen ja rakenteiden luomista.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Korkeakoulun strategiaa on valmisteltu laajassa yhteistyössä johdon, henkilöstön, opiskelijoiden, kumppaneiden ja sidosryhmien kesken. Strategiset valinnat perustuvat alueellisten ja valtakunnallisten osaamistarpeiden tunnistamiseen ja näihin vastaamiseen. Tutkintokoulutuksen ohella osaamistarpeisiin vastataan joustavasti erilaisilla jatkuvan oppimisen koulutustuotteilla. Koulutustarjonnan suunnittelussa seurataan keskeisiä koulutuksen indikaattoreita (vetovoima, työllistyminen, opiskelijapalaute). Koulutusmuotoja (päivä/monimuoto/verkko) ja alueellista tarjontaa (satelliittikoulutukset) suunnataan joustavasti tarpeen ja kysynnän mukaan.

Opetussuunnitelmat laaditaan osaamisperusteisesti. Opetussuunnitelmien rakenne ja sisältövaatimukset määritellään yhteisellä ohjeistuksella. Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallisen viitekehyksen mukaiset osaamistavoitteet (NQF-tasot 6 ja 7) kuvataan yleisinä ja tutkinto-ohjelmakohtaisina kompetensseina. Tutkinto-ohjelmien osaamistavoitteet puretaan vuosi- ja alateemoihin sekä edelleen opintojaksojen osaamistavoitteiksi. Henkilöstö tunnistaa opetussuunnitelmaprosessin kokonaisuuden ja arvioi sen toimivaksi.

Vastuujohtaja vahvistaa vastuualueensa opetussuunnitelmat koulutuspäällikön esittelystä. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa syksyllä aloittavien ryhmien opetussuunnitelmat hyväksytään viimeistään helmikuun lopussa ja tammikuussa aloittavien ryhmien viimeistään syyskuun lopussa. Muun kuin tutkintokoulutuksen osalta hyväksymisaikataulu vahvistetaan osana opetussuunnitelmaprosessin alussa tehtävää suunnitelmaa.

Koulutuksen työelämäläheisyys varmistetaan jatkuvan työelämädialogin ja palautteen hyödyntämisen avulla. Työelämädialogi toteutuu monin tavoin sekä koulutuksen suunnittelussa että toteutuksessa. Menettelyt dialogin varmistamiseksi voivat koulutuksen suunnittelussa koulutusala- ja tutkinto-ohjelmakohtaisesti vaihdella (esim. neuvottelukunnat, osallistuminen ops-työhön, sidosryhmäpalaute, verkostoyhteistyö, alumnitoiminta). Koulutuksen toteutuksessa esimerkkejä työelämädialogista ovat mm. vierailuluennoitsijat, yhteiskehittämisen tutkimus-, kehittämis- ja oppimisympäristöt, opiskelun integrointi opiskelijan työpaikkaan, työelämälähtöiset projektit sekä TKI-hankkeiden linkittyminen koulutukseen. Laaja työelämädialogi ja sen tarkoituksenmukaiset toteutustavat tunnistetaan selvästi Savonian vahvuudeksi.

Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta SAVOTTA nimeää vuosittain edustajat Savonian kehittämisryhmiin ja osakeyhtiön hallitukseen. Lisäksi opiskelijat osallistuvat koulutuksen suunnitteluun antamalla palautetta (opintojakso- ja lukukausipalaute, AVOP-palaute), vastaamalla kyselyihin sekä osallistumalla oman alan ja ryhmän keskustelutilaisuuksiin (kyselytunnit, loppukeskustelut ym.).

Kansainvälisyyden edistäminen on yksi strategian keskeisistä tavoitteista. Koulutuksen

suunnittelussa tavoitteena on antaa opiskelijalle valmiudet kansainvälisiin työtehtäviin. Kaikilla koulutusaloilla on tarjolla vähintään 60 op englanninkielisiä opintoja. Tämä mahdollistaa vaihto-opiskelijoiden vastaanottamisen myös suomenkielisiin tutkinto-ohjelmiin. Jokaisella opiskelijalla tulee olla mahdollisuus sisällyttää tutkintoonsa ulkomailla suoritettuja opintoja ja/tai harjoittelua. Myös virtuaalivaihtoon tarjotaan mahdollisuuksia. Opetussuunnitelmissa tulee kuvata, kuinka kansainvälinen vaihto-opiskelu ja/tai harjoittelu on tutkinto-ohjelmassa mahdollista toteuttaa. Pakollisten kieliopintojen ohella opiskelijoille tulee mahdollistaa valinnaisten kieliopintojen sisällyttäminen henkilökohtaiseen opiskelu- ja urasuunnitelmaan. Opiskelija- ja henkilöstöpalautteen perusteella kv-mahdollisuuksien toteutumisen laajuudessa on koulutusalojen ja tutkinto-ohjelmien välillä eroja.

Systemaattinen dialogi yritysten, julkisten organisaatioiden, aluetoimijoiden sekä muiden sidosryhmien kanssa tuottaa TKI-toiminnan ohella ajantasaista tietoa jatkuvan oppimisen tarpeista. Havaitut tarpeet huomioidaan osana tutkintokoulutusten suunnittelua laajan avoimen ammattikorkeakoulun sekä ristiinopiskelutarjonnan avulla. Lisäksi tarpeisiin vastataan joustavasti erilaisilla jatkuvan oppimisen koulutustuotteilla, mm. nonstop-verkko-opintojaksoina.

Saman lukukauden aikana toteutettavat opintojaksot suunnitellaan yhtenä kokonaisuutena tutkintotiimeissä. Suunnitelmassa tulee huomioida lukuvuosi-/alateemaan linkittyvät osaamistavoitteet. Jokaisesta opintojaksosta laaditaan toteutussuunnitelma, joka sisältää mm. opintojakson osaamistavoitteet, arviointiperusteet, kuvauksen siitä, kuinka opiskelija saa palautetta osaamisensa kehittymisestä, sekä arvion siitä, kuinka opintopistelaajuuden mukainen opiskelijan käytössä oleva aika on suunniteltu jakautuvan erilaisiin opiskelumuotoihin. Toteutussuunnitelma käydään läpi opiskelijoiden kanssa opintojakson alussa, jolloin siihen tehdään tarvittavat muutokset. Opiskelijoiden työmäärää seurataan opiskelijoilta kerättävän palautteen sekä verkko-oppimisympäristön oppimisanalytiikan avulla. Yhtenäinen toteutussuunnittelumalli koetaan sekä opiskelijoiden että opettajien palautteen perusteella hyväksi käytännöksi. Moninaisia pedagogisia toteutustapoja sovellettaessa opettajat kokevat opiskelijan työmäärän mitoituksen osin haasteellisena. Tätä tukee myös opiskelijoiden palaute.

TKI-toiminta sekä taiteellinen toiminta integroituvat opetukseen yhteisten oppimisympäristöjen sekä laajan TKI-hanketoiminnan kautta. Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua TKI-hankkeisiin projektien, opinnäytetöiden sekä harjoittelujen kautta. Musiikin ja tanssin koulutuksessa toteutetaan vuosittain useita oppilaitosrajat ylittäviä työelämäsidonnaisia produktioita. Opettajia kannustetaan osana ammatillista kehittymistä osallistumaan TKI-toimintaan, ja tämä mahdollistetaan osana työaikasuunnittelua. Vuonna 2020 opettajista 154 osallistui hanketyöhön yhteensä yli 30 htv:n verran. Vastaavasti TKI-asiantuntijat osallistuvat opetuksen toteutukseen. Henkilöstö jakaa tietoa ja hyviä käytäntöjä koulutuksesta ja TKI-hankkeista erilaisissa julkaisuissa. Henkilöstö tunnistaa opetuksen ja TKI-työn laajan integraation Savonian vahvuutena.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Yhtenäiset menettelyt opetussuunnitelmatyössä	Kv-mahdollisuudet osassa tutkinto-ohjelmia
Opettajien laaja-alainen osallistuminen TKI-työhön	Joustava reagointi jatkuvan oppimisen tarpeisiin

Laaja ja monimuotoinen työelämädialogi

Tiimimalli opettajien yhteissuunnittelun tukena

Opiskelijoiden työmäärän mitoittaminen erilaisissa pedagogisissa ratkaisuissa

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Strategian ja opetussuunnitelmien suhde Savoniassa on vuorovaikutteinen

Savonian strategialla ja koulutuksen tarjonnalla on selkeä ja toimiva yhteys. Strategian yhteys opetuksen arkeen varmistetaan muun muassa henkilökunnan toimintaa ohjaavissa tiimisopimuksissa. Myös opiskelijat kertoivat esimerkkejä siitä, kuinka strateginen tavoite vastuullisesti vaikuttavimmasta korkeakoulusta näkyy opinnoissa. Esimerkiksi taiteellisen toiminnan opetuksessa huomioidaan ekologinen kestävyys ja sen asettamat reunaehdot opetuksen tavoitteissa, uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa sekä materiaalivalinnoissa.

Koulutuksen suunnittelussa kansainvälistyminen on huomioitu hyvin. Strategiset kansainvälistymistavoitteet näkyvät muun muassa yhteisissä opetussuunnitelmaohjeistuksissa selkeinä kuvauksina siitä, millaisia opiskelijoiden kansainvälisiä työtehtäviä tukevia elementtejä opetussuunnitelmissa tulee olla. Kaikilla koulutusaloilla tarjotaan muun muassa vähintään 60 op:n englanninkieliset opinnot ja jokaisella opiskelijalla tulee olla mahdollisuus sisällyttää tutkintoonsa ulkomailla suoritettuja opintoja ja/tai harjoittelua. Erillisten ruotsin ja englannin kielen opintojen lisäksi kieli- ja viestintäopintoja voidaan integroida tarkoituksenmukaisesti muiden aineiden opintoihin.

Työelämärelevanssi on tunnistettua ja tunnustettua

Jatkuvan oppimisen tarpeiden huomioiminen koulutuksen suunnittelussa on Savoniassa luonteva osa arkea vuorovaikutteisen toimintaympäristön johdosta. Auditointiaineiston perusteella koulutuksen vahva ja jatkuvasti kehittyvä työelämärelevanssi tunnistetaan ja tunnustetaan niin Savonian johdon, sidosryhmien, henkilöstön kuin opiskelijoidenkin tasolla. Yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden ja ammattikorkeakoulun yhteistyö on toimivaa, nopeaa ja joustavaa. Tämä takaa ja mahdollistaa työelämätarpeiden kattavan huomioimisen koulutusten suunnittelussa.

Savonian alueellisena toimintakontekstina on innovatiivinen ja tuloksia tuottava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioverkosto yliopiston, ammatillisen toisen asteen, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin kanssa. Opetussuunnitelmat on rakennettu joustaviksi, ja opintojaksoja kyetään nopeasti hankkeistamaan olemassa olevien TKI-hankkeiden yhteyteen.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan TKI-toiminta on integroitu Savoniassa koulutukseen ilmeisen onnistuneesti, tiiviissä vuorovaikutuksessa TKI-toimijoiden ja opetushenkilöstön välillä. Savoniassa tehdään vuosittain noin 1000 työelämälähtöistä opinnäytetyötä, jotka tarjoavat merkittävän käytännön kehittämis-, tutkimus- ja innovaatioresurssin maakunnan yritys- ja elinkeinoelämälle. Integrointi on laajasti tunnistettu eri toimijaryhmissä ammattikorkeakoulun

sisällä, ja prosessia on mahdollistamassa Savonian opettajien ja TKI-asiantuntijoiden työparitoiminta. Tiivis sidos ja toimivat menettelyt takaavat tutkimukseen perustuvan tiedon kytkeytymisen koulutukseen savonialaisessa korkeakoulutuksessa. Myös opiskelijat kiittävät teorian ja käytännön balanssia koulutusten sisällöissä.

Koulutuksen suunnittelun rakenteet ja menettelyt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista

Koulutuksilla on Savoniassa selkeästi määritellyt osaamistavoitteet, jotka on kirjattu opetussuunnitelmiin ja niiden toteutussuunnitelmiin. Opintokokonaisuuksien ja -jaksojen alussa tavoitteet käydään läpi opiskelijoiden kanssa ja ne ovat nähtävillä myös Moodlessa arviointikriteerien, mitoituksen ja aikataulutusten kanssa. Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien sidos kansalliseen viitekehykseen on selkeä ja se on kuvattu intrassa. Myös koulutussuunnittelun rakenteet ja menettelyt ovat auditointiryhmän näkemyksen mukaan Savoniassa johdonmukaiset osaamistavoitteiden saavuttamista tukevalla tavalla.

Opiskelijoiden osallisuus koulutuksen kehittämisessä toteutuu Savonian palautekanavien kautta. Intrassa olevissa opetussuunnitelman rakenneohjeissa todetaan, että opiskelijat antavat määrällistä ja laadullista palautetta lukukausikokonaisuudesta Webropol-kyselyillä ja että tulokset käydään läpi opiskelijaryhmän kanssa, minkä jälkeen tutkinto-ohjelma hyödyntää palautetta opetuksen kehittämisessä. Opiskelijakokemukset ovat kuitenkin kriittisiä palautteiden systemaattisen keräämisen ja vaikuttavuuden suhteen. Palautejärjestelmän kehittämistä kuvataan tarkemmin luvussa 1.3.

Savonia on kirjannut itsearvioinnissa kehittämiskohteekseen opiskelijatyömäärän kohtuullistamisen koko korkeakoulutasolla. Auditointiryhmä näkee myönteisenä, että opiskelijoiden työmäärän mitoitusta ohjaavaan opetussuunnitelmien rakenneohjeistukseen on kirjattu ohjeistus, jonka mukaan jokaiseen opintojakson toteutussuunnitelmaan tulee sisällyttää arvio opiskelijan ajankäytöstä opiskelumuodoittain jaoteltuna. Suunnitelmille on myös tarkastusmenettely. Vaikka työmäärät tulevat näin kirjatuiksi suunnitelmiin, opiskelijat antoivat palautetta työmäärän runsaasta vaihtelusta opintojaksoittain. Auditointiryhmä suositteleekin, että Savoniassa seurataan jatkossa nykyistä tehokkaammin myös toteutuneita työmääriä esimerkiksi osana opiskelijapalautetta.

Koulutuskokonaisuuksien hyväksymisprosessi on selkeä

Auditointiryhmä pitää Savonian koulutuskokonaisuuksien hyväksymisprosessia selkeänä ja johdonmukaisena. Prosessi on kuvattu intrassa, josta se on helposti löydettävissä. Hyväksymisprosessin vastuut on niin ikään kerrottu selkeästi opetussuunnitelman yhteisen osan ohjeistuksissa. Päävastuu on pedagogisella johtoryhmällä, joka päättää koulutuksen strategisista linjauksista, uusista tutkinto-ohjelmista ja erikoistumiskoulutuksista. Opetussuunnitelman sisällöllisestä kehittämisestä vastaa koulutuspäällikön johdolla tutkintotiimi. Tulosyksikön johtaja hyväksyy opetussuunnitelmat vastuuhenkilön esityksestä.

Opetussuunnitelmatyössä noudatetaan Savonian yhteisiä vahvistettuja aikatauluja. Opiskelijapalvelut tarkistavat tutkintokoulutusten opetussuunnitelmien rakenteen vastaavuuden suhteessa Savonian yhteiseen ohjeistukseen. Opintojaksojen valinnassa opiskelijat noudattavat sille määriteltyä vuosikelloa.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Päätökset hakukohteista ja valintaperusteista valmistellaan ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintaperustesuosituksen pohjalta. Valintaperusteet julkaistaan Opintopolku.fi-palvelussa sekä Savonian portaalissa. Valintaperusteet ja arviointiperusteet on kirjoitettu hakijoiden näkökulmasta selkeiksi, luettaviksi ja ymmärrettäviksi.

Opiskelija voi esittää hyväksiluettavaksi tutkintoon kuuluvia opintoja ja harjoittelua aikaisemmin suoritetuilla saman tasoisilla opinnoilla, harjoittelulla, työkokemuksella tai muulla tavoin hankitulla osaamisella riippumatta siitä missä osaaminen on hankittu. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (AHOT) suunnitellaan opintojen alkaessa osaksi opiskelijan henkilökohtaista opiskelu- ja urasuunnitelmaa (HOPS). Aiemmin tai tutkinnon aikana hankittua osaamista voidaan hyväksilukea tutkintoon korvaamalla, sisällyttämällä tai AHOT-näytöllä. Opintojen hyväksilukumenettelyt ovat selkeät ja ne on ohjeistettu hyvin.
Työn opinnollistaminen koetaan osin haastavana, samalla opinnollistamisen odotetaan kuitenkin yleistyvän tulevaisuudessa.

Savonian koulutuksen arvolupauksena on tehdä yhdessä opiskelijan kanssa oppimisesta merkityksellistä. Toteutussuunnittelu perustuu määriteltyihin osaamistavoitteisiin, joiden pohjalta tehdään myös pedagogiset valinnat (opetuksen toteutustapa, käytettävät oppimisympäristöt, osaamisen arviointi). Koulutuksen personoinnilla huomioidaan opiskelijoiden erilaiset tarpeet ja tavoitteet, ja vaihtoehtoisia suoritustapoja tarjotaan aina mahdollisuuksien mukaan.

Opiskelijoiden aktiivisuutta tuetaan oppimisprosessin eri vaiheissa. Opintojakson alussa opettaja käy opiskelijoiden kanssa yhdessä läpi opintojakson toteutussuunnitelman, joka sisältää mm. kuvauksen opiskelijan roolista opintojakson toteutuksessa. Opiskelija suunnittelee opintojaan henkilökohtaisen opiskelu- ja urasuunnitelman avulla. Suunnitelman päivitystä tuetaan HOPS-keskusteluilla sekä sähköisillä työkaluilla (alkukartoitus, HOPS-kompassi). Opiskelija saa osaamisen kehittymisestä palautetta opettajilta, muilta opiskelijoilta ja mahdollisesti työelämältä oppimistehtävien ja -projektien ohjaustilanteissa ja loppupalautteissa. Itse- ja vertaisarviointi ovat yleisesti käytössä. Annetun ja saadun palautteen määrää ja laatua ei kaikilta osin koeta riittävänä. Palautteen personointia etenkin verkko-opetuksessa ja suurryhmissä tulee kehittää.

Savonian eri toimijat käyvät jatkuvaa dialogia työelämän kanssa. Työelämäläheisyys toteutuu koulutuksissa monin eri tavoin. Opiskelijoilla on käytössään työelämävastaavuudeltaan modernit TKI- ja oppimisympäristöt (mm. terveysalan simulaatiotilat, tekniikan alan suunnittelutoimisto, vesilaboratorio ja HitSavonia, matkailu- ja ravitsemisalan viiniluokka ja -baari). Oppimisympäristöinä hyödynnetään myös yhteistyökumppaneiden tiloja. Kaikkiin amk-tutkinto-ohjelmiin sisältyy pakollisena yksi tai useampia harjoittelujaksoja. Lähes kaikki opinnäytetyöt tehdään työelämätoimeksiantoina, Yamk-tutkinnoissa tehdään opinnäytetyönä laaja kehittämishanke, jonka tavoitteena on opiskelijan organisaation ja/tai oman työn

kehittäminen. Opintojaksoihin liittyvät oppimistehtävät ja projektit toteutetaan pääsääntöisesti työelämäyhteistyössä. Useissa opintojaksoissa hyödynnetään vierailevia asiantuntijoita sekä toteutetaan erimuotoisia ekskursioita. Opettajat ylläpitävät ja kehittävät työelämäosaamistaan osallistumalla TKI- ja liiketoimintaan.

Opiskelijoiden mahdollisuudet siirtyä tutkinto-ohjelmasta toiseen Savonian sisällä ja liikkuvuus korkeakoulujen välillä määritellään tutkintosäännössä. Opiskelija voi siirtyä Savonian sisällä toiseen tutkinto-ohjelmaan. Päiväkoulutuksesta voi siirtyä monimuotokoulutukseen tai toisin päin. Suomenkielisestä koulutuksesta voi siirtyä englanninkieliseen tai toisin päin. Opiskelijaksi voidaan ottaa myös siirto-opiskelijoita. Opiskelijan siirtymismahdollisuuksista Savonian sisällä tutkinto-ohjelmasta toiseen tulisi tiedottaa selkeämmin.

Savonian kokonaisvaltainen opiskelijan ohjaus sisältää neljä osa-aluetta. Ne ovat oppimisen ja opiskelun ohjaus, asiantuntijuuden kehittymisen ja urasuunnittelun ohjaus, hyvinvoinnin edistäminen ja henkilökohtainen ohjaus sekä tiedotus ja opintoneuvonta. Ohjaus toteutuu tutkinto-ohjelmiin integroituina palveluina (opinto-ohjaajat, opettajatuutorit), keskitettyinä palveluina (opiskelijapalvelut, korkeakoulukuraattorit) sekä eri verkostotoimijoiden kanssa järjestettävinä palveluina (YTHS, SAVOTTA, EOL). Keskeyttämisten syyt ja ajankohdat analysoidaan vuosittain. Tiedot käsitellään vastuupäälliköiden sekä ohjaushenkilöstön kanssa ja päätetään toimenpiteistä. Opiskelijan kokonaisvaltaisen ohjauksen sekä opiskeluhyvinvoinnin korostaminen Savonian strategiassa koetaan tärkeänä ja opiskelijalähtöisenä valintana.

Savonia on yhdenvertainen ja turvallinen korkeakouluyhteisö. Opiskeluhyvinvointia tukevaa toimintaa suunnittelee, koordinoi ja arvioi ohjauksen ryhmä, joka laatii lukuvuosittaisen opiskeluhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelman yhdessä keskeisten toimijoiden kanssa. Koulutusaloilla toimii nimetyt opiskeluhyvinvointiryhmät. Opiskeluhyvinvointia tuetaan monin tavoin, näistä keskeisiä ovat SYKETTÄ-korkeakoululiikunta, korkeakoulukuraattoripalvelut, YTHS:n palvelut, verkostoyhteistyö seurakuntien kanssa, opiskelukykyä tukeva pienryhmätoiminta, kampuksille järjestetyt yhteisölliset kohtaamispaikat, yhteinen lukuvuoden avaustapahtuma ja kriisiapu yllättävissä tilanteissa. Opiskelijoiden yhdenvertainen kohtelu varmistetaan yhteisten Savonia-tasoisten ohjeiden ja menettelyiden avulla (opintojen mitoitus, arviointi, tenttikäytänteet, aikataulut, varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen).

Savonia on laatinut pedagogisen saavutettavuuden suunnitelman opetuksen ja oppimisen pedagogisen saavutettavuuden varmistamiseksi. Pedagogiseen saavutettavuuteen liittyvät sosiaalisen ja digitaalisen saavutettavuuden näkökulmat sekä oppimisympäristöjen turvallisuus.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Opiskelijoiden kokonaisvaltainen ohjaus	Työn opinnollistamiskäytänteiden vahvistaminen
Opintojaksojen toteutussuunnittelu	Opiskelijan henkilökohtaisen palautteen vahvistaminen
Opiskelumotivaatiota ja sitoutumista tukevat TKI-ja oppimisympäristöt	Opiskelijaliikkuvuus korkeakoulun sisällä
Opiskeluhyvinvoinnin tukeminen yhdessä opiskelijakunta SAVOTTAn kanssa	

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Opiskelijakokemukset avaavat onnistumisia ja kehittämisen paikkoja koulutuksessa

Koulutuksen suunnittelun menettelyiden todettiin edellä tukevan osaamistavoitteiden saavuttamista (ks. luku 1.1). Koulutusten toteutuksissa on auditointiaineiston perusteella kuitenkin vaihtelua. Opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt saavat opiskelijoilta kirjavaa palautetta. Opettajien osaamisen tasoa ja asiantuntijuutta pidetään korkeana ja etä- sekä hybridiopetus- ja ohjaus on koettu toimiviksi. Sen sijaan ohjauksen saatavuus ja opetusmateriaalien ajankohtaisuus saivat opiskelijoilta vaihtelevia arvioita koulutusohjelmittain.

Savonian opetusmenetelmät tukevat auditointiryhmän näkemyksen mukaan käytännön ja teorian luontevaa yhdistämistä opinnoissa. Oppimisympäristöistä CampusOnline ja erilaiset simulaatioympäristöt sekä autenttiset työpaikoilla olevat oppimisympäristöt koetaan opiskelijoiden keskuudessa osaamista kehittäviksi. Sen sijaan opiskelijat toivovat panostamista Moodle-ympäristöjen suunnitteluun ja toteutukseen erityisesti tiedonhaun selkeyden ja rakenteen yhdenmukaistamisen osalta sekä opetushenkilöstön Moodle-osaamisen vahvistamiseen. Opiskelijat kokevat myös jonkin verran kuormitusta eri opintojaksojen päällekkäisistä ryhmätöistä ja oppimistehtävistä. Auditointiryhmä suosittelee, että Savoniassa kiinnitetään jatkossa huomiota opintojaksojen kokonaiskoordinointiin opiskelijoiden näkökulmasta.

Savonian yhteinen ymmärrys osaamisperustaisuudesta vaatii vielä kirkastamista

Savoniassa osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessikuvaukset on kirjoitettu kattavasti auki opetussuunnitelmissa, toteutussuunnitelmissa sekä ulkoisilla ja sisäisillä verkkosivuilla. Hyväksilukumenettelyt ovat läpinäkyviä, ja aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja koulutusten personointi on avattu selkeästi. Opettajakokemus käytännön tasolla kertoo osaamisen tunnistamis- ja tunnustamisprosessin eli AHOT- käytäntöjen toteutuvan arjessa, mutta työn opinnollistamista toteutetaan toistaiseksi vähemmän. Ohjausprosessit HOPS-keskusteluineen on kuvattu, mutta toistaiseksi kuvausta ei ole saatavilla englanniksi.

Auditointivierailun perusteella auditointiryhmä sai vaikutelman, että ohjaus osaamisperustaisiin ratkaisuihin opinnoissa, HOPS-keskustelut sekä opinnollistamisen toteutuminen vaihtelevat ja ovat osittain ala- ja opettajakohtaisia ratkaisuja. Opiskelijaryhmissä annettiin ohjauksen saavutettavuuden ja laadun suhteen kahtalaista palautetta. Ensimmäisen opintovuoden tutoropettajia kiiteltiin opintoihin ohjaamisesta ja itseohjautuvaan otteeseen kannustamisesta. Toisaalta pandemian mukanaan tuoman etäopiskelun aikana osa opiskelijoista koki jääneensä

kokonaan ilman tutoropettajapalveluita.

Opiskelijahaastatteluiden pohjalta nousee ristiriitainen kuva osaamisperustaisuuden toimivuudesta Savoniassa. Opiskelijoiden saama palaute kehittää samalla heidän osaamistaan. Luontevia paikkoja palautteen antamiseen ovat erilaisten kirjallisten palautteiden lisäksi erilaiset ohjaustilanteet. Opiskelijan oman osaamispolun ohjaus on toimivaa, mutta vahvaa sidosta uraohjaamiseen ei koettu. Edellä mainitut seikat on hyvä tunnistaa ohjausprosesseja kehitettäessä.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan osaamisperustaisen korkeakouluopiskelun toteutuminen vaatii vielä systemaattista ja johdonmukaista kehittämistä, jotta eri koulutusohjelmissa olisi tarjolla opiskelijoille linjakkaat ja kattavat käytännöt. Tämä edellyttää yhteisen ymmärryksen varmistamista esihenkilöiltä ja opetushenkilöstöltä osaamisperustaisen korkeakoulupedagogiikan suhteen. Avainasemassa on pedagoginen johtamistoiminta, sen aktiivinen kehittäminen sekä henkilöstön yhteiset foorumit ymmärryksen edistäjänä ja osaamisen jakamisen paikkoina.

Savoniassa huolehditaan opiskelijan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista

Opiskelijan hyvinvointi on yksi Savonian kokonaisvaltaisen opiskelijaohjauksen osa-alueista. Hyvinvointipalvelut on keskitetty opinto-ohjaajille ja korkeakoulukuraattoreille sekä verkostotoimijoiden kanssa järjestettäviksi palveluiksi (muun muassa YTHS, opiskelijakunta SAVOTTA). Korkeakoulu seuraa esimerkiksi vuosittain keskeyttämisen syitä ja ajankohtia. Näiden pohjalta muodostetaan analyysit toiminnan kehittämiseksi.

Opiskelijahaastatteluissa nousi esiin niukasti palautetta hyvinvoinnin kysymyksiin. Positiivisena asiana mainittiin, että opettajat ovat kiinnostuneita opiskelijoistaan ja ovat valmiita antamaan apua kysyttäessä. Haastatteluissa opiskelijat linkittivät kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemisen ja esimerkiksi opiskelijakunnan kahvilatoiminnan yhteen, mikä kertoo aidosta kohtaamisen tarpeen tärkeydestä. Kansainväliset opiskelijat esittivät parannusehdotuksiksi nykyistä parempaa viestintää ja ohjeistuksia englanniksi, jotta kokemus eriarvoisuudesta vähenisi suhteessa suomalaisiin opiskelijoihin. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden kokonaisvaltaista hyvinvointia tavoiteltaessa Savonia panostaa keskitettyjen palveluiden kirkastamiseen opiskelijoiden näkökulmasta.

Savonian hakijapalvelujen toiminta on edistyksellistä. Opiskelijavalintaprosessi on kuvattu ja hoidettu erinomaisesti. Valintaperusteet ja arviointiperusteet on kirjoitettu hakijoiden näkökulmasta selkeiksi, luettaviksi ja ymmärrettäviksi.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelijapalautetta kerätään palautteiden, kyselyiden, avoimen palautekanavan sekä ryhmäkeskusteluiden kautta. Yksittäisestä opintojaksosta annetaan palautetta Wilmassa (OpiPal). OpiPal-kysely aktivoituu Wilmassa automaattisesti viisi viikkoa ennen opintojaksolle määriteltyä päättymispäivää ja opiskelija voi antaa palautteen vielä viikon ajan päättymispäivän jälkeen. Lukukausien lopussa lukukausikyselyssä arvioinnin kohteena on puolen vuoden opintojen kokonaisuus: kuinka opintojaksot tukevat toisiaan ja muodostavat tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Ensimmäisen vuoden aikana opiskelijat vastaavat aloituskyselyyn ja valmistumisvaiheessa valtakunnalliseen AVOP-kyselyyn. Opiskelijat voivat antaa opiskelijoiden intranetin (Reppu) Kaiku-palautekanavan kautta palautetta kaikista opiskeluun ja oppimisympäristöihin liittyvistä asioista. Palaute voidaan antaa anonyymisti tai palautteen antaja voi halutessaan jättää yhteystietonsa, jolloin hänelle myös vastataan henkilökohtaisesti ja kerrotaan, miten palautteeseen on reagoitu. Korkeakoulun johto ja opiskelijakunnan sekä opiskelijayhdistysten edustajat tapaavat kerran lukukaudessa keskustelutilaisuudessa, jossa käydään laajasti läpi opiskeluun liittyviä kysymyksiä. Laatujärjestelmän mukaista palautetta täydentävät erilaiset opiskelijayhdistysten toteuttamat kyselyt ja koulutusaloilla ja tutkinto-ohjelmissa toteutettavat palautekeskustelut.

Palautteen antaminen on pyritty tekemään opiskelijoille mahdollisimman helpoksi. Opintojaksopalaute on automatisoitu ja opiskelija voi antaa palautetta kaikista opintojaksoistaan. Palautteen antamiseen kannustetaan opintojakson toteutussuunnitelman läpikäynnin yhteydessä sekä kampanjoin. Repun Monta tapaa vaikuttaa -osioon on koottu laajasti tietoa opiskelijan vaikutusmahdollisuuksista. Lisäksi opiskelijoita kannustetaan avoimeen dialogiin opettajien ja muun henkilökunnan kanssa.

Aloitus- ja lukukausikyselyjen raportit julkaistaan Santrassa ja Repussa, samaan yhteyteen on myös linkitetty AVOP- ja Uraseurantakyselyiden tulokset. Palautteista ja kyselyistä laaditaan korkeakoulu-, koulutusala- ja tutkinto-ohjelmakohtaiset yhteenvedot. Yhteenvedot käsitellään vastuuryhmissä ja -tiimeissä, ja päätetään palautteiden aiheuttamista toimenpiteistä. Kaiku-palautekanavan kautta saadun palautteen aiheuttamista toimenpiteistä kerrotaan Repussa. Opettaja käy saamansa opintojaksopalautteen läpi opetusryhmän kanssa sekä lähiesihenkilönsä kanssa osana kehityskeskusteluja. Eri kanavien kautta kerättävää palautetta on riittävästi ja sen käsittely systemaattista. Opiskelijoiden ja korkeakoulun johdon dialogi tunnistetaan hyvänä vakiintuneena menettelynä. Vastapalautteen oikea-aikaisuutta ja systemaattisuutta tulee edelleen kehittää.

Koulutusten määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamista seurataan kattavalla raportoinnilla (mm. tutkinnot, opintojen eteneminen, työllistyminen, opiskelijapalaute, hakijamäärät), jossa hyödynnetään sekä korkeakoulun sisäistä tiedontuotantoa että ulkoisia tietolähteitä. Tavoitteet ja kehittämiskohteet määritellään tulosyksikköjen tulossopimuksissa sekä

tiimisopimuksissa. Koulutuksia arvioidaan ja kehitetään itsearvioinneille, sisäisillä arvioinneilla, vertaisarvioinneille sekä ulkoisilla akkreditoinneilla (EUR-ACE, Finas) ja arvioinneilla.

Osaamistavoitteiden saavuttamista arvioidaan tutkinto-, lukuvuosi- sekä opintojaksotasolla. Arviointi perustuu osaamisperustaisten opetussuunnitelmien osaamistavoitteisiin ja näiden pohjalta laadittuihin arviointikriteereihin. Opiskelija arvioi omaa osaamistaan itsearviointien ja reflektion kautta. Osalla koulutusaloista on käytössä henkilökohtainen osaamisportfolio (PLE). Arviointia voidaan tehdä myös ryhmäarviointina. Arviointiin voi opettajan lisäksi osallistua työelämän edustajia. Tutkintotasolla osaamistavoitteiden saavuttamista seurataan myös työelämäpalautteen sekä opiskelijoiden työllistymistietojen (ml. laadullinen työllistyminen) ja palautteen kautta.

Koulutuksen laadun ja tulostavoitteiden yhteensovittaminen edellyttää jokaisen oppimistapahtuman osalta laadukasta suunnittelua ja tätä tukevia sujuvia prosesseja, joiden avulla vahvistetaan opiskelijan motivaatiota ja sitoutumista opintoihin.

Tutkintokoulutuksen opetussuunnitelmat päivitetään ja hyväksytään vuosittain muuttuvien osaamistarpeiden huomioimiseksi. Riittävän työelämädialogin varmistaminen on osa jokaista ops-prosessia. Jatkuvan oppisen koulutustuotteita suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä toisten korkeakoulujen ja työelämän kanssa. Jatkuvan oppimisen koulutustuotteiden kehityskärkinä toimivat osaamisen painoalat.

Korkeakoulupalvelut koostuvat opiskelija- ja kv-palveluista, kirjasto- ja tietopalveluista sekä ICT-palveluista. Korkeakoulupalvelut tukevat opiskelijoiden opintojen etenemistä ja osaamisen kehittymistä sekä koulutuksen sekä TKI- ja liiketoiminnan prosesseja.

Palvelut ovat organisoituneet tiimeiksi osana korkeakoulupalveluita. Tiimit laativat kaksivuotisen tiimisopimuksen, jossa määritellään tiimin tavoitteet, näitä tukevat mittarit sekä kehittämiskohteet. Kukin tiimi toteuttaa vuosittain itsearvioinnin, jossa käydään läpi kerääntyneet palautteet, arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä tarkennetaan näitä tarvittaessa. Opiskelijoilla on myös mahdollisuus antaa palautetta palveluiden toiminnasta kyselyissä sekä Kaiku-palautteen kautta.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Kattava ja ajantasainen tiedontuotanto jota hyödynnetään kehittämistyössä	Palveluiden vahvempi liittäminen koulutuksen suunnitteluprosessiin
Vakiintuneet palautteen käsittelyn käytännöt korkeakoulutasolla	Opiskelijapalautteeseen liittyvän vastapalautteen systematisoiminen
Tiimeille selkeät tavoitteet ja vastuualueet	Jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan profilointi

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Opiskelijakokemus osoittaa palautejärjestelmän kehittämisen suunnan

Savoniassa kerätään opiskelijapalautetta kyselyiden, avoimien palautekanavien ja ryhmäkeskusteluiden kautta. Yksittäisistä opintojaksoista saadaan palautetta Wilman OpiPal-kyselyn kautta. Palautteen antamiseen kannustetaan esimerkiksi opiskelijoiden intranetin Repun Monta tapaa vaikuttaa -osiossa, jossa on avattu opiskelijoille tietoa erilaisista vaikutusmahdollisuuksista. Ammattikorkeakoulun aloitus- ja lukukausikyselyjen raportit ovat saatavilla Repussa ja henkilöstön intranetissä Santrassa. Opettajia ohjeistetaan käymään saatu opintojaksopalaute läpi opiskelijoiden kanssa. Palautteita käsitellään myös opetushenkilöstön kehityskeskusteluissa.

Opiskelijahaastattelujen perusteella opiskelijat kokevat suurimman osan opintojaksokohtaisesta palautteesta kertyvän opiskelijoiden ja opettajien välisissä keskusteluissa. Opettajakohtaisuus on tässä haaste, sillä on vaikea arvioida, kuinka suullinen palaute dokumentoidaan ja tilastoidaan järjestelmiin. Virallisia palautekanavia käytetään niukasti, mikä todettiin osin myös opettajien haastatteluissa. Palautteen antamisen saavutettavuuden parantamiseksi auditointiryhmä suositteleekin, että Savonia hyödyntäisi jatkossa opiskelijoille suunnattuja mobiiliratkaisuja, esimerkiksi puhelimeen ladattavaa palautesovellusta.

Savonia nimeää itsearviointiraportissa kehityskohteekseen vastapalautteen systemaattisuuden ja oikea-aikaisuuden kehittämisen. Opiskelijahaastatteluissa kävikin laajasti ilmi, ettei vastapalautetta käytäntönä tunnistettu. Auditointiryhmä suosittelee, että Savoniassa kiinnitetään jatkossa erityistä huomiota vastapalautteeseen ja kannustetaan opettajia palautteiden systemaattiseen ja reflektiiviseen käsittelyyn opiskelijoiden kanssa. Kehittävä arviointi ja toimivat palauteprosessit ovat keskeinen osa osaamisperustaisuuden rakentumista.

Myös opettajien ja opiskelijoiden yhteiset tulkintafoorumit saaduista palautteista ja palautteiden vaikuttavuuden avaamisesta rakentavat samanaikaisesti korkeakoulupedagogista toimintaa ja opiskelijoiden ammatillista kasvua kohti asiantuntijuutta. Auditointiryhmä kannustaa Savoniaa toteuttamaan opettajien ja opiskelijoiden yhteisiä reflektoivia tulkintafoorumeita osana koulutusten kehittämistä. Samalla opiskelijat saavat toimintamallin oman työnsä ja osaamisensa kehittämiseen.

Aktiivinen toimintaympäristö on Savonian jatkuvan oppimisen ja koulutuksen kehittämisen perusta

Savonia hyödyntää taitavasti vuorovaikutuksellista ja aktiivista toimintaympäristöään korkeakoulun kehittämisessä. Savonian hallituksen, johdon ja opetushenkilöstön haastatteluissa

kävi selkeästi ilmi, että sidos korkeakoulun omaan toimintaympäristöön on vahva ja dialoginen. Maakunnan ja korkeakoulun yhteneväiset strategiat sekä toimivat suhteet elinkeinoelämään ja julkiseen sektoriin edistävät koulutusten kehittämistä.

Korkeakoulu saa verkostoistaan ajantasaista informaatiota koulutuksen kehittämiseen. Toimintaympäristö ammattikorkeakoulun kanssa muodostaa monipuolisen TKI-verkoston, joka tuottaa alakohtaista tutkittua tietoa koulutuksen kehittämiseksi. Osaamistavoitteiden saavuttamista analysoidaan tutkinto-, lukuvuosi- ja opintojaksotasolla. Opetussuunnitelmat päivitetään ja hyväksytään vuosittain, mikä varmistaa osaamistarpeiden ajantasaisuuden koulutuksissa. Lisäksi opetus- ja toimintasuunnitelmien jäsentämisen tapa (kuvattu tarkemmin luvussa 1.1) mahdollistaa toimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten huomioimisen koulutusten kehittämisessä.

Vuorovaikutuksellinen TKI- ja yhteistyöverkosto takaa Savonialle toimivan jatkuvan oppimisen toimintaympäristön. Korkeakoulun kehittämä kysyntälähtöinen jatkuvan oppimisen prosessi (ks. tarkemmin luku 4) ja idea onkin osoitus oivaltavasta otteesta mahdollisuuksia täynnä olevassa toimintaympäristöstä. Aktiivinen työelämädialogi ja yhteistyö alueen yliopiston ja ammatillisen toisen asteen kanssa luovat erinomaiset lähtökohdat luoda tutkivalla ja kehittävällä otteella jatkuvan oppimisen koulutustuotteita.

Savonian korkeakoulupalvelut rakentavat panoksellaan kokonaisvaltaista oppimisen ympäristöä. Kehittäminen on keskeinen osa Savonian toimintakulttuuria myös korkeakoulupalveluissa, mikä tukee ja mahdollistaa osaamisperusteisuuden toteutumista. Osaamisperustaiselle prosessille on Savoniassa luotu selkeät rakenteet ja prosessikuvaukset. Korkeakoulupalvelujen tuottamat ohjeistukset edesauttavat tunnistetun ja tunnustetun osaamisen sujuvaa kirjaamista opintorekisteriin.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Opintojen etenemisen tukeminen- opiskelijan kokonaisvaltainen ohjaus

Ohjauksen kehittämistarve tunnistettiin 2017-2020 strategiaprosessin yhteydessä. Opintojen etenemiseen ja opintojen läpäisyyn liittyvät tunnusluvut olivat valtakunnallisessa vertailussa keskitasoa, myös opiskelijapalaute osalla koulutusaloista vahvisti kehittämistoimien tarvetta.

Kehittämistoimet:
– opiskelijan HOPS-prosessia selkeytetty
– ohjauksen toimijoiden toimenkuvia selkeytetty ja yhtenäistetty
– ohjausverkostoa vahvistettu (opettajatuutorit kaikkiin ryhmiin, korkeakoulukuraattorit)
– prosessivastuuseen nimetty amk-tasoinen ryhmä
– ohjauksen resursointia yhtenäistetty ja vahvistettu
– ohjausprosessia tukevia sähköisiä järjestelmiä kehitetty
– AHOT-käytännöt yhtenäistetty korkeakoulutasolla
– ohjaushenkilöstön monialaista yhteistyötä vahvistettu
– ohjaukseen liittyvän opiskelijapalautteen käsittely systematisoitu
– ohjauksen itsearvioinnit 2015 ja 2020

Vuonna 2020 Savoniasta valmistuneista 71,1 % valmistui tutkinnon laajuutta vastaavassa ajassa. AVOP-opiskelijapalaute opintojen suunnittelusta ja ohjauksesta on noussut vuoden 2017 arvosta 4,8 vuonna 2020 tasolle 5,4.

DigiAvain tukemaan opintojen alkuvaihetta

DigiAvain on Savonian uusille opiskelijoille suunniteltu verkkoperehdytys Moodlessa. Sen sisältö on luotu ohjauksen, IT-palveluiden sekä verkkopedagogiikan asiantuntijoiden yhteistyönä. DigiAvaimessa sovelletaan käänteisen oppimisen pedagogiikkaa. Opiskelija saa käyttäjätunnukset ja pystyy rekisteröitymään kurssille jo viikkoja ennen opiskelun alkamista. Opiskelija pääsee testaamaan kirjautumista opintojen kannalta keskeisiin järjestelmiin, tutustumaan opiskelua tukeviin palveluihin sekä käyttämään Moodle-oppimisympäristöä käytännössä.

Opiskelijapalaute DigiAvaimesta on ollut erittäin positiivista. Opettajien ja ohjauksen toimijoiden mukaan opintojen aloituksen infoähkyä helpottaa merkittävästi se, että lähes kaikilla opiskelijoilla on jo ensimmäisenä päivänä käyttäjätunnukset ja he ovat jo tutustuneet eri järjestelmiin. IT-palveluiden osalta käyttäjätunnuksiin ja kirjautumisiin liittyvät ongelmat saadaan ratkaistua jo ennen opintojen alkua. DigiAvain toimii opintojen aloituksen jälkeen myös erinomaisena

materiaalipankkina.

DigiAvaimen kehitystyö pohjautuu luonnonvara-alalla kehitettyyn ja tätä kautta Savonian yhteiseksi laajentuneeseen Verkot käyttöön -opintojaksoon. Savonia pilotoi DigiAvainta osana eAMK-hanketta. Useat korkeakoulut ovat Savonian kokemuksista rohkaistuneina ottaneet käyttöön omat digistarttinsa. DigiAvain on vakiintunut osaksi jokaisen Savonian uuden opiskelijan perehdyttämisprosessia. DigiAvaimen kehitystyöstä ja tuloksista on julkaistu useita artikkeleita.

Savilahden yrittäjyys-ja innovaatio-oppimisympäristö

Savonia on kehittänyt pitkäjänteisesti yrittäjyys- ja innovaatio-opetustaan. Vuonna 2005 aloitettiin monialainen yTiimi – opiskelijoiden yrittäjyysvalmennus, jossa yrittäjävalmiudet opitaan yritysten toimeksiannoissa. Myönteisten kokemusten myötä yrittäjyysopetusta laajennettiin kaikille opiskelijoille suunnatuilla yPolku-opinnoilla (3 x 5 op). Osana Savilahden osaamiskeskittymän (Savonia, Savon ammattiopisto, Itä-Suomen yliopisto, useita tutkimuslaitoksia, noin 200 yritystä) kehitystyötä yPolku-opinnot liitettiin osaksi Business Center Pohjois-Savon kaikille opiskelijoille yhteistä yrittäjyyden oppimisympäristöä. yPolku on myös avoimen amk:n tarjonnassa yrittäjyydestä, innovaatioista ja oman liikeideansa kehittämisestä kiinnostuneille.

Yamk-opetussuunnitelmien joustava rakenne

Savonian yamk-tutkinto-ohjelmissa pilotoitiin osana yhteiseen tutkintorakenteeseen siirtymistä lukuvuonna 2010-2011 kaikkien koulutusalojen yhteisiä opintoja. Yhtenäinen tutkintorakenne on arvioitu hyväksi ja toimivaksi. Yhteisten opintojen tarjonta on vuosien kuluessa laajentunut siten, että lukuvuonna 2021-2022 yhteisiä opintoja on tarjolla yhteensä 15 opintojaksoa. Samalla opintojaksoja on pedagogisesti kehitetty niin että ne toteutetaan nonstop-verkko-opintoina. Opintojaksoille voivat ilmoittautua myös avoimen amk:n opiskelijat ja suorittaa joustavasti tutkinto-oikeuden hakemiseen vaadittavat opinnot. Yamk-opintojen rakenteellinen ja pedagoginen kehittäminen on lisännyt merkittävästi joustavuutta opintoihin, laajentanut jatkuvan oppimisen tarjontaa ja samalla mahdollistanut jatkuvan haun väylän yamk-opintoihin.

Satelliittimalli

Savonia on vuodesta 2014 lähtien toteuttanut tutkintokoulutusta ns. satelliittimallilla. Pilottina toimivat työelämän tarpeesta nousseet bioanalyytikko- ja röntgenhoitajakoulutukset Kaakkois-Suomessa 2014-2017. Alueen sairaalat saivat tarvitsemaansa osaavaa työvoimaa ja koulutusyhteistyö toimi tuloksekkaasti. Savonia tuki sairaaloiden henkilöstöä oppimisympäristöjen hyödyntämisessä ja oppimisen ohjaamisen haltuun ottamisessa.

Koulutusmalli laajeni Savoniassa ensin muihin sosiaali- ja terveysalan tutkintoihin. Kaakkois-Suomessa on aloitettu uudet bioanalyytikkoryhmät 2017 ja 2020 sekä 2018 ja 2021 Porissa ja 2019 Lahdessa. Suuhygienistikoulutus alkoi 2017 Päijät-Hämeessä ja 2020 Keski-Suomessa,

fysioterapeuttikoulutus 2018, 2019 ja 2021 Vuokatissa sekä 2021 sosionomikoulutus Pihtiputaalla ja terveydenhoitajakoulutus Jyväskylässä. Koulutusmalli on soveltaen laajentunut myös luonnonvara- ja liiketalouden aloille.

Satelliittikoulutusmallin avulla voidaan tehokkaasti ja laadukkaasti vastata osaajapulaan myös alueilla, joissa ei kyseistä koulutusta ole muuten tarjolla. Satelliittikoulutusten kehittämisestä sekä kokemuksista on julkaistu useita artikkeleita.

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 auditointiryhmän arvion mukaan tasolla *erinomainen*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Savonia toimii Pohjois-Savon kannalta tärkeimmissä yhteistyöverkostoissa aktiivisena osallistujana ja vetovastuullisena organisoijana. Strateginen suunnittelu yhdessä maakunnallisten toimijoiden kanssa tukee koko Pohjois-Savon vakaata aluekehitystä ja osaamispohjaista kasvua.
- Savonia kykenee yhdistämään maakuntaohjelman alueelliset kehitystavoitteet sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet oman strategiansa kautta luontevaksi kokonaisuudeksi.
- Savonia hyödyntää ja jalostaa keräämäänsä seurantatietoa ja palautetta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämiseksi erittäin onnistuneella tavalla. Päivittyvä tieto Savonian toiminnan vaikuttavuudesta suuntaa ammattikorkeakoulun johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä vakuuttavalla tavalla.
- Savonian toimintakulttuuri tukee uudistumista ja rohkaisee kokeilevaan kehittämiseen. Rohkeus arvona on jaettu organisaation kaikilla tasoilla ja se konkretisoituu muun muassa kannustamisena uuden teknologian innovatiiviseen hyödyntämiseen TKI-toiminnassa ja tutkintokoulutuksessa.

Kehittämissuositukset

- Savonian voisi ottaa vahvemman roolin maakunnan keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakoinnista vastaavana toimijana. Yhtenä toimintamuotona tähän pyrkimisessä voisi olla Savonia-vetoisen ennakointifoorumin perustaminen.
- Savonian tulee vahvistaa toimiaan kansainvälistymiseen liittyvien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Erityistä huomiota tulee kiinnittää kansainvälisen yhteistyön toteutumiseen kaikilla osaamisaloilla, kansainvälisen alumniyhteistyön ja opiskelijaviestinnän kehittämiseen.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Vaikuttavuuden johtaminen

Savonia-ammattikorkeakoulun osakeyhtiön hallitus nosti strategiakaudella 2017-2020 visioksi vaikuttavuuden, pysyvän positiivisen vaikutuksen ympäröivään yhteiskuntaan. Edelleen Savonian visiona on olla vastuullisesti vaikuttavin ammattikorkeakoulu vuonna 2030 (Strategia 2021-2024 tiivistelmä). Savonia on mukana maakuntaohjelman ja maakuntasuunnitelman valmistelussa ja toteutuksessa. Vastaavasti maakunnan kehitystarpeet huomioitiin Savonian strategian valmistelussa. Maakunnan kehittämisen kärjet ja Savonian vahvuusalat ovat yhdensuuntaiset. Strateginen yhteistyö UEF:n ja Karelian kanssa laajentaa aluekehittämisen Itä-Suomen laajuiseksi.

Vaikuttavuuden käsitettä konkretisoidaan vaikuttavuuskehikon avulla. Ydintehtävät tuottavat erilaisia suoritteita, joiden tuloksina syntyy uutta tietoa, uutta osaamista, uusia ratkaisuja ja vuorovaikutusta. Vaikutukset näkyvät pysyvinä muutoksina, kuten työllistymisenä, uutena yritystoimintana, lanseerattuina innovaatioina, lisääntyneenä liikevaihtona tai esimerkiksi pienentyneinä päästöinä. Vaikuttavuus syntyy samansuuntaisten vaikutusten seurauksena hyvinvointina, oppimisena, kilpailukykynä tai esimerkiksi kestävänä aluekehityksenä.

Kuva 3. Savonian vaikuttavuuskehikko

Vaikuttavuuskehikko on ohjannut Savonian perustehtävien ja aluekehittämisen johtamista. Osa vaikuttavuuden mittareista on mukana strategisessa tuloskortissa. Vaikuttavuuden näkökulmasta seurataan myös hankkeistettuja opinnäytetöitä, kumppanuuksien laajuutta sekä henkilöstön omasta työstään nostamia laadullisia kuvauksia vaikuttavasta toiminnasta, kuten opiskelijaprojekteja. TKI-toiminnan vaikuttavuutta tuodaan näkyviin julkaisemalla tarinoita vastuullisesta vaikuttavuudesta. Vaikuttavuustarinoiden lisäksi seurataan tulosten kannalta keskeisiä määrällisiä mittareita. Vaikuttavuuden kehikkoa kehitetään ja sitä käytetään hallituksen ja johdon arvioinnin viitekehyksenä.

Vaikuttavuuden elementit on sisällytetty toiminnanohjauksen tavoitteisiin eri tasoilla. Osakeyhtiön hallitus arvioi Savonian vaikuttavuutta vuosikellon mukaan sekä strategiakauden väliarvioinnissa. Henkilöstön ja johdon välisissä tulevaisuuskatsauksissa nostetaan esille koulutusalojen, TKI:n ja korkeakoulupalvelujen vaikuttavuutta. Savonian julkaisutoiminta jakaa asiantuntijoiden tekemää työtä ympäröivälle yhteiskunnalle, oli kyse sitten opetuksesta, TKI-toiminnan tuloksista tai yritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Henkilökunnan kirjoittamat Savonia-artikkelit julkaistaan Savonian portaalissa. Osa artikkeleista nousee valtakunnallisen tutkimustietovarannon palstalle. Savonialla on vahvistettu myös Savonian toimijoiden osallistumista yhteiskunnallisen kehittämisen foorumeille. Kumppanit kokevat Savonian aktiivisena ja näkyvänä toimijana. Yhä monipuolisempi vaikuttavuuden esiintuominen nähdään tärkeänä.

Savonia aluekehittäjänä ja muutoksen mahdollistajana

Savonian vaikuttavuudessa keskeistä on pitkäkestoiset kumppanuudet. Savonia on kumppanuusyhteistyön rakentaja. Savonian ilmiöpohjaiset TKI-vahvuusalat tukevat yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Vahvuusalat ovat määritelleet yhteiskunnallisen missionsa, oman roolinsa aluekehityksen ja kestävän kehityksen tavoitteiden edistämisessä. Vahvuusalat toimivat valituissa kumppanuusverkostoissa ja ne yhdistävät usean koulutusalan osaamista ja osaajia monialaiseen yhteiskunnan kehittämistyöhön.

Savonia on ottanut koordinoivan roolin kansainvälisten korkeakouluopiskelijoiden integroimisessa alueelle. Talent Hub-toimintaa toteutetaan yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston, Kuopion kaupungin ja Kuopion alueen kauppakamarin kanssa. Savonia on mukana työelämädialogia käyvissä kokoonpanoissa kuten valtakunnallisessa sekä alueellisessa ennakointityössä ja maakuntaohjelmatyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Sitran Osaamisen aika -hankkeessa selvitettiin Ylä-Savon osaamistarpeita. Lisäksi Savonia on ollut mukana valtakunnallisessa seutukaupunkiselvityksessä vuonna 2021. Kumppaniverkoston palautteen mukaan Savonia on aktiivinen verkostovaikuttaja ja vaikuttava aluekehittäjä. Savonia tuntee sekä tutkintokoulutuksen että jatkuvan oppisen tarpeet ja saa esille alueen keskeiset TKI-kehittämistarpeet.

Tulevaisuuden muutostrendien tarkastelun seurauksena Savonia nosti Human Security (inhimillinen turvallisuus) teeman esille osana YK:n kestävän kehityksen tavoitteita. Inhimillinen turvallisuus on vahvuusaloja läpileikkaava teema ja myös koulutuksessa on rakennettu ensimmäiset teemaan liittyvät opintojaksot. Toimintaympäristön muutoksia analysoidaan Savonian eri kehittämisryhmissä ja yhteiskehittämisen työpajoissa, joissa mukana voi lisäksi olla kumppaneita ja sidosryhmiä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Osallistava toiminnanohjausjärjestelmä	Human Security-teeman laajempi sisällyttäminen perustehtäviin
Vaikuttavuuskehikko osana perustehtävien johtamista	Vaikuttavuusviestinnän monipuolistaminen
Alueellinen vuoropuhelu ja yhteinen kehittämisen tahtotila	Talent Hub -toiminnan vakiinnuttaminen

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Savonia on vaikuttava ja vastuullinen toimija alueellisissa ekosysteemeissä

Auditointiryhmä on vakuuttunut ja vaikuttunut Savoniassa tehtävästä alueellisesta vaikuttavuustyöstä. Auditointiaineiston perusteella Savonian aktiivinen toiminta Pohjois-Savolle tärkeissä verkostoissa ja saavutettu luottamus keskeisten sidosryhmien parissa on pitkäjänteisen kehittämistyön tulosta. Savonian strategiset tavoitteet ovat linjassa Pohjois-Savon maakuntaohjelman kanssa, mikä tukee merkittävästi vaikuttavassa ja vastuullisessa aluekehitysroolissa toimimista. Savonian visio on olla vastuullisesti vaikuttavin korkeakoulu, ja se tähtää visioonsa YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin pohjautuvalla tavoitepohjaisella TKI-toiminnalla ja opetuksen suunnittelulla. TKI-painoalueiden tavoitteet on määritelty selkeästi ja ne ilmentävät YK:n kestävän kehityksen tavoitteita aluekontekstiin tuotuina.

Savonian vahvuusaloissa - kuten kone- ja energiateollisuus, vesiturvallisuus ja ruokaliiketoiminta - on tunnistettu kunkin alan kannalta sellaisia merkittäviä ilmiöitä, joihin Savonia haluaa toiminnallaan vaikuttaa. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta johdetaan ja seurataan aktiivisesti ja tehokkaasti toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaan tietoon perustuen. Savonialla on käytössään monipuoliset ja laadukkaat sisäisen tiedontuotannon palvelut, joiden tuottamaa tietoa hyödynnetään johdonmukaisesti. Ilmiöpohjainen ajattelu ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen näkyvät opetuksessa ja TKI-toiminnassa. Konkreettinen esimerkki tästä on TKI-projektien suunnitteluprosessi, jonka yhteydessä verrataan projektien tavoitteita vahvuusalojen tavoitteisiin ja arvioidaan niiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Savonia myös hyödyntää tehokkaasti toimintaympäristöstä tehdyn analyysin tuottamaa tietoa toimintansa suuntaamisessa. Esimerkiksi Iisalmen ja Varkauden kampuksilla tehdään tuloksekasta yhteistyötä alueen teollisuuden kanssa.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta seurataan ja koulutusta kehitetään muun muassa opiskelijoiden laadullista ja määrällistä työllistymistä seuraamalla. Savoniasta valmistuneista opiskelijoista 65 % on tuoreimman seurantatiedon mukaan työllistynyt Pohjois-Savoon. Haastatteluiden perusteella sidosryhmät, hallituksen ja johtoryhmän jäsenet sekä opiskelijat ovat sisäistäneet Savonian yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet. Haastateltavat osasivat kertoa auditointiryhmälle esimerkkejä konkreettisista projekteista, opintojaksoista sekä yksittäisistä oppisisällöistä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden edistämiseksi. Henkilöstö sanoittaa projektien vaikuttavuutta myös osana ulkoista viestintää niin sanottuina vaikuttavuustarinoina, jotka tekevät korkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta näkyväksi mielekkäällä tavalla.

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

- Korkeakoulun itsearviointi

Vahvuusalat ekosysteemien rakentajina

Savonian vahvuusalat (Hyvinvointiteknologia, Kone- ja energiateollisuus, Ruokaliiketoiminta, Vesiturvallisuus, Bio- ja kiertotalous) ovat ilmiöpohjaisia. Vahvuusalat kytkevät yhteen useamman koulutusalan ja kumppaniverkoston osaamista tavoitteena kehittää uutta tietoa ja ratkaisuja yhteiskuntaan. Monimuotoisten yhteiskunnallisten ilmiöiden vaikuttava kehittäminen edellyttää sekä tutkimusta ja kehitystyötä tekevien että palveluja/tuotteita kaupallistavien ja tarjoavien yritysten vahvaa monitoimijuutta ja ekosysteemistä yhteistyötä. Tulossopimuksessa kunkin vahvuusalan edellytetään rakentavan kansainvälisiä verkostoja ja hakevan kansainvälistä rahoitusta. Tämä toteutuu kaikilla vahvuusaloilla, mutta kansainvälistymisen tasossa on vielä vaihtelua.

Kumppanipalautteen mukaan Savonia kykenee olemaan veturina TKI-työssä, jonka kautta monet pienemmät toimijat pääsevät työhön mukaan. Opettajien osallistumisella TKI-työhön varmistetaan työelämäläheiset opiskelijaprojektit sekä uuden tiedon siirtyminen koulutukseen.

Savilahden osaamiskeskittymän rakentuminen on Savonian ja koko maakunnan kärkikohde. Sen muodostavat Savonian lisäksi UEF, SAKKY, GTK, THL, Evira, VTT, KYS sekä kampusalueella oleva yli 200 yrityksen rypäs. Savilahden osaamiskeskittymä lisää veto- ja pitovoimaa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Savilahden osaamiskeskittymässä on maan johtava KuopioHealth terveysteknologian ekosysteemi sekä WaterCluster vesialalla. Kuopion ja TEMin välinen ekosysteemisopimus rakentuu näiden varaan, ja Savonia on keskeinen toimija molempien kärkien osalta.

Kone- ja energiateollisuuden ekosysteemit kytkeytyvät seutukaupunkien, Iisalmen ja Varkauden kansainvälisen teollisuuden erikoistumiseen. Ruokaliiketoiminta perustuu tutkimustoimijoiden (Savonia, Luke, UEF), alkutuotantoyrittäjien ja elintarviketuottajien väliseen vahvaan yhteistyöhön. Bio- ja kiertotalouden yhteistyötä rakennetaan Savilahden toimijoiden ja myös koko Itä-Suomen yritysten ja kaupunkien kesken. Näihin ekosysteemeihin kytkeytyvät valitut kansalliset ja kansainväliset verkostot. Savonian monialainen koulutustarjonta kytkeytyy tiiviisti ekosysteemityöhön ja osaamisen kehittäminen niin tutkintokoulutuksena kuin jatkuvan oppimisen kautta on merkittävä osa vaikuttavuutta.

TKI- ja palveluliiketoiminnan sekä yrityspalvelujen vaikuttavuutta on purettu auki vaikuttavuuskehikon perusteella TKI-ohjelmassa. TKI-tulossopimuksessa ja edelleen tiimisopimusten tavoitteissa vaikuttavuus on vahvasti sisäänkirjoitettu vahvuusalojen tunnistamien vastuullisten kehityshaasteiden (aluekehitys, UN

2030, Human Security) kautta. Vahvuusalat huomioivat tutkimuskohteiden valinnassa nämä haasteet ja tavoitteet. Hankehakemusten strategianmukaisuus katselmoidaan TKI-ryhmässä ennen hakemusten jättämistä rahoituskäsittelyyn.

Savonian TKI-toiminnan vaikuttavuus

TKI-johtoryhmä seuraa ja ohjaa TKI- ja liiketoiminnan sekä yrityspalvelujen ja tietopalvelujen muodostamaa kokonaisuutta. Kullekin TKI-hankkeelle nimetään ohjausryhmä, joka arvioi kyseisen hankkeen toteumaa. Arenen alaisuudessa toimii TKI-johdon verkosto, joka edistää ammattikorkeakoulujen kansallisia tavoitteita. Savonialle tämä toimii hyvänä vertaisarviointina. Savonia toteuttaa säännöllisesti sidosryhmäkyselyitä, joissa saadaan kehittävää palautetta toiminnasta. Maakuntaohjelman toteutuksesta tehdään vaikuttavuusarviointia, joka koskettaa myös Savonian aluekehitystavoitteita.

Savonian taiteellinen toiminta liittyy musiikkipedagogin, tanssinopettajan ja muotoilun koulutuksiin ja TKI-toimintaan. Savonian kulttuuriala on verkostoitunut eri toimijoiden kanssa, millä varmistetaan opiskelijoiden monipuolinen osallistuminen ja näkyvyys sekä työllistyminen. Kulttuurialan opetussuunnitelmat mahdollistavat projektityyppisen opiskelun, jossa on vahva työelämäyhteys ja mahdollisuus kokeilukulttuuriin. Hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen elementit nousevat esille useissa opintojaksoissa. Monipuolisella sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä tuodaan esille kulttuurialojen vaikuttavuutta niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti. Kulttuurialan henkilöstö vaikuttaa aktiivisesti useissa eri alojen verkostoissa. Toimintaa seurataan tulosmittareiden avulla.

Savonia kokoaa vaikuttavuuteen liittyvää viestintää verkkosivujen vaikuttavuus-osioon, jossa kuvataan toimintaa ajankohtaisten vaikuttavuusmittareiden (julkaisut, hankkeistetut opinnäytetyöt, TKI-hankkeiden määrä ja volyymi) avulla. Savonia julkaisee säännöllisesti tarinoita vastuullisesta vaikuttavuudesta yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Näyttöön perustuvien vaikuttavuustarinoiden kehikkona on Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030.

Savonia on sitoutunut avoimeen toimintakulttuuriin. Savonialla on avoimuuteen kannustava julkaisupolitiikka ja avoin datapolitiikka on valmisteilla. Julkaisutyöryhmä edistää avointa julkaisutoimintaa ja avoin TKIO-työryhmä laajemmin avoimen tieteen ja tutkimuksen mahdollisuuksia. Työryhmät jalkautuvat eri toimijaryhmiin ja kouluttavat henkilöstöä. Savoniassa tehtyjä avoimia oppimateriaaleja on tallennettu Avointen oppimateriaalien kirjastoon ja tutkimusinfrastruktuureita on kuvattu tiedejatutkimus.fi-palveluun.

Savoniassa toimii tutkimuseettinen neuvottelukunta ja korkeakoulu on sitoutunut TENK-ohjeisiin eettisestä ennakkoarvioinnista ja hyvän tieteellisen käytännön loukkausepäilyjen käsittelemisestä. Savoniassa tehtävissä ja ulkopuolisissa tai ulkopuolisten tahojen kanssa yhdessä tehtävissä tutkimuksissa edellytetään tutkimusluvan hakemista. Tutkimusluvat myöntää vararehtori. Opiskelijoiden intranetissä on kattava eettinen ohjeistus opinnäytetöiden suunnittelu- ja toteutusvaihetta varten. Master Schoolin nimetty yliopettaja varmistaa eri alojen hyvän tieteellisen käytännön yhteiset toimintamallit ja osaamisen kehittämisen.

Vahvuudet

Vahvuusalojen ilmiöpohjaisuus ja monitoimijuus

Savonian veturin rooli alueellisessa TKI-työssä

Vaikuttavuustarinat

Aktiivinen ekosysteemityö

Kehittämiskohteet

Yritysyhteistyössä syntyvien tulosten ja ratkaisujen esilletuominen

Hanketoiminnasta viestiminen yksittäisiä hankkeita laajempina kokonaisuuksina

Vahvuusalojen kansainvälistyminen vaihtelevaa

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

- Auditointiryhmän arvio

Savonian vahvuusalat tukevat tulevaisuuden aluekehitystä

Savoniasta muodostuu auditointiaineiston perusteella kuva erittäin merkittävänä alueellisena toimijana, joka luo perustaa ja rakentaa tulevaisuuden ratkaisuja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Savonian TKI-toiminta perustuu vahvuusalojen tunnistamiseen ja osaamispohjaisten ekosysteemien tukemiseen alueella.

Savonia on tiivistänyt edellisen auditoinnin jälkeen tutkimusyhteistyötä Itä-Suomen yliopiston kanssa sekä lisännyt kansainvälistä TKI-toimintaa ja tutkimusyhteistyötä erityisesti vesiklusterin osalta. Savonia on panostanut voimakkaasti Savilahden osaamiskeskittymän kehittämiseen, mikä on konkreettinen toimi ekosysteemimäisen yhteistyön, innovaatioiden ja avoimen tieteen edistämiseksi. Savonia kertoo myös avaavansa opintojaksojen sisältöjä ja opetusmateriaaleja entistä laajemmin muillekin kuin tutkinto-opiskelijoille. Kotimainen tutkimusyhteistyö, lisääntynyt kansainvälinen yhteistyö vahvuusalojen osalta sekä pyrkimys opetusmateriaalien avaamiseen edistävät auditointiryhmän näkemyksen mukaan avointa tiedettä sekä hyvien tieteellisten käytäntöjen toteutumista. Savoniassa toimii tutkimuseettinen toimikunta, ja korkeakoulu on sitoutunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeeseen.

Savonialla on avoimeen toimintakulttuuriin liittyen julkiset verkkosivut. Savonia on sitoutunut ja allekirjoittanut Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistuksen vuosille 2020 – 2025. Strategiassaan Savonia kuvaa avoimen toimintakulttuurin olevan tärkeä osa vaikuttavuutta. Savonialla on lisäksi erillinen julkaisupolitiikka, ja kaikki Savonian julkaisut ovat vararehtorin rinnakkaistallentamisen päätöksen mukaisesti avoimesti saatavilla. Tutkimuslupien saamiselle on selkeät menettelyt. Avoimuutta edistävät lisäksi Savonian Avoin TKI-työryhmä ja julkaisutyöryhmä. Savonia kiteyttää TKI-työn vaikuttavuuden syntyvän avoimuudesta.

Savonian TKI-toiminta uudistaa ja kehittää Pohjois-Savon elinkeinoelämää ja yhteiskuntaa erityisesti varmistamalla osaavan työvoiman saatavuutta, kytkeytymällä megatrendeihin kuten ilmastonmuutokseen ja vesiturvallisuuteen sekä kytkemällä toimintansa seurantamittarit näiden trendien alueellisesta kehityksestä kertovaan tietoon. Elinkeinoelämän uudistumista seurataan kattavasti esimerkiksi opiskelijoiden laadullisena työllistymisenä, uusien yritysten määränä sekä alkavina tutkimus- ja kehitysprojekteina. Elinkeinotoiminnan innovaatioihin, kuten vähäpäästöisiin teknologioihin, uusiin energialähteisiin tai vesiturvallisuuden parantamiseen tähtäävät projektit kertovat auditointiryhmälle Savonian merkittävästä aluekehitysroolista nykyistä terveellisemmän ja turvallisemman elinympäristön kehittämisessä.

Vahva strategiayhteys ja TKI-integraatio ulottuvat myös Savonian kulttuurialan opintoihin.

Musiikin, tanssin ja muotoilun koulutusohjelmien opetussuunnitelmat mahdollistavat joustavan projektiluonteisen ja työelämälähtöisen opiskelun. Kulttuurialan hankkeita on Savonian verkkosivujen mukaan tällä hetkellä käynnissä kolme Savonian 108 hankkeesta, joten volyymia on varaa kasvattaa, ja pyrkiä hyödyntämään luovien alojen elementtejä ja innovatiivisuutta monialaisissa projekteissa (ks. tarkemmin luku 3.3). Kulttuurialan vaikuttavuutta edistää muun muassa Savonian toiminta hyvinvointi- ja kulttuurialan osaamista yhdistävän Itä-Suomen Hyvinvointivoimala-konsortion koordinoijana. Yhdessä musiikin ja taiteen monipuolisen työelämäyhteistyön kanssa auditointiryhmä kokee toiminnalla olevan merkittävää maakunnallista vaikuttavuutta.

Yhtenä tulevaisuuden potentiaalisena kasvukohteena auditointiryhmä näkee kansainvälisen toiminnan vahvistamisen. Jo tällä hetkellä Savonia saa elinkeinoelämän sidosryhmiltä erinomaista palautetta kansainvälisestä tutkimusyhteistyöstä, ja vahvuusaloille rekrytoidaan tarvittaessa osaamista Suomen ulkopuolelta. Auditoinnin aikana kerätyn aineiston perusteella kansainvälisen yhteistyön taso ja laajuus kuitenkin vaihtelevat vahvuusaloittain, ja haastatteluiden mukaan myös henkilökunnan kielitaito ja halukkuus kansainväliseen toimintaan vaihtelevat jonkin verran.

Tiedontuotannolla kohti yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Savonian laaja tiedontuotanto ja sen tehokas hyödyntäminen tuottavat auditointiryhmän näkemyksen mukaan korkeakoululle selkeitä hyötyjä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseksi. Savonia seuraa koulutus- ja TKI-toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta laajalla mittarivalikoimalla. Vaikuttavuuskehikon indikaattoritiedot vuodesta 2015 eteenpäin todistavat vakaata kasvua esimerkiksi tieteellisten julkaisujen määrässä, suoritetuissa AMK- ja YAMK-tutkinnoissa, avoimen AMK:n opintopistekertymissä sekä TKI-projektien määrässä. TKI-kumppaneilta ja maakunnallisilta toimijoilta saatava palaute ohjaavat Savonian johdon mukaan jatkuvaa kehittämistä.

Tiiviin yhteistyöverkoston ja strategisen yhteensopivuuden ansiosta Savonialla on mahdollisuus yhdistää seurantatietoa esimerkiksi Pohjois-Savon liiton ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa. Alueellista ennakointia tekevien toimijoiden yhteisen vaikuttavuusanalyysin mahdollisuuksia kannattaa selvittää lisää. Savonialla olisi auditointiryhmän näkemyksen mukaan myös hyvät edellytykset vahvistaa edelleen rooliaan maakunnan yhteisen keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakointifoorumin järjestäjänä. Päivittyvää yhteistä tilannekuvaa tuottavan ennakointifoorumin tarjoaminen alueellisille ja paikallisille toimijoille voisi tukea mahdollisuuksia uuden osaamispohjaisen liiketoiminnan kehittämiseen sekä jatkuvan oppimisen kysynnän ja tarjonnan nykyistä parempaan kohtaamiseen alueella. Alueen elinkeinoelämän yhteisten tulevaisuusnäkymien muotoutuminen voisi kasvattaa myös yritysten kykyä ennakoida uusia liiketoiminta-alueita ja osaamistarpeita. Tämä voisi puolestaan edistää Savonian kykyä tuottaa osaamisen tarpeisiin vastaavaa koulutustarjontaa.

Edellä kuvattujen yhteistyöhön perustuvien toimintamallien lisäksi Savonia edistää yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan viestinnällisin keinoin. Savonian viestintä on monikanavaista, ja esimerkiksi julkaisutoiminnan määrää seurataan. Savonia viestii oman organisaationsa

ulkopuolelle yhteiskunnallisesta vaikuttavuudestaan muun muassa vaikuttavuustarinoilla.

Auditointiryhmän näkemys on, että kansainvälisille opiskelijoille suunnatun viestinnällisen sisällön määrää voisi lisätä. Savonian vaikuttavuustavoitteet linkittyvät globaaleihin trendeihin, ja työn merkityksellisyyden korostaminen auttaisi kansainvälisten osaajien ja opiskelijoiden houkuttelussa Pohjois-Savoon.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Savonia kokeilualustana

Arvojensa mukaisesti Savoniassa rohkaistaan kokeiluihin ja uudistamiseen. Savonian soveltavalle tutkimukselle on tyypillistä kokeilukulttuuri, jossa asioita testataan ja tuloksia halutaan nopealla aikajänteellä. Johtamisella ja resurssoinnilla tuetaan erilaisia kokeiluja ja niitä seurataan ja arvioidaan toiminnanohjausjärjestelmän mukaisesti.

Esimerkkejä:

- Tulevaisuuskatsausten toimintamallin kokeilut tukemassa henkilöstön osallistamisen kehittämistä ja hyvien käytänteiden jakamista.
- CodeAcademy koulutusympäristö, jolla vastattiin nopeasti yritysten osaamistarpeeseen. Tähän mennessä on koulutettu 72 ammattilaista työelämään.
- Korona-aikana luotiin Ely-keskuksen ja yritysten kanssa kesäksi 2020 noin 60 harjoittelupaikkaa eri alojen opiskelijoille (Summer Boost-toimintamalli) tukemaan opiskelijoiden opintojen etenemistä.
- Opiskeluhyvinvoinnin tukemiseen Savonia kehitti korkeakoulukurattorimallin (2019), joka on kokeilun jälkeen laajentunut tukemaan kokonaisvaltaista opiskelijan ohjausta.

Yhteisöllinen toimintakulttuuri

Savonian organisaatiomalli pohjautuu eri tulosyksiköiden ja koulutusalojen yhteistyöhön ja resurssien ristiinkäyttöön. Savonia integroi opetuksen ja TKI-työn toisiinsa. Opettajat toimivat TKI-työssä ja vuorostaan TKI-asiantuntijat jakavat tietoaan koulutuksessa. Savonia-tasoiset kehittämisryhmät toimivat monialaisesti. Osa korkeakoulupalveluista kytkettiin organisaatiouudistuksessa osaksi tulosyksikköjä, jolla varmistettiin tiiviimpi vuoropuhelu ja osaamisen jakaminen. Erityisesti jatkuvan oppimisen, Master Schoolin ja kansainvälisten tutkinto-ohjelmien monialaiset tiimit on muodostettu tukemaan Savonian osaamisen laajamittaista hyödyntämistä. Samoin Digipedatiimin muodostaminen ja liittäminen osaksi tutkintokoulutuksen tuloyksikköä.

Savonian Microkadun kampus valmistui syksyllä 2020. Kampus on monialainen ja oppitilojen suunnittelussa on huomioitu alojen erityistarpeet, mutta samalla yhteisöllisyyden kehittymiselle on luotu modernit puitteet. Microkadun kampussydän avaa palvelut osaksi opiskelijoiden arkea. CafeSavotta palvelee opiskelijoita, henkilöstöä ja kumppaneita toimien tärkeänä kohtaamispaikkana. Musiikkikampus sekä Iisalmen ja Varkauden seutukampukset tukevat Savonian aluekehitystehtävää.

Savonia verkostoyhteistyön rakentajana ja yhteiskehittäjänä

Savonia on rakentanut verkostomaista yhteistyötä yritysten, TKI-toimijoiden, koulutusorganisaatioiden ja julkisen sektorin yhteisissä toimialakohtaisissa ekosysteemeissä. Aktiivinen rooli ja toiminta näissä ekosysteemeissä (klustereissa) hyödyttää niin TKI-toimintaa kuin koulutustakin. Kuopio Water Cluster, Kuopio Health, Energy Cluster North Savo ja Pohjois-Savon Agri- Food ovat hakeutuneet osaksi EU-tasoista European Cluster Collaboration -alustaa. Lisäksi DigiCenterNorth-Savo on saanut Eurooppalaisen Digital Innovation Hub -statuksen. EU-tasoisilla klustereilla lisätään vahvuusalojen poikkitieteellistä yhteistyötä ja tuetaan ekosysteemeissä olevien yritysten innovaatiopotentiaalia. Savonian koulutus- ja vahvuusaloilla on lisäksi omat hanketoimintaan ja koulutuksen kehittämiseen liittyvät kansainväliset verkostot. Eurooppalaisiin klustereihin liittyminen on lisännyt Savonian ja alueen kansainvälistä näkyvyyttä, mitä hyödynnetään jatkossa kansainvälisissä hankehauissa ja muussa yhteistyössä.

Koulutusalojen ja vahvuusalojen alakohtaisia yhteistyöverkostoja ohjataan tulossopimuksilla. Toiminnanohjausjärjestelmän mukaan tulos- ja tiimisopimukset raportoidaan strategiakauden puolivälissä ja strategiakauden lopussa. Yhteistyöverkostojen arviointi on osa kokonaisuuden arviointia.

BusinessCenter toimintamalli tukee ekosysteemityötä ja yhdistää alueen keskeiset korkeakoulut ja oppilaitokset kaupunkien elinkeinotoimijoiden kanssa vahvistamaan tutkimusryhmien yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamista sekä tukemaan yritysten kehittymistä ja kasvua. DigiCenter tavoittelee Savonian ja UEFin digiosaamisen tuomista monipuolisesti alueen yritysten ja muiden toimijoiden käyttöön. Centerien toimintaa laajennetaan parhaillaan kytkemällä DesignCenter ja VireTorin toiminta osaksi yrityspalveluja.

Savonia toteuttaa strategiansa mukaisesti YK:n Agenda 2030 -kestävän kehityksen tavoitteita verkostotyössään. Alueellisesti Savonia kehittää ja toteuttaa kokonaisvaltaisesti Pohjois-Savon ilmastotiekarttaa. Ilmastotyössä erityisosaamisalueena on varautumiseen ja sopeutumiseen keskittyvä ilmastoturvallisuus, jossa Savonia luo kansallista yhteistyöverkostoa. Savonia on ollut pitkäjänteisesti kehittämässä Human Security -toimintaa ja koordinoi sitä laajassa kansainvälisessä korkeakouluverkostossa yhteisten ilmastotoimien kehittämiseksi.

Savonia koordinoi Itä-Suomen Hyvinvointivoimala-konsortiota (UEF, KYS, Kuopion kaupunki, Tukipilari, Konservatorio, Sakky, Ingmanedu, Taideyliopisto), jossa kulttuuriala ja hyvinvointialan osaaminen yhdistyy innovatiivisella tavalla. Painopiste on sosiaali-, terveys-, opetus- ja kulttuurialojen välisessä yhteistyössä. Voimalan toimintamallia jaetaan ja juurrutetaan muihin Itä-Suomen alueen maakuntiin.

Aluekehityksen uutena avauksena Savonia johti Pohjois-Savon ensimmäisen luovien alojen kehittämisohjelman laatimisen. Ohjelmaa toteutetaan yhteistyössä aluekehitysviranomaisten kanssa mm. kytkemällä luovia aloja ja luovaa osaamista maakunnan kehittämisen kärkiin. Kaikissa kehittämistoimissa käytetään osallistavia yhteiskehittämisen menetelmiä sekä tavoitteiden vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin menetelmiä.

Alumnit ovat Savonian ja työelämän välisen yhteistyön ylläpidon väylä. Alumnit ovat mukana Savonian eri alojen sisäisissä neuvottelukunnissa ja hankkeiden ohjausryhmissä. Lisäksi alumnit ovat mukana opetus- sekä opinto- ja uraohjaustoiminnassa Ohjaus Savoniassa -suunnitelman mukaisesti. Savonian tarjoaa alumneilleen muun muassa täydennyskoulutusta ja koulutusala/tutkintokohtaisia alumnitapahtumia. Savonian ja alumnien yhteistyö konkretisoituu esimerkiksi alumnitarinoissa, opiskelijoiden tiedotuksessa ja urasuunnittelussa, joissa alumnit kertovat työurastaan uusille opiskelijoille. Vierailuluennot ja vierailut ”alumniyrityksiin” ovat myös yhteistyön muotoja. Alumniyhteistyön potentiaali on Savoniassa tiedostettu ja kehittämistyö on osana kumppanuusmallia. Alumneille tarjottavia osaamisen kehittämismahdollisuuksia laajennettiin tarjoamalla vuoden mittainen maksuton avoimen amk:n opinto-oikeus valmistumisen jälkeen.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Rohkeuteen kannustava toimintakulttuuri	EU-klusterien hyödyntäminen vahvuusaloilla
Monialaista osaamista tukeva organisaatiomalli ja yhteisöllisyyttä tukevat kampusratkaisut	Alumnitoiminta osaksi uudistuvaa kumppanuusmallia
Vahvat yhteistyöverkostot ja dynaaminen toimintakulttuuri, joka näkyy verkostotyössä	

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

Savonian toimintakulttuuri tukee uudistumista

Auditointiryhmälle Savonian toimintakulttuuri ilmentää rohkeutta, joka on yksi Savonian arvoista. Kokeilukulttuuri ei ole jäänyt pelkäksi kirjaukseksi strategiadokumenttiin, vaan konkreettiset esimerkit kokeiluista kertovat henkilöstön luovuudesta ja organisaation kyvystä tukea ja hyödyntää sitä. Henkilöstö kertoi haastatteluissa kokeillen kehitetyistä toimintatavoista opetuksen järjestämisessä. Opiskelijoille suunnattu matematiikan selviämisasema on hyvä esimerkki tästä.

Rohkeus uusiin teknologioihin panostamisessa ja soveltavassa tutkimuksessa näkyy esimerkiksi vedyn energiakäytön tutkimuksessa sekä yksittäisten yritysten ja Savonian välisissä teknologiahankkeissa. Kokonaisuutena Savonian toimintakulttuuri on uudistumista tukeva ja uudistumiseen rohkaiseva. Rohkeus arvona ja kokeiluihin kannustaminen tunnistetaan kaikilla organisaation tasoilla. Henkilöstöä kannustetaan kokeiluihin ja tekemällä oppimiseen opetuksen järjestämisessä sekä TKI-projektien suunnittelussa.

Verkosto- ja alumnitoiminnan globaalit mahdollisuudet kannattaa hyödyntää

Savoniassa on edistyksellisiä toimintatapoja tukea henkilöstön, elinkeinoelämän ja opiskelijoiden verkostoitumista. Pariopettajamalli TKI-toiminnan ja tutkinto-opetuksen välillä sekä elinkeinoelämän osaamisen hyödyntäminen opintojaksoilla ovat hyviä esimerkkejä tästä. Elinkeinoelämässä meritoituneita asiantuntijoita ja ammattilaisia käytetään säännöllisesti vierailijoina tutkinto-opetuksessa ja vierailujen, opinnäytetöiden ja opiskelijaprojektien määrää seurataan ja johdetaan tavoitteellisesti.

Savonia tunnistaa itsearvioinnissa kehittämiskohteekseen alumnitoiminnan, ja auditointiryhmän havainnot opiskelijoiden ja henkilökunnan haastatteluista tukevat tätä näkemystä. Kansallisen alumnitoiminnan kehittämisen rinnalla auditointiryhmä suosittelee kansainvälisen alumniverkoston organisoimista ja sen toiminnan tukemista kiinteänä osana alumnitoimintaa. Tavoitteellinen alumnitoiminta syventäisi Pohjois-Savossa ja muualla maailmassa työskentelevien ammattilaisten vuoropuhelua ja yhteistä oppimista. Aktiivinen alumnitoiminta ja kestävät alumnikumppanuudet tukisivat myös jatkuvan oppimisen vaikuttavuutta.

Alumnitoiminta on auditointiryhmän näkemyksen mukaan myös mahdollisuus pitkäjänteiseen kansainvälisen yhteistyön ja jatkuvan oppimisen vahvistamiseen. Vuorovaikutus alumnien kanssa tukee jatkuvan oppimisen tarpeiden tunnistamista, palvelukokonaisuuden kehittämistä sekä sen vaikuttavuuden seurantaa tulevaisuudessa. Kansainvälinen alumniverkosto tukisi myös

elinkeinoelämän ja korkeakoulun yhteistä oppimista ja tarjoaa opiskelijoille pääsyn kansainvälisiin verkostoihin.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Strateginen suuntautuminen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen

Vaikuttavuus otettiin strategian keskiöön 2017 alkaneella strategiakaudella ennen kuin teema nousi vahvasti esille valtakunnallisessa keskustelussa. Vaikuttavuuden synnyttämisen mekanismeja jäsenneltiin ja vietiin ohjaamaan perustoimintoja. Strateginen linjaus on huomioitu Savonian johtamisjärjestelmässä ja se tuottaa tuloksia perustoiminnoissa opetuksen uusina sisältöinä ja vaikuttavina TKI-tuloksina.
Tarinoita-vastuullisesta-vaikuttavuudesta

Osaamistarpeista noussut korkeakouluyhteistyö

Savonia on edistänyt alueen osaamistarpeiden tunnistamista eri yhteistyöfoorumeilla. Itä-Suomen osaamistarveselvityksissä tunnistettiin teknologiateollisuuden koulutustarpeita (selvitykset: Navitas Kehitys/Pohjois-Savon liitto 6/2019, Business Joensuu/Pohjois-Karjalan Liitto 8/2019 ja Pohjois-Savon Liitto/Tekniikan alojen ammattiliitot 9/2019). Näiden perusteella käynnistettiin DI-koulutusta ja jatkuvan oppimisen tarjontaa kehittävä yhteistyö UEF, Karelian ja FiTechin kanssa. Yhteistyö Oulun yliopiston kanssa käynnisti valosuunnittelukoulutuksen toteutuksen. Itä-Suomen tietojenkäsittelyn ja tietotekniikan koulutuksessa on käytössä UEF-Karelia-Savonia työnjakoon perustuva ICT-polku koulutusyhteistyö.

Sitoutuminen ekosysteemiseen TKI-toimintaan

Savonian vahvuusalat ovat aktiivisesti mukana osaamisalojensa ekosysteemien rakentamisessa. Työelämäläheisenä korkeakouluna Savonia on ottanut keskeisen roolin tutkimus- ja oppilaitosyhteisöjen ja elinkeinoelämän yhdistäjänä. Esimerkkinä tästä on Savonian koordinoima, Suomen mittavin ja monipuolisin vesiosaamisen klusteri, jossa on mukana oppilaitosten ja sektoritutkimuslaitosten noin 200 asiantuntijan lisäksi lähes 50 vesialan ratkaisuja tarjoavaa tai niitä tarvitsevaa yritystä. Klusterilla on EU-tasoinen ECCP-status. Myös Savonian koordinoima BusinessCenter ja DigiCenter laaja yrityspalvelujen alueellinen yhteistyöverkosto sekä Talent Hub -yhteistyö tunnistetaan alueella tärkeänä tätä roolia toteuttavana kokonaisuutena.

TKI-toiminnan pitkäjänteinen laajentaminen

Savonian TKI-toiminnan laatu, strategiset valinnat ja tehdyt panostukset näkyvät merkittävänä TKI-volyymin kasvuna. Kasvu on ollut vahvaa kaikilla vahvuusaloilla ja myös muussa monialaisessa TKI-toiminnassa. Ulkopuolinen rahoitus on kolminkertaistunut suhteessa vuosien 2015-2016 tasoon nähden. Erityisesti kansainvälisen rahoituksen ja suoran

yritysrahoituksen merkittävä kasvu ovat hyviä toiminnan laadun mittareita.

Pohjois-Savon ilmastotiekartta – Mukana yhteisellä polulla -yhteisötunnustus

Savonia osallistui julkaistun Pohjois-Savon Ilmastotiekartan laatimiseen. Savonian työn tuloksena ilmastotiekarttaan sisällytettiin mm. osio Yhteistyöllä ilmastoturvallisuutta ja luonnon monimuotoisuutta. Savonialle myönnettiin tästä työstä Mukana yhteisellä polulla -tunnustus. Pohjois-Savon ilmastotiekartta toimii yhteistyön foorumina ja siinä kuvataan sovitut ilmastonmuutoksen hillinnän tavoitteet ja painopisteet maakunnassa. Savonia osallistuu tiekartan kehittämiseen ja toteuttamiseen vahvistamalla kestävän kehityksen osaamista koulutuksessa sekä suuntaamalla tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyötä ilmastotoimiin. Ilmastoturvallisuustyö on keskeinen osa YK:n Agenda 2030 ja Inhimillinen turvallisuus -tavoitteiden toimeenpanoa.

https://hiilineutraalipohjoissavo.fi/yhteiso/savonia-ammattikorkeakoulu-mukana-yhteisella-polulla/

Savonian kehittämä nopea vaikuttavuuden ennakkoarviointimenetelmä PRIA (Prospective Rapid Impact Assessment for Human Security).

Keskeinen osa Savonian vaikuttavuuskehikkoa ovat Uudet ratkaisut. Esimerkki uudesta ratkaisusta on EU:n Horisontti-ohjelmasta rahoitetussa Valuewaste-tutkimushankkeessa kehitetty ennakkoarviointimenetelmä PRIA. Menetelmä on kehitetty erityisesti inhimillisen turvallisuuden näkökulmien analyyttiseen tarkasteluun. Menetelmä otettiin nopeasti käyttöön yamk-koulutuksessa Sustainable Development in Changing Climate–what has it to do with me? ja Päätöstukityökalut vastuullisiin ratkaisuihin -kursseilla. Opiskelijat ovat käyttäneet menetelmää omaan työhönsä liittyviin analyyseihin ja sitä on hyödynnetty eri alojen TKI-toiminnassa.

Työelämään kytkeytyvä taiteellinen toiminta edistää taiteen saavutettavuutta

Savonian musiikin ja tanssin koulutus ja TKI-toiminta muodostaa vahvan osaamiskeskittymän Kuopion Musiikkikeskuksen sekä Kaupunginorkesterin, Kuopion konservatorion ja Taideyliopiston Sibelius-Akatemian Kuopion yksikön kanssa. Työelämäyhteyttä vahvistaa ammattilaisten ja opiskelijoiden välinen Kuopion Kaupunginteatterin ja Minimi-tanssiteatterin, ANTI- ja Kuopio Tanssii ja Soi -festivaalin yhteistyö, joka mahdollistaa vaikuttavia yhteisproduktioita. Toimintaa tukevat toimijoiden kansainväliset verkostot. Savonia tuottaa vuosittain noin 80-100 konserttia, esitystä, produktiota, projektia tai näyttelyä. Osa niistä toteutetaan Kuopion ulkopuolella. Lisäksi kulttuurialan henkilöstö tuottaa 100-150 taiteellista julkaisua vuosittain.

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 auditointiryhmän arvion mukaan tasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Savonian toiminnanohjausjärjestelmä kytkeytyy strategiaan ja on reaaliaikainen, saavutettava ja avoin. Järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään läpi organisaation strategian toimeenpanossa, toiminnan laadun hallinnassa ja kehittämisessä. Toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen on ollut pitkäjänteistä, määrätietoista ja vaikuttavaa.
- Savonian visio ”Vastuullisesti vaikuttavin” on kunnianhimoinen ja selkeä. Visio tunnetaan läpi organisaation ja korkeakouluyhteisö on sitoutunut sen toteuttamiseen. Visio on innostava, kannustava ja siihen on ollut helppo kiinnittyä. Savonialla on kaikki mahdollisuudet saavuttaa kunnianhimoinen unelmansa olla vastuullisesti vaikuttavin.
- Pariopettajuuden ja tiimityöskentelyn kaltaiset toimintatavat tukevat opetushenkilöstön jaksamista, osaamisen jakamista, hyvinvointia ja organisaation resilienssiä.

Kehittämissuositukset

- Savonian tulee tunnistaa ja määritellä toiminnanohjausjärjestelmän seuraava kehitysvaihe ja hyödyntää ennakointitietoa järjestelmän systemaattisessa kehittämisessä toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen.
- Laadunhallinnan vastuiden selkeä visuaalinen kuvaus edistäisi laadunhallinnan vastuiden hahmottamista kokonaisuutena koko korkeakouluyhteisössä.
- Henkilöstön osaamistarpeita tulee kartoittaa ja analysoida systemaattisesti. Tämä tukee tiedolla johtamista ja tulevaisuuden osaamisen ennakointia ja varmistamista.
- Savonian tulee tehostaa kansainväliselle henkilöstölle ja opiskelijoille suunnattua tiedontuotantoa ja viestintää kielellisen tasa-arvon edistämiseksi.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Savoniassa laadunhallinta kytkeytyy kiinteästi osaksi perustehtäviä. Hallituksen, rehtorin ja johtajien laatuvastuut määritellään johtosäännössä. Laatu on arjen tekoja, joten jokainen savonialainen on omassa tehtävässään vastuussa toiminnan kehittämisestä ja laadun ylläpitämisestä.

Savoniassa laatu tarkoittaa tarkoituksenmukaista, perusteltua sekä hallittua toimintaa, jota arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Toimintaa ja kehittämistä ohjaavat tavoitteet asetetaan strategiassa, sitä täydentävissä talous-, henkilöstö- sekä laatuohjelmissa ja sekä strategiasta johdetuissa toteutusohjelmissa. Strategian jalkauttaminen sekä tulosyksikkö- ja tiimikohtaiset tavoitteet määritellään tulos- ja tiimisopimuksissa. Tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Järjestelmä luo rakenteet ja määrittää vastuut ja menettelytavat hyvin toimivalle laadunhallinnalle. Toiminnanohjausjärjestelmän tehtävänä on varmistaa laadukas ja tehokas toiminta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Toiminnanohjausjärjestelmän dokumentaatioalustana toimii henkilöstön intranet Santra. Santra sisältää kuvaukset toiminnanohjauksen kokonaisuudesta, organisaatiorakenteeseen liittyvistä valta- ja vastuusuhteista sekä toimintaa ohjaavat kuvaukset ja ohjeet. Teams-järjestelmän laajamittaisen käyttöönoton myötä laadunhallintaan kytkeytyvien järjestelmien välinen suhde tulisi määritellä tarkasti. Myös järjestelmäintegraatiota tulee tältä pohjalta kehittää.

Kuva 4. Toiminnanohjauksen dokumentaatiohierarkia

Laadunhallintaa ja johtamista tuetaan kattavalla ja ajantasaisella tiedontuotannolla ja raportoinnilla. Raportoinnissa hyödynnetään Savonian omaa tietovarastoa sekä ulkoisia

tietolähteitä (mm. Opetushallitus, Tilastokeskus). Tulosyksiköiden ydintoimintoja kuvaavat automaattisesti päivittyvät raportit julkaistaan koko henkilökunnalle Santrassa. Sanallisia palautteita sisältävät osiot rajataan käyttöoikeuksilla esihenkilöiden käyttöön. Opiskelijapalauteraportit julkaistaan Repussa ja sidosryhmille tarkoitetut raportit Savonian portaalissa. Laadunhallintaan ja kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä viestimistä eri sidosryhmille tulisi edelleen monipuolistaa. Ammattikorkeakoulun toimintaa kuvaavat yhteenvetoraportit sekä opiskelija-, sidosryhmä- ja henkilöstökyselyiden yhteenvetoraportit käsitellään laadunhallintajärjestelmän mukaisissa vastuuryhmissä osavuosikatsausten yhteydessä tai ko. tiedonkeruun valmistuttua. Tulosten perusteella päätetään toimenpiteistä mahdollisten laatupoikkeamien korjaamiseksi.

Korkeakoulun tulos- ja strategiatavoitteiden saavuttamista seurataan ja ohjataan korkeakoulu- ja tulosyksikkötasoisilla tuloskorteilla. Raportointi toteutetaan neljännesvuosittain osavuosikatsauksissa.

Tutkimus- ja testauspalvelutoiminnot ovat osa Savonian yrityspalveluita. Laatuohjelma ja muut Santrassa kuvatut laatumenettelyt ja -vaatimukset kattavat myös tutkimus- ja testauspalvelutoiminnat. Testauslaboratorioiden laadukkaan toiminnan edellyttämät lisämenettelyt on huomioitu standardin SFS-EN ISO/IEC 17025:2017 vaatimusten mukaisesti. Akkreditointiraportit sekä muut keskeiset testauslaboratorioiden laadunhallintaan liittyvät kysymykset käsitellään vuosittain johtoryhmässä.

Savonian strategiatyön perusteet on luonut osakeyhtiön hallitus. Strategiaprosessi toteutettiin laajasti osallistavana vuorovaikutuksessa henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa hyödyntäen menetelmänä yhteiskehittämisen työpajoja. Työpajojen tuloksena syntynyttä aineistoa työstettiin edelleen esihenkilöfoorumissa lopullisen strategian ja tästä johdettujen toteutusohjelmien ja palvelusuunnitelman muotoon. Strategiaprosessia on arvioitu avoimeksi ja eri toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia prosessin eri vaiheissa hyviksi.

Strategiset tavoitteet ja painopisteet konkretisoidaan toteutusohjelmien ja palvelusuunnitelman kautta tulos- ja tiimisopimuksiin ja määritellään tiimikohtaiset mittari- ja kehittämistavoitteet. Korkeakoulupalveluiden osalta tiimisopimusten ja strategisten tavoitteiden yhteyttä tulisi edelleen vahvistaa. Tiimisopimusten päivittämisen yhteydessä tiimien arviointi- ja tavoitekeskustelussa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja päätetään seuraavista kehittämistoimista. Yksilökehityskeskusteluissa määritellään henkilötasolla keskeiset strategian toteutumista tukevat tavoitteet ja kehittämiskohteet. Great Place to Work -kyselyn tulosten mukaan Savonian vahvuutena on, että henkilöstö tuntee strategian, on siihen sitoutunut ja toteuttaa sitä työssään.

Henkilöstön tulevaisuuskatsauksissa ja esihenkilöfoorumeissa edistetään strategian toteutumista korkeakoulupalveluissa, koulutusaloilla ja TKI-toiminnassa. Tulevaisuuskatsauksista laaditaan muistiot ja näiden pohjalta tehty yhteenveto käsitellään laajennetussa johtoryhmässä. Yhteisissä Savonia-päivissä, johdon varteissa ja vastaavissa tilaisuuksissa tarkastellaan strategiaan pohjautuvia valintoja ja toimenpiteitä.

Vahvuudet

Strategian jalkauttaminen henkilöstölle

Monipuolinen ja ajantasainen tiedontuotanto

Johdon monipuolinen vuoropuhelu henkilöstön kanssa

Laatu on arjen tekoja –ajattelumalli ja siihen liittyen selkeät laatuvastuut

Kehittämiskohteet

Eri sidosryhmille laatutoiminnasta viestimisen monipuolistaminen

Strategisten tavoitteiden konkretisoiminen palvelutiimien sopimuksissa

Järjestelmäintegraation kehittäminen (Teams-Santra)

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Savonian laatutyö pohjautuu strategiaan ja laajalti omaksuttuun visioon

Savonialla on yhteinen, jaettu visio, joka vie koko korkeakouluyhteisöä selkeästi kohti strategista tavoitetilaa. Laatutyön tavoitteena on tukea Savonian vision saavuttamista. Vastuullisesti vaikuttavin -visio on tunnistettu laaja-alaisesti läpi organisaation. Visio on auditointiryhmän mielestä innostava, kannustava ja tulevaisuuteen suuntautunut. Se on riittävän selkeä, jotta koko organisaatio kykenee hahmottamaan suunnan, johon visiolla pyritään. Esimerkiksi opiskelijat kertoivat haastattelussa konkreettisia esimerkkejä vastuullisuuden ilmenemisestä opinnoissaan.

Savonian julkinen laatupolitiikka on kuvattu ymmärrettävästi laatuohjelmassa, joka on avoimesti saatavilla verkkosivuilla. Savonian laatuohjelman hyväksyy osakeyhtiön hallitus ja toimeenpanosta vastaa rehtori. Laatupolitiikan kytkeytyminen strategiaan ja visioon on selkeää, ja nämä kytkökset tunnetaan hyvin. Auditointiryhmä sai vierailun aikana näyttöä siitä, että koko henkilöstö on omaksunut ”Laatu on arjen tekoja” -ajattelun. Voidaankin todeta, että laatupolitiikka luo yhteisen perustan Savonian laatutyölle.

Savonian strategiassa on kuvattu toimintapolitiikka, toiminta-ajatus, tehtävä, visio, profiilit, vahvuusalat ja arvot. Toiminnanohjausjärjestelmä auttaa varmistamaan laadukkaan toiminnan ja se tukee toteutusohjelmien kautta korkeakoulun profiilia, perustehtävien tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteuttamista.

Strategia on jaettu neljään toteutusohjelmaan, jotka jakautuvat tulossopimuksiin ja tiimisopimuksiin. Toteutusohjelmista yksi eli palvelusuunnitelma, on samalla palveluiden tulossopimus. Strategiaa täydentävät talous-, henkilöstö- ja laatuohjelmat. Jokaiselle toteutusohjelmalle on nimetty vastuutaho, keskeiset avaintulokset ja tavoitteet vuosille 2022 ja 2024 OKM-sopimuksen mukaisesti. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Savonian laajan taiteellisen toiminnan ja kulttuurialan integroiminen nykyistä vahvemmin korkeakoulun strategisiin tavoitteisiin ja toteutusohjelmiin voisi rikastuttaa korkeakoulun profiilia ja avata uusia yhteistyön ja markkinoinnin mahdollisuuksia.

Savonian toiminnanohjausjärjestelmä tukee strategista päätöksentekoa ja profiloitumista

Savonia on tehnyt tietoisen valinnan siitä, että laatujärjestelmä kytkeytyy toiminnanohjaukseen ja laatua ohjataan osana toiminnanohjausta. Auditointiryhmä kuuli vierailun aikana ammattikorkeakoulun hallitukselta ja johtoryhmältä selkeät perustelut valinnalle. Hallitus ja johtoryhmä jakavat auditointivierailun perusteella yhteisen strategisen tahtotilan, jonka

saavuttamista toiminnanohjausjärjestelmä tukee.

Savonian hallitus ja johto käyttävät toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa systemaattisesti strategiseen päätöksentekoon. Tavoitteiden saavuttamista seurataan neljännesvuosittain osavuosikatsauksissa. Auditointiryhmä sai vierailun aikana näyttöä siitä, että hallitus on sitoutunut Savonian strategiaan, tuntee sen perusteet sekä menettelytavat seurata ja ohjata strategian toteutumista. Niin ikään tulosyksiköiden johtajat ja esihenkilöt hyödyntävät toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoaa osana johtamis- ja kehittämistyötä. Tiedot ovat helposti ja keskitetysti saatavilla intran dokumentaatioalustalta. Auditointiryhmä esittää pohdittavaksi mahdollisuuksia tiedontuotannon jalostamiseen ja tiivistämiseen. Tämä voisi edistää muun muassa tiedon suodattumista ja kohdentumista nykyistä tehokkaammin organisaation sisällä.

Laatujärjestelmänä toimiva Savonian toiminnanohjausjärjestelmä rakentuu kehittävän syklin mallille, jossa tulos- ja tiimisopimusten toteutumista seurataan tulevaisuuskatsausten, mittarien tuottaman tiedon ja palautteiden kautta. Tämän pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan tulevat toimenpiteet, raportointi ja toteutusohjelmat.

Toiminnanohjausjärjestelmä tukee ja vahvistaa Savonian profiilia. Tulevaisuuden kehitystyön pohjaksi auditointiryhmä suosittelee, että toiminnanohjausjärjestelmän roolia laatujärjestelmän korvaajana painotettaisiin organisaation sisäisessä viestinnässä, erityisesti palautteen keruun näkökulmasta. Henkilöstöä voisi nykyistä enemmän myös rohkaista toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseen osana arjen työtä. Johtamistyössä mobiilisti saatavilla olevat avaintulokset voisivat helpottaa nopean tilannekuvan luomisessa strategian toteutumisasteeseen.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Osaamisen kehittäminen Savoniassa

Osaamislähtöinen henkilöstösuunnittelu perustuu strategisiin tavoitteisiin sekä niiden toteuttamista konkretisoiviin ohjelmiin. Osaamisen kehittämistavoitteet määritellään tulossopimuksissa ja tiimien tiimisopimuksissa. Pedagogiset kehittämistarpeet tunnistetaan yksilö- ja tiimitasolla osana koulutuksen toteutussuunnittelua. Tiimisopimusten tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain tiimien arviointi- ja tavoitekeskustelussa. Henkilötasolla osaamisen vahvuudet ja kehittymistarpeet käsitellään kehityskeskusteluissa. Osana osaamisen kehittämisprojektia arvioidaan sitä tukevan järjestelmän hankkiminen.

Opettajien laaja osallistuminen TKI-hankkeisiin ja työelämäverkostoihin tukee osaamisen uudistumista. Tämän lisäksi korkeakoulun johdon ja henkilöstön toimiminen alojen, alueen ja valtakunnan verkostoissa esim. ohjausryhmissä, yritysten hallinnossa ja erilaisissa tulevaisuusforumeissa kanavoi monipuolisesti ennakointitietoa osaamistarpeista.

Osaamisen ja kyvykkyyksien strateginen johtaminen ja sen näkyväksi tekeminen on nostettu Great Place to Work- toteutusohjelmassa keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Kehittämisprojektissa toteutettiin auditointiin liittyvä vertaisoppiminen työpajamenetelmällä kolmen eri toimialaa edustavan organisaation kanssa. Työpajat lisäsivät ymmärrystä modernista osaamisen johtamisesta ja strategisten kyvykkyyksien tunnistamisesta. Samalla jaettiin osaamisen kehittämisen hyviä käytänteitä.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan tiimi- ja henkilötasolla. Opettajien työaikasuunnittelulle on yhteiset periaatteet, jotka sisältävät osaamisen kehittämisen yhtenäisen resurssoinnin. Osaamisen kehittämiseen voidaan kohdentaa resurssia enemmänkin henkilökohtaisen suunnitelman mukaisesti. Muun kuin opetushenkilöstön tiimi- ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen varataan aikaa osana vuosisuunnittelua. Henkilöstölle mahdollistetaan opinto- ja työvapaita osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen tukena Savoniassa toimii sisäisiä mentoreita ja valmentajia. Alakohtaiset digimentorit ja Digipeda-tiimin asiantuntijat tukevat henkilöstön verkkopedagogiikan osaamisen kehittämistä. Santraan on koottu koulutusmateriaaleja sisältävä digitalisaatio-kokonaisuus. Savoniassa yhteiskehittäminen on osa toimintakulttuuria, joka näkyy osaamisen kehittämisessä yhteisopettajuutena ja hyvien käytänteiden jakamisena mm. tulevaisuuskatsauksissa. Itä-Suomen korkeakoulujen mentorointiohjelmaan osallistuu vuosittain Savonian henkilöstöä. Itä-Suomen korkeakoulujen yhteistyönä järjestetään säännöllisesti henkilöstökoulutusta myös tutkimus- ja kehitystoiminnan aiheista.

Henkilöstörekrytoinnin menettelyt

Savonian rekrytoinneissa on yhtenäiset keskitetyt menettelytavat ja –ohjeet. HR-palvelut vastaa rekrytointimenettelyn eri vaiheista. Menettely parantaa rekrytointiprosessin laatua. Rekrytointeihin nimetään valmisteluryhmä, joka edustaa eri asiantuntijuuksia. Näin varmistetaan rekrytointien oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja arvioinnin objektiivisuus. Menettelyn toimivuutta seurataan hakijoiden palautekyselyn avulla. Tulokset raportoidaan henkilöstötulosten yhteydessä tilinpäätöksissä ja käsitellään laajennetussa johtoryhmässä.

Avoimeen hakuun tulevien tehtävien hakuilmoitukset julkaistaan myös Santrassa. Henkilöstösuunnittelu- ja raportointi käsitellään johdon varteissa ja yksikkökohtaisissa kokouksissa. Henkilöstön Great Place to Work -tutkimuksessa antaman arvioinnin perusteella johtamiskulttuuri on kehittynyt avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi.

Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja tasavertaisuus

Savonian strategiassa työhyvinvointia tarkastellaan laajasti huomioiden myös työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys sekä onnistumisia tukeva ja läsnä oleva esihenkilötyö. Yhteisöllisyyttä tuetaan mm. yhteiskäyttöisillä työtilaratkaisuilla sekä vapaasti käytössä olevilla kahviautomaateilla. Työhyvinvointia tuetaan ePassilla ja Sykettä-liikuntapalveluilla. Työmatkapyöräilyä on tuettu maksamalla Vilkku-kaupunkipyörien kuukausimaksuja. Viretori tarjoaa henkilöstölle tuki- ja liikuntaelinvaivoihin, ravitsemukseen, palautumiseen ja mielen hyvinvointiin liittyviä hyvinvointia edistäviä palveluja. Henkilöstö on antanut yhteisöllisyyttä lisäävistä työsuhde-eduista hyvää palautetta.

Varhaisen välittämisen mallissa tunnistetaan työhyvinvointia ja -kykyä uhkaavia tekijöitä. Mallia toteutetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tuetaan liukuvan työajan lisäksi mm. harkinnanvaraisilla työvapailla. Työhyvinvoinnin seurantatiedot raportoidaan henkilöstöraportissa ja ne käsitellään yhteistyöryhmässä, laajennetussa johtoryhmässä ja hallituksessa.

Korkeakouluyhteisön yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toimintaperiaatteet on määritelty yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmassa. Sitä täydentää esteettömyyttä ja saavutettavuutta tukeva saavutettavuussuunnitelma. Yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumista seurataan vuosittain osana GPTW-tutkimusta. Tulokset käsitellään henkilöstön kanssa yhdessä sekä tiimikohtaisesti. Savonian arvolupauksena on olla Suomen paras korkeakoulutyöyhteisö.

Henkilöstörakenteen kehitystä sukupuoli- ja ikäjakauman, työsuhteen keston ja palkkauksen osalta seurataan vuosittain ja se raportoidaan henkilöstöraportissa. Palkkauksen kehitystä seurataan miesten ja naisten osalta henkilöstöryhmittäin. Palkkaus ja muut työsuhteen ehdot määritellään yhteisen soveltamisohjeen mukaisesti. Työn vaativuuteen ja työsuorituksen kokonaisarviointiin perustuvat periaatteet valmistellaan henkilöstön edustajien kanssa. Myös työpaikan konflikti-, kiusaamis- ja häirintätilanteet käsitellään yhtenäisen toimintaohjeen

mukaisesti.

Savonian henkilöstössä muuta kuin suomen kieltä äidinkielenään puhuvien määrä lisääntyy ja siksi on kiinnitetty huomiota englanninkielisen materiaalin ja ohjeistuksen laatimiseen.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen osana toiminnanohjausjärjestelmää	Kielellisen tasa-arvon varmistaminen
Rekrytoinnin yhdenmukaiset menettelyt ja läpinäkyvyys	Osaamisen johtamista ja kehittämistä tukevan järjestelmän hankinta
Henkilöstön hyvinvointia tuetaan moni-puolisin henkilöstöeduin ja -palveluin	Vertaisoppimisen hyödyntäminen osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisessä

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Systemaattisten osaamisen tunnistamisen menetelmien käyttöönotto edistäisi osaamisen johtamista tulevaisuudessa

Savonian osaamisen kehittämisen periaatteet pohjautuvat strategiaan. Savonialainen työskentelykulttuuri rakentuu myös osaamisen kehittämisen osalta tiimityöskentelylle, jonka pohjan muodostavat säännöllisesti päivitettävät tiimisopimukset. Päivittämisen yhteydessä tiimeissä käydään arviointi- ja tavoitekeskustelut, joissa tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista ja päätetään tulevaisuuden kehittämistarpeista. Osaamista tarkastellaan tiimien osaamisen näkökulmasta, minkä lisäksi henkilöstö käy vuosittain kehityskeskustelut oman esihenkilönsä kanssa. Auditointivierailun perusteella tiimimuotoinen työskentely edistää hyvin osaamisen johtamista henkilöstön näkökulmasta.

Auditointiryhmä pitää tarpeellisena, että tiimitason osaamisen tarkastelun lisäksi yksilöiden osaaminen ja osaamistarpeet tunnistetaan systemaattisella tavalla. Savonia on itsekin tunnistanut tämän kehittämiskohteekseen itsearviointiraportissa. Strategisen osaamisen johtamisen systematisoimiseksi ja Savonia-tasoisen osaamisen tilannekuvan luomiseksi auditointiryhmä kannustaa Savoniaa osaamisen kehittämisen järjestelmän hankkimiseen. Tämä tekisi osaamisen ja sen kehittämistarpeet näkyviksi koko organisaation tasolla. Jatkossa yksilökehityskeskusteluiden rinnalla voisi hyödyntää myös tiimien osaamiskeskusteluita, joissa tiimin osaamiskuvaus tulisi osaksi tiimien arviointi- ja tavoitekeskusteluita. Vertaisoppimisen kohteena ollutta strategisten kyvykkyyksien ja osaamisen johtamisen tuottamaa tietoa kannattaa hyödyntää osaamisen johtamisen kehitystyössä.

Henkilöstön työhyvinvointi perustuu tiimityöhön ja yhteisöllisyyteen

Savonian työhyvinvoinnin tavoitteina ovat työn merkityksellisyyden, yhteisöllisyyden ja onnistumisen kokemusten edistäminen sekä läsnä oleva esihenkilötyö. Työhyvinvointia tuetaan monipuolisesti. Yhtenä esimerkkinä työsuhde-etujen yhteisöllisyyttä vahvistavista toimista on sosiaali- ja terveysalan oppimisympäristö Viretori, joka tarjoaa henkilöstölle muun muassa liikunta- ja ravitsemusneuvontaa. Savonia on tehnyt arvojensa mukaisesti lisäksi erilaisia rohkeita kokeiluita henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi. Laajan työterveyshuollon ja ePassin lisäksi on kokeiltu esimerkiksi kaupunkipyörien käyttömaksujen korvaamista, lounasetua sekä monipuolisten liikuntahetkien tarjoamista.

Savonia hyödyntää työyhteisönsä toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittämisessä kansainvälistä Great Place to Work -kehittämistyökalua. Sen osana toteutettavan kyselyn pohjalta keskeiseksi kehittämiskohteeksi on nostettu osaamisen ja kyvykkyyksien strateginen johtaminen ja sen

näkyväksi tekeminen. Keskeisenä osaamista uudistavana menettelytapana auditointiryhmä näkee henkilöstön, mukaan lukien koulutuspalvelujen edustajien, osallistumisen TKI-hankkeisiin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan laaja-alainen TKI-työ uudistaa parhaimmillaan sekä koulutusta että henkilöstön osaamista.

Henkilöstölle tarjottavat monipuoliset tavat kehittää omaa osaamistaan tukevat työhyvinvointia ja jatkuvan oppimisen toteutumista. Henkilöstö uudistaa osaamistaan muun muassa osallistumalla erilaisiin organisaation ulkopuolisiin työryhmiin ja työelämäverkostoihin. Tämän lisäksi Savonia järjestää sisäistä koulutusta ja mahdollistaa henkilöstölle esimerkiksi opinto- ja työvapaita. Mentorit, sisäiset valmentajat ja esimerkiksi Digipeda-tiimin asiantuntijat tukevat henkilöstön jatkuvaa oppimista. Auditointivierailulla opetushenkilöstö kertoi pari- ja tiimiopettajuuden osaltaan lisäävän työhyvinvointia, työssä jaksamista ja ehkäisevän työuupumusta. Tämän lisäksi opetushenkilöstö piti hyvänä käytäntönä mentorointiohjelmaa, jossa uusi työntekijä saa rinnalleen kokeneemman savonialaisen.

Savonialaiset menettelytavat tukevat rekrytointien avoimuutta ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista

Henkilöstösuunnittelua toteutetaan Savoniassa osaamislähtöisesti strategisiin tavoitteisiin ja ohjelmiin pohjautuen. Savonialla on systemaattiset, avoimet ja toimivat rekrytointimenetelmät, jotka on kuvattu henkilöstön intrassa. Rekrytoinneista vastaavat keskitetysti HR-palvelut, mikä varmistaa rekrytointien tasalaatuisuutta. HR-palveluiden sisällä toimiva valmisteluryhmä huolehtii rekrytointiprosessien läpiviemisestä. Tämä tukee rekrytointien oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden toteutumista. Rekrytoivia esihenkilöitä ohjataan myös esimerkiksi hakijaviestinnässä. Savoniassa rekrytointimenetelmiä kehitetään uusia digitaalisia menetelmiä, kuten videoituja opetusnäytteitä, hyödyntäen.

Savonia on kiinnittänyt erityistä huomiota saavutettavuuteen, mikä näkyy muun muassa systemaattisena saavutettavuuden huomioimisena eri toimintojen välillä. Savonialla on erillinen saavutettavuussuunnitelma. Lisäksi intran keskeisten dokumenttien yhteyteen on tuotu saavutettavuussuunnitelmat, ja Moodle- oppimisympäristölle on tehty oma saavutettavuusselosteensa.

Savonialla on myös ajantasainen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka toteutumista seurataan systemaattisesti strategian väliarvioinneissa. Auditointiryhmällä oli mahdollisuus tutustua Santrassa vuoden 2018–2020 arviointiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumisesta. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuustyö näyttäytyy pitkäjänteisenä ja tavoitteellisena toimintana, joka rakentuu jatkuvaan parantamiseen.

Jatkossa auditointiryhmä suosittelee kiinnittämään huomiota kansainvälisten työntekijöiden osallisuuden vahvistamiseen erityisesti viestinnän ja erilaisten materiaalien saavutettavuutta parantamalla. Savonia on maininnut tämän kehittämiskohteenaan itsearviointiraportissa. Kansainvälisyys on yksi Savonian strategisista painopistealueista, jonka toteutumista saavutettavuuteen panostaminen edistäisi merkittävästi. Englanninkielisen viestinnän ja

dokumentaation edistäminen tukisi myös yhdenvertaisuuden toteutumista.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Perustehtävien tavoitteet määritellään strategiassa ja niistä johdetuissa toteutusohjelmissa. Vuosittaiset tavoitteet asetetaan tulos- ja tiimisopimuksissa. Määrällisten tavoitteiden saavuttamista seurataan vuosikellon mukaisesti laajan reaaliaikaisen raportoinnin avulla. Laadullisten tavoitteiden toteutumista seurataan kattavien opiskelija-, sidosryhmä- ja henkilöstöpalautteiden ja -kyselyiden avulla. Kerätty tieto analysoidaan ja käsitellään vastuuryhmissä. Laadunhallinnan menettelyt ovat vakiintuneet ja niiden koetaan vastavan perustehtävien menestyksekkään hoitamisen edellyttämiä tarpeita.

Hyviä käytäntöjä tunnistetaan osana arjen laatutyötä. Hyviä käytäntöjä esitellään vastuuryhmissä (esim. TKI-ryhmä, koulutuksen ryhmä, kv-ryhmä), tulevaisuuskatsauksissa, uutisina Santrassa sekä henkilöstön tuottamien artikkelien kautta Savonian portaalissa. Näin mahdollistetaan hyvien käytäntöjen leviäminen myös ulkoisiin sidosryhmiin. Hyvien käytäntöjen kehittäjiä palkitaan Savonian tunnustuksilla (Ketterä palkitseminen, Savonian Sankarit).

- DigiAvain sujuvoittamaan opintojen aloitusta
  Opintojen sujuvaa alkua tukeva DigiAvain-perehdytys kehitettiin eAMK-hankkeessa koko Savonian kattavaksi, ja hankkeessa jaetun tiedon ja kokemusten kautta menettely laajentui useiden korkeakoulujen toimintatavaksi.

- Suursimulaatioilla monialaista yhteistyötä
  Suursimulaatioita on kehitetty Itä-Suomen alueella jo viiden vuoden ajan monialaisessa yhteistyössä: innovoimassa, suunnittelemassa ja toteuttamassa on ollut Savonian, Itä-Suomen yliopiston farmasian, hoitotieteen, lääketieteen ja yhteiskuntatieteiden laitosten, oppimis- ja tietotekniikkatukipalveluiden sekä Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) henkilöstöä. Suursimulaatiotyöryhmä sai vuonna 2019 Itä-Suomen yliopiston vuoden opetusteko palkinnon innovatiivisesta opetuksen kehittämisestä. Suursimulaatiot on osoittautunut hyväksi käytännöksi monialaisen oppimisen mahdollistamisessa, ja niiden käyttöä laajennetaan edelleen uusiin tutkinto-ohjelmiin.

- Savonia-artikkeleilla jaetaan osaamista
  Osaamisen esille tuominen kiinnostavalla ja vaikuttavalla tavalla on monialaisessa ammattikorkeakoulussa haasteellista. Savonia-artikkelit ovat matalan kynnyksen kanava esitellä osaamista niin korkeakoulun sisällä kuin ulkoisille sidosryhmille. Laadukkaasti tuotetut artikkelit ovat rohkaisseet asiantuntijoita esittelemään opetukseen, TKI-hankkeisiin ja yrityspalveluihin liittyvää osaamista ja hyviä käytäntöjä.

- Ekosysteemisen TKI-toiminnan rakentaminen
  Vahvuusalat ovat rakentaneet rinnakkain alueellisia ja kansainvälisiä ekosysteemejä (ECCP ym.). Työtä on tehty maakuntaliiton kanssa yhteistyössä. Osalla aloista yhteistyön rakentamisella on pidempi historia. Tätä on hyödynnetty laajasti muiden alojen toiminnan

kehittämisessä. Osana tätä kehitystä on pystytty hakeutumaan myös kansainvälisiin klustereihin.

Laatujärjestelmä ja sen kehittämismenettelyt kuvataan laatuohjelmassa. Opiskelijat voivat antaa palautetta useissa eri muodoissa. Saadut palautteet analysoidaan ja käsitellään vastuuryhmissä. Palautteen johdosta tehdyistä toimenpiteistä tiedotetaan kohderyhmiä. Eri järjestelmien kautta kerätyn palautteen ohella opiskelijoiden kanssa järjestetään korkeakoulu-, koulutusala- ja tutkinto-ohjelmatasoisia palautekeskusteluja. Johto tapaa rehtorin johdolla opiskelijakunnan sekä opiskelijayhdistysten aktiivit säännöllisesti kerran lukukaudessa. Savonia ja opiskelijakunta SAVOTTA allekirjoittavat vuosittain yhteistyösopimuksen, jossa määritellään kummankin sopimusosapuolen vastuut ja velvollisuudet mm. tuutoritoiminnassa ja opiskeluhyvinvoinnin kehittämisessä. Opiskelijaintra Repussa kerrotaan Opiskelija vaikuttajana -osiossa, kuinka opiskelija voi antaa palautetta ja osallistua toiminnan kehittämiseen erilaisissa ryhmissä. Samassa yhteydessä voi tutustua kerättyyn palautteeseen ja palautteen pohjalta toteutettuihin toimenpiteisiin. Opiskelijan vaikuttamismahdollisuudet sisältyvät myös uuden opiskelijan perehdyttämismateriaaliin. Opiskelijoiden vaikutusaktiivisuutta ja palaute/vastapalaute-dialogia voitaisiin edelleen vahvistaa mobiiliteknologiaa hyödyntämällä.

Savoniassa laatu on arjen tekoja. Jokainen savonialainen on omalta osaltaan vastuussa laadusta. Henkilö- ja ryhmätasoiset laatuvastuut on kuvattu johtosäännössä sekä Savonia-tasoisten ryhmien tehtäväkuvissa. Henkilöstölle toteutetaan lukuvuoden aikana kaksi laajaa toiminnan kehittämistä tukevaa kyselyä (GPTW ja toimivuuskysely). Kyselyiden tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä eri tasoisissa ryhmissä. Vuosittain toteutettavissa tulevaisuuskatsauksissa johto käy koulutusalojen ja palvelutoimintojen kanssa yhdessä läpi toiminnan kehittämiseen liittyviä kohteita. GPTW-viitekehyksen koetaan vahvistavan organisaation läpinäkyvyyttä ja tukevan henkilöstön laatuajattelua. Tiimien ja tulosyksiköiden rajat ylittävien toimintojen laadunhallintaa tulee edelleen kehittää.

Ulkoisilta sidosryhmiltä kerätään palautetta Savonian toiminnasta vuosittain toteutettavan sidosryhmäkyselyn avulla. Kyselyn tulokset käsitellään johtoryhmässä. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat Savonian kehittämiseen jatkuvan ja laajamittaisen työelämädialogin kautta. Dialogin toteutumismuotoja ovat mm. koulutusalakohtaiset neuvottelukunnat, TKI-hankeyhteistyö sekä erilaiset projektit. Laaja-alaisesti ja monimuotoisesti kerääntyvän sidosryhmäpalautteen analyysimenetelmiä tulee kuitenkin edelleen kehittää.

Laatujärjestelmä tuottaa ajantasaista, useita tietolähteitä yhdistävää sekä luotettavaa tietoa toiminnan analysoinnin ja kehittämisen pohjaksi. Savonialaisten laatutietoisuus on vahvaa ja eri toimijat tunnistavat oman roolinsa ja vastuunsa toiminnan laadun varmistamisessa. Tiedonkeruun toteuttamisesta ja raportoinnista vastaa laatuasiantuntijoista koostuva tietoryhmä. Ryhmä raportoi laatujärjestelmän kehittämistarpeista johtoryhmälle. Johtoryhmä analysoi laatujärjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden vuosittain ja päättää mahdollisista kehittämistoimenpiteistä.

Vahvuudet **Kehittämiskohteet**

Henkilöstö- ja opiskelijapalautteen systemaattinen kerääminen ja käsittely	Laaja-alaisen ja monimuotoisen sidosryhmäpalautteen analysointi
GPTW-viitekehys vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä ja läpinäkyvyyttä	Mobiiliteknologian laajempi hyödyntäminen opiskelijan vaikutusmahdollisuuksia tukevasti
Toimivat menettelyt hyvien käytänteiden levittämisessä	Tiimien ja tulosyksiköiden rajat ylittävien toimintojen laadunhallinnan vahvistaminen

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laadunhallinnan menettelyt tukevat Savonian kykyä oman toimintansa kehittämiseen

Savonialla on neljä strategiasta johdettua toteutusohjelmaa. Toiminnanohjausjärjestelmä kattaa systemaattisesti nämä toteutusohjelmat. Tietoa toiminnanohjausjärjestelmään kertyy seurantamittareista sekä arviointi- ja palautekyselyistä. Vastuuryhmät käsittelevät saadun arviointi- ja palautetiedon toiminnan kehittämiseksi.

Toiminnanohjausjärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun perustehtävät, ja laadunhallinnan menettelytavat ilmenevät kaikissa toiminnoissa. Auditointivierailulla auditointiryhmä tutustui muun muassa demon kautta jatkuvan oppimisen laadunhallinnan menettelytapoihin, jotka pohjautuvat toiminnanohjausjärjestelmään.

Auditointihaastattelujen mukaan toiminnanohjausjärjestelmä saa aikaan toiminnan kehittämistä läpi organisaation. Auditointivierailulla auditointiryhmä kuuli esimerkkejä opetukseen, TKI-toimintaan, työelämäyhteistyöhön, opiskelijaohjaukseen, sisäiseen viestintään ja opiskelijahallinnon liittyvästä raportoinnista. Hallituksen jäsenet kertoivat menettelyistä, joilla hallitus seuraa toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa tavoitteiden saavuttamiseksi ja tekee tarvittavia korjausliikkeitä. Henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä laatupoikkeamailmoitus intrassa. Yleisesti ottaen Savoniassa korostettiin tavoiteasetannan merkitystä tiedon hyödyntämisessä toiminnan kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Savonian toiminnanohjausjärjestelmä perustuu pitkäjänteiselle kehittämiselle

Savonian toiminnanohjausjärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti. Järjestelmä on ollut käytössä jo edellisen auditoinnin (2016) aikana ja etenkin sen tuottaman tiedon monipuolisuus on kehittynyt edelliseen auditointiin nähden. Auditointiaineiston pohjalta voidaan todeta, että tiedontuotantopalveluiden kehittäminen on edistynyt suunnitelman mukaisesti ja vastaa hyvin tarkoitustaan.

Auditointiryhmä kannustaa Savoniaa ottamaan toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyössä seuraavan kehitysaskeleen ja pohtimaan, voisiko tulevaisuuden kehitystyössä hyödyntää ennakointitietoa esimerkiksi alueen työvoimatarpeista. Lisäksi tekoälyn yhdistäminen toiminnanohjausjärjestelmään voisi kytkeä Savonian nykyistä vahvemmin ympäröivään yhteiskuntaan jo nyt erinomaisella tasolla olevan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisänä.

Savonia esittää itsearviointiraportissa kehittämiskohteekseen tiimien ja tulosyksiköiden rajat

ylittävien toimintojen laadunhallinnan vahvistamisen. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan tätä työtä organisaatiouudistuksen myötä. Laadunhallinta voi parhaimmillaan toimia yksiköiden välisen toiminnan vahvistajana, kun yhteisesti jaettu laatukulttuuri ja laadunhallinta tukevat toimintojen kehittämistä. Auditointiryhmä esittää pohdittavaksi, olisiko seuraavaksi mielekästä laatia toiminnanohjauksen ja laatutyön käsikirja, joka huomioisi laaja-alaisesti eri yksiköiden laatutyön tarpeet. Savonian tulee selvittää, miten toimintaa voisi kehittää ja laatutyötä kuvata entistä systemaattisemmin toteutusohjelmien ja osaamisalueiden avulla. Näin myös kulttuuriala integroituisi vielä vahvemmin toiminnanohjaukseen.

Vastuiden visualisointi selkeyttäisi laadunhallinnan kokonaisuutta

Laadunhallinta kattaa Savonian ydintoiminnot, ja vastuut on kuvattu eri dokumenteissa, kuten johtosäännössä, laatuohjelmassa ja Savonia-tasoisten ryhmien tehtävänkuvissa. Auditointivierailun aikana kävi ilmi, että henkilöstön keskuudessa esiintyi tästä huolimatta epäselvyyttä laadunhallinnan vastuiden jakautumisesta. Ylimmän johdon tasolla laadunhallinnan vastuut tunnistettiin hyvin. Haasteet henkilöstön osalta voivat liittyä organisaatiouudistukseen ja siihen, että toimijoiden vastuita on kuvattu eri dokumenteissa. Auditointiryhmä ehdottaakin, että laadunhallinnan vastuista muodostetaan yksi visuaalinen kokonaisuus, jossa ovat mukana kaikki laadunhallinnan vastuulliset toimijat, myös ulkoiset kumppanit ja opiskelijat.

Toiminnanohjausjärjestelmän ja johtamisjärjestelmän välisten suhteiden selkeä visuaalinen kuvaus voisi edistää jokaisen savonialaisen ymmärrystä laadunhallinnan kokonaisuudesta, joka sinänsä on toimiva ja tarkoituksenmukainen. Tämä edistäisi itsearviointiraportissakin tunnistettuun haasteeseen eli laadunhallinnan kokonaisuuteen vastaamista tilanteessa, jossa organisaatiota on uudistettu ja uusia yksiköitä perustettu.

Savonialainen laatukulttuuri on avointa ja kokeilevaa

Savonialainen laatukulttuuri on avointa, osallistavaa, innovatiivista ja kekseliästä. Opiskelijat, sidosryhmät ja henkilöstö voivat osallistua Savonian laatujärjestelmän kehittämiseen Savonian laatuohjelman mukaan monin tavoin. Opiskelijoiden kohdalla korostetaan aktiivista vuorovaikutusta, kuvataan lukuisia palautekanavia sekä todetaan opiskelijan aktiivisen roolin korostavan sitä, että laatu on arjen tekoja myös opiskelussa. Savonialla on yhteistyö- ja rahoitussopimus opiskelijakunta Savottan kanssa. Opiskelijakunnan jäsenet osallistuvat Savonia-tasoisiin ryhmiin ja hallituksen toimintaan. Sidosryhmille toteutetaan vuosittain laaja kysely, jonka tulokset käsitellään osavuosikatsausten yhteydessä. Viimeisin julkisesti saatavilla oleva sidosryhmäkysely on kuitenkin toteutettu viimeksi vuonna 2019 ja Savonia on uusimassa kumppanuusmalliaan. Henkilöstölle toteutetaan vuosittain laaja henkilöstökysely.

Auditointivierailun aikana kuultiin esimerkkejä useista ketteristä tavoista kehittää toimintaa ja kokeilla erilaisia asioita, kuten hankkeiden pohjalta syntyneet ideat uusista YAMK-tutkinto-ohjelmista. Auditointivierailun aikana syntyi kokemus siitä, että etenkin TKI-työstä nousseita herätteitä oli otettu käyttöön koulutuksen, täydennyskoulutuksen, jatkuvan oppimisen ja sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä.

Savonian laatukulttuurin ytimessä on auditointivierailun perusteella innostava visio ja selkeät yhteiset tavoitteet. Onnistumisen kokemusten yhteinen jakaminen ja tähän liittyvät käytännöt ovat osa savonialaista toimintakulttuuria. Useissa yhteyksissä, kuten sidosryhmähaastattelussa, korostettiin myös välittömien vuorovaikutussuhteiden merkitystä Savonian avoimen laatukulttuurin pohjana. Uuden organisaatiorakenteen myötä yksiköiden edustajat kuvasivat olevansa oppimassa ja rakentamassa yhdessä myös uudenlaisia toimintatapoja.

Savonia oli nostanut itsearviointiraportissa kehittämiskohteekseen kielellisen tasa-arvon parantamisen. Kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden määrän kasvaessa auditointiryhmä suosittelee, että Savonia huolehtii heidän osallistamisestaan yhteiseen kehittämiseen sekä englanninkielisen, saavutettavan tiedon tuottamisesta toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmään liittyen. Auditointivierailun ajankohtana Savonia oli kehittämässä englanninkielistä henkilöstöintraansa, joka osaltaan edistää Savonian kansainvälistymistavoitteita. Näin myös kansainvälinen henkilöstö pystyy hyödyntämään täysimääräisesti laadunhallinnan työkaluja ja toiminnanohjausjärjestelmää.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

GPTW-toimintamalli ja tulokset

Savonian arvolupauksena on olla Suomen paras korkeakoulutyöyhteisö 2024. Kehittämistyön tueksi valittiin yrityselämän organisaatioidenkin käyttämä Great Place to Work -johtamiskulttuurin kehittämisen työkalu (viitekehys). Savonia on kolmen vuoden aikana onnistunut kehittymään yhdeksi Suomen parhaista työpaikoista. Trust Index-henkilöstötutkimuksen tulosten ja johdon Culture Audit -itsearviointitulosten perusteella Savonia palkittiin 2021 suurten organisaatioiden sarjassa neljänneksi parhaana työpaikkana ja samalla Great Place to Work -sertifikaatti saatiin kolmannen kerran. Kokonaisindeksi on parantunut kolmen vuoden aikana 67 %:sta 80 %:iin ja 90 % henkilöstöstä kokee, että Savonia on todella hyvä työpaikka.

Savonian toimintakulttuuria on onnistuttu kehittämään avoimeksi ja välittömäksi. Johdon ja henkilöstön välinen luottamus ja vuorovaikutus on vahvistunut, myös arvojen näkyminen arjessa on parantunut. Yhteisöllisyys ja yhteistyö tiimeissä on kehittynyt ja strategiset tavoitteet ohjaavat tiimien tekemistä. Johtamisella ja esihenkilötyöllä tehdään onnistumiset näkyväksi ja kannustetaan viestimään aktiivisesti hyvistä tuloksista ja osaamisesta. Vaikuttavuus on vahvistanut työntekijöiden ylpeyden ja työn merkityksellisyyden kokemusta.

Johtamisella on onnistuttu juurruttamaan Great Place to Work -toimintakulttuuri työyhteisöön ja monialaisten asiantuntijoiden potentiaali käyttöön, mikä näkyy hyvinä toiminnan tuloksina koulutuksessa ja TKI-työssä. Hyvät toiminnan tulokset puolestaan ovat luoneet vahvan taloudellisen pohjan ja siten mahdollistaneet henkilöstön palkitsemisen ja hyvinvoinnin tukemisen.

Kommunikoiva johtaminen

Muodollisen strategiaan sekä siitä johdettuihin suunnitelmiin ja raportointiin perustuvan toiminnanohjausjärjestelmän rinnalle ja tueksi on rakennettu kommunikoiva ja sitouttava johtamisjärjestelmä. Perinteisten Savonia-päivien ja henkilöstökokousten ohella johdon ja henkilöstön vuoropuhelua on moninaistettu ja arkipäiväistetty. Tulevaisuuskatsauksista on muodostunut kiinteä osa toiminnanohjausjärjestelmää, esihenkilöfoorumeissa kokoontuvat esihenkilöt ja tiimivastaavat, johdon varteissa käydään läpi ajankohtaisia kysymyksiä. Toimintatapa yhtenäistää johtamista ja esihenkilötyötä sekä korostaa eri tiimien ja toimijoiden työn merkityksellisyyttä Savonian kokonaisuudessa ja strategian toteuttamisessa.

- Henkilöstölle suunnattuja johdon vartteja toteutetaan säännöllisesti laajennetun

johtoryhmän jälkeen ja niissä on rehtorin lisäksi läsnä käsiteltäviin asioihin liittyvät vastuujohtajat. Johdon vartit toteutetaan digitaalisesti ja niissä on mahdollisuus kysymyksille ja keskustelulle. Vartit tallennetaan, jolloin henkilöstö voi katsoa ne joustavasti. Johdon varttien tavoitteena on lisätä organisaation läpinäkyvyyttä ja henkilöstön tietoisuutta Savonian kehittämisestä. Lisäksi hallituksen kokousten jälkeen järjestetään osavuosikatsauksen, välitilinpäätöksen ja tilinpäätöksen tiedostustilaisuudet. Henkilöstö on antanut käytännöstä hyvää palautetta. Korona-aikana johdon vartit välitti koronaviestintää.

Tiimimalli yhteisöllisenä osaamisen kehittämisenä

Savoniassa otettiin tiimimalli käyttöön tavoitteena vahvistaa yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden kulttuuria tuloksellisuuden ja kehittymisen tukena. Tiimitoiminta on kehittynyt positiivisesti. Savonian henkilöstölle vuosittain tehtävän toimivuuskyselyn mukaan strategiset tavoitteet ohjaavat tiimin toimintaa, tiimin jäsenet arvostavat toisiaan ja esihenkilötyö tukee sitä, tiimi kehittää omaa osaamistaan ja uudistaa toimintatapojaan. Onnistunut tiimitoiminta näkyy osaamisen ja toiminnan kehittymisen tuloksissa ja Great Place to Work -toimintakulttuurin vahvistumisessa. Tiimimallissa toimimisen tavoitteena on tehdä tuottavaa yhteistyötä onnistumisia rakentaen. Yhteistyössä arvioidaan ja opitaan onnistumaan. Tiimien avointa ja oivalluttavaa palautekulttuuria on tuettu esihenkilöiden ja tiimivastaavien valmennuksilla.

Työnantajamielikuva tukemassa osaajien rekrytointia

Savonia on strategiassaan nostanut esille osaamisen johtamisen, mikä on jatkumo edellisen strategikauden osaamisen näkyväksi tekeminen- teemalle. Osaavan työvoiman saatavuus on noussut merkittäväksi haasteeksi koko yhteiskunnassa. Osaamisen johtaminen nähdään tärkeäksi osaksi Savonian omaa kehittymistä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Savonian henkilöstön osaamisen johtamisen lisäksi keskiössä on uusien osaajien rekrytoiminen ja perehdyttäminen osaksi Savonian asiantuntijayhteisöä. Rekrytointikäytänteet on keskitetty HR-tiimille ja rekrytointiohjeista on tehty yhtenäiset. Läpinäkyvät rekrytointimenettelyt on kuvattu Kuntarekry-järjestelmässä, mikä myös sujuvoittaa rekrytointiprosessia. Osassa rekrytointeja Kuntarekryyn on tehty lyhyitä esittelyvideoita. Videolla tuleva esihenkilö ja tiimin jäsen kertovat auki olevasta tehtävästä ja halutusta osaamisesta. Kaikille hakeneille lähetetään viesti rekrytoinneista ja haastattelussa olleille soitetaan henkilökohtaisesti päätöksestä. Menettely inhimillistää rekrytointia, vahvistaa Savonian positiivista työnantajamielikuvaa ja tukee GPTW:n mukaista kehitystä.

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

- Savonia on kytkenyt jatkuvan oppimisen vahvasti strategiaansa ja visioonsa. Tämä luo jatkuvan oppimisen kehittämistyölle vahvan perustan ja suuntaviivat.
- Savonian jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittäminen perustuu sidosryhmäyhteistyöhön, mikä mahdollistaa tarvittaessa nopean reagoimisen ja uusien koulutusten toteuttamisen.
- Jatkuva oppiminen ja TKI-toiminta tukevat toisiaan, ja TKI-toiminnan piirissä tuotettuja ideoita hyödynnetään vuorovaikutteisesti tutkintokoulutuksen kehittämisessä.

Kehittämissuositukset

- Savonian kannattaa hyödyntää entistä vahvemmin jatkuvan oppimisen onnistuneita toteutuksia ja toimintamalleja toimintansa kehittämisessä. Esimerkiksi Savonia-tasoisen prosessimallin luominen onnistuneiden jatkuvan oppimisen prosessien pohjalta edistäisi uusien koulutustuotteiden kehittämistä.
- Jatkuvan oppimisen koulutuksia tulee kehittää ja kohdentaa myös kansainvälisille markkinoille strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Jatkuvan oppimisen koulutustarpeiden tunnistamisessa tulee vahvistaa markkinointia ja yhteistyötä erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kanssa.

4.1 Kysyntälähtöinen jatkuva oppiminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Kysyntälähtöinen jatkuva oppiminen

Jatkuva oppiminen (JO) eli osaamisen kehittäminen ja uudistaminen työuran eri vaiheissa on keskeisiä työelämän haasteita. Savoniassa kysyntälähtöinen jatkuva oppiminen on strateginen valinta kohti visiota 2030. Sille on asetettu kehitys- ja kasvutavoitteita, joita tuetaan toimintaan panostamalla, mm. resursoinnilla ja organisoitumisella.

Auditoinnista toivotaan palautetta kysyntälähtöisen jatkuvan oppimisen toimintamallista: miten vaikuttavana, laadukkaana ja tulevaisuusorientoituneena se näyttäytyy ja mitkä olisivat seuraavat kehittämiskohteet ja -askeleet.

Savonian strategisessa kysyntäperusteisen jatkuvan oppimisen synergiamallissa yritykset ja organisaatiot, korkeakoulu ja oppija muodostavat kokonaisuuden, jossa osaamistarpeiden tunnistaminen perustuu jatkuvaan ja avoimeen dialogiin. Koulutuksissa hyödynnetään myös TKI-ympäristöjä ja -hankkeita sekä kotimaisia ja kansainvälisiä verkostoja. Koulutuksia personoidaan tavoitellun osaamisen mukaisesti ja asiakasta/oppijaa tuetaan ja ohjataan tarveperustaisesti. Jatkuvan oppimisen profiilia rakennetaan osaamisen painoalojen kautta.

Strategian Great Place to Learn -ohjelma on tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen yhteinen. Arvolupauksena on Teemme yhdessä oppimisesta merkityksellistä. Ohjelmassa strateginen valinta ”personoitu koulutus” linkittyy vahvasti jatkuvaan oppimiseen.

Savonia organisoitui 2021 strategialähtöisesti viiteen tulosyksikköön ja korkeakoulupalveluihin. Jatkuvan oppimisen tulosyksikön vastuulle kuuluvat yamk-tutkinnot, koulutuksen liiketoiminta ja avoin amk sekä koulutuksen kehittämishankkeet. Tulosyksikköä johtaa jatkuvan oppimisen johtaja. Hän on Savonian laajennetun johtoryhmän ja pedagogisen johtoryhmän jäsen. Ryhmät vastaavat strategian toteutumisesta ja ryhmiä johtaa rehtori. Tulosyksikön tulossopimuksessa sovitaan tavoitteista sekä kehittämiskohteista ja mittareista 2-vuotiselle sopimuskaudelle.

Jatkuvan oppimisen tulosyksikössä on kolme tiimiä.

- Master School -tiimi kehittää yamk-tutkintoja. Niille rakennetaan Savonia Master School -brändiä.
- Koulutuksen liiketoiminta (LIITO) -tiimi tuottaa ja kehittää tilaus- ja täydennys- ja erikoistumis- sekä työvoimapoliittisia koulutuksia
- Jatkuvan oppimisen (JoKe) tiimi koordinoi opseja, osaamismerkkejä ja kehittämishankkeita sekä osaltaan avointa koulutustarjontaa. Se on yksikön kehittämissolun ydin. Tiimi hoitaa myös markkinointia.

Master Schoolin koulutuspäällikkö johtaa tiimivastaavien palavereja (JOORY). JOORY arvioi tiimien

tuloksia kaksi kertaa vuodessa jatkuvan oppimisen johtajan johdolla. Koulutuspäällikkö toimii JO-tulosyksikön opettajien esihenkilönä. Pääasiallinen työpanos kohdistuu Master Schooliin, mutta hän osallistuu myös JoKe-tiimin/kehittämissolun kokouksiin. Tulosyksikön kokonaisuus ja työnjako hakevat osin vielä muotoaan.

Erillisestä tulosyksiköstä huolimatta jatkuva oppiminen on läpileikkaavasti kaikkien yksiköiden toimintaa. Strategian mukainen dialogi yritysten kanssa tapahtuu asiantuntijoiden verkostoissa ja työelämäsuhteissa sekä hankkeissa. Osaamistarpeet ja koulutusideat muotoutuvat koulutuksiksi ja hankkeiksi asiantuntijoiden ja tiimien välisen vuorovaikutuksen sekä määriteltyjen prosessien, vuosikellojen ja tavoitteiden kautta. Itsearvioinnin perusteella tuotteistamisprosessi kaipaa vielä kirkastamista. Tiedonkulku osaamistarpeista ja tuotteistaminen edellyttävät horisontaalista vuoropuhelua yksiköiden välillä. Asiantuntijoiden työnkuvissa ja työaikasuunnitelmissa on tarpeen ottaa ennakoivasti huomioon JO-resurssitarpeet. Suurin osa alojen asiantuntijoista sijoittuu tutkintokoulutuksen yksikköön. Tki- ja kv-yksiköt tarjoavat myös osaamisen kehittämistä kumppaneille ja hankkeiden kohderyhmille. Täydennyskoulutuksella ja avoimella amk:lla on omat koulutuskalenterinsa. Hankkeiden koulutukset ovat pääsääntöisesti hankkeiden sivuilla.

Strategian tuloskortissa jatkuvan oppimisen mittareita ovat suoritetut yamk-tutkinnot, JO-osuus valtakunnallisesti ja koulutuksen liikevaihto. Tulosyksikön mittareita ovat lisäksi yamk-keskeyttäneet ja -opiskelijatyytyväisyys, JO-opintopisteet ja koulutuksen liiketoiminnan kate. Erityisesti yamk-tutkintojen läpäisyyn ja keskeyttäneiden määrään tulee kiinnittää huomiota.

Savonia on ollut edelläkävijä ristiinopiskelutarjonnassa ja samat opinnot ovat olleet tarjolla avoimessa amk:ssa. Avoin oppimisympäristö OpenEdu ja nonstop-verkko-opinnot ovat entisestään joustavoittaneet opintoihin osallistumista. Maahanmuuttaneiden koulutuksissa on eniten osallistujia koko maassa. Digitaaliset osaamismerkit toimivat todistuksena muun muassa ns. rullaavissa korkeakouludiplomeissa.

Master School määritteli keväällä 2021 neljä kehittämisen osa-aluetta, joille nimettiin vastuuryhmät. Osa-alueet ovat opetussuunnitelmat, markkinointi, opiskelijoiden ohjaus ja opinnäytetyöprosessi. Ryhmät ovat tehneet kehittämistyötä tavoitteellisesti. Avoimen amk:n toimijoiden yhteisissä palavereissa on päivitetty prosesseja, vuosikelloa ja työnjakoa, ja vastaavaa on tehty koulutuksen liiketoiminnan osalta. Ohjauspalveluja on vahvistettu rekrytoimalla ohjausasiantuntija.

Ensimmäinen osaamisen painoala on rakentumassa sote-alan digitalisaatioon / Digital Health, jossa on kaksi yamk-tutkintoa. Keväälle 2022 opintoja avataan avoimiksi verkko-opinnoiksi. Tuo tarjonta on jatkossa osa DigiVision mukaista Savonian eOpintotarjontaa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Jatkuva oppiminen on strateginen valinta, johon panostetaan.	Uusi organisaatiomalli sisäänajovaiheessa
OpenEdu, avoin oppimisympäristö	Tulosyksiköiden välinen resurssienhallinta, asiantuntijoiden työajan suunnittelu (TAS)

Avoimen amk:n ja ristiinopiskelun integrointi, laaja tarjonta.

Maahanmuuttaneille suunnatut koulutukset

Sote-alan koulutuksen liiketoiminta

Yamk monialaiset valinnaiset opinnot, tarjolla avoimina nonstop-verkko-opintoina

Prosessi ideasta koulutustuotteeksi tai -hankkeeksi tutummaksi henkilöstölle. Ideoiden systemaattinen kokoaminen.

YAMK-tutkintojen läpäisy

4.1 Kysyntälähtöinen jatkuva oppiminen

- Auditointiryhmän arvio

Kysyntälähtöinen jatkuva oppiminen

Savonia on tulevaisuusorientoitunut jatkuvan oppimisen kumppani

Savoniassa on tunnistettu hyvin kysyntälähtöisen jatkuvan oppimisen tarve ja rooli. Savonia on tunnistanut kehittämiskohteekseen strategiaansa nojaten jatkuvan oppimisen. Jatkuvan oppimisen kokonaisuuden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi on muodostettu uusi tulosyksikkö. Jatkuvan oppimisen tulosyksikölle on laadittu kahden vuoden tulossopimus ja tulosyksikön sisälle on lähdetty rakentamaan monialaisia tiimejä. Savoniassa on jo onnistuttu suunnittelemaan ja toteuttamaan useita uusia jatkuvan oppimisen koulutustuotteita. Vaikka tulosyksikkö on uusi, auditointiryhmän arvion mukaan toimintaa on lähdetty suunnittelemaan, toteuttamaan ja kehittämään menestyksekkäästi.

Savonia on alueellaan aktiivinen toimija ja yhteistyötaho, mikä näkyy myöskin kysyntälähtöisen jatkuvan oppimisen kehittämisessä. Savonia pyrkii vastaamaan alueensa osaamistarpeiden muutokseen tuottamalla monipuolisia koulutuksia ja koulutuskokonaisuuksia. Savonia on vetovastuussa useissa kansallisissa hankkeissa ja on muun muassa edistänyt ristiinopiskelun mahdollisuuksia laajoissa avoimissa oppimisympäristöissä. Savonian avoin sisäinen keskustelukulttuuri, vahvat verkostot sekä toimiminen alueellisessa kehittämistyössä ovat keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat tiedonkeruita alueellisista koulutustarpeista.

Auditointiryhmä sai evidenssiä siitä, että Savonia lähestyy elinkeinoelämän jatkuvan oppimisen tarpeita aluekehittämisen kautta tarkoituksenmukaisesti ja vuorovaikutteisesti. Savonia pyrkii luomaan vahvaa ja tulevaisuusorientoitunutta dialogia elinkeinoelämän toimijoiden ja muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Tästä yhtenä esimerkkinä on Savonian toiminta sosiaali- ja terveysalan jatkuvan oppimisen alueellisessa työryhmässä, jossa pyritään ennakoimaan muun muassa sosiaali- ja terveysalan uudistuksen vaikutuksia jatkuvan oppimisen tarjontaan. Yritysyhteistyö Iisalmen teknologia-alan yritysten kanssa kertoo pitkällä aikavälillä muodostuneesta, tarvelähtöisyyteen rakentuvasta vuorovaikutussuhteesta, jossa sidosryhmähaastatteluiden mukaan myös yritykset itse ottavat aktiivisesti yhteyttä Savoniaan.

Alueellista dialogia käydään luontevana osana arkea sekä erilaisten verkostojen että hankeyhteistyön kautta. Auditointihaastatteluissa yhteistyökumppanit kehuivat Savonian asennetta ja roolia yhteisissä hankkeissa, ja Savonia sai myös kiitosta "kyvystään olla läsnä ja ottaa vetovastuuta".

Rohkeus ja innovatiivisuus parantavat toiminnan ja yhteistyön edellytyksiä

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Savonian kysyntälähtöisiin jatkuvan oppimisen koulutustuotteisiin liittyvä toiminta on vaikuttavaa. Savonia on lisännyt menestyksekkäästi erilaisia räätälöityjä koulutustuotteita tarjontaansa. Merkittävä tekijä vaikuttavuuden taustalla on Savonian kyky vastata nopeasti muuttuviin koulutustarpeisiin: Savonia kykenee tuottamaan koulutusta tarvittaessa erittäin nopeasti äkillisten muutostilanteiden keskellä. Esimerkkinä nopeasta reagointikyvystä koulutuksen kehittämisessä on COVID-pandemian synnyttämä nopea tarve hengitysvajauspotilaiden hoito-osaamiselle Pohjois-Savossa, johon Savonia räätälöi koulutuksen toteutussuunnitelman alle vuorokaudessa. Auditointiryhmä sai tutustua kyseisen prosessin yksityiskohtiin vierailulla demon kautta ja kokee, että toiminta oli mahdollista selkeiden vastuiden, vahvan yhteistyö- ja tiimityöhengen sekä henkilöstön ja rakenteiden joustavuuden avulla. Suunnittelua toteuttaneet tahot kokivat erityisen tärkeäksi riittävän pitkälle katsovan budjetoinnin sekä liikkumavaran huomioimisen resursoinnissa.

Merkittävä tekijä muutostilanteissa on Savonian kyky kehittää oman henkilöstönsä osaamista – tai tarvittaessa hankkia sitä muualta – ja pitää yllä avointa ja rohkeaa toimintakulttuuria, jossa ollaan tietoisia toisten osaamisesta ja kokemuksista. Jatkuvan oppimisen laatua varmistaa se, että suurimmalla osalla Savonian TKI-henkilöstöstä on myös opettajan pedagoginen pätevyys.

Savonian hanketoiminta on laajaa, monipuolista ja ajan hermolla liikkuvaa. Hankeprosesseista opittua on hyödynnetty hyvin myös kysyntälähtöisten jatkuvan oppimisen koulutustuotteiden suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Tästä hyvänä esimerkkinä auditointiryhmä pitää YAMK-tutkintojen suunnittelua TKI-toiminnan vahvuusalueille. Savonian rohkeuteen ja innovatiivisuuteen kannustava toimintakulttuuri auttaa näin myös luomaan siltoja TKI-toiminnan ja tutkintokoulutuksen välille. Tätä tukee YAMK-tutkintoihin liittyvä viestintä, jonka kärkenä on ala- ja tutkintokohtaisuuden sijaan kokonaisvaltainen osaamisen kehittäminen. Jatkossa Savonian kannattaa hyödyntää entistä laajemmin ja vahvemmin jatkuvan oppimisen onnistuneita toteutuksia ja toimintamalleja toimintansa kehittämisessä, myös tutkintokoulutuksen puolella.

Savonialla on edellytykset ottaa edelläkävijän rooli osaamistarpeiden ennakoinnissa

Auditointiryhmä on vaikuttunut Savonian kyvystä tuottaa osaamistarpeita tukevaa jatkuvan oppimisen koulutusta. Savonia hyödyntää monipuolisesti verkostoistaan saamaansa tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista koulutustarjonnan kehittämiseksi (ks. luku 3.1). Savonia kykenee lisäksi hyödyntämään korkeakoulu- ja tutkimusyhteistyöverkostojensa kautta saatavaa sekä kansallista että kansainvälistä tutkimukseen perustuvaa ennakointitietoa. Tämä antaa Savonialle edellytykset olla tukemassa myös alueen yrityksiä koulutustarpeiden tunnistamisessa ja työelämän uudistamisessa.

Jotta korkeakoulu- ja tutkimusyhteistyön verkostoista kumpuava ennakointitieto muodostuisi pääomaksi Savonian jatkuvan oppimisen kokonaisuuden kehittämisessä, auditointiryhmä kannustaa Savoniaa tulevaisuudessa luomaan uusia menettelytapoja esimerkiksi

tulevaisuusfoorumin muodossa (ks. luku 2.3) ja hyödyntämään verkostoista saatavaa ennakointitietoa muun muassa työelämän muutoksista. Näin Savonia voisi profiloitua entistä vahvemmin edelläkävijänä osaamistarpeiden alueellisessa ennakoinnissa ja edistää samalla myös alueen yhteisiä kansainvälistymistavoitteita. Auttamalla yrityksiä ennakoimaan nykyistä tehokkaammin tulevaisuuden osaamistarpeita Savonian jatkuvan oppimisen toiminnan on mahdollista kehittyä tuottamaan kysyntälähtöisempää tarjontaa.

Aluetason vaikuttajasta kansainväliseksi toimijaksi

Savoniassa on panostettu jatkuvan oppimisen tuotteiden esiintuomiseen alueen toimijoille. Jatkuvan oppimisen tulosyksikössä on oma viestintäasiantuntija, jonka kanssa tiimit suunnittelevat toimintaansa. Viestintää toteutetaan monikanavaisesti ja monella eri tasolla sosiaalisen median brändäyksestä säännöllisten uutiskirjeiden kohdennetumpaan viestintään. Useissa auditointihaastatteluissa tuotiin esiin savonialaisten asennetta ”ottaa Savonia-reppu selkään” puhuttaessa yhteistyöstä alueella ja verkostoissa. Tätä samaa asennetta on hyvä hyödyntää myös jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan tarpeiden kartoittamisessa.

Auditointivierailun aikana Savonian yhteistyökumppanit toivat esiin, että pienten ja keskisuurten yritysten tietoisuutta Savonian tarjoamista koulutusmahdollisuuksista voisi nykyisestään vahvistaa ja auttaa niitä tunnistamaan toimintansa tulevia haasteita ja mahdollisuuksia. Haastatteluissa toivottiin, että Savonia voisi nykyistä vahvemmin tukea yrityksiä tunnistamaan osaamistarpeiden muutoksia. Savonia on tehnyt alueellaan töitä tilanteen edistämiseksi, mistä sidosryhmien edustajat antoivat kiitosta haastatteluissa. Savonian henkilöstö nosti haastattelussa esiin YAMK-opiskelijoiden merkityksen vuorovaikutuksen ja tiedon välittämisen kanavana pk-yrityksiin päin, sillä suuri osa jatkuvan oppimisen opiskelijoista työskentelee pk-sektorilla. Auditointiryhmä suosittelee, että Savonia vahvistaa edelleen markkinointia ja yhteistyötä erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten suuntaan. Keskeistä on tunnistaa sellaiset pienten yritysten kasvun hetket, jotka luovat osaajatarvetta ja tuottaa koulutuksia, joiden toteutusmuoto on pienyritysten resursoinnin kannalta mielekäs ja mahdollinen.

Alueellisen yritysyhteistyön rinnalla Savoniassa on lähdetty kehittämään jatkuvan oppimisen kansainvälistä vientiä. Monet jatkuvan oppimisen koulutustuotteet ovat saatavilla englanniksi ja ne järjestetään MOOC-kursseina. Haastattelujen perusteella kansainvälisyys koetaan joillakin aloilla jo sisään rakentuneeksi osaksi jatkuvan oppimisen koulutuksia. Erityisesti tekniikan alalla opettajien työn ja opetusmateriaalien kerrottiin olevan pitkälti kaksikielistä, ja kansainvälisyysnäkökulmat ovat esillä koulutuksia suunniteltaessa. Jatkuvan oppimisen yksikössä on aloitettu toimet koulutusvientiyhteistyön käynnistämiseksi konkretian tasolla. Auditointiryhmä kokee, että Savonian laajat verkostot ja kumppanuudet antavat hyvän pohjan koulutustuotteiden kansainvälisen viennin edistämiselle. Auditointiryhmä kannustaa Savoniaa laajentamaan jatkuvan oppimisen kansainvälistä toimintaa, johon sillä on hyvät edellytykset.

Onnistuneista koulutustuotteista Savonia-tasoiseksi prosessimalliksi

Savonia nostaa itsearviointiraportissa yhdeksi kysyntälähtöisen jatkuvan oppimisen

kehittämiskohteekseen henkilöstön tietämyksen lisäämisen Ideasta koulutustuotteeksi tai -hankkeeksi -prosessista. Auditoinnin aikana toteutettujen henkilöstöhaastattelujen pohjalta auditointiryhmä havaitsi, että henkilöstön tietämyksessä on tämän osalta vaihtelua. Moni haastateltavista koki, että ideoita uusista jatkuvan oppimisen koulutustuotteista ja hankkeista on Savoniassa mahdollista tuoda esiin matalalla kynnyksellä. Haastatelluilla oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, miten ja kenelle ideat tuodaan. Auditointiryhmä suosittelee, että Savonia muodostaisi onnistuneista jatkuvan oppimisen menettelytavoista selkeän Savonia-tasoisen prosessimallin, jota voidaan hyödyntää uusien koulutustuotteiden kehittämisessä. Näin saadaan luotua selkeä ja johdonmukainen tapa kerätä ideoita sekä suunnitella ja toteuttaa niiden pohjalta toimivia koulutustuotteita. Prosessimallin laadinnan yhteydessä auditointiryhmä kannustaa Savoniaa tarkastelemaan pedagogisen johtamisen merkitystä tässä kontekstissa ja pohtimaan, miten prosessimalli voitaisiin sitoa läpileikkaavasti myös tiimisopimuksiin.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Suunnittelu ja toteutus

Vertaisoppimisen teemaksi määriteltiin strategisten kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen, joka tukee Savoniassa menossa olevaa osaamisen johtamisen kehittämisprojektia ja Great Place to Work -ohjelmaa. Aihe oli kumppanipalautteiden perusteella ajankohtainen myös yrityskentässä. Prosessi toteutettiin rohkeasti yhteiskehittämisenä kolmen eri toimialaa edustavan yrityksen kanssa. Yrityksiksi valittiin kumppaniverkostosta yrityspalveluyritys KPY Novapolis Oy, teknologiayritys Genelec Oy ja terveyspalvelujen tuottaja Mehiläinen Kuopio Oy.

Tavoitteena oli tutustua menettelyihin, joilla organisaatiot määrittelevät strategiset kyvykkyytensä ja osaamisensa, sekä analysoida ja prosessoida yhdessä teemaan liittyviä hyviä käytänteitä. Pitemmän aikavälin tavoitteena oli luoda pohjaa uudenlaiselle kumppanuusyhteistyölle ja rakentaa uutta toimintamallia yhteistyöhön työelämän kanssa.

Vertaisoppiminen toteutettiin kolmena etä- ja hybridityöpajana keväällä 2021. Ennen niitä käytiin sitoutumista edistävät yrityskohtaiset alustuskeskustelut. Työpajoihin osallistuivat KPY:stä hallituksen puheenjohtaja, Genelecistä toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja, Mehiläisestä yksikön johtaja sekä Savoniasta hallinto- ja henkilöstöjohtaja ja neljä muuta henkilöä. Teemoitetuissa työpajoissa keskusteltiin alustusten ja välitehtävien pohjalta. Sparrauspuheenvuoron piti Vincit Oyj:n edustaja. Osallistujien käytössä oli Teams-alusta. Prosessin jälkeen käytiin yrityskohtaiset palautekeskustelut.

Kuva 5. Vertaisoppimisen prosessi

Onnistuminen ja tulokset

Vertaisoppimisen onnistuminen ylitti niin yritysten kuin Savonian odotukset. Kaikki yrityskumppanit olivat lopulta hyvin sitoutuneita prosessiin. Palautetta:

- ”epäilytti aluksi hypätä kiireisestä arjesta johonkin”
- ”workshopit yllättivät, oltiin todella asian ytimessä”
- ”tuntui, että jäi kesken, olisi halunnut jatkaa”.

Savonia vakuutti kumppanit kyvystään vetää yhteiskehittämistä:

- ”prosessin vetäminen ja muut osallistujat oli erinomaista”
- ”prosessi onnistui ja toimi äärimmäisen hyvin, olen ottanut oppia omiin kokouksiin”.

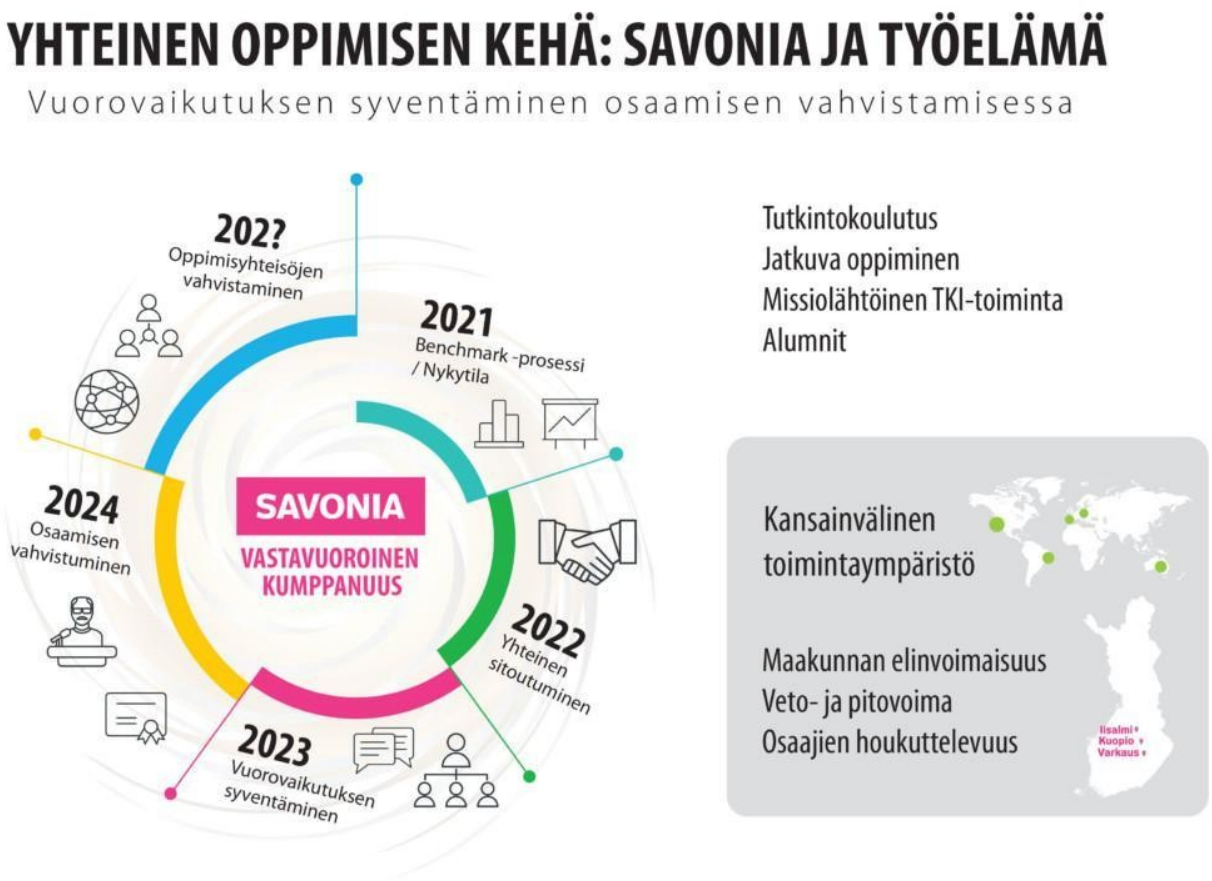
Savonian näkökulmasta sekä vertaisarvioinnin kevään prosessille asetettu tavoite että pitemmän aikavälin kumppanuusmallin rakentamisen liittyvä tavoite täyttyivät.

Työpajojen keskusteluista tuloksena vahvistui yhteinen ymmärrys strategisten kyvykkyyksien merkityksestä organisaation strategian toteutumiselle. Esille nousi kyvykkyyksien tunnistamisen ja osaamisen johtamisen haasteellisuus ja ennakointityön tärkeys. Vaikka organisaatiot olivat lähtökohdiltaan erilaisia, kaikille tärkeää on osaamisen johtaminen pitkäjänteisesti sekä henkilöstön oppimis- ja uudistumismotivaatio.

Vertaisoppimisen ensisijaisena tavoitteena oli nostaa esille ja analysoida organisaatioiden hyviä käytänteitä. Sellaisina tunnistettiin yrityksen identiteetin ymmärtäminen suhteessa tulevaisuuteen, kyvykkyyksien linkittäminen strategiatyöhön, vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen suhteessa kyvykkyyksiin, selkeät mitattavat tavoitteet, asiakastarpeiden ymmärtäminen, ihmisten kuunteleminen sekä henkilökohtaiset urasuunnitelmat. Savonian vahvuuksiksi todettiin mm. Great Place to Work -ohjelma ja vuosittaiset koulutusalojen tulevaisuuskatsaukset sekä työelämän ja henkilöstön osaamistarpeiden analysoinnit.

Kumppanuusmallin rakentamiseen löydettiin kaikkia kiinnostavia yhteistyömahdollisuuksia. Tulevaisuuden osaajien kouluttamisessa tarvitaan vastavuoroisuutta. Yrityksille on tärkeää turvata osaajien saatavuus, ja Savonia voisi vahvana alueen työelämän kehittäjänä osallistua enemmänkin yritysten kehittämisprosesseihin. Vastavuoroisuus tukee myös kysyntälähtöisen jatkuvan oppimisen toteutumista Savoniassa.

Vertaisoppimisen tulosten jatkokehitys kiteytyi yhteisen oppimisen kehäksi, jossa näkyy vahvasti vastavuoroinen kumppanuus. Näin rakentuu uusia yhteistyömalleja mm. strategisten kyvykkyyksien tunnistamisen ja etenkin osaamisen johtamisen tueksi. Savonia jatkaa kumppanuusmallin laajentamista, ja strateginen kumppanuus on mukana aluekehittämistyössä osana uutta maakuntasuunnitelmaluonnosta sekä hankesuunnittelua.



Kuva 6. Vastavuoroisen kumppanuuden yhteisen oppimisen kehä

Savonia hyödyntää tuloksia myös osaamisen johtamisen kehittämisprosessissa, jatkuvan oppimisen kehittämistyössä sekä tutkinto-ohjelmien toteuttamisessa. Prosessia on avattu useissa artikkeleissa, haastatteluissa sekä keskusteluissa yritysten ja oppilaitosten kanssa.

Oman organisaation hyvät käytännöt

- Työelämän tarpeiden selvittäminen
- Henkilöstön osaamistarpeiden analysointi vuosittain
- Great Place to Work -ohjelma
- Alakohtaiset tulevaisuuskatsaukset
- Strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen johtoryhmässä

Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt

- Strategian, asiakastarpeiden ja yksilöiden lähtökohtien ymmärtäminen
- Vahvuudet ja kehittämiskohteet / kyvykkyydet
- Yrityksen identiteetti / tulevaisuus
- Ihmisten kuunteleminen, halukkuus omaksua ja kehittyä
- Mitattavat tavoitteet
- Henkilökohtaiset urasuunnitelmat
- Kyvykkyyksien määrittäminen ja osaamisen arviointi strategiaprosessissa

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

- Kumppanuusmallityöpajat myös muiden yritysten kanssa
- Hankesuunnittelu
- Aluekehittäminen/maakuntasuunnitelma
- Julkaisut
- Vastavuoroinen kumppanuus tutkinto-ohjelmiin, jatkuvaan oppimiseen ja henkilöstön osaamisen tunnistamiseen

Auditointiryhmän palaute

Vertaisoppimisen aikana uudistetussa kumppanuusmallissa on potentiaalia toiminnan laajentamiseen ja tuotteistamiseen

Savonian vertaisoppimisen teemana oli strategisten kyvykkyyksine ja osaamisen kehittäminen ja yhteiskehittämisen prosessi toteutettiin yhteistyössä kolmen Savonian kumppaniverkostosta valitun yrityksen (KPY Novapolis Oy, Genelec Oy ja Mehiläinen Kuopio Oy) kanssa. Prosessissa tutustuttiin erilaisiin tapoihin määritellä osaamista sekä analysoitiin ja prosessoitiin tähän liittyvää käsitteistöä.

Auditointiaineistosta kävi ilmi, että Savonialla on koko Pohjois-Savon maakunnan alueella eritäin merkittävä rooli alueen osaamisen uudistajana. Auditointiryhmä sai auditointivierailun aikana tavata vertaisoppimisen kumppaneina toimineiden yritysten edustajia, jotka pitivät Savoniaa tasavertaisena kumppanina ja jopa alueen moottorina monien alueellisten verkostojen vetäjänä ja rakentajana. Savonia on edellisen kerran uudistanut kumppanuusmallinsa vuonna 2015, ja auditoinnin aikana oli meneillään työ uuden kumppanuusmallin rakentamiseksi. Vertaisoppimisen prosessi tuotti monia syötteitä uuden kumppanuusmallin rakentamiseksi ja oli ilmeisen onnistunut. Oppiva, vastavuoroinen kumppanuus on kiinnostava ajattelumalli, jonka kehittelyä Savonian on hyvä jatkaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan oppiva kumppanuus voisi laajentua koskettamaan koko Savonian kumppaniverkostoa. Kumppanuusmallin ytimessä voisivat olla kyvykkyydet vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin niin, että molemmat osapuolet oppivat kumppanuudessa. Vertaisoppimisen voisi toteuttaa säännöllisesti eri kumppaneiden kanssa ja mallin rakentamista voisi syventää tulevaisuuden ennakoivaksi oppivaksi kumppanuusmalliksi.

Vertaisoppimisen prosessista itsessään olisi mahdollista rakentaa tuote palveluliiketoimintaan, jota Savonia voisi fasilitoida osana maksullista palvelutoimintaa. Myös eri alojen opiskelijat voisivat hyötyä monialaisesta vertaisoppimisen mallista, joka voisi olla erillinen opintojakso esimerkiksi YAMK-opinnoissa. Oppivan kumppanuuden näkökulmina voisivat olla yhä vahvemmin tulevaisuusorientoituneisuus ja ennakointi. Savonia hyödyntää toiminnassaan alueen kärkiyritysten huippuosaamista. Yhteisen ennakoinnin syventäminen kärkiyritysten tulevaisuudennäkymien osalta voisi olla uusi aluevaltaus.

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.