



# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Asta Wahlgrén, Tomi Guttorm, Emma Kokkonen, Joonas Mikkilä, Hanna Väättäinen ja Mira Huusko** Seinäjoen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) **Vesa Vuolio, Elina Varamäki, Tuija Vasikkaniemi ja Johanna Säilä-Jokinen**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **2:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-678-7 pdf**

## Seinäjoen ammattikorkeakoulun auditointi

# Tiivistelmä

## Julkaisun nimi

Seinäjoen ammattikorkeakoulun auditointi

## Tekijät

Asta Wahlgrén, Tomi Guttorm, Emma Kokkonen, Joonas Mikkilä, Hanna Väätäinen ja Mira Huusko.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Vesa Vuolio, Elina Varamäki, Tuija Vasikkaniemi, Johanna Säilä-Jokinen

## Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Auditointi on hyväksytty 26.1.2022.

Laatuleima on voimassa 26.1.2028 saakka.

## Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: *hyvä* taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: *erinomainen* taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: *erinomainen* taso

## Oppiva korkeakoulu – Seinäjoen ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Jatkuvan oppimisen suunnittelu, organisointi ja kehittäminen

## Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Jatkuvan oppimisen suunnittelu, organisointi ja kehittäminen

Kumppani: Satakunnan ammattikorkeakoulu

## Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuosituks

### Vahvuudet

- Moniammatilliset ohjaus- ja tukipalvelut edistävät opiskelijoiden kokonaisvaltaista

hyvinvointia.

- SeAMKin johtamis- ja laatujärjestelmä tukee aluekehittämistä ja elinkeinorakenteen uudistamista koko maakunnan alueella ja se kattaa olennaiset kohde- ja sidosryhmät.
- SeAMKin strategia ja laatujärjestelmä liittyvät tiiviisti toisiinsa ja ohjaavat tuloksellisesti korkeakoulun toimintaa.
- Jatkuvan oppimisen toiminnan suunnitteluun liittyvä yhteistyö alueen toimijoiden kanssa on vahvaa ja siinä on huomioitu työelämän ja alumnien tarpeet.

### **Kehittämissuosituks**

- Opetuksen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta tulee edistää palauteprosessiin ja vastapalautteeseen panostamalla.
- SeAMKin tulee vahvistaa kokeiluympäristöjen ja kehittämispalveluiden tunnettuutta ja saavutettavuutta alueen pienten ja mikroyritysten keskuudessa.
- Laatujärjestelmän kehittämistoimien seuranta ja niistä viestimistä henkilöstölle ja opiskelijoille tulee vahvistaa.
- SeAMKin työn opinnollistamisen prosesseja ja käytänteitä tulee kehittää jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuus huomioiden.

# Sammandrag

## Publikationens namn

Auditering av Seinäjoen ammattikorkeakoulu (Seinäjoen ammattikorkeakoulun auditointi)

## Författare

Asta Wahlgrén, Tomi Guttorm, Emma Kokkonen, Joonas Mikkilä, Hanna Väätäinen och Mira Huusko

Seinäjoen ammattikorkeakoulu självvärdering Vesa Vuolio, Elina Varamäki, Tuija Vasikkaniemi, Johanna Säilä-Jokinen (red.)

## Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Seinäjoen ammattikorkeakoulu godkändes i auditeringen den 26 januari 2022.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med 26 januari 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: *utmärkt* nivå

## En lärande högskola, utvärderingsområdet som Seinäjoen ammattikorkeakoulu valde

Planering, organisering och utveckling av kontinuerligt lärande

## Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Planering, organisering och utveckling av kontinuerligt lärande

Partner: Satakunnan ammattikorkeakoulu

## Centrala styrkor och rekommendationer

### Styrkor

- Mångprofessionella handlednings- och stödtjänster främjar studerandenas övergripande välbefinnande.
- SeAMK:s lednings- och kvalitetssystem stöder regionutvecklingen och förnyelsen av näringsstrukturen i hela landskapet och omfattar väsentliga mål- och intressentgrupper.
- SeAMK:s strategi och kvalitetssystem är nära förknippade med varandra och styr högskolans verksamhet på ett resultatrikt sätt.
- SeAMK bedriver ett tätt samarbete med aktörerna i regionen för planeringen av verksamheten för kontinuerligt lärande och i samarbetet har arbetslivets och alumnernas behov beaktats.

## **Rekommendationer**

- Utvärderingen av undervisningens utvecklingsåtgärder effekter ska främjas genom att satsa på feedbackprocess och motfeedback.
- SeAMK ska öka kännedomen om försöksmiljöerna och utvecklingstjänsterna och göra dem mer tillgängliga för regionens små- och mikroföretag.
- Uppföljningen av utvecklingsåtgärderna för kvalitetssystemet och kommunikationen om åtgärderna till personalen och de studerande bör stärkas.
- SeAMK ska utveckla processerna och praxisen för erkännande av kompetenser från arbetslivet med beaktande av servicehelheten för kontinuerligt lärande.

# Abstract

## Title of publication

Audit of the Seinäjoki University of Applied Sciences (Seinäjoen ammattikorkeakoulun auditointi)

## Authors

Asta Wahlgrén, Tomi Guttorm, Emma Kokkonen, Joonas Mikkilä, Hanna Väätäinen and Mira Huusko

The self-assessment of Seinäjoki University of Applied Sciences Vesa Vuolio, Elina Varamäki, Tuija Vasikkaniemi, Johanna Säilä-Jokinen (eds.)

## The Higher Education Evaluation Committee's decision

The University of Seinäjoki Applied Sciences passed the audit on 26 January 2022.

The Quality Label is valid until 26 January 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: *excellent* level

## HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by Seinäjoki UAS

Planning, organising and enhancing continuous learning

## Theme and partner for benchlearning

Theme: Planning, organising and enhancing continuous learning

Partner: Satakunta University of Applied Sciences

## Key strengths and recommendations

### Strengths

- The multiprofessional guidance and support services promote students' holistic wellbeing.

- The leadership and quality system at SeAMK supports regional development and renewal of the business structure in the entire region and covers the relevant target groups and stakeholders.
- SeAMK's strategy and quality system are closely linked and are productively guiding the operation of the HEI.
- Co-operation related to the planning of lifelong learning is strong with actors in the area and takes into account the needs of working life and alumni.

## **Recommendations**

- The effectiveness of teaching development measures should be promoted by investing in feedback process and counter-feedback.
- SeAMK must strengthen the awareness and accessibility of its experimental environments and development services among the small and microenterprises in the region.
- SeAMK should strengthen the monitoring of quality system development activities and communicate about them to staff and students more actively.
- The processes and practices of educationalisation must be improved by paying attention to the services of continuous learning.

# 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:

- dosentti **Asta Wahlgrén** (puheenjohtaja)
- yliopettaja **Tomi Guttorm**, ammatillinen opettajakorkeakoulu, Oulun ammattikorkeakoulu
- opiskelija **Emma Kokkonen**, LAB-ammattikorkeakoulu
- digi- ja koulutusasioiden päällikkö **Joonas Mikkilä**, Suomen Yrittäjät

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat Hanna Väätäinen ja Mira Huusko Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 16.-17.11.2021. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	07.05.2020
Auditointiryhmän nimeäminen	24.03.2021
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	16.08.2021
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	28.09.2021
Auditointivierailu	16.-17.11.2021
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	26.1.2021
Raportin julkaiseminen	26.1.2021
Julkistamisseminaari	23.2.2022
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

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on monialainen maakunnallinen korkeakoulu, joka sai väliaikaisen toimiluvan vuonna 1992, ja toiminta vakinaistettiin vuonna 1995. SeAMKin ylläpitäjänä toimii Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy, jonka pääomistaja on Seinäjoen kaupunki. SeAMKissa opiskelee noin 4 800 opiskelijaa, henkilökunnan lukumäärä on noin 370.

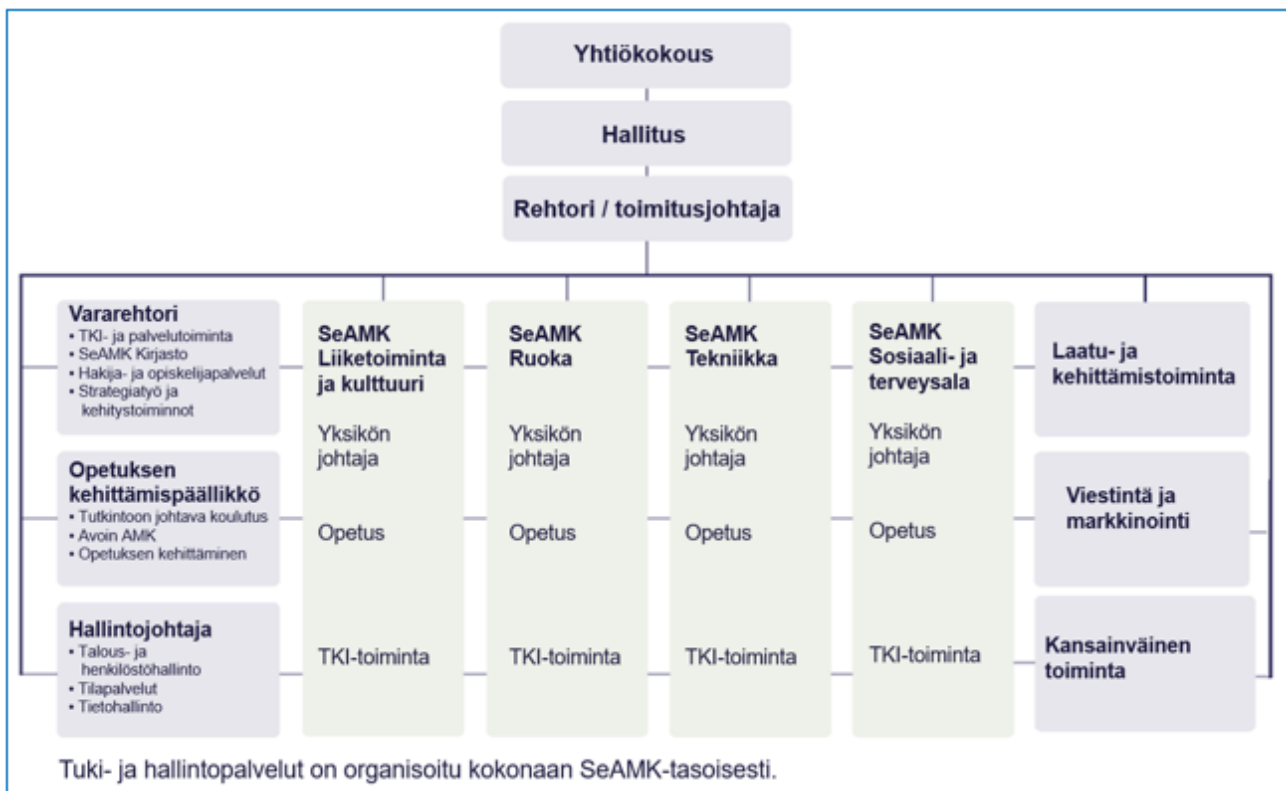
Ammattikorkeakoulu toteuttaa koulutusta kuudella koulutusalueella, joita ovat kulttuuriala, liiketalouden ala, luonnonvara-ala, ravitsemisala, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikan ala. AMK-tutkintoon johtavia tutkinto-ohjelmia on 18 ja ylempään AMK-tutkintoon johtavia tutkinto-ohjelmia 12 (2020).

SeAMKin TKI-toiminta on pääosin aluetta palvelevaa kehittämistyötä ja soveltavaa tutkimusta. Se keskittyy strategisille vahvuusaloille, jotka on määritelty SeAMKin oman osaamisen sekä alueellisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tarpeiden mukaan.

## Organisaatio

Ylintä päätösvaltaa ammattikorkeakoulussa käyttää osakkeenomistajien muodostama yhtiökokous. Osakeyhtiön strategiasta ja strategisista toimenpiteistä päätökset tekee yhtiön hallitus. Osakeyhtiön toimitusjohtajana toimii ammattikorkeakoulun rehtori. Vararehtorin vastuualueeseen kuuluu erityisesti TKI-toiminta ja maksullinen palvelutoiminta. Ammattikorkeakoulun hallintoa johtaa hallintojohtaja. Opetuksen kehittämisspäällikön vastuualueena on opetus.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on neljä opetusta antavaa ja TKI-toimintaa toteuttavaa yksikköä: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri, SeAMK Ruoka, SeAMK Sosiaali- ja terveysala sekä SeAMK Tekniikka. Yksiköiden toimintaa johtaa yksikön johtaja. SeAMKin johtamisjärjestelmä on esitetty alla kuviossa.



## Strategia

Seinäjoen ammattikorkeakoulun uusi strategia vuosille 2020–24 kantaa työnimeä Kokoaan suurempi ja entistä verkottuneempi SeAMK.

Ammattikorkeakoulun tulevaisuuden visiona on kansainvälinen, yrittäjähenkkinen SeAMK – paras korkeakoulu opiskelijalle.

Vahvuusaloja ovat 1) ruokaturvallisuus, 2) digitaalinen valmistus ja teollinen internet, 3) hyvinvointiteknologia sekä 4) kasvuyrittäjyys ja omistajanvaihdokset. Nouseva ala on kiertotalous ja kestävyys.

SeAMKin strategisia päämääriä ovat vetovoiman vahvistaminen, erottuminen muista korkeakouluista ja kansainvälisyyteen pohjaava kasvu. Muita strategisia päämääriä ovat digitaalinen loikka kaikissa toiminoissa ja menestyminen yhdessä maakunnan ja muiden yhteistyökumppanien muiden kanssa.

Strategiaa toteutetaan ja strategiaan päämääriin pyritään yhdeksän kehittämisohjelman sekä niitä täydentävien yksiköiden ja tiimien vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Kehittämisohjelmia päivitetään ja seurataan vuosittain sekä toiminnallisten tulosten että mittaritulosten osalta.



# 1 Osaamista luova korkeakoulu

## - Assessment of the audit team

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.**

### Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

#### **Vahvuudet**

- Moniammatilliset ohjaus- ja tukipalvelut edistävät opiskelijoiden kokonaisvaltaista hyvinvointia.
- Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli tukee osaamisperustaisen koulutuksen suunnittelua ja toteutusta.
- Opetuksen ja TKI-toiminnan vahva integraatio takaa ajantasaisiin tutkimustuloksiin perustuvan koulutuksen ja työelämälähtöisyyden.

#### **Kehittämissuositukset**

- Opetuksen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta tulee edistää palauteprosessiin ja vastapalautteeseen panostamalla.
- Koulutuksen osaamistavoitteiden toteutumista tulee arvioida ja seurata nykyistä systemaattisemmin.
- Kansainvälisten tutkintokoulutusten opiskelijoiden kehittämisideoita tulee huomioida nykyistä kattavammin ja suunnitella tarvittavia toimenpiteitä heidän esille tuomiin haasteisiin vastaamiseksi.

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - HEI's self-assessment

### Koulutuksen suunnittelu perustuu strategiaan sekä muihin ohjaus- ja tausta-asiakirjoihin

Vuosittain laadittavat tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmat ovat opetuksen suunnittelun ydin. Niiden laadinnassa noudatetaan laatukäsikirjan Tutkinto-ohjelman opetussuunnitelma ja vuosipäivitys -prosessia.

Koulutuspäällikkö/vastuuyliopettaja laatii opetussuunnitelmat tiimensä opettajien kanssa. Opetussuunnitelma koostuu opintokokonaisuuksista, jotka puolestaan koostuvat opintojaksoista. Opintojakson kuvauksessa määritellään sen ECTS-kriteeristön mukainen laajuus (1 op vastaa 27 tuntia opiskelijan työtä), osaamisperustaiset osaamistavoitteet, sisältö ja osaamisperustainen arviointikriteeristö. Opintojakson toteutuksella opettaja määrittelee muun muassa opintojakson opiskelumenetelmät ja opiskelumateriaalin Opintojakson toteuttaminen -prosessin mukaisesti.

SeAMKin strategia, kansainvälistymissuunnitelma sekä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa allekirjoitetut sopimukset vaikuttavat koulutuksen suunnitteluun. Koulutustarjonta laaditaan ammattikorkeakoulun toimiluvassa määriteltyjen koulutusvastuiden perusteella tarpeet huomioiden. OKM:n kanssa solmittavissa nelivuotissopimuksissa puolestaan sovitaan tavoiteltavat AMK- ja YAMK-tutkintomäärät. Myös Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli heijastuu koulutuksen suunnitteluun.

Visio Kansainvälinen ja yrittäjähenkkinen SeAMK – paras korkeakoulu opiskelijalle sekä strategian yhdeksän kehittämisohjelman toimenpidesuunnitelmat määrittävät opetuksen suunnittelua. Kehittämisohjelmat Laadukas työelämälähtöinen opetus sekä ohjaus, Yrittäjähenkkinen SeAMK, Kansainvälinen SeAMK, Jatkuvan oppimisen kasvu, Digitaalinen SeAMK ja Vetovoimainen SeAMK heijastuvat koulutukseen.

Kansainvälistymissuunnitelma 2019–2025 kuvaa opetuksen kansainvälistymistavoitteet. SeAMKissa on panostettu kotikansainvälistymisen lisäämiseen ja kansainvälisyyselementtien näkymiseen opetussuunnitelmissa. SeAMKilla on noin 200 yhteistyösopimusta ulkomaisten korkeakoulujen kanssa 52 eri maassa.

Opiskelijahallinnon ja opetuksen suunnittelun järjestelmä Pepin vuosikello aikatauluttaa opetussuunnittelun. Opetussuunnitelmat laaditaan myös jatkuvan oppimisen polkuopintoihin, erikoistumiskoulutuksiin, korkeakouludiplomeihin, vaihto-ohjelmiin ja toisen asteen väyläopintoihin. Peppi-suunnittelija tarkastaa yhteistyössä koulutuspäällikköiden kanssa opetussuunnitelmien teknisen ja rakenteellisen toteutuksen ja opetuksen kehittämispäällikkö mm. niiden osaamisperustaisuuden.

## Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli sanoittaa yhteisen oppimisenäkemyksen

[Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli](#) ja siihen kuuluva [liiteosa](#) on laadittu yhteiskehittäen opetushenkilöstön ja opiskelijoiden kanssa. Sen laadintaa kuvataan tarkemmin kappaleessa 1.4 esimerkkinä onnistuneista kehittämistoimista.

Mallin sosiokonstruktivistisen oppimisenäkemyksen mukaan opiskelijaa autetaan sisällyttämään uutta tietoa aikaisempaan tieto- ja kokemusmaailmaansa reflektoiden. SeAMKilainen opiskelija on aktiivinen tiedon rakentaja, oman oppimisensa tekijä ja vastuussa oppimisestaan. Hän on kehittävä oppija ja hallitsee tavat kehittyä soveltavaksi osaajaksi ja asiantuntijaksi. SeAMKilainen opettaja puolestaan nähdään opiskelijalähtöisenä valmentajana, joka ohjaa tiedon prosessointia ja tukee osaamislähtöisesti opiskelijan oppimisprosessia. SeAMKilaisissa oppimisympäristöissä korostuvat opiskelijalähtöisyys, työelämäläheisyys, projektioppiminen ja digitaalisuus. Ne helpottavat soveltavan osaamisen rakentumista ja mahdollistavat kansainvälistymisen ja yrittäjyyden eri muodoissaan.

## Työelämä ja opiskelijat opetussuunnitelmien laadun varmistajina

Valtioneuvoston asetuksen (120/2017) mukaiset [kansalliset NQF-vaatimustasot](#) (NQF6 ja NQF7) ovat esillä opetussuunnitelmia laadittaessa ja tarkistettaessa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n laatimien geneeristen kompetenssien lisäksi opetussuunnitelmissa on SeAMKin omina yleisinä kompetensseina yrittäjyysosaaminen ja laadunhallintaosaaminen sekä usein valtakunnallisesti laaditut alakohtaiset kompetenssit. Hoitoalan koulutus on EU-säädelyä ja rakennusinsinööri- ja rakennusmestarikoulutuksessa on valtakunnallisia pätevyysvaatimuksia.

AMK-tutkintojen opetussuunnitelmissa on opintoja läpileikkaavina juonteina kansainvälisyys, yrittäjyys, tiedonhankinta, urasuunnittelu ja kestävä kehitys. Viimeisimpänä (vuonna 2021) on vahvistettu kestävän kehityksen ja kansainvälisyyden näkyvämpää ilmenemistä opetussuunnitelmissa.

Työelämäyhteistyö 17 avainkumppaniyrityksen ja -organisaation sekä lukuisien muiden työelämätoimijoiden kanssa heijastuu opetussuunnitelmien sekä jatkuvan oppimisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Suurin osa opettajista toimii hankkeissa ja heillä on mahdollisuus myös palkalliseen työelämäjaksoon. Työelämän tarpeista keskustellaan pyöreän pöydän neuvottelukunnissa ja SeAMK Maakuntakorkeakoulu viestii maakunnan alueiden tarpeista. Opiskelijat vaikuttavat opetussuunnitelmien kehittämiseen antamalla palautetta ja osallistumalla SeAMKin työryhmiin sekä yksiköiden johtoryhmiin. Eri palautekanavia tarkastellaan luvussa 1.3.

## Opetuksen ja TKI-työn integraatiota kehitetään

Opetuksen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyön (TKI) integraatio voi olla joko

hankelähtöistä tai työelämälähtöistä. Ensimmäiseen liittyen yli puolet SeAMKin opettajista on mukana TKI-hankkeissa, mikä vahvistaa integraatiota ja uusimman tutkimustiedon huomioon ottamista opetuksessa ja sen suunnittelussa. Opiskelijoiden mukanaoloa hankkeissa on päätetty lisätä opinnäytetöiden, harjoittelun ja muun toiminnan muodossa.

Työelämälähtöisen opetuksen ja TKI:n integraatioon liittyen (ks. luku 1.2) opiskelijat ratkovat erilaisissa opiskeluun liittyvissä projekteissa aitoja työelämän toimeksiantoja kaikilla aloilla ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien. Joissakin tutkinto-ohjelmissa TKI-toiminta on liitetty onnistuneesti osaksi opintojaksojen suorittamista. Tätä toimintaa on laajennettu koko SeAMKissa ja keskustelua opetuksen ja TKI-työn integraatiosta syvennetty. Melkein kaikki opinnäytetyöt toteutetaan yrityksille ja organisaatioille.

## Jatkuvan oppimisen kehittäminen toteuttaa koulutuspolitiikan tavoitteita ja aluevaikuttavuutta

Jatkuvan oppimisen kehittäminen on yksi koulutuspolitiikan keskeisistä tavoitteista ja sen merkitys kasvaa myös OKM:n rahoitusmallissa vuodesta 2021 alkaen. Jatkuvan oppimisen kehittäminen on mainittu myös ammattikorkeakoululaissa.

Jatkuvan oppimisen kehittäminen (suunnittelu, organisointi ja kehittäminen) on SeAMKin itse valitseman arviointikohteen ja vertaisoppimisen teemana (luvut 4 ja 5). Toisen asteen väylähaun joustavoittamista jatkuvan oppimisen erityistapauksena kuvataan luvussa 1.4 esimerkkinä onnistuneista kehittämistoimista.

### Vahvuudet

- Laadukas opetussuunnitelmatyö
- Tiivis työelämäyhteistyö
- Hyvät edellytykset opetuksen ja TKI- toiminnan integraatiolle, sillä yli puolet opettajista toimii hanketyössä

### Kehittämiskohteet

- Jatkuvan oppimisen prosessin ja ohjauk käytänteiden edelleen kehittäminen
- Opetuksen ja TKI-toiminnan integraation systemaattinen kehittäminen
- Opetussuunnitelman hyväksymisprosessin kehittäminen

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Assessment of the audit team

### Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli ja korkeakoulun strategia tukevat oppimista

Oppiminen SeAMKissa -malli on kehitetty yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti. Malli edistää osaltaan opiskelijan oppimista ja osaamistavoitteiden saavuttamista. Pedagoginen malli on mukana korkeakoulun eri toiminnoissa. Auditointiryhmä sai näyttöä mallin soveltamisesta ja sen vaikutuksista. Auditointiryhmä kannustaa pedagogisen mallin soveltamiseen ja edelleen kehittämiseen myös jatkossa.

Tutkinnot vastaavat ennakkomateriaalien perusteella hyvin *Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallista viitekehystä*. Koulutuksilla on selkeästi määritellyt yhteiset ja alakohtaiset osaamistavoitteet, jotka on esitetty kattavasti opetussuunnitelmissa. Opetussuunnitelmien osaamistavoitteiden tarkkuudessa on kuitenkin eroja yksiköiden ja tutkinto-ohjelmien välillä. Suunnitteluprosessissa on huomioitu myös kansainvälistyminen sekä jatkuvan oppimisen tarpeet. Itsearviointiraportissa SeAMK nostaa yhdeksi kehittämiskohteekseen jatkuvan oppimisen prosessin ja ohjauksen kehittämisen. Auditointiryhmä suosittelee, että varsinkin tutkinto-opiskelijoiden tietoisuutta jatkuvan oppimisen mahdollisuuksista vahvistetaan edelleen. Koulutustarjonnan yhteyttä jatkuvaan oppimiseen on kuvattu tarkemmin luvussa 4.

SeAMKissa on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitteluun. SeAMK suunnittelee koulutukset siten, että opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Osaamistavoitteiden määrittelyssä ovat mukana korkeakoulun toimijoiden lisäksi keskeiset sidosryhmät, joten osaamistavoitteissa on huomioitu alueen työelämän näkökulmat ja tarpeet. Auditointiryhmä pitää tätä muun muassa sidosryhmähaastattelussa esiin tuotua seikkaa erityisenä vahvuutena. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmät ja työelämän edustajat ovat koulutusten kohderyhmien lisäksi nykyistä aktiivisemmin mukana myös SeAMKin koulutusten toteutuksissa.

Itsearviointiraportin mukaan opetussuunnitelmien hyväksymisprosessia tulisi vielä kehittää. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että opetussuunnitelmien osaamistavoitteiden kuvausten tarkkuustasot yhdenmukaistetaan ja varmistetaan näin koulutuksen suunnittelun tasalaatuisuus eri yksiköiden ja tutkinto-ohjelmien välillä. Haastattelujen perusteella opetus- ja muu henkilöstö tunnistaa suunnitteluprosessin hyvin ja suunnittelu etenee opintohallinnon ja opetuksen suunnittelujärjestelmän Pepin vuosikellon mukaisesti. Suunnittelussa osallistetaan myös keskeisiä sidosryhmiä sekä opiskelijoita tarkoituksenmukaisella tavalla ja hyödynnetään kattavasti alueen työelämäosaamista. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ennakkomateriaalin perusteella ECTS-järjestelmän periaatteita käyttäen.

## 1.2 Koulutuksen toteutus

### - HEI's self-assessment

#### Monia tapoja joustavoittaa opintopolkuja

Opetuksen suunnittelun keskiössä oleva opetussuunnitelma ohjaa opetuksen käytännön toteutusta ja sen noudattaminen on keskeinen opetuksen laadun perusta. Opetus toteutetaan laatukäsikirjan prosessien Opintojakson toteuttaminen, Ohjattu AMK-harjoittelu, Opinnäytetyö, Opintojen ohjaus ja neuvonta sekä Kansainvälinen opiskelijaliikkuvuus mukaisesti.

Opintojen joustavoittamisessa panostetaan osaamisen tunnistamisen ohella opiskelijoiden opintojen aikaisen työssäkäynnin hyödyntämiseen (opinnollistaminen), yksilöllisten opintopolkujen mahdollistamiseen sekä verkkototeutusten lisäämiseen. Opetussuunnitelmissa on kiinnitetty huomiota opintojen valinnaisuuteen ja niiden sijoitteluun. Opintojaksoilla pyritään mahdollistamaan erilaisia suoritusvaihtoehtoja. SeAMKin aktiivinen osallistuminen Campus Online -opintojen tuottamiseen on monipuolistanut ympärivuotisia opiskelumahdollisuuksia. Liikkuvuutta korkeakoulun sisällä on kehitetty aloilla, joilla se on luontevaa. Intrassa on siihen ja siirto-opiskelijaksi hakeutumiseen ohjeet.

SeAMKin yhteiset 20 opintopisteen perusopinnot kaikissa AMK-tutkinto-ohjelmissa helpottavat puuttuvien opintojen suorittamista ja sähköinen tenttimisjärjestelmä (EXAM) joustavoittaa opiskelua. SeAMK ja Vaasan ammattikorkeakoulu ovat tehneet sopimuksen joustavasta opiskeluoikeudesta (JOO-opinnot) tukemaan opintojen sujuvaa loppuun saattamista. Tutkintojen suorittamisen vauhdittamiseksi järjestetään lisäksi kuukausittain opinnäytetyön kirjoittajaryhmiä.

Vuonna 2021 alkaneessa Peppi-opiskelijahallintojärjestelmään liittyvässä digitaalisen osaamisen tunnustamisen eOT-projektissa SeAMKin yhteiset käytänteet sisällytetään osaksi uutta joustavampaa käytäntöä. Myös opinnollistamisessa on vaihtelevasti hyödynnetty SeAMK-tasoinen prosessi. Viestintään, kieliin sekä tieto- ja viestintätekniikkaan on kehitetty näyttöjä.

#### Aktiivinen opiskelija työelämäläheisen oppimisen keskiössä

SeAMKissa opettajat voivat valita pedagogiikkansa Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin huomioiden. Joissakin tutkinto-ohjelmissa toteutetaan malliin soveltuvia työelämäläheisiä pedagogisia painotuksia (esim. Problem Based Learning ja Learning by Doing).

Työelämäläheisyys on SeAMKin oppimisympäristöjen keskeisimpiä tavoitteita. Tekniikan ja luonnonvara-alan korkeatasoiset laboratoriot laitteineen ovat kansallista huippua (mm. automaatiotekniikan, teollisen internetin, kone- ja tuotantotekniikan, auto- ja työkonetekniikan, rakennustekniikan, maatalouden sekä bio- ja elintarviketekniikan laboratoriot). Frami Food Lab (FFL) on uusi ruokalaboratoriokonsepti, joka kokoaa koko ruokaketjun laboratorion palvelut ja

yhdistää monialaiset oppimisympäristöt. Samalla se vahvistaa ruokaketjun eri osien ja ketjun toimijoiden yhteistyötä.

Kulttuurialan studiotilat tarjoavat työkalut audiovisuaalisuudelle, esittämiselle, konseptoinnille, graafiselle muotoilulle ja tuotemuotoilulle. Simulaatioympäristössä sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijat sekä maatalousalan opiskelijat harjoittelevat työelämän tilanteita ja virtuaaliyritystoiminnassa liiketalouden opiskelijat perustavat tiimeissä virtuaaliyrityksiä vuodeksi. Yrittäjävetoisella opetusmaatilalla opiskelijat kehittävät osaamistaan maatalouden tuotantoprosesseista ja teknologiasta. Sosiaali- ja terveystieteiden demonstraatioympäristö SeAMK Älykoti (SeiHoW) tutustuttaa hyvinvointitekniikan sovellusten hyödyntämiseen Living Lab -toiminnan kautta.

SeAMKin projektioppimisympäristöissä opiskelijat soveltavat monialaista työelämäosaamistaan. SeAMK Innovaatioviikolla kaikki ensimmäisen vuosikurssin opiskelijat ratkovat monialaisessa ryhmässä aitoa työelämän toimeksiantoa. SeAMKPro-opinnoissa opiskelija voi jatkaa monialaisia projektiopintoja ja Tekniikan Projektipajassa kehittää tiimeissä projektitaitojaan.

SeAMK Y-Zone kerää kaikki yrittäjyyteen liittyvät tiedot, tapahtumat ja konseptit portaaliin ja sillä on myös fyysinen tila verkostoitumiseen. Yrityspäivässä opiskelijat solmivat kontakteja noin sadan yrityksen kanssa. SeAMK Osuuskunta on perustettu joulukuussa 2020.

Opiskelija voi osallistua vuosittain lukuvuoden kestävään mentorointikoulutukseen. Työelämäläheisyyttä tukee alumnien mukanaolo ja opettajien ja opiskelijoiden toimiminen hankkeissa. Koulutukseen kuuluu harjoittelu, ja lähes kaikki opinnäytetyöt toteutetaan yrityksille ja organisaatioille.

Frami Food Labia, SeAMK Älykotia ja SeAMK Y-Zonea esitellään tarkemmin luvussa 1.4 esimerkkeinä onnistuneista koulutuksen kehittämistoimista.

Opiskelijoiden saamaa palautetta käsitellään luvussa 1.3.

## SeAMK panostaa opiskelijan hyvinvoinnin tukemiseen

SeAMKin opiskeluhyvinvoinnin toimintasuunnitelman 2020–2021 lähtökohtina ovat dynaamisen opiskelukyvyn malli, kokonaisvaltainen käsitys ihmisestä, sosiaalinen konstruktionismi ja dialogisuus (ks. luku 1.4).

Opintojen ohjaus kuuluu koko opetushenkilöstölle ja jokainen opettaja on velvollinen seuraamaan oman opintojaksonsa suorittamista. Opiskelijalla on ryhmänohjaaja, joka tukee opiskelijaa henkilökohtaisen opintosuunnitelman (HOPS) laatimisessa ja päivittämisessä. Lisäksi hän seuraa opintojen etenemistä, käy opiskelijan kanssa kehitys- ja ohjauskeskusteluja, tukee urasuunnittelua ja ohjaa tarvittaessa opinto-ohjaajalle.

Opinto-ohjaaja ohjaa opiskelijaa tämän suunnitellessa yksilöllisiä opintopolkuja ja muutoinkin

tarvittaessa. Opinto-ohjaajilla on tukenaan kaksi ammatillista erityisopettajaa, joista toinen on myös neuropsykiatrinen valmentaja. Lisäksi opinto-ohjaajat tekevät tiivistä yhteistyötä opintopsykologin ja korkeakoulupastorin kanssa. SeAMKin opintopsykologi tekee yksilötyötä, pitää ryhmiä ja antaa konsultaatiota henkilöstölle. Yhteistyö Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön (YTHS) kanssa on muotoutumassa. Valmistuneiden kyselyssä (2020) SeAMK arvioitiin Suomen parhaaksi opiskelun tukipalveluissa ja opiskelutyytyväisyydessä

Opiskeluhyvinvointityöryhmässä on SeAMKin toimijoiden lisäksi edustus kaupungin aikuissosiaalityöstä, YTHS:stä ja opiskelijakunta SAMO:sta. Työryhmä on verkostoitunut kaupungin hyvinvointitoimijoiden kanssa.

SeAMKin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma kattaa sekä henkilöstön että opiskelijat. Opiskelijoita varten on myös esteettömyys- ja saavutettavuussuunnitelma sekä päihdeohjelma. Opiskelijakunta SAMO on mukana opiskeluhyvinvoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa. Sillä on kaksi häirintäyhdyshenkilöä ja opiskelijatutorit ovat vertaistukena opiskelijalle varsinkin opintojen alussa. SAMO ja SeAMKin johto tapaavat säännöllisesti ja kaikissa SeAMKin työryhmissä on opiskelijaedustus.

Selkeät ja läpinäkyvät opiskelijavalintaperusteet, laadukas hakijaneuvonta, valintaperusteiden ja opiskelijavalinnan prosessiohjeiden ja aikataulujen noudattaminen varmistavat hakijoiden yhdenvertaisen kohtelun. Yhteinen AMK-valintakoe on kaikille sama.

#### **Vahvuudet**

- Modernit ja valmistuneiden arvion mukaan Suomen parhaat työelämäläheiset oppimisympäristöt (2020)
- Opiskeluhyvinvointiin panostaminen
- Valmistuneiden arvion mukaan Suomen parhaat opiskelun tukipalvelut sekä paras opiskelutyytyväisyys (2020)

#### **Kehittämiskohteet**

- Opinnollistamisen tehostaminen osana opintojen joustavoittamista
- Urasuunnittelun systemaattinen kehittäminen
- Opintojen ohjauksen prosessien edelleen kehittäminen

## 1.2 Koulutuksen toteutus

### - Assessment of the audit team

#### **Moniammatilliset ohjaus- ja tukipalvelut edistävät opiskelijoiden hyvinvointia**

Moniammatilliset ohjaus- ja tukipalvelut tukevat SeAMKin ohjausjärjestelmää ja varmistavat opiskelijoiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemisen koko opintopolun ajan. Koulutustoiminta on opiskelijalähtöistä ja SeAMKin visio olla paras korkeakoulu opiskelijalle toimii vahvana perustana. Ohjaus- ja tukipalveluiden kehittäminen on erinomainen näyttö siitä, että SeAMK on sitoutunut huolehtimaan riittävästä resursseista, ohjauksesta sekä muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tueksi. Opiskelijoiden hyvinvoinnin tukemisessa tuotiin esille hyvinvointiviikot, liikuntatoiminta sekä erilaiset yhteiset tapahtumat, jotka mahdollistavat verkostoitumisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen syntyminen.

Opintojen toteutuksessa sekä opinto-ohjauksessa tuetaan Oppiminen SeAMKissa -mallin mukaisesti opiskelijan toimijuutta, tavoitteellista oppimista ja opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan. Opiskelijakunnalla on omia edustajiaan SeAMKin eri työryhmissä, mikä varmistaa opiskelijoiden osallistumisen yhteiseen päätöksentekoon. Opiskelijat kokivat yhteydenpidon ja yhteistyön opettajien ja muun henkilöstön kanssa saumattomaksi ja toimivaksi.

Auditointiryhmä kannustaa SeAMKia ylläpitämään ja edelleen kehittämään toimivia ohjaus- ja tukipalveluita. Lisäksi opettajien ja muun henkilöstön tietoisuutta opiskelijakunnan ja opiskelijayhdistysten toiminnasta tulee lisätä. SeAMK nosti itsearviointinsa yhdeksi kehittämiskohteekseen myös urasuunnittelun systemaattisen kehittämisen. Auditointiryhmä kannustaa hyödyntämään urasuunnittelun tukemisessa opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiossa syntyvää osaamista, korkeakoulun vahvuutena olevia laajoja sidosryhmä- ja työelämäverkostoja sekä alueen työelämä- ja elinkeinoviranomaisia.

#### **Vision toteutuminen vaatii kansainvälisten koulutusten laadun parantamista**

SeAMKin koulutustarjonnalla on vahva yhteys korkeakoulun strategiaan ja laatujärjestelmään. Korkeakoulun visio on olla kansainvälinen, yrittäjähenkkinen SeAMK – paras korkeakoulu opiskelijalle. Koulutustarjonnan kansainvälisyyden onnistuminen on keskeinen menestystekijä myös yhteistyökumppaneille, sidosryhmille ja koko maakunnalle. Etelä-Pohjanmaan alueellisilla toimijoilla on rajalliset mahdollisuudet kansainvälistymisen edistämiseen. Tämän vuoksi kansainvälisyyteen tulee kiinnittää korkeakoulussa vielä erityistä huomiota.

Sidosryhmät toivat esille kansainvälisten opiskelijoiden kotoutumisen ja yhteiskuntaan

integroitumisen edistämisen: kansainvälisille opiskelijoille tulisi järjestää opiskelun lisäksi myös muita aktiviteetteja alueella. Kansainväliset opiskelijat kuvasivat, että opettajat ovat joustavia, ja käytännön harjoittelut, kuten simulaatiot ja laboratorio-osuudet ovat hyvin järjestettyjä ja ohjattuja. Ryhmäohjaajat ovat myös sitoutuneita ja kiinnostuneita opiskelijoiden oppimisprosessista.

Kansainvälisiin koulutuksiin liittyy myös kehittämiskohtia. Kansainvälisen tutkintokoulutuksen toivottiin olevan paremmin suunniteltua ja organisoitua. Opiskelijat kokivat opettajien pedagogisen osaamisen sekä kielitaidon osin puutteellisiksi. Auditointiryhmä ei saanut vierailun aikana riittävän kattavaa kuvaa siitä, miten kansainvälisten opiskelijoiden palautteisiin ja kehittämissuunnitelmiin on reagoitu. Auditointiryhmä suosittelee, että SeAMK selvittää kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden kehittämissuunnitelmia tarkemmin ja suunnittelee tarvittavat toimenpiteet niiden pohjalta. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajien pedagoginen osaaminen sekä kielitaito varmistetaan rekrytointien yhteydessä ja olemassa olevan opetushenkilöstön osalta puutteellista kielitaitoa ja pedagogista osaamista kehitetään tarvittavalla täydennyskoulutuksella. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että sekä kansainvälisten että kansallisten opintokokonaisuuksien alussa opiskelijoille kuvataan nykyistä tarkemmin niiden osaamistavoitteet, arviointikriteerit ja ydinsisällöt sekä se, miten yksittäinen opintojakso liittyy koko tutkinto-ohjelman tavoitteisiin.

## Monimuotokoulutus lisää osallisuutta

Opetusmenetelmät ja työelämälähtöiset oppimisympäristöt tukevat hyvin osaamistavoitteiden saavuttamista. Lisäksi oppimisympäristöissä korostuvat Oppiminen SeAMKissa -mallin mukaisesti opiskelijälähtöisyys, projektioppiminen ja digitaalisuus. Opiskelijat pitivät SeAMKin tärkeänä kilpailuvalttina sitä, että heillä on ollut korona-aikana lähiopetuksen lisäksi mahdollisuus osallistua opetukseen myös etä- ja monimuotototeutusten kautta. Monimuotokoulutuksen merkitystä korostettiin etenkin Etelä-Pohjanmaan reuna-alueilla, mikä vahvistaa SeAMK Maakuntakorkeakoulun toimintamahdollisuuksia ja tätä kautta SeAMKin aluevaikuttavuutta. Monimuotokoulutukset laajentavat myös jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia.

SeAMKin opetusteknologian ja digipedagogiikan tiimillä ja yksiköiden digitiimeillä on keskeinen rooli monimuotokoulutuksen suunnittelussa. Auditointiryhmä suosittelee, että monimuotokoulutusta, joka sisältää sekä etä- että lähiopetusta, jatketaan myös korona-ajan jälkeen. Lisäksi kaikissa SeAMKin monimuotokoulutuksessa tulee huomioida tarvittavat lisäresurssit opetuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin sekä digipedagogiseen kehittämiseen.

## Opetuksen ja TKI-toiminnan yhteys edistää osaamisen liikkuvuutta

SeAMK on onnistuneesti integroinut opetushenkilökuntaa ja opiskelijoita niin TKI-hankkeisiin kuin työelämästä tuleviin toimeksiantoihin. Koulutukseen on sisällytetty TKI-toimintaa siten, että tutkimukseen perustuva tieto liittyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä on

selkeässä linjassa Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin kanssa, jonka mukaisesti opiskelijaa autetaan sisällyttämään uutta tietoa aikaisempaan tieto- ja kokemusmaailmaansa.

SeAMKin toimintaa kuvaa kokeilukulttuuri, jossa tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tuloksia sovelletaan toimivasti myös opetuksessa. Noin puolet opetushenkilökunnasta on mukana TKI-toiminnassa, mikä edistää sovellusalojen viimeisimpien tutkimustulosten hyödyntämistä opetuksessa. Osaamisvaihtoa korkeakoulun ja työelämän välillä edistetään tukemalla ja kannustamalla henkilöstöä palkallisiin työelämäjaksoihin sekä sivutoimiluvalla tapahtuvaan yritystoimintaan, mikä kehittää myös opetushenkilöstön osaamisen työelämävastaavuutta.

Opiskelijat ovat mukana TKI-hankkeissa tutkimusavustajina, harjoittelijoina ja opinnäytetöiden tekijöinä. He myös toteuttavat erilaisissa projekteissa työelämän toimeksiantoja ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien. Tällaiset käytännöt edistävät osaamisen ja osaajien liikkuvuutta paitsi SeAMKin sisällä myös korkeakoulun ja työ- ja elinkeinoelämän välillä. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajien ja hankehenkilöstön yhdessä kehittämiä hyviä käytänteitä hyödynnetään koko SeAMKissa ja että opetuksen ja TKI-toiminnan integraatioon varataan riittävästi resursseja henkilöstön kokonaiskuormituksen vähentämiseksi.

## **Opinnollistaminen sujuvoittaa opintojen etenemistä**

SeAMK soveltaa ennakkomateriaalin perusteella johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä sekä tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä.

SeAMK nosti itsearvioinnissa yhdeksi kehittämiskohteekseen opinnollistamisen eli opiskelijoiden opintojen aikaisen työssäkäynnin hyödyntämisen osana opintoja. Haastattelujen perusteella opinnollistamisen käytännöt vaihtelevat yksiköittäin ja tutkinto-ohjelmittain. Auditointiryhmä suosittelee, että opinnollistamisen prosessia kehitetään korkeakoulussa nykyistä systemaattisemmin. Opetus- ja ohjaushenkilöstölle voidaan järjestää täydennyskoulutusta ja elinkeinoelämään vastaavasti työpaikkaohjaajakoulutusta opinnollistamisesta.

Korkeakoulun hyvistä käytänteistä ja SeAMKin opinnollistamiseen liittyvän hankkeen tuloksista olisi hyvä tiedottaa nykyistä laajemmin korkeakoulun sisällä. Auditointiryhmä suosittelee, että opinnollistaminen integroidaan vahvemmin osaksi osaamisen tunnustamisen prosessia sekä osaamisperustaista koulutusta. Tämä edistää opiskelijoiden opintojen sujuvaa etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään.

## 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

### - HEI's self-assessment

#### Palautteita annetaan ja käsitellään eri foorumeilla

SeAMKissa opiskelijat antavat palautetta opintojaksoittain, opiskelijafoorumeissa, opiskelijabarometrissa, ja valtakunnallisessa valmistuvien AVOP-kyselyssä sekä opiskelijakunnan Sosiaali- ja koulutuspoliittisessa kyselyssä (SKOPO).

SeAMK tarjoaa mahdollisuuden palautteen antamiseen vapaaehtoisuuden periaatteella. Opettajien ja opiskelijoiden yhteiskehittäen laadittu opintojaksopalaute on lyhyt ja helposti vastattava, ja sen rinnalla monet opettajat käyttävät myös muita palautekanavia. Opintojaksopalautetta on kehitetty viime aikoina niin, että opettaja voi halutessaan lisätä omia kysymyksiään yhteisten kysymysten täydentäjiksi. Opintojakson välipalaute on optiona olemassa.

Opintojaksopalautteen ohella monissa tutkinto-ohjelmissa on opiskelijafoorumeita, joissa käsitellään esimerkiksi yhden periodin opintojaksoja. Nämä on koettu opintojen kehittämisen kannalta erittäin hyödyllisiksi.

SeAMK on toteuttanut opiskelijabarometrin jo 20 vuoden ajan kahden tai kolmen vuoden välein. Kyselyyn vastaavat opintojensa alussa olevat ja opintonsa pian päättävät AMK-opiskelijat. YAMK-opiskelijat vastaavat ilman opiskeluaikaerottelua. Opiskelijabarometri mahdollistaa opintojen eri vaiheissa olevien opiskelijoiden kokemusten vertailun sekä monimuoto- ja päiväopiskelijoiden kokemusten vertailun tutkinto-ohjelmittain. Myös pitkän ajan seuranta opetuksen koetun laadun kehittymisestä on mahdollinen. Opiskelijabarometrissa tarkastellaan seuraavia kokonaisuuksia: AMK-opiskelu, kansainvälisyys, opettajat, opiskelujärjestelyt, opiskelun ohjaus, yleinen ilmapiiri ja arvostus, työelämälähtöisyys ja yrittäjyysvalmiudet. Opiskelijabarometrin tuloksia täydentää opiskelijakunnan SKOPO-kysely joka toinen vuosi.

Valmistuneiden AVOP-kysely on merkittävä palautteiden lähde, sillä sen tuloksia voidaan suhteuttaa koko AMK-kenttään, myös tutkinto-ohjelmittain ja aikasarjana.

Palautteita käsitellään tutkinto-ohjelmien tiimeissä, yksiköiden johtoryhmissä, yksiköiden opiskelijafoorumeissa, henkilöstöiltapäivissä ja SeAMKin työryhmissä. Esimerkiksi ECTS-kriteerien mukaista opiskelijoiden kokemaa työmäärän toteutumista seurataan palautteiden avulla, mutta palautteita voitaisiin kokonaisuutena hyödyntää systemaattisemmin.

Opiskelijat saavat opettajalta ryhmäkohtaisen vastapalautteen antaessaan opintojaksopalautteen. Työelämän palautetta opiskelija saa projektitöiden ja harjoittelun yhteydessä. Ryhmänohjaaja tapaa opiskelijaa vuosittain henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) laatimisen ja tarkistamisen yhteydessä ja seuraa opiskelijan edistymistä antaen ohjaavaa

palautetta. Joissakin opinnoissa (esim. projektiopinnot ja oppinäyte) voidaan hyödyntää vertaisarviointia. Opiskelijan oma reflektointi suhteessa palautteeseen on tärkeää (vrt. Oppiminen SeAMKissa –pedagoginen malli, luku 1.1. ja 1.4.)

## Koulutuksen laatua ja tuloksellisuutta seurataan

Opetuksen tulokset ovat keskeisiä rahoitusmallissa, jossa opetuksen mittareina ovat suoritettut ammattikorkeakoulututkinnot, jatkuva oppiminen, työllistymisen laatu ja opiskelijapalautte. Suoritettut ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot on sijoitettu TKI-mittariksi, mutta SeAMKissa niitä käsitellään opetuksen tulostittareina. Joustavat ja opintoja tukevat tukipalvelut ja niiden kehittäminen (esimerkiksi opiskelijapalvelut, it-palvelut, kirjasto, digipedagoginen kehittäminen, Business Intelligence ) on valjastettu varmistamaan tavoitteiden saavuttamista.

Opintojaksot on rakennettu osaamisperustaisin tavoittein ja arviointikriteerein, joten opintojakson arviointeja voidaan pitää tuloksellisuuden tulkkeina. SeAMKissa tuetaan opintojen läpäisyä ja määräajassa valmistumista opetuksen laadusta tinkimättä. Menetelminä ovat muun muassa opintojen ja opetussuunnitelmien joustavoittaminen, ympärivuotisen opiskelun, osaamisen tunnustamisen ja opinnollistamisen kehittäminen sekä erilaisten suoritusmuotojen systemaattinen kehittäminen. Oikein ajoitetut opetuksen tukitoimet ovat osa kokonaisuutta.

Valmistuvien AVOP-kyselyn tulokset (taulukko 1) todistavat, että SeAMK oli vuonna 2020 kaikkien kysymysryhmien yhteistarkastelun perusteella Suomen paras korkeakoulu opiskelijalle. SeAMK oli 22 ammattikorkeakoulun joukossa kärjessä opiskelun tukipalveluissa, opiskelussa, oppimisympäristöissä, palautteessa ja arvioinnissa sekä opiskelutyytyväisyydessä. Vain kahdessa kysymysryhmässä 13:sta SeAMK sijoittui kolmen parhaan ulkopuolelle 22 ammattikorkeakoulusta.

Taulukko 1. SeAMKin sijoittuminen vuoden 2020 AVOP-kyselyssä.

Kysymysryhmät	AMK ja YAMK sijoitus 22 joukossa	AMK sijoitus 22 joukossa	YAMK sijoitus 22 joukossa
Opintojen sisältö	3	4	19
Opintojen suunnittelu ja ohjaus	7	7	15
Opetus	2	2	10
Opiskelu	1	1	7
Oppimisympäristöt	1	1	6
Opiskelun tukipalvelut	1	1	4
Palaute ja arviointi	1	1	8
Kansainvälisyys	4	3	20
Työelämäyhteydet	2	2	13
Työelämäneuvonta	2	2	15
Harjoittelu	3	3	
Opinnäytetyö	2	2	6
Opiskelutyytyväisyys	1	1	6
Koko AVOP kysely	1	1	10

Myös työllistymisen tunnusluvut kuvaavat koulutuksen tuloksellisuutta. Vuosina 2014–2018 ammattikorkeakoulusta valmistuneista oli työllisiä 86,1 % valmistumista seuraavan vuoden lopussa ja 64,6 % heistä sijoittui Etelä-Pohjanmaalle. Yrittäjäksi ryhtyneitä työllisistä oli muihin korkeakouluihin verrattuna merkittävästi enemmän (4,6 %).

AMK- ja YAMK-tutkinto-ohjelmien ja SeAMKin pääalueiden (opetus ja TKI) sisäiset auditoinnit ylläpitävät keskustelua opetuksen laadusta ja sen kehittämisestä. Prosessia on tarkasteltu kappaleessa 3.4.

## Yhteiskunnan ja työelämän muuttuvat tarpeet heijastuvat koulutuksen kehittämisessä

Tiivistä työelämäyhteistyötä koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä on käsitelty aikaisemmin kappaleessa 1.2. Tutkimuksiin ja selvityksiin perustuvaa ennakoitietoa hankitaan osallistumalla maakunnan osaamis- ja kehittämisverkostoihin, joita on kuvattu laajasti kappaleessa 2.1. Myös Arene ry:n alakohtaiset työryhmät ja Karvin koulutusala-arvioinnit tuottavat tietoa koulutuksen kehittämiseen.

SeAMK tekee yhteistyötä TE-keskuksen ja ELY-keskuksen kanssa ja saa alakohtaista tietoa alueellisista tarpeista. Koko Etelä-Pohjanmaan alueella toimiva SeAMKin Maakuntakorkeakoulu välittää signaaleja alueellisista tarpeista. Kahdella maakuntakorkeakoulupaikkakunnalla syksyllä

2021 aloittavat tekniikan polkuopiskeluryhmät ovat esimerkkinä yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin reagoimisesta. Niiden toteutuksessa hyödynnetään opetuksen hybridimallia. SeAMK on lisännyt koulutuksen monimuotoryhmien määrää päivätoteutuksiin verrattuna ja laatinut jatkuvan oppimisen koulutuskokonaisuuksia työelämää kuunnellen. Tarpeen mukaan opetussuunnitelmiin tehdään laajoja tai pienempiä päivityksiä. Työttömät ja lomautetut ovat voineet opiskella maksuttomasti avoin AMK -opintoja koronapandemian aikana.

**Vahvuudet**

- Monipuoliset opiskelijapalautteen järjestelmät
- Koulutuksen tunnustettu laatu ja laadun seuranta

**Kehittämiskohteet**

- Opintojaksopalautteen vastausprosentin lisääminen
- Palautetiedon systemaattisen hyödyntämisen edelleen kehittäminen

## 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

### - Assessment of the audit team

#### Opiskelijapalauteprosessin kehittäminen vaatii aktiivisuutta

Arviointiaineiston perusteella SeAMKin keskeiseksi kehittämiskohteeksi muodostuu opintojaksopalauteen hyödyntämisen kehittäminen. Auditointiryhmä tiedostaa, että Peppiin integroitu opiskelijapalautejärjestelmä on uusi, sillä se on otettu käyttöön syksyllä 2020. Lisämateriaalin perusteella palautekyselyn vastausprosentit ovat alhaiset, mikä vaikuttaa tulosten validiteettiin ja tätä kautta kaventaa palautetiedon soveltamismahdollisuuksia. SeAMKissa tehdään laajamittaisesti opintojen kehittämistyötä ja erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden vaikuttavuuden arvioinnissa opiskelijapalaute voisi toimia tärkeänä tiedonlähteenä.

Auditointiryhmä suosittelee vastapalautejärjestelmään panostamista keinoksi opiskelijapalauteen vastausaktiivisuuden parantamiseen. Opiskelijat aktivoituvat antamaan palautetta huomatessaan, että he voivat vaikuttaa opiskeluunsa liittyviin päätöksiin. Tämä vahvistaa myös opiskelijoiden osallisuutta ja hyvinvointia. Vastapalautteessa opettaja kuvaa niitä kehittämistoimenpiteitä, joita hän on palautteen perusteella tekemässä. Tehokas keino vastapalauteen antamiselle ovat opiskelijaforumit, jotka toimivat Liiketoiminta ja kulttuuri - yksikössä, Ruoka-yksikössä ja useimmissa sosiaali- ja terveysalan tutkinto-ohjelmissa. Niissä opiskelijoiden antamaa palautetta voidaan käsitellä yleisellä tasolla osana yhteiskehittämistä opiskelijoiden ja henkilökunnan kanssa.

Opiskelijapalauteen vastausaktiivisuuden lisäämiseen on SeAMKissa jo hyviä ideoita, kuten opiskelijoiden aktiivisesti seuraaman Tuudo-palvelun hyödyntäminen palautteenannosta tiedottamiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden ja henkilöstön itse esille nostamia toimivia käytänteitä otetaan käyttöön SeAMKissa nykyistä systemaattisemmin. Lisäksi auditointiryhmä kannustaa välipalauteen nykyistä laajempaan käyttöön. Tällöin opiskelijoiden on mahdollista huomata palautteen antamisen vaikutukset vielä saman opintojakson aikana.

#### Osaamistavoitteiden saavuttamisen arviointia tulee selkeyttää

Koulutusten toteutusta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti vuosikellon mukaisesti. AVOP-kyselyn tulosten perusteella SeAMK on onnistunut opetuksessa erinomaisesti. Koulutus on ajankohtaista ja vastaa sekä yhteiskunnan että työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tukipalvelujen kehittämisessä on huomioitu kattavasti henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet. Esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista ja käytänteistä ovat Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli, uudet joustavat väylät toiselta asteelta korkeakouluun, opiskelijahyvinvoinnin kehittäminen sekä työelämäläheiset oppimisympäristöt, joista auditointiryhmä sai vakuuttavia näyttöjä auditointivierailun aikana.

Koulutuksen tuottamaa osaamista arvioidaan pääasiassa työelämältä ja maakunnallisilta verkostoilta saatavan palautteen perusteella. Tällaisia ovat opiskelijoiden yrityslähtöisten projektiopintojen ja harjoittelun palautekeskustelut, pyöreän pöydän neuvottelukunnat ja avainkumppanuusverkostot. Auditointiryhmälle jäi epäselväksi, miten systemaattisesti opiskelijat saavat palautetta omasta oppimisestaan. Palautteen saanti omasta osaamisen kehittymisestä saattoi olla opiskelijan oman aktiivisuuden tai yksittäisen opettajan varassa. Arviointiryhmä kannustaa SeAMKia kiinnittämään huomiota opiskelijoiden oppimisen ja osaamistavoitteiden saavuttamisen arviointiin osana koulutuksen vaikuttavuuden arviointia.

Opettajien käyttämät menetelmät osaamistavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi eivät tulleet aineistossa selkeästi esille. Haastatteluissa viitattiin opintojaksopalautteeseen, mutta nykyinen osaamistavoitteiden saavuttamiseen liittyvä kysymys palautelomakkeessa ("opintojakson oppimismenetelmät tukivat hyvin opintojakson tavoitteiden saavuttamista") on valinnainen eli se ei ole mukana peruslomakkeessa, johon kaikki opiskelijat vastaavat. Näin ollen kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen opiskelijoiden osaamistavoitteiden saavuttamisen arvioinnista voi jäädä vajaaksi.

Auditointiryhmä suosittelee, että opetuksessa kiinnitetään huomiota nykyistä systemaattisemmin osaamisen jatkuvaan arviointiin ja palautteenantoon koko opintojen ajan. Näin Oppiminen SeAMKissa -mallin mukainen osaamislähtöinen opiskelijan oppimisprosessin tukeminen toteutuu entistä paremmin. Auditointiryhmä suosittelee, että opintojaksopalautteen peruslomakkeeseen lisätään kysymys, jossa opiskelija arvioi sitä, miten hyvin hän saavutti opintojakson tai opintokokonaisuuden osaamistavoitteet. Koska opiskelijapalaute toteutetaan Peppi-järjestelmän avulla, kysymyksen yhteyteen on mahdollista lisätä linkki, jonka kautta opiskelija pääsee kertaamaan kyseisen toteutuksen osaamistavoitteet.

## 1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- HEI's self-assessment

### Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin rakentaminen lisäsi monialaista kehittämisosaamista

Eri koulutusaloilla on oma erikoisosaamisensa, historiansa ja kielensä. Tehokas monialainen yhteistyö edellyttää yhteistä visiota ja ymmärrystä asioista. SeAMKin pedagoginen malli sanoittaa, mikä on keskeistä oppimisessa SeAMKissa ja mihin kaikki sitoutuvat.

Pedagogisen mallin suunnittelu käynnistyi koulutuspäälliköiden tuottamalla työpaperilla, jota käsiteltiin eri tutkinto-ohjelmissa (kuvio 1). Opiskelijabarometrikyselyssä opiskelijoilta kysyttiin, millaista oppimisen pitäisi olla tulevaisuuden SeAMKissa. Näiden tulosten pohjalta toteutettiin työpaja, jossa neljännes opettajista ja vapaaehtoiset opiskelijat aloittivat Innoduel-digityökalulla yhteiskehittämisen. Työ jatkui opiskelijoiden ja opettajien Innoduel-areenoilla ja materiaalia työstettiin opetuksen kehittämisryhmässä yksinkertaiseen muotoon.

Tuloksena syntynyt pedagoginen malli on aidosti yhteiskehittäen luotu materiaali, jonka kehittäminen lisäsi SeAMK-henkeä ja monialaista kehittämisosaamista korkeakoulussamme, joka oli tiivistymässä yhdelle kampukselle. Yhdessä kehitettyyn malliin on helppo palata, kun kehitetään koulutusta ja opiskeluhyvinvointia.



Kuvio 1. Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin (2018) rakentaminen.

## Uudet joustavat väylät toiselta asteelta korkeakouluun

SeAMK on rakentanut ammattikorkeakouluopintoja lyhentäviä opintopolkuja [Tie tulevaisuuteen -hankkeessa](#) (2017–2019/2020) toisen asteen ammatillisten oppilaitosten Koulutuskeskus Sedun, Koulutuskeskus Vuoksin ja Etelä-Pohjanmaan Opiston ja Järvisseudun ammatti-instituutin kanssa. Keväästä 2021 alkaen on kehitetty suoraa tutkinto-opiskelupaikan saamiseen johtavia väyläopintoja ammatilliselta toiselta asteelta kaikkiin SeAMK:n tutkinto-ohjelmiin. Vuodesta 2021 alkaen pilotoidaan myös suoraa tutkinto-opiskelupaikan saamiseen tähtäävää lukioväylää ja mahdollista valintakoekurssia.

SeAMK on ollut mukana Etelä-Pohjanmaan Urheiluakatemiatoiminnassa vuodesta 2007 alkaen. Urheiluakatemiassa toimiville toisen asteen opiskelijoille tarjotaan väyläopintojen yhteydessä aktiiviurheilun huomioon ottavia opintoja ja opiskelumuotoja.

SeAMK toimii sidosryhmänä [Opinlakeus-verkostossa](#), johon kuuluvat lähes kaikki Etelä-Pohjanmaan toisen asteen oppilaitokset lukiot mukaan lukien. SeAMK on tuottanut alueen

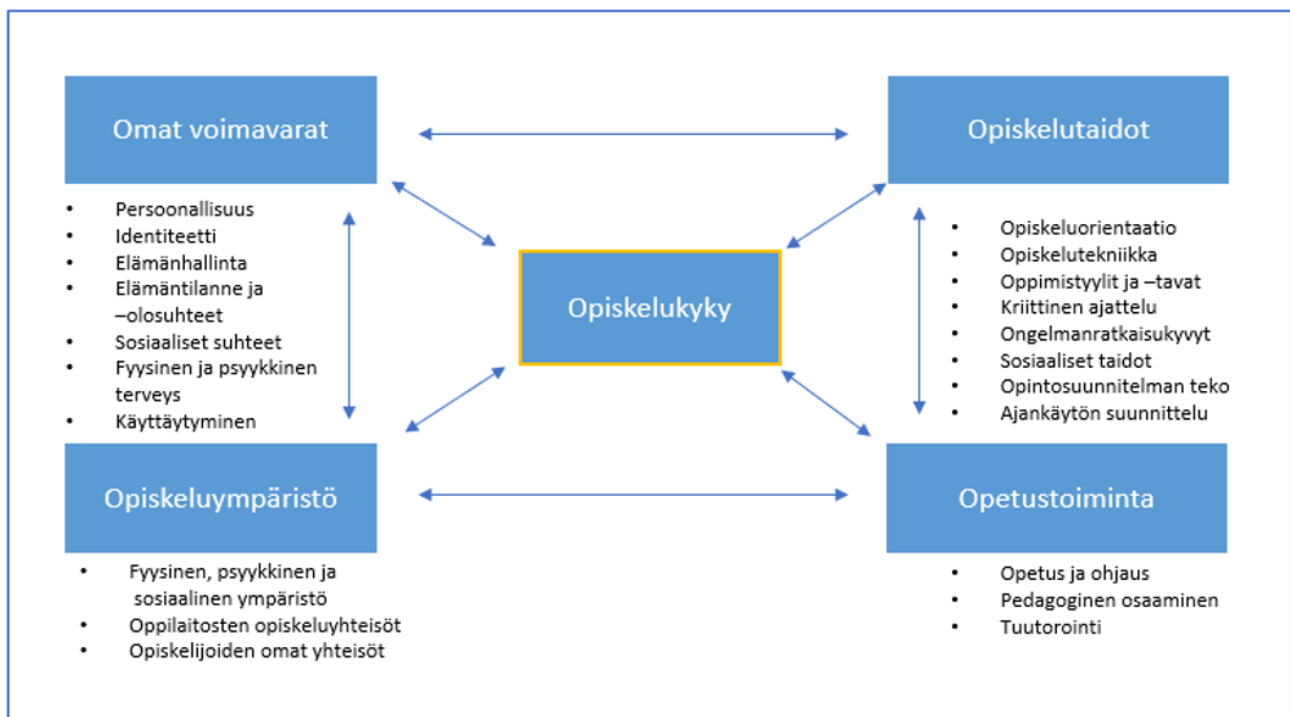
lukioille vuosittain 4–6 opintojaksoa, ja systemaattisempaa yhteistyötä on tehty Seinäjoen alueen lukioiden kanssa. Meneillään on ESR-rahoitteinen Lukiota väylä korkeakouluun -hanke.

## Opiskeluhyvinvoinnin kehittäminen on linjassa Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin kanssa

SeAMK rekrytoi opintopsykologin 2020 ja samana vuonna laadittiin uusi SeAMKin opiskeluhyvinvoinnin toimintasuunnitelma. Sen lähtökohtana on kokonaisvaltainen käsitys ihmisestä ja sosiaalinen konstruktivismi, jossa tieto ja todellisuus nähdään yhteisön kehittämänä, mikä on myös Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin taustalla. Toimintasuunnitelma pohjautuu dialogisuuteen, jossa vastavuoroisuus, luottamus ja tasavertainen kohtaaminen ovat avainasemassa. Suunnitelman taustalla vaikuttaa myös korkeakouluissa käytetty dynaamisen opiskelukyvyn malli, jonka avulla voidaan jäsentää eri toimijoiden rooleja ja yhteistyötä opiskelukyvyn tukemisessa (kuviot 2).

Suunnitelmassa hahmotellaan ohjauksen väylien kehittämistä ryhmänohjaajien, opinto-ohjaajien, ammatillisten erityisopettajien, neuropsykiatrisen valmentajan ja korkeakoulupastorin yhteisenä työnä. Myös verkostojen ylläpito (esim. YTHS, Ohjaamo) on otettu huomioon.

Vuonna 2020 laadittiin myös opintojen ohjauksen kehittämisen toimintasuunnitelma vuosiksi 2020–2021. Rinnakkain edellä mainittujen kehittämistoimien kanssa on toiminut SeAMK Sports -hanke yhteistyössä opiskelijakunta SAMO:n kanssa. Vuosina 2021–2022 opiskeluhyvinvointia kehitetään OKM:n erillisrahoituksella yhdessä Jyväskylän AMK:n ja molempien ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien kanssa.



Kuvio 2. Dynaaminen opiskelukyky.

## Opiskelija kohtaa asiantuntijoita moderneissa työelämälaheisissä oppimisympäristöissä

[SeAMK Älykoti](#) (SeiHoW, Seinäjoki Home of Wellbeing) on SeAMKiin vuonna 2020 valmistunut demonstraatioympäristö, joka tutustuttaa sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan yrityksiä, asiantuntijoita ja opiskelijoita hyvinvointiteknologiaan. Se demonstroi tulevaisuuden ikääntymisympäristöä, jossa ikääntyneen ja/tai liikkumisrajoitteisen on mahdollista asua turvallisesti ja mahdollisimman itsenäisesti keinoälyä ja robotiikkaa hyödyntäen.

Älykodissa on laitekantaa, jota ei löydy muualta Suomesta (esim. robottirollaattori, Cruzr-humanoidirobotti). SeAMK Älykotia oppimisympäristönä täydentää Living Lab -toiminta, jossa uusia innovaatioita ja teknologioita koekäytetään mahdollisimman aidossa käyttöympäristössä.

[Frami Food Lab](#) (FFL) on uusi ruokalaboratoriokonsepti, joka kokoaa koko ruokaketjun laboratoriopalvelut kokonaisuudeksi. FFL toimii yhteistyössä SeAMK Digital Factoryn (ks. Luku 2.4), Agro Labin ja opetusravintola Prikan kanssa. Food Lab sisältää kemian ja mikrobiologian analyysilaboratoriot, elintarvikkeiden prosessointitilan sekä simulaatiohuoneen ja aistinvaraisen arvioinnin tilan. Food Labin vieressä sijaitseva Agro Lab mahdollistaa maaperäanalysoinnin sekä kasvituotannon havainto- ja koetoiminnan. Tavoitteena on aikaansaada kehittämisalusta, jossa opiskelijat ja elinkeinoelämä kohtaavat.

[SeAMK Y-Zone -konsepti](#) käsittää sekä portaalin että fyysisen tilan. Portaali kokoaa yhteen kaikki yrittäjyyteen liittyvät opinnot, oppimisympäristöt ja tapahtumat. SeAMK Y-Zone tarjoaa tukea,

tietoa ja verkostoitumismahdollisuuksia kaikille yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille. Esimerkiksi SeAMK Business Hubissa opiskelija voi kehittää yritysideoitaan. Opiskelijoille ja henkilökunnalle tarkoitettu SeAMK Osuuskunta on perustettu 2020.

## 2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

### - Assessment of the audit team

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**

- SeAMKin johtamis- ja laatu-järjestelmä tukee aluekehittämistä ja elinkeinorakenteen uudistamista koko maakunnan alueella ja se kattaa keskeiset kohde- ja sidosryhmät.
- SeAMK on rakentanut aluekehittämiseen ja elinkeinorakenteen uudistamiseen vaikuttavia toimintamalleja ja TKI-toiminnan muotoja, joita se kehittää jatkuvasti alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeet huomioon ottaen.
- SeAMKin yrittäjähenkisyys ja sitä edistävät monipuoliset toimintamuodot tukevat korkeakoulun kokeilukulttuuria.

#### **Kehittämissuositukset**

- SeAMKin tulee vahvistaa kokeilu-ympäristöjen ja kehittämisspalveluiden tunnettuutta ja saavutettavuutta alueen pienten ja mikroyritysten keskuudessa.
- SeAMKin kannattaa laatia kansainvälistymisen edistämiseen hybridistrategia, jonka toimeenpanossa hyödynnetään pandemian myötä kehittyneitä etäosallistumisen ja -yhteistyön mahdollisuuksia.
- SeAMKin tulee panostaa hyvien aluekehittämisen toimintamallien jakamiseen korkeakoulukentällä ja hyödyntää siitä syntyvä vuorovaikutus toimintamallien jatkokehittämisessä.

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

### - HEI's self-assessment

#### SeAMKin strategia painottaa menestystä yhdessä maakunnan kanssa

SeAMKin strategian 2020–2024 työnimi Kokoaan suurempi ja entistä verkottuneempi SeAMK tarkoittaa, että SeAMK on entistä vaikuttavampi ja tuloksetkkaampi korkeakoulu ja tekee entistä tiiviimpää yhteistyötä alueen yritysten ja yhteisöjen sekä muiden korkeakoulujen kanssa. Strategiassa todetaan, että Etelä-Pohjanmaan tulevaisuus ja menestys kulkevat käsi kädessä korkeakoulun ja työelämän yhteistyön kanssa. SeAMKin missiona on vahvistaa Etelä-Pohjanmaan kehitystä, kansainvälistymistä ja hyvinvointia kouluttamalla tulevaisuuden osaajia sekä tuottamalla työelämää uudistavaa soveltavaa tutkimusta. Edelleen SeAMKin visiona on Kansainvälinen, yrittäjähenkinen SeAMK – paras korkeakoulu opiskelijalle. Paras korkeakoulu -mittareina käytetään valmistuneiden opiskelutyytyväisyyttä ja työllistymistä, joista opiskelijatyytyväisyydessä tavoitteena on olla Suomen paras ja työllistymisessä kolmen parhaan joukossa. SeAMKin ohjaavin asiakirja on SeAMKin strategia sekä OKM:n toimintaa ohjaavat asiakirjat. Lisäksi toimintaa ohjaavat Etelä-Pohjanmaan alueen maakuntasuunnitelma ja -ohjelma, älykkään erikoistumisen strategia sekä Etelä-Pohjanmaan korkeakoulustrategia.

#### Avainkumppanuus- ja maakuntakorkeakoulukonseptit sekä laaja osallistuminen varmistavat tiiviin vuorovaikutuksen

SeAMKin näkemys yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta perustuu Arene ry:n ja UNIFIn raporttiin [Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta](#). Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja sidosryhmäsuhteita johtavat rehtori ja vararehtori yhdessä muun johtoryhmän sekä hallituksen kanssa. SeAMKin asiantuntijat toimivat oman maakunnan keskeisissä osaamis- ja kehittämisverkostoissa osallistuen laaja-alaisesti mm. maakuntastrategian erilaisten kehittämisohjelmien työstämiseen.

SeAMKilla on vuodesta 2015 lähtien ollut 17 avainkumppania. Kussakin kumppanuussuhteessa on SeAMKin puolelta nimetty kumppanuusvastaava ja avainkumppanin puolelta yhteyshenkilö. Konseptilla tarjotaan avainkumppaneille helppoa ja palvelevaa lähestymistä yhden luukun periaatteella sekä ensikäden mahdollisuuksia vaikuttaa SeAMKin kehittämiseen ja kehittymiseen. Maakuntakorkeakoulu toimii vakinaistettuna viidellä seutukunnalla tarjoten lähipalvelun alueen yrityksille SeAMKin koulutus- ja TKI-palvelujen välittämiseen yritysten tarpeiden mukaisesti.

## SeAMKin aluevaikuttavuus on monipuolista ja sitä seurataan monilla mittareilla

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aluevaikuttavuus on merkittävää monella osa-alueella. Merkittävin yksittäinen aluevaikuttavuuden mittari on valmistuneiden määrä ja heidän sijoittumisensa Etelä-Pohjanmaan maakuntaan. Tähän mennessä SeAMKista on valmistunut yli 18 000 tutkinnon suorittanutta, ja heistä yli puolet sijoittuu töihin Etelä-Pohjanmaalle. Olemme myös yritysten kehittäjäkumppani. Tämä toteutuu TKI-toiminnan, maksullisen palvelutoiminnan, jatkuvan oppimisen, opiskelijaprojektien, opinnäytteiden ja harjoittelujen muodossa. Valmistuneiden ja alueelle työllistymisen lisäksi aluevaikuttavuutta mitataan myös seuraavilla tunnusluvuilla: yrittäjiksi ryhtyneet, harjoittelujen ja opinnäytteiden määrä, TKI-volyymi ja hankkeiden sekä maksullisten palvelutoimeksiantojen määrä, julkaisut ja verotulot alueelle.

Tehtävämme on myös kansainvälistää maakuntaa. Tämä tapahtuu kansainvälisten tutkinto-ohjelmien kehittämisen ja niihin rekrytoitavien kansainvälisten opiskelijoiden myötä sekä palkkaamalla lisää kansainvälisiä asiantuntijoita ja osallistamalla kasvavassa määrin kansainvälisiin TKI-hankkeisiin.

SeAMK teetätti Helsingin yliopiston Ruralia-insituutilla [selvityksen SeAMKin aluetaloudellisista vaikutuksista](#) 25 toimintavuotensa aikana. Selvitys osoitti, että SeAMKin vaikutus Etelä-Pohjanmaan talouteen on noussut noin 0,4 prosentista noin 3,2 prosenttiin maakunnan BKT:stä vuosien 1996 ja 2016 välillä. SeAMKilla on ollut myös vahva vaikutus maakunnan työllisyyteen: vuonna 1996 vaikutus oli noin 0,5 prosenttia maakunnan työllisistä ja vuoteen 2016 mennessä noin 3,7 prosenttia.

Muista ammattikorkeakouluista poiketen SeAMK hallinnoi Pohjanmaan sosiaalialan osaamiskeskus SoNET BOTNIAa. Osaamiskeskus toimii kolmen pohjalaisen maakunnan alueella, ja sen palveluksessa aloitti myös vuoden 2021 alussa sosiaaliasiamies.

SeAMKin uudessa strategiassa painottuu myös Open Campus -konsepti. Yhteistyö on tiivistä myös toisen asteen ammatillisten oppilaitosten ja lukioiden kanssa SeAMKin tarjotessa niille mm. väyläopintoja ammattikorkeakouluun.

SeAMK mittaa sidosryhmän keskuudessa luottamusta ja mainettaan Luottamus & Maine -kyselyllä. Lisäksi ulkoisille asiakastoimeksiannoille on käytössä NPS-suosittelemittari. TKI-hankkeiden päätyttyä hankkeissa arvioidaan hankkeiden vaikuttavuutta etukäteen määritellyn viitekehyksen mukaisesti.

## Toimintaympäristön muutoksia analysoidaan

Strategian uudistamisen ja päivittämisen yhteydessä tehdään laajempaa toimintaympäristön analysointia. SeAMK on mukana Etelä-Pohjanmaan liiton Tulevaisuustyöryhmässä, joka samalla toimii maakunnan ennakointiryhmänä. Toimintaympäristön muutoksia analysoidaan myös

tutkinto-ohjelmien pyöreän pöydän neuvotteluissa ja neuvottelukunnissa, joissa varmistetaan työelämän näkemys opetussuunnitelmien ja koulutuksen kehittämisessä. Vuosittain SeAMKissa on käynnissä noin 115 TKI-hanketta, joissa analysoidaan myös toimintaympäristön muutoksia. Näihin osallistuu satoja yrityksiä. Hankkeista 28 on kansainvälisiä, jolloin niihin liittyvät kansainväliset kumppanit ja kansainvälinen rahoitus. Hankkeet ovat myös keskeinen tapa opettajille ja TKI-asiantuntijoille oppia ja kehittää uusia asioita ja viedä niitä opetukseen. SeAMK mahdollistaa henkilökunnalle myös palkalliset työelämäjaksot, jotka mahdollistavat perehtymisen käytännön työelämään ja siellä tapahtuviin muutoksiin. Myös tieteellisiä jatkotutkintoja tuetaan SeAMKin henkilöstön kehittämisrahastosta.

#### **Vahvuudet**

- Vahva strategialähtöisyys kaikessa toiminnassa ja kehittämisessä
- Laaja osallistuminen maakunnalliseen kehittämistyöhön ja merkittävä rooli maakunnan kehittämisessä
- Avainkumppanuuskonsepti
- Maakuntakorkeakoulukonsepti

#### **Kehittämiskohteet**

- CRM-järjestelmän kattavuuden kehittäminen ja systemaattisempi hyödyntäminen
- Vaikuttavuuden arvioinnin menetelmien ja systemaattisuuden kehittäminen
- Aktiivisempi yhteydenpito yrityksiin hankkeiden päättymisen jälkeen (ns. hankkeiden jälkihoito)

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

### - Assessment of the audit team

#### Järjestelmällinen johtaminen luo perustan SeAMKin yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle

SeAMK on vahvasti ja pitkäjänteisesti sitoutunut aluekehittämiseen ja elinkeinorakenteen uudistamiseen. Tämä ilmenee korkeakoulun strategisena tavoitteena yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kasvattamiseksi koko maakunnan laajuudella ja sen olennaiset sidos- ja kohderyhmät huomioiden.

SeAMKin johtamisjärjestelmä tukee aluekehittämistyötä asettamalla korkeakoulun toiminnalle selkeät, mutta riittävän kunnianhimoiset tavoitteet, jotka pohjautuvat maakunnan keskeisiin strategia-asiakirjoihin ja niiden painopisteisiin. Esimerkkeinä jaetuista painopisteistä ovat maakunnan kansainvälistäminen sekä pk-yritysvaltaisen elinkeinoelämän digitalisaation ja omistajanvaihdosten edistäminen.

Aineiston ja haastattelujen perusteella SeAMK on maakunnan työ- ja elinkeinoelämän pulssilla ja reagoi ketterästi niin yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta tuleviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin. SeAMK tekee myös läheistä yhteistyötä alueen toisen asteen oppilaitosten kanssa, mistä viimeaikaisena esimerkkinä on väyläopintomahdollisuuden rakentaminen. Väyläopinnot ovat yksi keino yrittää varmistaa, että alueen nuoret siirtyvät sujuvasti korkea-asteen opintoihin ja jäävät kotimaakuntaansa.

#### SeAMK seuraa monipuolisesti toimintansa tuloksia

SeAMKin johtamisjärjestelmään kuuluvat toimintasuunnitelmat ja kehittämisohjelmat, jotka toimeenpanevat strategiassa asetettuja tavoitteita. SeAMKin määrälliset tavoitteet kattavat koulutustoiminnan suoritteet, TKI-toiminnan euromäärän, julkaisumäärät sekä opiskelijatytytyväisyyden. Lisäksi korkeakoulu on asettanut itselleen laadullisia tavoitteita, kuten menestyminen yhdessä maakunnan ja muiden yhteistyökumppanien kanssa.

SeAMKin johto ja muu organisaatio seuraavat tavoitteiden toteutumista kattavalla mittaristolla, joihin kuuluu yli 20 tulosindikaattoria. Yhtenä mittarina on valmistuneiden sijoittuminen alueen työ- ja elinkeinoelämään, mukaan lukien yrittäjäksi ryhtyneet. Tässä korkeakoulu on tilastojen mukaan onnistunut vähintäänkin hyvin. SeAMK pyrkii myös jatkuvasti parantamaan toimintansa vaikuttavuuden arviointia ja sen systemaattisuutta. Tästä viimeaikaisena esimerkkinä on NPS-asiakastytytyväisyyskyselyn käyttöönotto. SeAMKin teettämä selvitys vahvistaa käsitystä korkeakoulun tuottamista pitkän aikavälin positiivisista vaikutuksista alueen talous- ja

työllisyyskehitykseen.

## SeAMK analysoi pitkäjänteisesti, laajasti ja säännöllisesti toimintaympäristönsä muutosta

SeAMK analysoi oman toimintansa lisäksi laajasti myös toimintaympäristönsä muutoksia. SeAMK tekee analyysiä alueellisesti ja valtakunnallisesti sekä eri toimi- ja koulutusaloilla. Korkeakoulu osallistuu aktiivisesti alueen keskeisiin toimintaympäristöä analysoiviin ja ennakointia tekeviin elimiin, kuten maakunnan Tulevaisuustyöryhmään. Näistä saatavaa tietoa SeAMK täydentää omilla analyyseillaan, joita se tekee erityisesti TKI-hankkeiden yhteydessä ja avainkumppaneiden, kuten Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien ja Etelä-Pohjanmaan Kauppakamarin, verkostoja hyödyntäen.

Analyysityöstä syntyy kattavasti informaatiota, mitä etenkin korkeakoulun johto ja keskijohto sekä TKI-henkilöstö käyttävät toimintansa suuntaamiseen. SeAMKin opetushenkilöstön haastattelun perusteella analyysien tuottamaa tietoa voitaisiin hyödyntää enemmän myös opetuksen vuosisuunnittelussa sekä opetushenkilöstön kehityskeskusteluissa.

## Yksityiskohtainen laatujärjestelmä, ajan tasalla oleva johto ja sitoutuneet aluetoimijat auttavat SeAMKia onnistumaan tehtävässään

Vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamista edesauttaa SeAMKin laatujärjestelmä, joka on tarkasti määritelty, arjen toimintaa ohjaava ja toiminnan kehittämistä tukeva. Maakunnan keskeisten työ- ja elinkeinoelämän toimijoiden sekä julkishallinnon luottamus- ja virkajohdon auditointihaastatteluissa osoittama sitoutuneisuus SeAMKin toiminnan edistämiseen auttaa korkeakoulua onnistumaan tehtävissään.

SeAMKin hallitus ja toimiva johto ovat yhdessä korkeakoulun kokonaisstrategian ja johtamisjärjestelmän ankkureita. Hallituksen ja johdon jakama näkemys strategiasta on haastatteluiden perusteella kirkas ja yhtenäinen sekä maakunnan työ- ja elinkeinoelämän tarpeet tunnistava. Raportointia on kehitetty hallituksen koko toiminnan ajan. Hallituksen henkilöstö- ja opiskelijaedustajat katsovat hallitustyöskentelyn tarjoavan mahdollisuuksia vaikuttaa korkeakoulun toimintaan.

## SeAMKin erinomaiset toimintamallit vahvistavat maakunnan elinvoimaa

SeAMKilla on näyttöä aluevaikuttamista tukevien hyvien toimintamallien pitkäjänteisestä, tuloksellisesta ja asiakkaiden tarpeet huomioivasta kehittämistyöstä. Maakuntakorkeakoulu, avainkumppanuusmalli, omistajanvaihdosten edistämisen ekosysteemi sekä Digital Factory ja tätä laajentava Digital Innovation Hub ovat toimintamalleja, jotka lisäävät korkeakoulun vaikuttavuutta ja vastaavat laajemmin maakunnan strategisiin tavoitteisiin. SeAMKin on hyvä varmistaa, että näiden toimintamallien jatkuvuus ei ole riippuvaista yksittäisistä henkilöistä tai rahoituskanavista. Käytössä oleva laatujärjestelmä ja asiakashallintatyökalut tarjoavat tähän hyviä varmistuskeinoja.

Osana toimintamallien tulevaa kehittämistyötä SeAMKin kannattaa varata avainhenkilöidensä aikaa toimintamallien esittelyyn niin koti- kuin ulkomaisilla korkeakoulukentillä. Hyvien käytänteiden systemaattinen jakaminen hyödyttää myös SeAMKia itseään, kun esittelyn yhteydessä saadut ideat otetaan mukaan oman toiminnan jatkokehittämisessä. Myös EU-tasolta tulevat uudet digivihreän siirtymän kehittämisresurssit kannattaa hyödyntää täysimääräisesti vaikuttavuuden ja verkottuneisuuden kasvattamiseen. Näin SeAMK onkin jo tehnyt Digital Innovation Hub -toimintamallin kohdalla.

Toimintamallit ovat itsessään myös oivia tutkimuskohteita, joihin syventyminen tarjoaa korkeakoululle kaivattua lisäyötettä mallien kehittämiseen. SeAMKin kannattaakin aktiivisesti ja rahoitusmallia hyödyntäen tarjota toimintamalleja eri tieteenalojen tutkimusaiheiksi.

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

### - HEI's self-assessment

#### SeAMK on sitoutunut avoimen tieteen ja hyvän tieteellisen käytännön toteutumiseen

Strategiansa mukaisesti SeAMK suosii avoimia toimintatapoja myös TKI-toiminnassa. Lisäksi SeAMK on allekirjoittanut ja sitoutunut Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistuksen 2020–2025 toimeenpanoon. Avoimen TKI-toiminnan periaatteet ja toimintamallit on kirjattu TKI-toiminnan toimintaohjeisiin sekä laatukäsikirjaan. Lisäksi avoimet verkko-oppaat [Julkaisijan opas](#) ja [Avoin TKI -opas](#) ohjaavat käytännön työtä. Avoimesta TKI-toiminnasta kerrotaan [SeAMKin verkkosivuilla](#) myös yhteistyökumppaneille. Verkkosivujen kautta pääsee tutustumaan SeAMKin avoimiin julkaisuihin, projekteihin ja niiden tuloksiin sekä tutkimusinfrastruktuureihin. Osa infrastruktuureista on kuvattu myös [tiedejatutkimus.fi](#) -portaalissa.

Avoimen TKI-toiminnan tavoitteena on etenkin vuoropuhelun edistäminen innovaatioekosysteemissä. SeAMKin henkilökunnan vuoden 2019 julkaisuista 99 % on avoimesti saatavana. TKI-aineistojen jatkokäyttömahdollisuuksia pyritään edistämään julkaisemalla aineistojen metatietoja SeAMKin verkkosivuilla Aineistot-tietokannassa ja tallentamalla aineistoja myös kansallisiin ja kansainvälisiin data-arkistoihin. Lisäksi hankkeissa kerätyt tulokset, aineistot ja muut tuotokset pyritään tuomaan avoimesti kaikkien halukkaiden saataville.

SeAMK koordinoi valtakunnallista hanketta (2018–2021) [Ammattikorkeakoulujen avoin TKI, oppiminen & innovaatioekosysteemi](#), jossa kehitetään avoimen TKI-toiminnan osaamista ja avointen toimintamallien käyttöönottoa ammattikorkeakouluissa. SeAMKin asiantuntijat ovat myös aktiivisesti osallistuneet valtakunnallisten avoimen tieteen ja tutkimuksen -työryhmien toimintaan sekä julkaisseet kansallisilla että kansainvälisillä foorumeilla.

Hyvä tieteellinen käytäntö on oleellinen osa SeAMKin avointa TKI-prosessia. SeAMK on sitoutunut noudattamaan toiminnassaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimia hyvän tieteellisen käytännön (HTK) ohjeita ja toteuttaa niiden ohjauksessa TKI-työtä eettisesti kestäväällä pohjalla. HTK-ohjeita sovelletaan TKI-projekteissa aina yritysytistyöhankkeista opinnäytetöihin. Lisäksi ohjeet huomioidaan myös muussa toiminnassa (mm. julkaisut). SeAMKin TKI-toimintaohjeet edellyttävät hyvän tieteellisen käytännön huomioimista ja henkilökuntaa ohjataan ottamaan huomioon asioita, joiden avulla TKI-toiminta säilyy luotettavana ja uskottavana. Näitä ovat mm. yhteisesti sovittavien toimintatapojen noudattaminen TKI-prosessin eri vaiheissa, raportoinnissa ja tukipalveluissa sekä muiden toimijoiden asianmukainen huomioiminen ja esteellisyyden välttäminen. Viime vuosien aikana tutkimusetiikkaan, eettiseen ennakkoarviointiin ja hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvät asiat ovat nousseet SeAMKissa entistä keskeisempään

rooliin. Esimerkiksi tutkimusetiikka huomioidaan jo hankkeiden hakuvaiheessa. Käytännössä hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen takaa tutkittavien oikeudet ja linjaa toimijoiden sekä korkeakoulun velvollisuudet. Lisäksi se toimii takuuna SeAMKin työn korkeasta laadusta.

## TKI-hankkeet suunnitellaan tarpeisiin

Ammattikorkeakoulun TKI-toiminta käsittää pääosin julkisin varoin rahoitetut tutkimus- ja kehittämisprojektit neljällä painoalalla: kestävät ruokaratkaisut, älykkäät teknologiat, hyvinvointi ja luovuus sekä yrittäjyys ja kasvu. Painalojen sisällä vahvuusalat ovat ruokaturvallisuus, digitaalinen valmistus ja teollinen internet, kasvuyrittäjyys ja omistajanvaihdokset sekä hyvinvointiteknologia. Vuonna 2020 oli käynnissä 115 TKI-hanketta ja ulkopuolisen rahoituksen volyymi näihin oli 4 miljoonaa euroa. Hankkeista noin 95 % sijoittuu painoaloille ja 40-50 % vahvuusaloille. TKI-toiminnasta 70 % on kehittämistyötä ja 30 % soveltavaa tutkimusta. SeAMKin henkilöstö osallistuu hyvin laajasti TKI-toimintaan, mikä myös lisää toiminnan vaikuttavuutta. Päätoimisten TKI-työntekijöiden lisäksi noin puolet opettajista osallistui vuonna 2020 TKI-hankkeisiin, mikä varmistaa hankkeissa kehitettyjen tuotosten ja osaamisen siirtymisen myös opetukseen ja opiskelijoille.

TKI-toimintaohjeissa on kuvattu TKI-hankkeen prosessi: hankeidea ja sen hyväksyttäminen jatkoon, hankkeiden sparraus (rahoituslähdekohtainen sparraaja), hankesuunnitelmien hyväksyminen, hankkeiden aloittaminen, toteutus, päättäminen ja arviointi. TKI-hankkeet vastaavat maakunnan sekä sen yritysten ja yhteisöjen keskeisiin kehittämistarpeisiin. TKI-hankkeet suunnitellaan ja toteutetaan tiiviissä vuorovaikutuksessa kohderyhmien (yritykset ja muut yhteisöt) ja rahoittajien kanssa, mikä luo edellytykset hankkeiden tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle. TKI-rahoittajat varmistavat myös omilla valinnoillaan, että hankkeiden teemat ohjautuvat yhteiskunnallisesti merkittäviin asioihin. Osallistuvien yritysten omarahoitus omalta osaltaan varmistaa asiakastarpeen olemassaolon. TKI-toiminta tuottaa maakunnalle uutta osaamista ja innovatiivisia ratkaisuja kilpailukyvyyn, kansainvälistymisen ja menestyksen varmistamiseksi. Lisäksi SeAMK osallistuu aktiivisesti vahvuusalojensa ekosysteemyöhön maakunnallisella, valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla.

## TKI-toiminnan vaikuttavuutta seurataan ja tuloksista viestitään aktiivisesti

TKI-toiminnan päätunnuslukuina seurataan ulkopuolisen rahoituksen volyymia ja julkaisuja. Lisäksi seurataan hankkeiden lukumäärää, hankkeisiin osallistuneiden henkilökunnan määrää ja henkilötövuosia. Yksittäisissä hankkeissa seurataan itse toimintaa, hankkeen taloutta, tuloksia, rahoittajien indikaattoreiden kertymistä ja hankkeen vaikuttavuutta. Hankkeiden päätyttyä pidetään päätöskokous ja loppuarviointi, missä arvioidaan hankkeen tuloksia ja tuotoksia sekä vaikuttavuutta. Vuoden 2020 lopusta lähtien asiakastytyväisyyttä on seurattu Net Promotor Score (NPS) -kyselynä hankkeeseen osallistuneille yrityksille ja maksullisen palvelutoiminnan asiakkaille. Lisäksi kolmen vuoden välein toteutetaan keskeisille sidosryhmille ja hankekumppaneille Luottamus & Maine -kysely. Edellisessä kyselyssä SeAMK sai mukana olleista ammattikorkeakouluista parhaat arviot.

Koko SeAMKin henkilökuntaa on aktivoitu aktiiviseen julkaisutoimintaan mm. julkaisutyöpajoja järjestämällä ja resursoimalla julkaisutoimintaa työaikasuunnitelmiin. Vuonna 2020 SeAMKin 685 julkaisua tuotti 192 kirjoittajaa. SeAMK on sijoittunut kokoonsa nähden kärkikolmikkoon julkaisujen tuottamisessa. Kaikkiin hankkeisiin sisältyy jo rahoittajienkin edellytyksenä viestintäsuunnitelma. Viestintä projekteista ja niiden tuloksista on monipuolista. Viestintäkanavia ovat mm. www-sivut, blogit, sosiaalinen media, erilaiset julkaisut ja kolumnit, sarjakuvat, seminaarit ja muut yleisötapahtumat. Populaarijulkaisemista laajalle yleisölle (mm. maakunta- ja paikallislehdissä) ja ammattiyleisölle on painotettu yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden lisäämiseksi.

#### **Vahvuudet**

- Suunnannäyttäjäyys avoimessa tieteessä AMK-kentällä
- Aktiivinen julkaisutoiminta ja viestintä hankkeiden tuotoksista
- Tasokkaasti määritellyt ja toimivat TKI-prosessit

#### **Kehittämiskohteet**

- Hankkeiden vaikuttavuuden arvioinnin menetelmien ja systemaattisuuden kehittäminen
- Opiskelijoiden osallistumisen vahvistaminen ulkopuolisen rahoituksen TKI-hankkeissa
- Yritysrahoituksen osuuden kasvattaminen TKI-toiminnassa

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

### - Assessment of the audit team

#### SeAMKin TKI-toiminta perustuu korkeakoulun ja maakunnan vahvuuksille

SeAMKin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on korkeakoulun kokoon ja resursseihin nähden laajaa ja vaikuttavaa. SeAMK on keskittänyt TKI-toimintaansa vahvuusaloilleen, jotka on valittu maakunnan työ- ja elinkeinoelämän painopisteiden mukaisesti. Korkeakoulun osaamisprofiilin rakentaminen maakunnan tarpeiden pohjalta on omiaan kasvattamaan SeAMKin TKI-toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Se on merkittävä menestystekijä korkeakoulun aluekehittämistehtävää ajatellen.

Etelä-Pohjanmaalla toimivat yliopistoyksiköt ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu muodostavat yhdessä Etelä-Pohjanmaan korkeakoulukonsortion, jonka painoalat vastaavat Seinäjoen ammattikorkeakoulun painoaloja. Lisäksi suunnitelmallista yhteistyötä tehdään useiden ammattikorkeakoulujen kanssa, joista tärkeimpiä sopimuskumppaneita ovat Tampereen, Satakunnan, Jyväskylän ja Vaasan ammattikorkeakoulut.

SeAMK päivittää TKI-toimintaansa toimintaympäristön muuttuessa. Tästä esimerkkinä on käynnissä oleva sosiaali- ja terveystieteiden rakenteita merkittävällä tavalla muuttava maakuntaudistus. Uudistuksen myötä SeAMK on sote-alaa tarjoavana korkeakouluna ja hyvinvointiteknologian asiantuntijaorganisaationa käynnistänyt keskustelut uuden hyvinvointialueen TKI-tarpeista. Tässä työssä korkeakoulun kannattaa ottaa huomioon myös pienten sote-palveluyritysten kehittämis- ja oppimistarpeet.

#### Ohjeet, tavoitteet ja seuranta tuovat SeAMKin TKI-toimintaan systemaattisuutta

SeAMK on kuvannut TKI-toiminnan prosessit seikkaperäisesti laatujärjestelmässään. Haastattelujen perusteella järjestelmän sisältämät TKI-toiminnan ohjeet ovat henkilöstön hyvin sisäistämiä ja aidosti hyödyntämiä. Tämä edistää osaltaan toiminnan tavoitteellisuutta, systemaattisuutta ja tasalaatuisuutta sekä edesauttaa uuden TKI-henkilöstön perehdyttämistä. SeAMKin kannattaa tuottaa ohjeistusta jatkossa enemmän myös englanniksi.

SeAMK on strategiassaan asettanut TKI-toimintansa keskeisiksi tavoitteiksi ulkopuolisen ja kansainvälisen TKI-rahoituksen ja julkaisujen määrän nostamisen. SeAMK seuraa myös TKI-toimintansa ulkoista vaikuttavuutta keräämällä järjestelmällisesti asiakaspalautetta NPS-työkalua hyödyntäen. Palautteenkeruu ja pitkäkestoiset kumppanuudet varmistavat, että TKI-hankkeet suunnitellaan työ- ja elinkeinoelämän tarpeita vastaaviksi. SeAMK menestyy erinomaisesti

ammattikorkeakoulujen sidosryhmille ja hankekumppaneille tehdyissä kyselyissä.

## SeAMK levittää uutta tietoa laajalle käyttäjäjoukolle avoimen tieteen periaatteisiin nojaten

SeAMK pyrkii systemaattisesti siirtämään TKI-toiminnassa syntyneitä uutta tietoa koulutusten suunnitteluun. Koulutuksen näkökulma huomioidaan TKI-hankkeita suunniteltaessa ja tuloksia läpikäytessä. Esimerkkinä voidaan nostaa markkinoinnin koulutuskokonaisuuden opetussuunnitelma, joka perustuu SeAMKin kasvuyrityksiä koskevan tutkimuksen tuloksiin.

SeAMK levittää TKI-toiminnan tuloksia korkeakoulu yhteisöä laajemman käyttäjäjoukon hyödynnettäväksi. Tätä tukee se, että TKI-hankkeissa tehdään aina viestintäsuunnitelma, jonka toteuttamista tukee SeAMKin monipuolinen viestintätoiminta sekä läheinen yhteistyö alueen työ- ja elinkeinoelämän sidosryhmien kanssa. Myös TKI-hankkeiden yhteydessä toteutettavat koulutukset edistävät inhimillisen pääoman uudistumista alueen yrityksissä ja muissa organisaatioissa. SeAMK on vahvistanut TKI-henkilöstön projektinhallintaosaamista tähän kohdennetulla koulutuskokonaisuudella, mikä on saanut henkilöstöltä myönteistä palautetta.

SeAMK on sitoutunut avoimen tieteen periaatteisiin ja hyvään tieteelliseen käytäntöön sekä tutkimusetiikkaan, joiden systemaattista toteutumista korkeakoulu edistää TKI-toiminnan ohjeistuksella ja laatukäsikirjalla. Avoimen TKI-toiminnan osaamistaan SeAMK on jakanut viimeisinä vuosina valtakunnallisesti muun muassa koordinoimalla ammattikorkeakoulukentän yhteistä avoimen TKI-toiminnan, oppimisen ja innovaatioekosysteemin hanketta.

SeAMKin julkaisutoiminta on aktiivista. Henkilöstöä tuetaan julkaisutoiminnassa ja väitöskirjatöissä sekä osallistetaan TKI-hankkeiden ideointiin. Hiljattain käyttöön otettu tenure track -urapolkumalli tarjoaa mahdollisuuksia SeAMKin väitelleiden työntekijöiden urakehitykselle ja sitouttaa näin osaavaa henkilöstöä korkeakouluun.

## SeAMKin kannattaa parantaa kehittämissympäristöjen ja -palveluiden tunnettuutta

Maksullisen palvelutoiminnan ja yritysrahoituksen osuus SeAMKin ulkopuolisessa TKI-rahoituksessa on matalahko, mikä on myös korkeakoulun itsensä tunnistama kehittämisen kohde. Osuuden kasvattaminen edellyttää vahvempaa palveluiden tuotteistamista ja muotoilua erityisesti pienten ja mikroyritysten tarpeet ja resurssirajoitteet tiedostaen. Myös käytössä olevia matalan kynnyksen julkisia TKI-avustuksia, kuten innovaatioaseteliä, kannattaa hyödyntää täysimääräisesti. Yritys- tai yrittäjätaustaisen TKI-henkilöstön rekrytoiminen auttaa asiaa. Tähän SeAMK onkin uusia TKI-toiminnan projektipäälliköitä etsiessään pyrkinyt. TKI-toiminnan liiketoimintalähtöisyyden vahvistamiseksi SeAMK voisi kokeiluluonteisesti perustaa keskeisille TKI-sektoreilleen osa-aikaisia kehittämis- ja projektityötehtäviä, jotka olisi suunnattu työ- ja elinkeinoelämässä meritoituneille kotimaisille ja kansainvälisille asiantuntijoille.

Pandemiakausi on pakottanut monet pienyritykset kehittämistyöhön. Talouden isot murrokset, kuten digitalisaatio ja ympäristövastuu, takaavat sen, ettei tarve pienyrityskentän uudistumiselle vähene. SeAMKin onkin syytä aktiivisesti etsiä uusia tähän tarpeeseen vastaavia toimintamalleja yhdessä alueen yritys- ja yrittäjäjärjestöjen sekä kärkiyritysten ja näiden alihankintaverkostojen kanssa. SeAMK voisi tulevaisuudessa välittää yrityksille entistä tehokkaammin markkinoiden murroksista kertovia hiljaisia signaaleja. Pandemia-aikana yrityskentässä yleistyneet matalan kynnyksen etä- ja hybriditoteutukset tarjoavat korkeakoululle tämän roolin vankistamiseen oivia työkaluja ja kanavia.

Alueen suuryritykset ja isommat pk-yritykset tuntevat SeAMKin kehittämis- ja testauspalvelut hyvin. Itsearviointissa ja haastatteluissa pienten ja mikroyritysten tietoisuus palveluista arvioitiin selvästi vähäisemmäksi kuin suuryritysten tietoisuutta, minkä oletettiin johtuvan osittain pienyritysten niukemmista resursseista. SeAMKin kannattaakin keskittyä vahvistamaan tutkimus- ja kokeiluinfrastruktuurinsa sekä muiden TKI-palveluiden tunnettuutta ja saavutettavuutta pienten ja mikroyritysten keskuudessa. Pk-yrityksille suunnatun sähköisen yhteydenottokanavan perustaminen on hyvä alku. SeAMKin on suositeltavaa kehittää yhden luukun palvelukokonaisuutta eteenpäin yhdessä erityisesti pienimpien asiakasorganisaatioiden kanssa.

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - HEI's self-assessment

#### Yrittäjähenkisyys on SeAMKin arvo ja osa visiota

SeAMK toimii jatkuvan parantamisen ja uudistumisen periaatteella. Oleellinen osa SeAMKin visiota on yrittäjähenkisyys, joka on myös yksi SeAMKin arvoista. Se on aukikirjoitettu seuraavasti: Etsimme uutta ja kokeilemme rohkeasti, meillä on lupa epäonnistua kokeilussa mutta emme anna periksi. Meillä on tekemisen meininki. Olemme palvelualttiita ja toimimme tuloksellisesti.

Strategisella tasolla strategiset kehittämissuunnitelmat ja muut keskeiset toimintaohjelmat ja näistä johdetut yksiköiden ja tiimien toimintasuunnitelmat varmistavat jatkuvaa parantamista ja uudistumista. Näiden toteutumista myös seurataan vuosittain tiimeissä, yksiköissä, johtoryhmässä ja hallituksessa.

Jatkuva uudistuminen ja kokeilukulttuuri liittyy niin opetukseen, TKI-toimintaan kuin tukipalveluihin. Opetuksen osalta opettajat voivat valita oman pedagogiikkansa ja opintojaksojen toteutuksen ja heille annetaan vapaa mahdollisuus kokeilla pedagogisia ratkaisuja. Koronapandemia on myös monilta osin pakottanut opetushenkilökuntaa uudistamaan opintojaksojen toteutusta ja muuttamaan suunnitelmiaan lyhyelläkin varoitusajalla.

SeAMKiin on rakennettu [Y-Zone](#) -konsepti, joka on sekä fyysinen tila että portaali verkossa. Sinne on koottu kaikki SeAMKin yrittäjyyteen liittyvät konseptit, tapahtumat ja tiedot. Y-Zone tarjoaa tukea, tietoa ja verkostoitumismahdollisuuksia kaikille yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä kiinnostuneille. Y-Zone on yrittäjähenkisyyden kohtaamispaikka, ja siellä järjestetään sekä opiskelijoiden että henkilökunnan ideointi-iltapäiviä. Konsepti perustettiin juuri ennen korona-aikaa ja korona-aikana esim. henkilökunnan ideointi-iltapäivät on toteutettu Teamsissa. Kokeilukulttuuria halutaan edistää myös erilaisilla liikeidea- ja ideakilpailuilla (GrowUp Students, Food Challenge, SeAMK Lift). Pienimuotoinen SeAMK Lift -rahoitus on kannuste idean eteenpäin viemiseen opiskelijoille ja henkilöstölle.

Henkilöstön aloitelaatikko on ollut ahkerassa käytössä, ja aloitteiden etenemistä voivat kaikki seurata intrasta. Suurin osa aloitteista on voitu myös toteuttaa käytännössä.

SeAMKissa henkilöstöä niin opetuksessa kuin TKI-toiminnassa on haluttu kannustaa monialaiseen yhteistyöhön, ja kahtena vuotena jaettiin tulosperusteista monialaisuuden kannustetta yksiköille. Monialaisen korkeakoulun erilaisia hyviä käytänteitä jaetaan erityisesti opetuksen ja TKI:n kehittämissuunnitelmissa sekä johtoryhmässä. SeAMKissa toimii myös lukuisia muita monialaisia työryhmiä, joissa tapahtuu talon sisäistä oppimista.

## Alumnitoiminnassa vielä hyödyntämätöntä potentiaalia

SeAMKin alumnirekisteriin kuuluu tällä hetkellä noin 3 300 henkilöä. Vuoden 2021 aikana toimintaa on tarkoitus kehittää ja systematisoida yhteystietojen siirtoa alumnirekisteriin. Lisäksi SeAMKin LinkedIn-ryhmässä on noin 6 000 jäsentä. Alumnit ovat SeAMKin yksi keskeisin verkosto, ja he ovat monin tavoin mukana ammattikorkeakoulun toiminnassa: mentoreina, luennoitsijoina, opetusta kehittävässä ns. pyöreän pöydän keskusteluissa, hankekumppaneina, harjoittelupaikkojen ja opinnäytetöiden aiheiden tarjoajina sekä ohjaajina. Alumnit hyödyntävät myös kattavasti SeAMKin jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen tarjontaa.

Alumnityöhön SeAMKissa kuuluvat alumnitapaamiset, joita järjestetään tarpeen mukaan myös kohdennettuina (esim. tietyltä koulutusosalta valmistuneille tai tietyllä alueella asuville kohdennettuna). Alumneja huomioidaan myös SeAMKin muiden tapahtumien yhteydessä (esim. kahvitarjoilut) sekä tarjoamalla SeAMKin palveluista ja tuotteista alumnialeluksia. Yhteyttä alumneihin pidetään alumnikirjein, sosiaalisessa mediassa ja henkilökohtaisin kontaktein. Ajankohtaisena haasteena on toiminnan tehostaminen ja näkyväksi tekeminen sekä kansainvälisten alumniin huomioiminen alumnitoiminnassa.

## Tiivis verkostoituminen on SeAMKin strategian ydintä

SeAMK on mukana kaikissa keskeisissä ammattikorkeakoulujen ja Arene ry:n valtakunnallisissa ja alakohtaisissa verkostoissa. Sopimuksellista yhteistyötä SeAMKilla on Satakunnan AMK:n, Vaasan AMK:n, Jyväskylän AMK:n ja Tampereen AMK:n kanssa. Nämä sopimukset on solmittu sopimuskaudeksi 2021-24. Valtakunnallisista verkostoista voidaan erikseen nostaa esille Valtakunnallinen omistajanvaihdosfoorumi, jossa SeAMK on ainoana ammattikorkeakouluna asiantuntijajäsenenä.

SeAMKin kansainväliseen verkostoon kuuluu 200 yhteistyökoulua kansainvälisen opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuuden, opetussuunnitelmien ja pedagogisen kehittämisen sekä TKI-toiminnan toteuttamiseksi. Lisäksi eri vahvuusaloilla on kansainvälisiä TKI-verkostoja. Tässä yhteistyössä painottuvat kansainväliset hankkeet ja niihin haettava rahoitus. Erikseen voidaan nostaa esiin Digital Innovation Hub -verkosto (DIH), johon SeAMK ainoana fully operational -statuksen saaneena ammattikorkeakouluna Suomesta kuuluu.

SeAMK-tasoisista verkostoista vastaavat rehtori ja vararehtori. Opetuksen kehittämispäällikkö on Arene ry:n koulutuksesta vastaavien vararehtoreiden ja johtajien varapuheenjohtaja. Avainkumppanuuksien operatiivisesta yhteistyöstä vastaavat erikseen nimetyt kumppanuusvastaavat. Kumppanuusvastaavat tarjoavat avainkumppaneille yhden luukun periaatetta erilaisten tarpeiden toteuttamiseksi. Lisäksi avainkumppaneiden kanssa on vuosittaiset neuvottelut, jossa myös rehtori on mukana. Niissä päivitetään yhteistyön toimintasuunnitelmaa. Koulutusalojen ja tutkinto-ohjelmien verkostoista vastaavat yksikön johtajat ja koulutuspäälliköt, vahvuusalojen verkostoista vahvuusalojen vetäjät ja tutkimus- ja kehittämispäälliköt. Asiakas-, sidosryhmä ja kumppanuusjärjestelmään (CRM) kirjataan

avainkumppaneihin liittyvät tapahtumat, TKI-tapahtumat ja harjoittelut, joskin kirjausten systemaattisuudessa ja kattavuudessa on parantamisen varaa.

Verkostoja arvioidaan joko sopimusten umpeutuessa niiden mahdollisen uusiminen yhteydessä tai jatkuvan arvioinnin -periaatteella pitkäaikaisessa yhteistyössä.

#### **Vahvuudet**

- Avainkumppanuusyhteistyö
- Maakuntakorkeakoulukonsepti
- Maakunnallinen rooli osaamis- ja kehittäjäverkostoissa
- Alumneihin liittyvä luento- sekä tapahtumayhteistyö

#### **Kehittämiskohteet**

- Alumnitoimintaan liittyvän rekisterin laajentaminen ja ajantasaistaminen
- CRM-järjestelmän kattavuuden kehittäminen ja systemaattisempi hyödyntäminen

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - Assessment of the audit team

#### Yrittäjähenkisyys kannustaa seamkilaisia kokeilemaan ja uudistamaan

SeAMK on valinnut yhdeksi arvokseen yrittäjähenkisyyden, mikä tukee korkeakoulua uudistumista edistävän toimintakulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Haastattelujen ja muun aineiston perusteella SeAMK toimii arvonsa mukaisesti: henkilökuntaa ja opiskelijoita kannustetaan paitsi sisäiseen yrittäjyyteen eli kokeiluihin ja luovuuteen myös ulkoiseen yrittäjyyteen eli yritystoimintaan.

SeAMKilla on kehittänyt yrittäjyyttä tukevan opiskelijoiden tunteman ja palkitun Y-Zone-toimintamallin. Mallia on myös kehitetty jatkuvasti, mistä viimeisimpänä esimerkkinä on oppilaitososuuskunnan käyttöönotto. Osuuskunnassa opiskelijoilla ja henkilökunnalla on mahdollisuus päästä kehittämään yritysideaansa ja kokeilemaan yrittäjyyttä esimerkiksi tuotteitaan ja osaamistaan myyden ja laskuttaen osuuskunnan kautta.

Korkeakoulun kokeilukulttuuri on ilmennyt pandemiakaudella poikkeuksellisin järjestelyin toteutetuissa yritys- ja muissa tapahtumissa. Laatujärjestelmä ohjaa SeAMKin henkilöstöä arkisten toimintojen ja niissä edellytettävän osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

#### SeAMK on verkottunut kattavasti alueellaan ja kansallisesti

SeAMK tekee läheistä yhteistyötä maakunnan keskeisten työ- ja elinkeinoelämän sidosryhmien kanssa ja kuuntelee näiden tarpeita ja kehittämisideoita sekä pyrkii niihin aktiivisesti tarttumaan. SeAMKin maakuntakorkeakoulukonsepti varmistaa, että korkeakoulun toiminta levittäytyy maakuntakeskusta laajemmalle alueelle ja että maakunnan reuna-alueiden toimijat ja näiden koulutus- ja kehittämistarpeet tulevat huomioiduksi. Avainkumppanuusyhteistyö varmistaa, että SeAMKilla on välitön yhteys alueen kärkiyrityksiin ja muihin keskeisiin organisaatioihin sekä työ- ja elinkeinoelämän verkostoihin. Se, että avainkumppanuuksista SeAMKissa vastaavat opetus- ja TKI-toiminnan arjessa kiinni olevat henkilöt, nopeuttaa kumppanuuksista saatuihin kehittämissyötteisiin reagoimista ja syventää opetus- ja TKI-toiminnan sidosryhmäsuhteita.

SeAMKin johto toimii keskeisissä valtakunnallisissa ja alueellisissa korkeakoulu- ja koulutuskentän verkostoissa, ja korkeakoulun hallituksen jäsenet ovat mukana alueen päätöksentekoeleimissä. Näin SeAMK varmistaa, että se pystyy viestimään intresseistään laajasti eri suuntiin ja olemaan tavoitteensa mukaisesti kokoaan suurempi korkeakoulu. Myös SeAMKin opetushenkilöstö hyödyntää alansa kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja, mikä edistää korkeakoulun kehittymistä ja uudistumista. Henkilöstön mukaan verkostoitumiseen myös kannustetaan ja sille annetaan tilaa.

Alumniyhteistyö on yksi SeAMKin itsensä määrittelemistä kehittämiskohteista, mihin se on myös viime aikoina järjestelmällisesti panostanut viestintää ja asiakashallintatyökaluja terävöittämällä. Alumnien merkitys SeAMKin toiminnalle on potentiaalisesti suuri ajatellen kumppanuuksia, jatkuvan oppimisen palveluita ja opetus- ja TKI-toimintaa, joten sen kehittämiseen on kannattaa panostaa. Yksi suositeltava tapa vahvistaa alumnitoimintaa on lisätä tutkinto-opiskelijoiden tietoisuutta alumneille tarjottavista koulutus- ja muista palveluista sekä verkottumismahdollisuuksista. SeAMKin on syytä pohjustaa alumni-identiteettiä jo tutkinto-opintojen aikana.

## SeAMKin kannattaa hyödyntää kansainvälistymisessä etäaikakauden mahdollisuudet

Kansainvälisyys on SeAMKin itsensä määrittelemä kehittämiskohde, joka on yhteydessä koko maakunnan kansainvälistämistavoitteeseen ja sen toteutumiseen. Perinteiset kansainväliset korkeakoulukumppanuudet, vaihto-ohjelmat ja hankkeet näyttelevät SeAMKin kansainvälistymispyrkimyksissä merkittävää roolia. Strategiassaan SeAMK on asettanut tavoitteeksi kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden määrän huomattavan kasvattamisen.

Kansainvälisyys muuttaa oletettavasti pandemian jälkeisessä etätyöskentelyn ajassa luonnettaan. Digitaalisuus avaa vetovoimaisten kaupunkikeskittymien ulkopuolella toimivalle SeAMKille uusia mahdollisuuksia, oli kyse sitten yhteistutkinnoista, vierailijaluennoitsijoista, virtuaalivierailuista tai TKI-yhteistyöstä. SeAMKin kannattaakin pohtia yhdessä maakunnan avaintoimijoiden kanssa, mikä on sen hybridistrategia kansainvälisen toiminnan ja verkostojen kehittämisessä. Tämän lisäksi SeAMKin on syytä yhdessä Seinäjoen kaupungin, yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa kokeilla rohkeasti uusia tapoja kiinnittää ulkomaisia opiskelijoita maakunnan työmarkkinoille. Esimerkiksi vieraskielisille opiskelijoille ja työelämän edustajille suunnatut mentorointiohjelmat voivat tarjota yhden kokeilumahdollisuuden. Mentoroinnissa voitaisiin vahvistaa yhtäältä työelämän valmiuksia ottaa vastaan vieraskielisiä osajia ja toisaalta parantaa ulkomaisten henkilöiden paikallisia työelämäyhteyksiä.

## 2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- HEI's self-assessment

### SeAMKin avainkumppanuus -konsepti

SeAMKin avainkumppanuustoiminta -konsepti kehitettiin vuonna 2015. SeAMKilla on 17 avainkumppania, jotka ovat maakunnan merkittävimpiä yrityksiä ja muita organisaatioita. Kussakin kumppanuussuhteessa on SeAMKin puolelta nimetty kumppanuusvastaava ja avainkumppanin puolelta yhteyshenkilö. Konseptilla tarjotaan avainkumppaneille helppoa lähestymistä yhden luukun periaatteella ja ensikäden mahdollisuuksia vaikuttaa SeAMKin kehittämiseen ja kehittymiseen. Kumppanuusvastaava pitää tiiviisti yhteyttä kumppaniyritykseen ja kerran vuodessa päivitetään seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa. Kaksi kertaa vuodessa avainkumppanit kutsutaan yhteiseen tilaisuuteen, jossa niillä on mahdollisuus kuulla SeAMKin kehittämissuunnitelmista ja kertoa omista toiveistaan ja kuulumisistaan. Näissä tilaisuuksissa avainkumppaneilla on myös mahdollisuus verkostoitua keskenään. Kaikkiaan konsepti on tiivistänyt ja systematisoinut SeAMKin yhteistyötä maakunnan merkittävimpien organisaatioiden kanssa.

### Maakuntakorkeakoulukonsepti 2.0

Maakuntakorkeakoulu toimii vakinaistettuna viidellä seutukunnalla, joihin kuuluvien 14 kunnan kanssa on solmittu toistaiseksi voimassa olevat yhteistyösopimukset. Maakuntakorkeakoulu toimii lähipalveluna alueen yrityksille SeAMKin koulutus- ja TKI-palvelujen välittämiseen yritysten tarpeiden mukaisesti. Parhaillaan on kehitteillä hydridiopetukseen pohjaava Maakuntakorkeakoulu 2.0 -konsepti, joka on suunniteltu aktiivisessa yhteistyössä kuntien kanssa. Uutta opetuksen mallia kokeillaan automaatiotekniikan ja konetekniikan monimuotoryhmille Kauhajoella ja Alajärvellä. Molempien kokeiluun osallistuvien seutukaupunkien alueet kärsivät akuutista insinööripulasta ja valmistuneiden insinöörien rekrytointiongelmista. Uhkana on myös teollisuusyritysten katoaminen alueelta. Mallissa 32 opiskelijaa otetaan sisään polkuopiskelijoina. Heille järjestetään hybridimuotoista opetusta, jossa lähinnä laboratorioharjoitukset tullaan tekemään pääkampukselle. Mallilla on myös positiiviset ympäristövaikutukset, koska sen avulla vähennetään merkittävästi liikkumista alueella, jossa julkista liikennettä on huonosti tarjolla.

### Digital Factory ja Digital Innovation Hub (DIH)

SeAMK Digital Factory on kansallisesti palkittu sekä kansainvälistä huomiota saavuttanut oppimisympäristö sekä kehittämisalusta SeAMKin ja alueen innovaatio- ja osaamiskosysteemin toimijoille (mm. valmistavan teollisuuden pk-yritykset). SeAMK Digital Factory kytkeytyy ensisijaisesti digitaalisen valmistuksen ja teollisen internetin vahvuusalaan, mutta osin myös

muihin vahvuusaloihin. Se on pitkän tutkimus- ja kehittämisohjelman tulos, jota on kehitetty yhteistyössä alueen pk-yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. SeAMK Digital Factory koostuu eri elementeistä, joita ovat mm. teollisen internetin laboratorio (oppimisympäristö), Digital Factory Akatemia ja opintokokonaisuudet sekä alan tutkimusryhmä ja siihen kytkeytyen erilaiset tutkimus- ja kehittämishankkeet.

SeAMK on alueen digitaalisen innovaatiohubin johtava organisaatio. IoT Compass Hub on Suomen ensimmäinen ammattikorkeakoulun fully operational -statuksen saavuttanut DIH ja se on verkottunut alueellisesti, kansallisesti sekä kansainvälisesti erilaisten toimijoiden kanssa. IoT Compass Hubin myötä erilaiset kehittämiskokonaisuudet, kuten SeAMK Digital Factory, ovat saaneet uuden ulottuvuuden, jonka kehittyminen tapahtuu myös jatkossa eurooppalaisten innovaatiohubien myötä. SeAMK valmistelee yhdessä Pirkanmaan toimijoiden kanssa valmistavan pk-teollisuuden eurooppalaista innovaatiohubia (SIX Manufacturing EDIH). SIX Manufacturing EDIH -valmistelussa on mukana useita toimijoita ympäri Suomen (mm. SeAMK, TUNI, TAMK, VTT, VY sekä JAMK).

## **Omistajanvaihdosten edistämisen ekosysteemi**

SeAMKin yksi neljästä vahvuusalasta on kasvuyrittäjyys ja omistajanvaihdokset. SeAMKissa on tehty omistajanvaihdoksiin liittyviä TKI- ja koulutushankkeita jo yli 20 vuotta. SeAMKissa toimii omistajanvaihdosten parissa yli kymmenen hengen asiantuntijatiimi, josta kymmenen on väitellyt tohtoriksi. Kaksi tutkimusryhmän jäsentä on palkittu vuoden omistajanvaihdosasiantuntijana Suomessa ja toinen heistä on ollut myös Suomen edustajana EU:n omistajanvaihdosasiantuntijoiden ryhmässä. SeAMKin tavoitteena on omalta osaltaan varmistaa, että Suomessa on maailman paras omistajanvaihdosten ekosysteemi ja että omistajanvaihdosten edistäminen perustuu Suomessa tutkittuun tietoon. Opetus- ja kulttuuriministeriö huomioi SeAMKin vahvan osaamisen tällä alalla antamalla strategista profilaatorahoitusta omistajanvaihdostutkimuksen kansainvälistämiseen. SeAMKilla on jo nyt laaja kansainvälinen verkosto teemaan liittyen, ja SeAMK on myös johtanut kansainvälisiä hankkeita tässä teemassa. Lisäksi SeAMK on toteuttanut neljä kertaa valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin, joka toimii keskeisenä yrittäjyyspolitiikan ja omistajanvaihdosten edistämisen taustatutkimuksena. Tähän viitataan laajasti eri puolilla Suomea. Maakunnallisen omistajanvaihdosfoorumin lisäksi SeAMK on myös valtakunnallisen omistajanvaihdosfoorumin jäsen.

## 3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

### - Assessment of the audit team

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 *erinomainen*.

### **Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

#### **Vahvuudet**

- SeAMKin strategia ja laatujärjestelmä liittyvät tiiviisti toisiinsa ja ohjaavat tuloksellisesti korkeakoulun toimintaa.
- Henkilöstön osaamisen kehittämismahdollisuudet ovat poikkeuksellisen laajat ja monipuoliset. SeAMK Akatemia ja SeAMKin henkilöstön kehittämisrahasto ovat hyviä osaamisen kehittämisen toimintamalleja.
- Ulkoiset sidosryhmät, avainkumppanit ja verkostot osallistuvat aktiivisesti SeAMKin laatu- ja strategiatyöhön luoden merkittävää lisäarvoa sekä korkeakoululle että sidosryhmille.

#### **Kehittämissuositukset**

- Laatujärjestelmän kehittämistoimien seuranta ja niistä viestimistä henkilöstölle ja opiskelijoille tulee vahvistaa.
- Henkilöstön osaamisen johtamista tulee systematisoida sähköisen tietojärjestelmän avulla yhteistyössä SeAMK Akatemian kanssa.
- Laatujärjestelmän ja sen dokumentoinnin keventämistä kannattaa harkita.

## 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - HEI's self-assessment

#### Strategia luo lähtökohdat toiminnan suunnittelulle

Strateginen johtaminen muodostaa SeAMKin PDCA-kehikseen perustuvan laatu järjestelmän läpäisevän juonteen: sitoutuminen strategian tavoitteisiin ja toteuttamiseen on toistuva teema PDCA-mallin mukaisissa toiminnan suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja kehittämiseen keskittyvissä laatu järjestelmän kuvauksissa.

Tavoitteiden asettamisen prosessiin SeAMKissa kuuluu pitkän aikavälin tavoitteiden määrittely strategiassa, ministeriön ja ammattikorkeakoulun välisessä tulossopimuksessa ja ammattikorkeakoulun kehittämissuunnitelmissa. Lyhyen aikavälin tavoitteet asetetaan keskeisille toiminnallisille mittareille sekä taloudelliselle kehitykselle. Tavoitteenasettelun päämääriä viedään käytäntöön erityyppisillä suunnitelmissa, joita ovat 1) strategisten kehittämissuunnitelmien vuosisuunnitelmat, 2) yksiköiden toimintasuunnitelmat, 3) yhteisten toimintojen toimintasuunnitelmat 4) opetussuunnitelmat ja 5) teema-alueittaisten kehittämissuunnitelmien tai -suunnitelmien toimeenpano-osiot.

SeAMKin laatu järjestelmän tuki strategiselle johtamiselle toimintojen suunnittelussa voidaan tiivistää kahteen tekijään. Ensinnäkin kaikki laatu järjestelmän määrittämät tavoitteen asettamisen menettelyt on valjastettu tukemaan strategian edistämisen ja strategisen johtamisen päämääriä. Toiseksi laatu järjestelmän määrittämät toimintatavat toimintasuunnitelmien tuottamisessa muodostavat kokonaisuuden, jossa eri tasoiset ja eri alueille sijoittuvat suunnitelmat suuntautuvat tukemaan yhteisiä strategisia tavoitteita ja päämääriä.

#### Prosessit ja seurannan menettelyt strategisen johtamisen tukena

SeAMKin laatu järjestelmässä määritellään ja kuvataan 19 tärkeintä prosessia. Erilaisia toistuvia seurantatiedon keruun menettelyitä taas on noin 20, joista osa on jatkuvaluonteisia, osa harvemmin toistuvia. Keruumenettelyiden ohella laatu järjestelmä määrittelee myös tiedon käsittelyn tavat ja ammattikorkeakoulun tulosmittarit.

Strategisen johtamisen näkökulmasta prosessien kuvaamisen tehtävänä SeAMKissa on selventää tavoitteita edistävät ja tehokkaat menettelyt toiminnan eri alueilla. Lisäksi kuvausten avulla on mahdollista tuoda esiin toteutuksen ja tavoitteiden käytännön ristiriidat. Seurantamenettelyjen tehtävänä taas on auttaa johtoa tuottamaan kattava ja luotettava kuva toiminnasta ja toimintaympäristöstä strategisen johtamisen tueksi. Näiden päätehtävien ohella laatu järjestelmän kuvaamat prosessit ja seurantamenettelyt tarjoavat johdolle mahdollisuuden

arvioida niiden kattavuutta ja mahdollisia puutteita. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessi sekä uudet seurannan menetelmät sisäisessä asiakastyytyväisyydessä ja sidosryhmäkartoituksessa ovat uusia lisäyksiä strategisen johtamisen kokonaisuuteen.

## Strategiset kehittämisohjelmat toiminnan kehittämisen keskiössä

SeAMKin strategiassa 2020–2024 asetettuja tavoitteita viedään eteenpäin yhdeksän kehittämisohjelman avulla, joista neljä tukee strategian vision toteuttamista, viisi kasvun edistämistä. Ohjelmat muodostavat myös laatujärjestelmän PDCA-malliin tukeutuvan kehittämisosion (Act) keskeisin sisällön. Kehittämisohjelmat ja niiden vastuutyöryhmät on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. SeAMKin strategiset kehittämisohjelmat ja ohjelmien vastuutyöryhmät.

Vision toteutumien	Kasvun edistäminen
<b>Laadukas ja työelämälähtöinen opetus sekä ohjaus</b> Opetuksen kehittämisryhmä	<b>Vetovoimainen SeAMK (ml. Open Campus)</b> Johtoryhmä, Viestintä ja markkinointi -ryhmä
<b>Yrittäjähenkkinen SeAMK</b> Yrittäjyysryhmä	<b>Vahvuusalojen vahvistaminen</b> Johtoryhmä, Viestintä ja markkinointi -ryhmä
<b>Kansainvälinen SeAMK</b> Kansainvälisyysryhmä	<b>Ulkopuolisen rahoituksen kasvu / kansainvälinen kasvu</b> TKI-kehittämisryhmä, Kansainvälisyysryhmä
<b>Hyvinvoiva, uudistuva ja avoin SeAMK-yhteisö</b> Hyvinvoiva SeAMK -ryhmä	<b>Jatkuvan oppimisen kasvu</b> Jatkuvan oppimisen ohjausryhmä
	<b>Digitaalinen SeAMK</b> Digitaalinen SeAMK -ohjausryhmä

## Strategiaan sitoutunut henkilöstö

Henkilöstön strategiatyöhön osallistaminen alkaa SeAMKissa yhteisökeskustelulla. Voimassa olevan strategian valmisteluun sisältyi keskustelutilaisuuksien ohella henkilöstölle suunnattu kysely ja workshop. SeAMK pyrkii myös viestinnällään varmistamaan, että jokainen henkilökuntaan kuuluva työntekijä tuntee ammattikorkeakoulun arvot, vision, tavoitteet ja toiminnan painoalat. Strategian liittyvät asiat ovat näkyvä osa ammattikorkeakoulun uutisvirtaa ja johdon viestintää.

Strategisille kehittämisohjelmille sekä yksiköiden ja yhteisten toimintojen toimintasuunnitelmille on ominaista se, että ne sitovat – käytännön toimin – strategiatyöhön mukaan koko henkilökunnan. Esimerkiksi Digitaalinen SeAMK -kehittämisohjelman puitteissa määriteltiin v.

2020 toteutettavaksi henkilökunnan digiosaamismerkkien käyttöönotto ja prosessiin liittyvät koulutukset sekä vaihtoehtoisten verkkototeutusten lisääminen opetuksessa.

Toimintasuunnitelmissa yksiköt, työryhmät ja tiimit taas ottavat kantaa strategian tavoitteisiin omasta näkökulmastaan ja päättävät toimista, joihin vuoden aikana panostetaan. Aktivoituneen sisäisen keskustelun myötä henkilöstölle välittyvä tarkentunut kuva niistä toimista, joiden kautta strategia-työhön toimintavuonna omassa toiminnassa osallistutaan.

#### **Vahvuudet**

- Laatujärjestelmän PDCA-toimintamallien systemaattinen strategialähtöisyys
- Strategialähtöinen SeAMKin toiminnan ohjauksen prosessi
- Suunnittelu- ja kehittämistoimintojen rakentuminen strategisten kehittämissohjelmien varaan
- Strategista johtamista tukevat monipuoliset seurannan menetelmät

#### **Kehittämiskohteet**

- Ajantasaisen ja uusiin BI-menetelmiin perustuvan raportoinnin kehittäminen johdon tarpeisiin
- SeAMKin kokonaisarkkitehtuurikonseptin kehittäminen lakisääteiseen tiedonhallintamalliin tukeutuen
- Toimivien toiminnanohjauksen mallien ja menetelmien edelleen kehittäminen SeAMKin eri toimintoja ja toimintakokonaisuuksia varten

## 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Assessment of the audit team

#### Laatu järjestelmä edistää erinomaisella tavalla strategian toteuttamista

SeAMKin laatu politiikka on julkinen ja kattava. Osakeyhtiön hallituksen hyväksymä laatu politiikka sisältää laatu työn päämäärät ja laatu työtä ohjaavat periaatteet. Laatu politiikka korostaa ajatusta, jonka mukaan henkilöstö omistaa laadun ja laatu on mukana jokaisen seamkilaisen työssä.

Korkeakoulu on kehittänyt laatu järjestelmäänsä rinnakkain strategiатыön kanssa. PDCA-viitekehyykseen perustuva järjestelmä kattaa korkeakoulun perustehtävät ja luo perustan toiminnalle. Laatu järjestelmä määrittää koulutuksen ja TKI-toiminnan systemaattiset menettelytavat PDCA-kehyyksen eri vaiheissa, ja strateginen johtaminen integroidaan näihin vaiheisiin. Auditointiaineiston mukaan henkilöstö mieltää strategian ja laatu järjestelmän yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä edistää henkilöstön vahvaa sitoutumista.

SeAMKin strateginen ohjaus on vahvaa, tuloksellista ja kattavaa. Laatu järjestelmä tukee strategista johtamista sekä tavoitteen asettelun että toimintatapojen osalta. Toimintasuunnitelmat täsmentävät kunkin yksikön, toiminnon, työryhmän ja tiimin tavoitteita vahvistaen näin toiminnanohjauksen tuloksellisuutta. Laatu järjestelmän vastuut ja tehtävät on määritelty huolellisesti ja ne toteutuvat myös käytännössä.

#### Laatu järjestelmä tukee johtamista, korkeakoulun profiloitua ja toiminnan tehostamista

SeAMKin laatu järjestelmä selkeyttää ja tehostaa toimintaa sekä tukee johtamista organisaation eri puolilla ja sen kaikilla tasoilla. Laatu järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään systemaattisesti johtamisessa ja se auttaa tunnistamaan koulutus- ja TKI-toiminnan kehittämiskohteet. Strategisten kehittämishjelmien kautta laatu järjestelmä tukee myös SeAMKin profiilia. Kehittämishjelmien ja toimintasuunnitelmien avulla henkilöstö sitoutetaan strategia- ja laatu työhön.

SeAMK varmistaa eri tavoin, että henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin. Auditointiaineistossa korostuu erityisesti yhteisökeskustelujen, yksikkötason henkilöstökokousten, työryhmien, kehityskeskustelujen ja tiimipalaverien merkitys. Laatu työstä ja strategiasta viestitään aktiivisesti.

Korkeakoulun kansainvälistymistavoitteet ovat kunnianhimoiset. Auditointiryhmä suosittelee kansainvälisen TKI-yhteistyön lisäämistä ja englanninkielisten koulutusten systemaattista

kehittämistä. Henkilöstön kielitaidon vahvistaminen tukee näitä molempia ja edistää kotikansainvälistymistä. Koulutuksen osalta auditointiryhmä rohkaisee SeAMKia kokeilemaan myös uutta, kuten partnerikorkeakoulun kanssa yhdessä toteutettuja englanninkielisiä verkko-opintojaksoja ja yhteisopettajuutta. SeAMKin yrittäjyysosaaminen on yksi mahdollinen osaamisalue, jota kannattaa jatkojalostaa yhdessä kansainvälisten korkeakoulujen ja innovaatioverkostojen kanssa.

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - HEI's self-assessment

#### Strategia antaa suuntaviivat osaamisen kehittämiseksi

SeAMKissa perustan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi luo strategia ja siihen sisältyvä visio olla kansainvälinen, yrittäjähenkinen ja paras korkeakoulu opiskelijalle. Strategia ja sen toimeenpanoa varmistavat kehittämisohjelmat toimivat viitekehystenä osaamistarpeiden tunnistamisessa. Strategia ohjaa tunnistamaan osaamistarpeita nykyisiä ja tulevia työelämätarpeita silmällä pitäen.

Käytännön työkaluja osaamistarpeiden tunnistamiselle SeAMKissa ovat erilaiset kartoitukset, esimerkiksi 2-3 vuoden välein toteutettavat henkilöstökyselyt, vuosittaiset kehityskeskustelut, muut esimies-alaiskeskustelut, osaamiskoistumat ja opiskelijapalaute. Osaamistarpeita tunnistetaan myös, kun tehdään käytännön toimia strategiaan perustuvien kehittämisohjelmien toteutuksessa.

Osaamistarpeiden systemaattisempi kartoittaminen on kuitenkin myös kehittämiskohde SeAMKissa; samoin kuin henkilöstön olemassa olevan osaamisen laajempi hyödyntäminen. Tällä hetkellä pilotoimme yhdellä koulutusalueella henkilöstön osaamisen keräämistä yhteiseen rekisteriin, josta tietoa voitaisiin hakea esimerkiksi, kun etsitään osaajia hankkeisiin.

#### Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan monin tavoin

Henkilöstön osaaminen ja sen korkea taso on SeAMKin toiminnan kulmakiviä. SeAMK tarjoaa henkilöstölle monipuolisesti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja tukee aktiivisesti ja innovatiivisuuden pyrkien henkilöstön omaehtoista osaamisen kehittämistä. Esimerkkinä tästä ovat henkilöstön palkalliset työelämäjaksot ja taloudellinen tuki tieteellisen jatkotutkimuksen suorittamiselle. Nämä taloudelliset tuet katetaan henkilöstön kehittämisrahaston varoin. Rahastosta tuetaan myös muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämistä SeAMKin kannalta tärkeillä osaamisalueilla. Esimerkiksi toteutamme vuosina 2019-2021 kaksivuotisen, opetushenkilöstölle suunnatun koulutuksen, jonka tavoitteena on tukea keväällä 2018 valmistuneen Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin jalkauttamista vahvistamalla opettajien pedagogista osaamista.

Keskitettyä henkilöstön koulutussuunnittelua SeAMKissa tehdään erityisesti SeAMK Akatemian puitteissa. SeAMKissa on käytössä koulutuskalenteri, jonka kautta henkilöstölle tarjotaan sekä talon sisällä tuotettua että ulkopuolista koulutusta. Koulutuskalenterista vastaa SeAMK Akatemian ohjausryhmä, jonka johdolla tarjonta valmistellaan lukukausittain etukäteen ja julkaistaan

henkilöstön intrassa. Henkilöstöä muistutetaan tarjonnasta kuukausittain lähetettävällä koosteella tulevasta tarjonnasta. Työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua työnantajan kustantamiin ulkopuolisiin koulutuksiin esimiehen kanssa sovitun mukaisesti, ja esimiehet kannustavat työntekijöitä osaamisen kehittämiseen.

SeAMKissa opettajille varataan työaikasuunnitelmaan 100 tuntia/lukuvuosi henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen. SeAMKilla on kuitenkin edelleen kehitettävää sen varmistamisessa, että henkilöstö käyttää osaamisen kehittämiseen varattua aikaa myös omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen ja että myös muulla kuin opetushenkilöstöllä on työajassa väljyyttä käytettäväksi osaamisen kehittämiseen.

Maaliskuussa 2021 otettiin käyttöön sisäinen tenure track -urapolku. Malli liittyy SeAMKin strategian toteuttamiseen, mutta sillä mahdollistetaan myös SeAMKin sisäistä urakehitystä. Tenure track -urapolulla motivoidaan työntekijöitä asiantuntijuuden vahvistamiseen ja hyödyntämiseen väitöskirjan valmistumisen jälkeen tarjoamalla uusia toimenkuvia ja nimikkeitä.

## Henkilöstöä rekrytoidaan yhtenäisin menettelyin ja avoimesti

Kokonaisvaltaista henkilöstösuunnittelua tehdään erityisesti seuraavan vuoden toimintaa suunniteltaessa ja budjetoitaessa. Toiminnan suunnittelu perustuu strategiaan ja sen kehittämisohjelmiin ja toimeenpanosuunnitelmiin. Ne osaltaan määrittävät henkilöstösuunnittelua, jossa otetaan kantaa mm. osaamisen kohdentamiseen ja henkilöstön määrään. Toiminnan suunnittelun yhteydessä käydään henkilöstösuunnitteluun liittyvää vuoropuhelua SeAMKin johdon ja yksiköiden ja tiimien välillä. SeAMKin Henkilöstöpalvelut varmistaa kulloisenkin rekrytoinnin kohdalla, että se vastaa suunnittelun yhteydessä sovittua.

Henkilöstön rekrytoinnissa SeAMKissa noudatetaan määriteltyä prosessia ja ohjeita. Henkilöstöpalvelut toimii keskitetysti tukena rekrytoinnissa. Suurin osa päätoimisista henkilöistä rekrytoidaan julkisen haun kautta. Rekrytoinneista tehdään hallinnollinen päätös, joka toimitetaan kaikille hakijoille. Rekrytoinnista päättävässä valintaryhmässä on aina vähintään kaksi henkilöä. Näillä menettelyillä varmistetaan, että henkilöstön rekrytointi SeAMKissa on läpinäkyvää ja oikeudenmukaista.

## Laajasti tukea henkilöstön työhyvinvointiin

SeAMK tukee henkilöstön hyvinvointia merkittävästi ajallisilla ja rahallisilla resursseilla, [käytännön toimilla](#) ja useilla eri ohjeilla, joilla on linjattu yhtenäisiä käytäntöjä työhyvinvoinnin tukemiseksi. Yksittäisten toimien kirjo on laaja ulottuen mm. työnantajan tarjoamista taukokahveista, virkistyseteleistä (ePassi), taukojumppasovelluksesta, ergonomiakartoituksiin, ylimääräisiin vapaisiin 55 ja 60 vuotta täyttäneille, työnohjauksen mahdollisuuteen, psykologin palveluihin, työajalla järjestettäviin yhteisiin tapahtumiin ja työnantajan kustantamiin henkilöstöjuhliin.

Vuonna 2021 laaditaan ensimmäistä kertaa SeAMK-tasoinen työhyvinvointisuunnitelma, jonka valmistelussa on mukana johdon, työsuojelun, luottamusmiesten ja talon omien asiantuntijoiden

edustus. Tämän lisäksi yksiköissä tehdään aiempien vuosien tapaan omia työhyvinvointisuunnitelmia yhteisten linjausten mukaisesti. Kehittämiskohteena onkin yhteisen suunnittelun avulla kirkastaa yhtäältä työnantajan ja toisaalta jokaisen yksilön omaa roolia työhyvinvoinnissa ja koko yhteisön hyvinvoinnissa.

## Yhteiset linjaukset ja toimintatavat varmistavat henkilöstön tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun

Henkilöstön tasa-arvoiselle ja yhdenvertaiselle kohtelulle luovat perustan yhteiset SeAMK-tasoiset ohjeet ja linjaukset ja niiden noudattaminen. Ohjeet liittyvät esimerkiksi yleisesti työsuhteasioihin, hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, rekrytointiin. Tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua varmistavat myös keskitetyt tukipalvelut, joiden kautta voidaan huolehtia siitä, että samanlaiset asiat käsitellään SeAMKissa samalla tavalla.

Lakiin perustuva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on yksi väline tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteuttamiselle ja sen toteutumisen seurannalle. Uusin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivitys on vuosille 2021–2022 ja se on laadittu yhteisesti henkilöstöä ja opiskelijoita koskevaksi. Konkreettisten, mitattavien ja seurattavien kehittämistoimien löytäminen on yksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämisen kohteista tulevaisuudessa.

### Vahvuudet

- Merkittävät panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen Henkilöstön kehittämisrahaston kautta ml. palkalliset työelämäjaksot ja tieteellisen jatkotutkimuksen tekemiseen tarkoitetut jaksot
- Koulutustarjonta kootusti esillä ja sujuvasti hyödynnettävissä SeAMK Akatemiassa
- Monipuolinen tuki henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen

### Kehittämiskohteet

- Osaamistarpeiden systemaattisempi kartoittaminen ja ennakointi
- Henkilöstökyselyjen parempi hyödyntäminen mietittäessä kehittämiskohteita hyvinvoinnin ja osaamisen tukemiseksi
- Aiempaa jäsennellympi malli henkilöstösuunnittelulle

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Assessment of the audit team

#### Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan poikkeuksellisen paljon

SeAMKin strategia kehittämishjelmineen ja toimeenpanosuunnitelmineen ohjaa henkilöstösuunnittelua ja osaamisen kehittämistä. Henkilöstön määrää ja laatua tarkastellaan vuosittain. Tulevia osaamistarpeita ennakoidaan yhdessä muiden Etelä-Pohjanmaan työ- ja elinkeinoelämän avaintoimijoiden kanssa. Tämän hetken suurin haaste maakunnassa on osaavan henkilöstön rekrytointi. Kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi SeAMKin kannattaa jatkossa panostaa erityisesti kansainvälisen henkilöstön rekrytointiin.

Auditointiryhmä vakuuttui ja vaikutui SeAMKin osaamisen kehittämiseen kannustavasta ja rohkaisevasta toimintakulttuurista. Johtoryhmän määrittämät strategiset osaamistarpeet kohdennetaan yksiköille ja tiimeille. Henkilöstön osaamistarpeita tunnistetaan osaamiskartoituksilla, kehityskeskusteluissa, työryhmissä ja tiimeissä. Osaamispankkia pilotoidaan yhdellä koulutuslalla, ja johtoryhmän linjauksen mukaan kaikkien on suoritettava digiosaamismerkki.

SeAMKin sisäinen koulutustarjonta on koottu sähköiseen koulutuskalenteriin. Sisäisistä koulutuksista vastaa SeAMK Akatemia, jonka toimintaa henkilöstö arvostaa. Substanssikoulutusta ostetaan myös korkeakoulun ulkopuolelta. Auditointiryhmä sai runsaasti näyttöjä muun muassa pedagogisen koulutuksen, digipedagogiikan kehittämisen ja tietoteknisen koulutuksen tuloksellisuudesta. Myös TKI-osaamisen vahvistamista, julkaisemiseen liittyvää koulutusta, kansainvälistä liikkuvuutta ja esihenkilökoulutusta kiitettiin. Näiden rinnalle nostettiin verkostoissa, vertaisoppimisessa ja omassa työssä tapahtuva henkilöstön kehittymismahdollisuudet.

Korkeakoulun ilmapiiri kannustaa ja innostaa myös osaamisen jakamiseen. Osaamista jaetaan ja siitä viestitään SeAMKissa monin eri tavoin. Auditointiaineistossa mainitaan muun muassa Y-Zonen henkilöstön kehittämisiltapäivät, yhteiskehittäminen, sisäiset työryhmät, Seamk-verkkolehti, sisäiset uutiskirjeet, TKI-kahvit ja tiimit. SeAMKin strategia suosii avoimuutta ja avoimia toimintatapoja myös suhteessa korkeakoulun toimintaympäristöön. Osaamista jaetaan aktiivisesti erilaisissa maakunnallisissa, valtakunnallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Avoimen TKI-toiminnan periaatteiden mukaisesti yhteistyökumppanit pääsevät SeAMKin verkkosivujen kautta tutustumaan korkeakoulun avoimiin julkaisuihin, hankkeisiin ja niiden tuloksiin. Myös korkeakoulun tutkimusinfrastruktuureihin on mahdollista tutustua.

SeAMKin henkilöstön kehittämisrahasto on hyvä osaamisen kehittämisen toimintatapa, joka tukee

korkeakoulun strategiaa. Taitavasti viestittynä rahasto voi lisätä korkeakoulun vetovoimaa työnhakijoiden keskuudessa Suomessa ja ulkomailla. Rahasto mahdollistaa laajan ja monipuolisen kouluttautumisen sekä osaamisen päivittämisen. Auditointihaastattelujen mukaan etenkin henkilöstön työelämäjaksot sekä jatko-opiskelun ja julkaisu toiminnan tukeminen koetaan mielekkäiksi ja palkitseviksi. Auditointiryhmä suosittelee, että rahastoa hyödynnettäisiin nykyistä enemmän myös henkilöstön kansainvälistymisosaamisen vahvistamisessa.

## Osaamisen johtamisen tietojärjestelmä tehostaisi osaamisen hallintaa

SeAMKin strategia tukee hyvin osaamisen kehittämistä, mutta osaamisen hallinnan systemaattisuutta tulisi parantaa. Auditointihaastattelujen mukaan yrittäjämäinen toimintakulttuuri kannustaa yksilölähtöiseen kehittämiseen, jossa ideoita osaamisen kehittämiseen tulee runsaasti. Haastatteluissa ehdotetaan tarkastelun laajentamista kollegiaalisten synergiakimppujen eli työparien, tiimien ja työryhmien osaamisen arviointiin ja yhteiskehittämiseen. Tämä on auditointiryhmän mielestä relevantti ja suositeltava kehityssuunta.

Korkeakoululla ei ole osaamisen johtamisen sähköistä tietojärjestelmää. Auditointiaineiston mukaan SeAMKissa tarvitaan lisää tietoa organisaation osaamisesta. Tietojärjestelmän avulla käsitystä erilaisista osaamisista voitaisiin täsmentää ja osaamisen hyödyntämistä parantaa. Järjestelmä helpottaisi osaamistarpeiden ennakoimista, osaamisvajaiden tunnistamista, henkilöstökoulutusten suunnittelua ja tehostaisi koulutusresurssien suuntaamista. Sekä johto että henkilöstö tunnistavat tämän kehittämiskohteen. Auditointiryhmä suosittelee, että SeAMK Akatemiolla on aktiivinen rooli sähköisen tietojärjestelmän kehittämisessä. Tätä työkalua voisi tulevaisuudessa hyödyntää maksullisessa palvelutoiminnassa sekä osana jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuutta.

## Työhyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään yhteisten linjausten mukaisesti

SeAMKilla on selkeät ja toimivat menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Tehtävät avataan pääsääntöisesti julkiseen hakuun. Valintaan osallistuu aina vähintään kaksi henkilöä. Läpinäkyvyys ja avoimuus ovat auditointiaineistojen perusteella todennettavissa myös sisäisissä valintaprosesseissa, kuten tasapuolisia kriteereitä painottavassa Tenure track -valinnassa.

Myös työhyvinvoinnin edistämiseen ja tukemiseen panostetaan. Työterveyshuolto on poikkeuksellisen laaja ja kattaa myös sairaanhoidon. TYHY-toiminta, työssä koettu tekemisen vapaus, osaamisen kehittämismahdollisuudet ja moninaiset työtehtävät edistävät työhyvinvointia. Kuormittavuustilanteissa TAS- ja kehityskeskusteluissa on löydetty kevennysratkaisuja.

Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuus huomioidaan vuosille 2021–2022 päivitetystä suunnitelmassa. Suunnitelmassa kuvataan myös henkilöstön yhdenvertaisuutta edistävät tavoitteet ja toimet. Henkilöstöpalautteiden käsittely ja niiden hyödyntäminen voisi kuitenkin olla

vielä nykyistä systemaattisempaa. Auditointiryhmä suosittelee, että työhyvinvointiin panostetaan myös jatkossa kehittämissuunnitelman mukaisesti. Tarve on ajankohtainen, koska lukuisat muutosprosessit ja pandemia koettelevat parhaillaan henkilöstön jaksamista eri korkeakouluissa.

### 3.3 Laatu järjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- HEI's self-assessment

#### Laatu järjestelmä ja perustehtävät

Lainsäädännössä ammattikorkeakouluille asetetaan kaksi perustehtävää, joita ovat opetus sekä opetusta palveleva tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta). Opetuksella tarkoitetaan tällöin ammatillisiin asiantuntijatehtäviin valmistavaa korkeakouluopetusta sekä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. TKI-toiminnan tulee olla luonteeltaan soveltavaa, työelämää ja aluekehitystä edistävää sekä alueen elinkeinorakennetta uudistavaa. SeAMKin pääprosessien kartassa perustehtävät on määritelty (sinisellä) ydinprosesseiksi, jotka yhdessä toteuttavat aluekehittämisen tehtävää ja joita johtamisen ja strategiien työn sekä tukipalvelujen prosessit tukevat (Kuvio 3).



Kuvio 3. SeAMKin pääprosessien kartta.

SeAMKin laatu järjestelmän tarjoama tuki opetuksen ja TKI-toiminnan perustehtävien kehittämiselle on tiivistettävissä seuraavasti: laatu järjestelmä määrittelee opetuksen ja TKI-toiminnan systemaattiset menettelytavat toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja kehittämisessä. Suunnittelun kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi perustehtäviin liittyvien strategisten kehittämisohjelmien toimenpiteiden täsmentämistä. Toiminnan toteutuksen osalta taas määritellään ne prosessit, joiden kautta toimintaa viedään käytäntöön esimerkiksi opintoihin

yhdistyvässä harjoittelussa tai hankkeiden toteuttamisessa. Toiminnan seurannassa laatu järjestelmä osoittaa opetukselle ja TKI-toiminnalle joukon seurantamenettelyitä ja mittareita, jotka tuottavat informaatiota esimerkiksi opintosuoritusten kertymisestä tai sidosryhmien palautteesta. Laatu järjestelmän kehittämisosassa kuvataan ne ohjelmanperustaisen ja muun kehittämistyön menetelmät, joiden kautta opetuksen ja TKI-toiminnan uudistumista viedään eteenpäin.

## Työryhmät, verkostot ja kumppanuudet uusien toimintatapojen aktivoijina

SeAMKissa hyvien käytäntöjen leviämisen tärkeimpiä väyliä laadunhallinnassa ovat ammattikorkeakoulun yhteiset työryhmät sekä monipuoliset verkostot, joiden toimintaan johdon ja henkilökunnan jäsenet osallistuvat. Myös syvenevä yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän sekä korkeakoulukentän kumppaneiden kanssa luo pohjaa uusille avauksille ja kokeiluille. Yhteisissä työryhmissä käydyn keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta uudet laadunhallinnan toimintatavat saavat tunnettuutta SeAMKin sisällä ja siirtyvät kokeiluiden muodossa eri yksiköistä, koulusaloilta, tutkinto-ohjelmista ja tukipalveluista toisiin. Verkosto- ja kumppanuusyhteistyön ansiosta taas omaksutaan uusia toimintamalleja ammattikorkeakoulun ulkopuolelta sekä kotimaisilta että ulkomaisilta toimijoilta.

SeAMKin käyttöönottamista uusista hyvistä käytännöistä laadunhallinnassa on olemassa viime vuosilta useita esimerkkejä. SeAMKissa määriteltiin vuonna 2020 tukipalveluille ja yhteisille toiminnoille palvelulupaukset. Vastaavasti vuonna 2017 käyttöön otettu TKI-toiminnan toimintaohje perustui SeAMKin tekniikan yksikön esimerkkiin, jota täydennettiin kumppani ammattikorkeakouluista saadulla vertailutiedolla. Koulutusalojen valtakunnallisista ja kansainvälisistä kehittämisverkoista saatujen esimerkkien avulla SeAMKin tutkinto-ohjelmat ovat kehittäneet muun muassa kompetenssikuvauksiaan ja opintosuunnitelmiansa rakennetta. Kumppanien esimerkkien vaikutuksesta SeAMKissa otettiin käyttöön vuonna 2018 Luottamus & Maine -sidosryhmäkysely ja vuonna 2020 Net Promoter Score (NPS) -kysely, jolla kartoitetaan asiakkaiden ja kumppaneiden kokemuksia palvelun, hankkeen tai yhteistyötapahtuman jälkeen.

## Osallistava laatu kulttuuri

SeAMKissa laatu kulttuurilla tarkoitetaan ennen kaikkea koko henkilöstön sitoutumista laatu järjestelmän määrittämiin toimintatapoihin sekä halukkuutta niiden edistämiseen. Samalla tämä tarkoittaa sitä, että opiskelijoiden, asiakkaiden, kumppanien ja sidosryhmien mielipiteet otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä. Henkilöstön osallistamista laatu kulttuuriin on kuvattu luvun 3.1 kohdassa Strategiaan sitoutunut henkilöstö sekä edellä työryhmien toimintaa kuvaavassa kohdassa Työryhmät, verkostot ja kumppanuudet uusien toimintatapojen aktivoijina.

Opiskelijoiden laatu kulttuuriin osallistamisen tärkeitä muotoja SeAMKissa ovat työryhmäedustus ja monipuoliset palaute järjestelmät. Ammattikorkeakoulun yhteisten työryhmien jäsenyyden kautta opiskelijoille taataan mahdollisuus osallistua kaikkiin keskeisiin kehittämisprosesseihin ja kommentoida niitä opiskelijayhteisön näkökulmasta. Valmistuneiden palautteen,

opiskelijabarometrin, opintojaksopalautteen ja tutkinto-ohjelmien keskustelutilaisuuksien avulla varmistetaan, että opiskelijoiden näkemykset otetaan monipuolisesti huomioon kehittämistoiminnassa. Asiakkaiden, kumppanien ja sidosryhmien tarpeiden ja mielipiteiden kartoittamisen keinoja ovat muun muassa syvenevä avainkumppanuustoiminta, Luottamus & Maine -kysely ja koulusalujen järjestämät pyöreän pöydän kumppanuustapaamiset.

## Kehittyvä laatujärjestelmä

SeAMKin laatujärjestelmän kehittämisen osa-alueita ovat 1) PDCA-mallin mukaisten toimintatapakuvausten tarkastaminen, 2) SeAMKin prosessien päivittäminen, 3) SeAMKin sääntöjen ja ohjeiden päivittäminen ja 4) SeAMKin tulostittarien kehittäminen.

Toimintatapakuvausten osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi toiminnanohjauksen tai seurannan menetelmien parantamista. Prosessien, sääntöjen ja ohjeiden kohdalla kyseessä voivat olla käytännön vaatimat päivitykset tai kokonaan uusien osien liittäminen ammattikorkeakoulun ohjekokonaisuuteen. Esimerkkejä tulostittareihin liittyvistä kehittämishankkeista ovat avoimen ammattikorkeakoulun ja korkeakoulujen välisen yhteistyön opintopisteiden seuranta- ja raportointitason laajentaminen koulutusaloista tutkinto-ohjelmiin.

SeAMKin laatujärjestelmän tehtävänä on varmistaa laatu- ja tulostavoitteiden mukaiset toimintatavat sekä auttaa johtoa ja henkilökuntaa tunnistamaan toiminnan ja laatuksien välisiä ristiriitoja. Ristiriitojen ilmetessä tämä tarkoittaa joko laatuksien tai toimintatapojen päivittämistä jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

### Vahvuudet

- Laatuksien rakenteen ja toimintaympäristöön juurtuva kuvaustapa
- Työryhmiin perustuva hajautettu kehittämisvastuu
- Toimintamallien, prosessien ja ohjeiden jatkuvan päivityksen ja parantamisen periaate
- Vuoropuhelua edistävä sisäisten auditointien järjestelmä

### Kehittämiskohteet

- Hyvien käytäntöjen siirtymistä edistävien toimintatapojen määrittely ja edistäminen
- Tutkinto-ohjelmatasoisen tilastoinnin vakiinnuttaminen kaikille avainalueille
- Toimivan tulostittajajärjestelmän kehittäminen tutkinto-ohjelmiin ja yhteisiin toimintoihin
- Uusien sisäisen auditoinnin mallien kehittäminen ja kokeilu

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Assessment of the audit team

#### Laatujärjestelmä on kattava, toimiva ja vaikuttava

SeAMKin laatujärjestelmän kehittäminen on pitkäjänteistä, strategista ja systemaattista. Laatujärjestelmän ja strategian yhteys vahvistaa järjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta. Erilaiset seurantamenettelyt auttavat korkeakoulun johtoa saamaan ajantasaista tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. SeAMKin henkilöstö tunnistaa oman työnsä merkityksen osana laatutyötä, mikä edistää tavoitteiden saavuttamista. Yhtenevän ja ymmärrettävän järjestelmän toimivuus tuli vakuuttavasti ilmi auditointiaineistossa.

SeAMKin perustehtävät ja toiminnot kattava laatujärjestelmä on varsin laaja. Prosessikuvauksia, kehittämisohjelmia, toimintaohjeita, tiedonkeruun menettelyjä ja mittareita on runsaasti. Auditointipalautteen mukaan ne koetaan kuitenkin hyödyllisiksi ja arjen työtä helpottaviksi. PDCA-viitekehys on parantanut myös laatujärjestelmän viestivyyttä. Henkilöstön mukaan viitekehys soveltuu hyvin pieniinkin kehittämiskokonaisuuksiin, ja vuosikelloajattelua hyödynnetään laajalti. Laatujärjestelmän merkitystä koulutuksen suunnittelulle, toteutukselle ja kehittämiselle on käsitelty yksityiskohtaisemmin luvussa 1 ja laatujärjestelmän tukea TKI-toiminnalle ja maksulliselle palvelutoiminnalle sekä niiden kehittämiselle on kuvattu luvussa 2.2.

Auditointiryhmä sai vahvoja näyttöjä laatujärjestelmän tukeman strategisen ohjauksen vaikuttavuudesta koulutuksen, TKI-toiminnan, maksullisen palvelutoiminnan ja tukipalveluiden kehittämisestä eri toiminnoissa. Oppiminen SeAMKissa -pedagoginen malli kiteyttää korkeakoulun yhteisen oppimisenäkemyksen, ja TKI-toimintaohjeet varmistavat TKI-toiminnan systemaattisia menettelyjä. Perustehtävien vaikuttavuutta seurataan systemaattisesti aiemmissa luvuissa kuvatulla tavalla. NPS- ja Luottamus & Maine -kyselyt tukevat asiakastyytyväisyyden seuraamista. Kattavan ja yksityiskohtaisen laatujärjestelmän koetaan helpottavan henkilöstön perehdyttämistä. Laatujärjestelmän englanninkielistä versiota kannattaa kuitenkin täydentää tekstimuotoisilla prosessikuvauksilla ja muilla puuttuvilla osioilla.

#### SeAMK panostaa laatujärjestelmän jatkuvaan kehittämiseen

SeAMKin laatutyöhön sitoutunut johto on panostanut pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti laatujärjestelmän kehittämiseen. Aiempien auditointien ja ulkoisten arviointien palaute on auditointiaineiston perusteella huomioitu hyvin. Laadun viitekehys vaihdettiin vuonna 2020 EFQM:stä PDCA-viitekehyyseen. Laatujärjestelmään on viime vuosina lisätty SeAMKin pedagoginen malli, tulostittareita on selkiytetty ja monialaisuutta vahvistettu. Opiskelijajäsenten määrää työryhmissä on myös lisätty ja hyvien toimintatapojen jakamista on tehostettu. Lisäksi on kehitetty sisäisen ja ulkoisen asiakastyytyväisyyden mittaamista.

Korkeakoulun laatukulttuuri ja toimintakulttuuri kaiken kaikkiaan on osallistavaa ja avointa. Laatujärjestelmä jättää tilaa yrittäjämäiselle toiminnalle, kokeiluille ja ideoinnille. Nämä todentuvat SeAMKin kokeilukulttuurissa ja monialaisuuden hyödyntämisessä. Auditointiaineiston mukaan laatukulttuuri innostaa henkilöstöä kehittymään ja kehittämään sekä edistää hyvien toimintatapojen leviämistä. Sisäiset auditoinnit, vertaisoppiminen ja tutkinto-ohjelmien yhteistyö ovat hyviä laatukäytänteitä, joiden käyttöä halutaan entisestään tehostaa. Tuleva organisaatiouudistus avaa niille vielä uusia mahdollisuuksia.

Auditointihaastattelujen mukaan henkilöstöllä ja opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa laatutyöhön. Yhteisökeskustelut, keskustelutilaisuudet, työryhmät, tiimit, kehityskeskustelut ja muut henkilöstön mainitsemat vaikutusmahdollisuudet edistävät seamkilaisten vahvaa sitoutumista ja kehitysmuutoksia. Opiskelijat voivat vaikuttaa työryhmäjäsenyyksien ja palautejärjestelmän kautta. Henkilöstön ja opiskelijoiden välinen vuorovaikutus on tiivistä, mutta opiskelijajärjestöt voisivat lisätä tiedottamista toiminnastaan opettajille.

## Ulkoiset sidosryhmät, avainkumppanit ja verkostot osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön

Auditointiryhmä sai runsaasti tietoa osakeyhtiön hallituksen, ulkoisten sidosryhmien ja avainkumppaneiden pitkäjänteisestä osallistumisesta SeAMKin laatu- ja strategiatyöhön. Koulutusta, TKI-toimintaa, maksullista palvelutoimintaa, henkilöstön osaamista ja toimintamalleja on kehitetty yhdessä aktiivisesti ja tuloksellisesti. Aluekehitysvastuuta korostava yhteiskunnallinen vuorovaikutus on pitkäjänteistä, systemaattista ja vakuuttavaa, kuten luvussa 2.1. on kuvattu.

Maakunnan myönteinen asenneilmapiiri, sidosryhmien vahva sitoutuminen, yhteneväiset strategiavalinnat ja luottamukselliset suhteet edistävät lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä. Verkostojen ja avainkumppanuuksien anti korkeakoululle on merkittävä. Myös yhteistyöfoorumien, pyöreän pöydän neuvottelukuntien ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu aineistossa. Avainkumppanien ja SeAMKin välinen määräaikainen henkilöstövaihto on yksi kiinnostava esimerkki molempia osapuolia palkitsevasta laatutyöstä. Auditointiryhmä suosittelee, että SeAMK tarjoaa laatuosaamistaan myös laatujärjestelmien kehittämisestä kiinnostuneiden sidosryhmien käyttöön.

SeAMK tunnistaa laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja reagoi niihin tavoitteellisesti. Toimintaa kehitetään saadun palautteen pohjalta, ja uusia kehittämiskohteita nostetaan esille vuosittain. Viimeisimmät niistä liittyvät reaaliaikaisen raportointi- ja tilastointijärjestelmän kehittämiseen. Auditointiaineiston mukaan seuranta tulee kuitenkin tehostaa arvioimalla huolellisesti jo sovittujen toimien etenemistä ja toteutumista. Myös viestintää palautteen perusteella tehdyistä muutoksista on syytä lisätä.

Auditointiryhmä rohkaisee SeAMKin johtoa pohtimaan, voisiko laatujärjestelmää jatkossa keventää. Kehittämistoimien priorisointi sekä niiden vaikutusten seuranta ja arviointi voisivat

parantaa kattavan ja vaikuttavan laatu järjestelmän toimivuutta entisestään.

## 3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

### - HEI's self-assessment

#### Laatujärjestelmän kehyksen uudistaminen

Laatujärjestelmään liittyvä merkittävä muutos SeAMKissa on PDCA-kehyksen käyttöönotto kuvausten ja toimintojen jäsentäjänä. Vuoden 2020 aikana toteutetun projektin myötä SeAMK tuotti kokonaan uuden laatukäsikirjan ja -sivuston, joihin sen laatujärjestelmän kuvaus sisältyy. PDCA-kehystä seuraten SeAMKin laatumenettelyt kuvattiin neljässä osiossa, joita ovat toiminnan suunnittelu, toteutus, seuranta ja kehittäminen. PDCA-kehukseen siirtymisen seurauksena SeAMKin laatujärjestelmän ymmärrettävyys ja viestivyyden on merkittävästi parantunut. Aikaisempaan EFQM-malliin verrattuna kuvauskohteiden määrä on vähentynyt ja kuvausten termistö sovitettu paremmin korkeakouluympäristöä vastaavaksi. Henkilöstöltä, opiskelijoilta ja sidosryhmiltä saatu palaute on ollut myönteistä ja rohkaisevaa.

#### Uudet seurannan menetelmät

SeAMKin säännöllisesti toteuttamien seurantatiedon keruun menetelmien kokonaisuutta arvioidaan ja kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti. Viimeisiä lisäyksiä kokonaisuuteen ovat Luottamus & Maine -kysely ja Net Promoter Score (NPS) -seuranta. SeAMK on ottanut käyttöön myös uuden opintojaksopalautesovelluksen ja henkilöstökyselyn. Sisäisen asiakastytyväisyyskyselyn avulla SeAMKin palvelutiimit kartoittavat palveluidensa toimivuutta ja asiakastytyväisyyttä ammattikorkeakoulun henkilökunnan ja yksiköiden keskuudessa. Luottamus & Maine -kyselyssä kumppanit ja sidosryhmät arvioivat ammattikorkeakoulun tuotteiden ja palvelujen tasoa sekä yhteistyön onnistumista. NPS-seurannalla kerätään asiakkaan tai kumppanin palautetta välittömästi palvelun tai muun yhteistyömuodon päättymisen jälkeen. Opintojaksopalauteessa opiskelijoille tarjotaan vapaaehtoinen mahdollisuus kommentoida opintojakson sisällöissä ja toteutuksessa onnistumista. Joka kolmas vuosi toteutettavassa henkilöstökyselyssä SeAMK kartoittaa uusin teemoin muun muassa henkilökuntansa työssä viihtyvyyttä, sitoutumista sekä hyvinvointia ja työn kuormittavuutta. Uusien ja uusiutuvien seurantatiedon keruun menetelmillä SeAMK luo pohjan realistiselle kehittämistyölle. Menetelmien uudistamisen ansiosta seurantatiedosta kehittyi kattava, toiminnan eri osa-alueet huomioon ottava ja ajantasainen kokonaisuus.

#### Uudistuvat sisäiset auditoinnit

Vuonna 2016 toteutetun Karvin organisoiman kansainvälisen laatuauditoinnin jälkeen SeAMKin sisäiselle auditointitoiminnalle etsittiin uusia toteutustapoja. Prosessin myötä ammattikorkeakoulututkintoon (AMK) johtavien koulutusten auditointimalli uusittiin ja

auditointien aluetta laajennettiin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (YAMK) johtaviin koulutuksiin ja SeAMKin yhteisiin toimintoihin. AMK-koulutuksen tutkinto-ohjelmien kohderyhmänä ovat koulutusten opettajatiimit, jotka vastaavat ensin taustakyselyyn ja osallistuvat tämän jälkeen teemoittain etenevään SeAMKin audit-ryhmän ohjaamaan ryhmähaastatteluun. YAMK-koulutuksissa kohderyhmänä ovat koulutuksiin osallistuvat opiskelijat, joille myös järjestetään taustakysely ja audit-ryhmän ohjaama ryhmähaastattelu. SeAMKin yhteisten toimintojen auditoinnit järjestetään työryhmien ja tiimien temaattisesti ohjattuina keskusteluina laatupäällikön koordinoimana. Uudistuneiden auditointimenettelyjen tuloksena koulutuksesta tai palveluista vastaavat tiimit saavat käyttöönsä räätälöityä ja ajankohtaista tietoa kehittämistoiminnan tueksi. Toinen merkittävä tulos on se, että auditointikierrokset nostavat esiin kehittämiskohteita, jotka ovat yhteisiä eri koulutuksille tai yhteisille toiminnoille. AMK- ja YAMK-koulutuksessa yhteiset kehittämiskohteet ovat liittyneet esimerkiksi opiskelun kansanvälisyyteen sekä tutkintokoulutuksen ja avoimen ammattikorkeakoulun opintojen yhdistämiseen. Yhteisten toimintojen jaettuja aiheita ovat olleet viestinnän kehittäminen, kokouskäytännöt sekä ohjeiden päivittämisestä ja saavutettavuudesta huolehtiminen.

## Systematiikkaa koulutustarjonnan suunnitteluun ja hyödyntämiseen

SeAMK panostaa ajallisia ja rahallisia resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. SeAMK tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua ulkopuolisiin koulutuksiin ja järjestää koulutuksia myös itse oman henkilöstön tuottamana tai tilaamana. Koulutustarjonnan suunnitteluun, toteutukseen ja esille panoon ei kuitenkaan aiemmin ollut olemassa yhtenäistä menettelyä.

Vuonna 2019 työryhmä laati ehdotuksen SeAMK Akatemiasta ja SeAMKin henkilöstön koulutustarjonnan tuottamisesta sen sateenvarjon alle. SeAMK Akatemialle nimettiin ohjausryhmä, jossa on edustus SeAMKin eri toiminnoista. Ohjausryhmällä on valtuudet suunnitella ja hankkia koulutusta ostopalveluna tai SeAMKin henkilöstön tuottamana isommille ja pienemmille ryhmille. Ohjausryhmä kokoontuu säännöllisesti, keskimäärin kolme kertaa vuodessa ja tuottaa etukäteen syys- ja kevätlukukausille koulutustarjonnan, jonka sisällöstä tiedotetaan henkilöstölle sähköpostitse kuukausittain. Koulutustarjonta ja muu tarvittava tieto on esillä SeAMK Akatemian kotisivulla intrassa. Sivustoa kehitetään jatkuvasti. Uusimpana toimenpiteenä on suunniteltu ja sovittu tapa koulutusmateriaalien tallentamiselle, jotta ne ovat myöhemminkin kootusti löydettävissä ja hyödynnettävissä.

SeAMK Akatemian perustaminen on tuonut systematiikkaa SeAMKin koulutustarjonnan suunnitteluun, lisännyt SeAMKin tarjontaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja tuonut tarjonnan kootusti näkyväksi ja helposti hyödynnettäväksi henkilöstölle.

## 4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

### - Assessment of the audit team

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.

### **Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

#### **Vahvuudet**

- Jatkuvan oppimisen toiminnan suunnitteluun liittyvä yhteistyö alueen toimijoiden kanssa on vahvaa ja siinä on huomioitu sekä työelämän että alumnien tarpeet.
- SeAMKin jatkuvan oppimisen kehittämistarpeet on tunnistettu ja niihin on reagoitu selkiyttämällä jatkuvan oppimisen organisointia. Jatkuvan oppimisen strategiayhteys on selvä.
- Jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuuksista viestitään monipuolisesti eri kohderyhmille.

#### **Kehittämissuositukset**

- SeAMKin työn opinnollistamisen prosesseja ja käytänteitä tulee kehittää ottamalla huomioon jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuus.
- Jatkuvan oppimisen kokonaisuutta ja mahdollisuuksia tulee selkeyttää palveluiden kohderyhmille ja tutkinto-opiskelijoille.
- Jatkuvan oppimisen tarjontaa tulee kehittää nykyistä asiakaslähtoisemmäksi.

## 4.1 Jatkuvan oppimisen suunnittelu, organisointi ja kehittäminen

### - HEI's self-assessment

SeAMKin arviointikohde kohdassa Oppiva korkeakoulu on Jatkuvan oppimisen suunnittelu, organisointi ja kehittäminen. Jatkuvan oppimisen valikoituminen korkeakoulun itse valitseman arviointialueen kohteeksi perustuu SeAMKin Strategian 2020–2024 asettamiin tavoitteisiin, joissa on otettu huomioon opetus- ja kulttuuriministeriön edellyttämät Visio2030:n kehittämisteemat. Strategia määrittää ammattikorkeakoululle yhdeksän kehittämissuunnitelmaa, joista yksi on Jatkuvan oppimisen kasvu. Kehittämissuunnitelmassa kasvun mittariksi asetetaan jatkuvan oppimisen opintopisteiden merkittävä lisääminen. Ohjelman mukaan SeAMK toimenpiteitä kasvun toteuttamisessa ovat muun muassa

- Jatkuvan oppimisen prosessien sujuvoittaminen
- Avoimen ammattikorkeakoulun koulutustarjonnan lisääminen ja monipuolistaminen
- Hyvien opetuskäytänteiden luominen ja jakaminen (pedagoginen kehittäminen)
- Reittien ja polkuopiskelijoiden vähimmäismäärän määrittäminen kaikkiin tutkinto-ohjelmiin
- SeAMK Täydennyskoulutuksen brändin vakiinnuttaminen
- Ulkopuolisen hankerahoituksen hakeminen uusiin jatkuvan oppimisen kokeiluihin.

Valitsemalla jatkuvan oppimisen alueen kohdan 4.1. arviointikohteeksi SeAMK pyrkii tuottamaan arvioita kehittämistoimintansa tueksi jatkuvan oppimisen 1) alueesta ja käsitteistä, 2) laadullisista ja määrällisistä tavoitteista, 3) seurannan välineistä ja mittareista, 4) organisaatiosta ja toimijoista, 5) suunnittelun prosesseista, ohjeista ja käytännöistä ja 6) kehittämisen prosesseista ja käytännöistä.

### Jatkuvan oppimisen palvelut SeAMKissa

Jatkuvalla oppimisella vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa. SeAMKissa palveluiden kehittämiseen panostetaan strategian kehittämissuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Palvelukokonaisuus rakentuu seuraavista osa-alueista (Kuvio 4):



Kuvio 4. SeAMKin jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuus.

## Avoim ammattikorkeakouluopetus

[Avoimessa AMKissa](#) voi suorittaa ammattikorkeakoulu- ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvia opintoja. Avoimen AMK on tarkoitettu kaikille pohjakoulutuksesta ja iästä riippumatta, YAMK-tason opintoihin edellytetään korkeakoulututkintoa. Opintoja suoritetaan pääsääntöisesti tutkinto-opiskeluryhmien mukana.

Tarjonta koostuu mm. yksittäisistä opintojaksoista, osaamiskokonaisuuksista ja polkuopinnoista. Osaamiskokonaisuudet rakentuvat tutkinto-ohjelmien osista. Avoimessa voi suorittaa myös SeAMKin kaikkiin tutkinto-ohjelmiin sisältyvät yhteiset perusopinnot. Polkuopinnoilla tarkoitetaan avoimina AMK-opintoina suoritettavia tutkinto-ohjelmien ensimmäisen lukuvuoden opintoja. Opiskelu tapahtuu tutkintoryhmien mukana ja polkuopinnot sopivat erityisesti niille, jotka tähtäävät tutkinto-opintoihin.

Avoimen AMKin opinnot ovat SeAMKin tutkintovaatimusten mukaisia opintoja, mutta avoimessa

AMKissa ei voi suorittaa tutkintoa. Suoritetut opinnot voidaan soveltuvin osin lukea hyväksi myöhemmin tutkinto-opinnoissa.

## **SeAMK Täydennyskoulutus**

[Maksullista täydennyskoulutusta](#) tarjotaan ns. avoimina koulutuksina ja räätälöityinä tilauskoulutuksina. Räätälöidyt koulutukset ovat työelämälähtöisiä toteutuksia, jotka suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Koulutustarjonta on sosiaali- ja terveysalapainotteista, ja tavoitteena onkin laajentaa tarjontaa myös muille aloille.

Yhteistyö toisen asteen oppilaitosten kanssa

Yhteistyöllä halutaan vahvistaa toisen asteen ammatillisten oppilaitosten ja lukioiden opiskelijoiden urapolkuja. [Toisen asteen väyläopintojen](#) tavoitteena on tutustuttaa toisen asteen opiskelijoita AMK-opintoihin ja tarjota mahdollisuus hakeutua erillisvalinnan kautta tutkinto-opiskelijaksi.

## **Erikoistumiskoulutukset**

[Erikoistumiskoulutukset](#) ovat korkeakoulujen yhteistyössä toteuttamia koulutuksia, joiden avulla voi syventää alan osaamista. Koulutukset on tarkoitettu työelämässä toimiville, korkeakoulututkinnon jo suorittaneille tai muuten vastaavan osaamisen hankkineille. SeAMKissa erikoistumiskoulutukset ovat sosiaali- ja terveysalapainotteisia.

## **Työvoimakoulutukset**

Työvoimakoulutus on tarkoitettu ensisijaisesti työttömille tai työttömyysuhan alaisille aikuisille, joilla oppivelvollisuus on suoritettu. Työvoimakoulutukset perustuvat ELY-keskuksen ja TE-toimiston kanssa tehtävään yhteistyöhön.

## **Yhteistyöopinnot**

Yhteistyöopinnoissa korostuu korkeakoulujen välinen yhteistyö. Yhteistyöopintoihin sisältyy mm. [Campus Online](#) -opinnot, joilla tarkoitetaan 20 ammattikorkeakoulun verkko-opintotarjontaa. Tutkinto-opiskelijat sekä polku- ja vaihto-opiskelijat voivat maksuttomasti suorittaa Campus Online -opintoja toisesta ammattikorkeakoulusta ja sisällyttää ne tutkintoonsa.

## **Jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelu ja toimeenpano**

Tarjonnan suunnittelu toteutetaan yhteistyössä SeAMKin yksiköiden johtajien, koulutuspäälliköiden ja muiden asiantuntijoiden kanssa. Opinto tarjonnan suunnittelua ja kehittämistä koordinoi jatkuvan oppimisen erikoissuunnittelija. Säännöllisesti toteutettavissa yhteistyöpalavereissa kartoitetaan opintotarjontaa peilaten sitä mm. havaittuihin osaamistarpeisiin.

Opiskelijahallintoon liittyviä palveluita toteutetaan ja kehitetään yhteistyössä SeAMK Opiskelijapalveluiden kanssa. Keskeisiä prosesseja ovat mm. opinto-oikeuteen, ilmoittautumiseen ja Peppi-käytänteisiin liittyvät käytänteet, ja kehittämistyössä on pyritty erityisesti näiden prosessien selkiyttämiseen. Opiskelijaviestintää toteutetaan sekä opiskelijapalveluiden että avoimen AMKin yhteyshenkilöiden toimesta.

Markkinointia toteutetaan Viestinnän ja markkinoinnin tiimin, jatkuvan oppimisen erikoissuunnittelijan ja yksiköiden yhteistyönä. Markkinoinnissa hyödynnetään erityisesti some- ja hakusanamarkkinointia sekä uutiskirjeitä. Opintotarjonta on esillä [nettisivuilla](#).

Jatkuvan oppimisen ohjausryhmän tehtävänä on ohjata, tukea ja seurata jatkuvan oppimisen tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistyön etenemistä. Ohjausryhmä kokoontuu 4-5 kertaa vuodessa. Määrällisenä mittarina on suoritettujen opintopisteiden määrä kasvoi vuonna 2020 n. 36 %. Tavoitteena on saavuttaa 30 000 opintopistettä vuoteen 2024 mennessä.

## Jatkuvan oppimisen palveluiden kehittäminen

Jatkuvan oppimisen palveluita kehitetään SeAMK johdon, yksiköiden, jatkuvan oppimisen erikoissuunnittelijan, opiskelijapalveluiden sekä markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoiden yhteistyönä. Lähtökohtana on asiakaslähtöisen palvelukonseptin luominen. Tarjonnan monipuolistamisen ja lisäämisen lisäksi kehittämistyötä tehdään opintojen toteutuksen (pedagoginen kehittäminen), opintotarjonnan tavoitettavuuden, opiskelijahallinnon sekä markkinoinnin osalta.

### Vahvuudet

- Jatkuvan oppimisen osaamiskokonaisuuksien tuottaminen
- Sosiaali- ja terveystieteiden täydennyskoulutus
- Yhteistyö alueen toimijoiden kanssa

### Kehittämiskohteet

- Ennakointi ja työelämätarpeiden parempi huomioiminen
  - Markkinoinnin tehostaminen
  - Jatkuvan oppimisen tarjonnan laajentaminen ja prosessien selkiyttäminen
  - SeAMK Täydennyskoulutuksen vakiinnuttaminen SeAMK-tasoiseksi
- Uusien väylien ammattikorkeakouluopintoihin johtavien väylien edelleen kehittäminen
- TKI-toiminnan ja jatkuvan oppimisen tiiviimpi kytkös

## 4.1 Jatkuvan oppimisen suunnittelu, organisointi ja kehittäminen

### - Assessment of the audit team

#### SeAMK kehittää jatkuvan oppimisen kokonaisuutta aktiivisesti tarkoituksenmukaiseen suuntaan

Auditointimateriaalien ja -haastatteluiden perusteella SeAMK on tunnistanut jatkuvan oppimisen kehittämistarpeet ja reagoinut niihin toiminnassaan muun muassa organisoimalla jatkuvan oppimisen toteutusta selkeäksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Toimintoja tukemaan on palkattu jatkuvan oppimisen erikoissuunnittelija, jonka työnkuva on auditointihaastattelujen mukaan korkeakoulun kannalta merkityksellinen. Konkreettisia esimerkkejä jatkuvan oppimisen rakenteellisesta uudistamisesta ovat nykyään käytössä olevat henkilöstön säännölliset tapaamiset, tavoitteellinen suunnittelu ja toiminnan jatkuva seuranta. Jatkuvan oppimisen tehtävät ja vastuut on kuvattu selkeästi SeAMKin organisaatiossa.

SeAMKissa jatkuvan oppimisen yhteys strategiaan on selvä, sillä jatkuvan oppimisen teemat nousevat strategiasta ja ovat tunnistettavissa henkilöstön toiminnassa. Strategisen seurannan tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, seuranta ja mittarit ovat johdonmukaisia. Etenkin liiketoiminta-, kulttuuri- ja sosiaali- ja terveysalat sekä tekniikan alat ovat kasvattaneet jatkuvan oppimisen opintopistemääriään vuodesta 2017 alkaen. Auditointiryhmä suosittelee, että SeAMK kiinnittää huomiota toiminnan tavoitteelliseen kehittämiseen ja selkeiden mittareiden systemaattiseen hyödyntämiseen myös tulevaisuudessa.

#### Jatkuvan oppimisen erilaiset kohderyhmät huomioidaan toiminnan kehittämisessä

Jatkuvan oppimisen kohderyhmiksi on SeAMKissa tunnistettu alueen työssäkäyvät, alumnit, toisen asteen opiskelijat, toisen asteen opinto-ohjaajat sekä yrittäjät. Eri kohderyhmät on huomioitu jatkuvan oppimisen ehtojen, ohjeistusten ja ilmoittautumiskäytänteiden päivityksissä. Luottamus ja maine -kyselyn kohderyhmään kuuluvat myös jatkuvan oppimisen yhteistyöorganisaatioita.

Avoimen ammattikorkeakoulun polkuopiskelijoiden asema esimerkiksi opiskelijapalautteen antajina ei eroa tutkinto-opiskelijoista. Polkuopiskelijoilla on yhtäläinen oikeus antaa opintojaksopalautetta SeAMKin järjestelmässä ja osallistua opiskelijafoorumi-palautetilaisuuksiin. Polkuopiskelijat on integroitu tutkintokoulutuksen opetusryhmiin. Korkeakoulujen yhdessä toteuttamien opintojen osalta etenkin CampusOnline saa opiskelijoilta kiitosta. Kokonaisuus on hyvin tunnettu opiskelijoiden keskuudessa ja se koetaan osaamisen kehittymistä tukevaksi.

Tällä hetkellä väyläopiskelijat eivät anna palautetta suoraan korkeakoululle, vaan omille oppilaitoksilleen, jotka välittävät ne SeAMKille. Jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuuden seurannan ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että opiskelijapalaute on kokonaisuudessaan SeAMKin itsensä hallinnoimaa ja reaaliaikaisesti hyödynnettävää. Auditointiryhmä suosittelee palautteen keräämistä suoraan kaikilta jatkuvan oppimisen opiskelijoilta.

Tilaukoulutuksen arviointi ja kehittäminen on auditointivierailulla tehtyjen havaintojen mukaan työelämälähtöistä. Tilaukoulutusten suunnittelussa ja kehittämisessä kuullaan alueen työelämätoimijoita ja jatkuvan oppimisen palveluita tarjotaan joustavasti ajankohtaisen osaamistarpeen mukaan.

Jatkuvan oppimisen opiskelijat saavat opinto-ohjausta, ja nykyisiin ohjaukseen kuuluvat muun muassa yksilö- ja ryhmätapaamiset. Auditointiryhmä suosittelee, että ohjauksessa vahvistettaisiin jatkossa osaamistarpeiden tunnistamista. Tämä tuottaisi ennakoitietoa sekä opiskelijoille että korkeakoululle jatkuvan oppimisen suunnittelun tueksi. Ohjauksen vahvistaminen ja osaamistarpeiden systemaattinen tunnistaminen voisivat tukea myös opinnollistamisen kehittämistä ja jatkuvan oppimisen asiakashankintaa. Lisäksi auditointiryhmä kannustaa SeAMKia hyödyntämään digitaalisia osaamisen johtamisen työkaluja.

## Toimiva opinnollistamisen prosessi on keskeinen osa jatkuvan oppimisen kokonaisuutta

Opinnollistamista hyödynnetään SeAMKissa tutkintoon johtavassa koulutuksessa, muttei samassa määrin jatkuvan oppimisen piirissä. Arviointiryhmä näkee, että etenkin jatkuvan oppimisen prosesseja, käytänteitä ja tunnettuutta olisi syytä kehittää. Nykyiset opinnollistamisen käytännöt eivät ole tunnettuja tai toimiviksi koettuja opiskelijoiden ja opettajien keskuudessa. Opettajien työpajassa nousi esille tarve parantaa opettajien tietoutta, jotta heillä olisi edellytykset kertoa opinnollistamisesta opiskelijoille. Opinnollistamisen käytäntöjä kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota niiden riittävään yhdenmukaisuuteen sekä SeAMKin tutkintoon johtavassa että jatkuvan oppimisen koulutuksessa. Selkeät osaamistavoitteet, menetelmät ja arviointikriteerit ovat keskeinen osa sujuvaa opinnollistamisen prosessia.

Opinnollistamisen mahdollisuuksista tulee viestiä laajasti korkeakoulun sisällä niin henkilöstölle, kuin opiskelijoillekin. SeAMKissa toteutetun opinnollistamisen hankkeen tuloksista kannattaa tiedottaa laajasti korkeakouluyhteisön sisällä tunnettuuden lisäämiseksi. Myös työelämätoimijat on syytä huomioida (opinnollistamisesta viestittäessä). Auditointiryhmä suosittelee tarkastelemaan muun muassa mahdollisuutta tarjota oppimisen ohjaajan koulutusta opinnollistamista hyödyntäen. Lisäksi ryhmä kannustaa SeAMKia vertaisoppimaan muiden ammattikorkeakoulujen hyvistä opinnollistamisen käytänteistä.

## Vahva työelämä- ja alumninyhteys näkyy SeAMKin jatkuvan oppimisen

## palveluissa

Jatkuvan oppimisen toiminnan suunnittelussa on huomioitu työelämän tarpeet ja yhteistyö alueen toimijoiden kanssa on vahvaa. Työelämätoimijoiden mukaan jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuuksiin on mahdollista vaikuttaa joustavasti ja tarjonta on laajaa.

SeAMK toteuttaa yrittäjille räätälöityä ja kohdennettua jatkuvaan oppimiseen liittyvää toimintaa. Yhtenä esimerkkinä ovat aamupalatapaamiset, joiden tavoitteena on saada yrittäjät tunnistamaan jatkuvan oppimisen tarpeitaan ja hyödyntämään SeAMKin tarjoamia räätälöityjä jatkuvan oppimisen koulutuksia. Vaikka yrittäjät on tunnistettu ja huomioitu omana kohderyhmänään, etenkin pieniä yrityksiä voisi huomioida entistä vahvemmin. Hyviksi todettuja toimintamalleja tulisi räätälöidä pienyrityksille ja niiden työntekijöille soveltuviksi.

Jatkuva oppiminen on huomioitu SeAMKin TKI-toiminnassa. Maakuntaudistuksen myötä TKI-toimijat ovat olleet mukana pohtimassa tulevaisuuden osaamistarpeita myös jatkuvan oppimisen näkökulmista. TKI-toiminnan ja jatkuvan oppimisen yhteyttä kannattaisi vahvistaa kartoittamalla selkeämmin ne konkreettiset toimintatavat ja käytännöt, joilla tavoitteisiin tällä hetkellä pyritään. Tämä loisi tietopohjaa tulevaisuuden laaja-alaisemmalle kehitystyölle. TKI-toiminnan ja jatkuvan oppimisen yhteyttä vahvistavista toimintatavoista ja käytännöistä on tarkoituksenmukaista myös viestiä nykyistä aktiivisemmin henkilöstölle ja opiskelijoille.

Alumnien hyödyntäminen jatkuvan oppimisen koulutuksen suunnitteluun osallistujina, vierailijaluennointsijoina ja TKI-hankkeiden asiakkaina on SeAMKissa kattavaa. Korkeakoululla on käytössään alumnirekisteri vuodesta 2015 alkaen. Alumneille järjestetään säännöllisiä tapaamisia noin kahdesti vuodessa. Uutena toimintona SeAMKissa on otettu käyttöön vuoden alumnin valitseminen. Liiketoiminnan alalla alumneja hyödynnetään myös uraohjauksessa. Auditointiryhmä suosittelee hyvien alumnikäytäntöjen laajentamista myös muille aloille. Toisen vuotuisen alumnitapaamisten teemaksi voisi ottaa jatkuvan oppimisen. Alumneista on mahdollista saada paitsi jatkuvan oppimisen palveluiden asiakkaita, myös kokemusasiantuntijoita kertomaan tutkinto-opiskelijoille jatkuvan oppimisen mahdollisuuksista.

## Saavutettavuus ja asiakaslähtöisyys ovat jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuuden menestyksen avain

SeAMK on itsearviointiraportissaan nostanut kehittämiskohteekseen jatkuvan oppimisen palveluiden markkinoinnin tehostamisen. Auditointivierailun perusteella SeAMK kuitenkin toteuttaa varsin monipuolista markkinointia jatkuvan oppimisen kokonaisuuksista eri kohderyhmät huomioiden. Jatkuvaa oppimista markkinoidaan uutiskirjeiden, verkkosivujen, intran ja sosiaalisen median kautta. Markkinoinnissa on huomioitu hakukoneoptimointi. Lisäksi jatkuvan oppimisen markkinoinnissa hyödynnetään verkostoja, yrittäjätapaamisia, messuja, tapahtumia sekä maakuntakorkeakoulua. Maakuntakorkeakoulua hyödynnetään etenkin alueen yritysten tavoittamiseksi. Markkinoinnin osalta on lisätty yhteistyötä ja kanavien tehokkuutta seurataan jatkuvasti.

Auditointiryhmän havaintojen mukaan jatkuvan oppimisen markkinoinnin tehostamisen osalta huomiota tulee kiinnittää jatkuvuuteen ja viestinnän vaikuttavuuden seurantaan. Markkinointiin on otettu mukaan monipuolisesti eri kanavia ja monimuotoiset kohderyhmät on huomioitu. Tulevaisuudessa on tärkeää tunnistaa kullekin kohderyhmälle toimivat kanavat ja hyödyntää niitä tehokkaasti.

Jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuutta on aiheellista myös selkeyttää paitsi palveluiden kohderyhmille myös tutkinto-opiskelijoille ja henkilöstölle. Vaikka henkilöstön mukaan jatkuvan oppimisen mahdollisuuksista viestitään tutkinto-opiskelijoille, ei jatkuva oppiminen ollut vierailulla haastateltujen opiskelijajärjestöjen edustajien keskuudessa käsitteenä tunnettu ja ymmärrettävä. Jatkuvan oppimisen sisältöjen tunnettuuden vahvistaminen loisi paremmat edellytykset palveluiden hyödyntämiselle valmistumisen jälkeen. SeAMKin kannattaa myös pohtia, voisiko jatkuvan oppimisen ja tutkintokoulutuksen synergiaa lisätä esimerkiksi tukemalla työelämässä olevien ja tutkinto-opiskelijoiden toisiltaan oppimista. Vahvempi synergia voisi tuoda hyötyjä myös resursoinnin näkökulmasta.

Auditointiryhmä suosittelee, että oppimisen palveluita voisi kehittää nykyistä asiakaslähtöisemmiksi, sillä palvelut ovat varsin monipuolinen kokonaisuus ja opiskeluväyliä on useita. Jatkuvan oppimisen palveluihin on helpompi hakeutua, kun asiakas tunnistaa itselleen sopivan väylän tai tavan opiskella ja näistä on konkreettista tietoa saatavilla. Jatkuvan oppimisen verkkototeutusten lisääminen laajentaisi palveluiden saavutettavuutta ja sitä kautta kasvattaisi mahdollista asiakaskuntaa. Jatkuvan oppimisen tarjontaa suunniteltaessa on tärkeää huomioida kohderyhmän moninaisuus ja erilaiset opiskelu- ja digitaidot. Auditointiryhmä suosittelee SeAMKia luomaan selkeän suunnitelman, miten ja millaisella vuotuisella aikataululla eri kohderyhmien tarpeita kartoitetaan.

## 5 Vertaisoppimisen kuvaus

- HEI's self-assessment

### Jatkuvan oppimisen kehittäminen: Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Satakunnan ammattikorkeakoulun välinen vertaisoppimisprojekti

Jatkuvan oppimisen kehittämiseen liittyvä vertaisoppimisprojekti Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) ja Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) välillä toteutettiin vuoden 2020 elo–syyskuun aikana. Varsinaisen vertaisoppimispäivä oli 16.9. 2020 ja se toteutettiin verkossa Teams-sovelluksen välityksellä.

Projektissa oppijana oli SeAMK, ja prosessi liittyi sen tulevaan Karvi-auditointiin täydentäen vapaaehtoista oppivan korkeakoulun arviointialuetta. SeAMKin ja Karvin välisen auditointisopimuksen mukaan sekä SeAMKin valitseman vapaaehtoisen arviointialueen että auditointiin liittyvän vertaisoppimisen kohteena on jatkuvan oppimisen suunnittelu, organisointi ja kehittäminen.

SAMKin vertaisoppimisen kumppaniksi valikoitumisen perusteena oli ammattikorkeakoulujen vakiintuneet ja aktiiviset yhteistyösuhteet sekä samankaltaiset monialaisuuteen ja aluekehittämiseen liittyvät haasteet. SeAMKissa arvioitiin, että yhteistyö SAMKin kanssa jatkuvan oppimisen liittyvissä kysymyksissä luo hyvät edellytykset uuden oppimiselle ja jatkuvan oppimisen kehittämistyölle.

Jatkuvan oppimisen oppimisprojektin vastuuhenkilöitä SeAMKissa olivat opetuksen kehittämispäällikkö, laatupäällikkö ja jatkuvan oppimisen erikoissuunnittelija. SAMKissa projektin koordinoinnista vastasivat opetuksen vararehtori ja laatupäällikkö.

### Vertaisoppimisen tavoitteet

Vertaisoppimisen tavoitteena oli SeAMKin näkökulmasta uuden oppiminen ja oman toiminnan arviointi jatkuvan oppimisen kehittämisen tukemiseksi. Projektin virallisen nimen mukaisesti SeAMK tavoitteli yhteistyöllä kehittämissimpulsseja jatkuvan oppimisen suunnitteluun, organisointiin ja kehittämisen prosesseihin.

Vertaisoppimisprojektissa SeAMK haki vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten kumppanin organisaatiossa painotetaan jatkuvan oppimisen eri alueita ja millaisen painoarvon ne saavat tulevaisuudessa?
- Miten jatkuvan oppimisen opintopisteet kertyvät (koulutusalat, tutkinto-ohjelmat, jatkuvan oppimisen osa-alueet)?

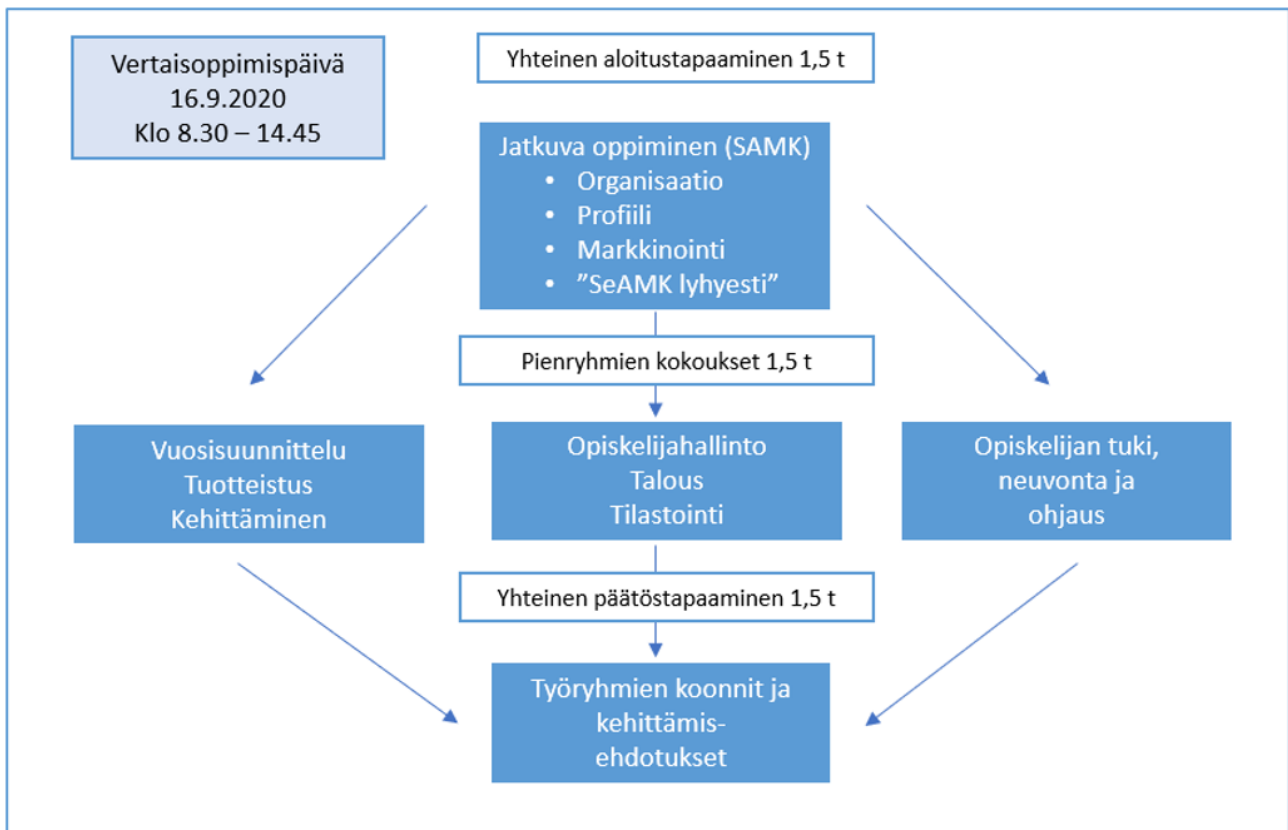
- Millä brändillä kumppani markkinoi jatkuvan oppimisen osa-alueita? Millaisia markkinointitoimenpiteitä on tehty ja mitkä niistä ovat osoittautuneet onnistuneiksi?
- Millaisia kumppanuuksia jatkuvassa oppimisessa on?
- Miten jatkuvan oppimisen suunnittelu toteutetaan (resurssit, vuosikello)?
- Millainen on toimijoiden työnjako suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämistyössä?
- Mistä SAMKin täydennyskoulutuksen tulos syntyy aloittain ja osa-alueittain?

## Vertaisoppimisen prosessi

Vertaisoppimisprojektiin osallistui molemmista ammattikorkeakouluista noin 10 asiantuntijan ryhmä. Lisäksi vertaisoppimispäivän Teams-istuntoihin osallistui joukko asiantuntijoita ydinryhmien ulkopuolelta.

Ennen vertaisoppimispäivää osapuolet varmistivat osallistujat, vertaisoppimispäivän ohjelman, SeAMKin jatkuvaa oppimista koskevat kysymykset sekä etukäteen toimitettavan materiaalien aikataulun ja sisällön. Osapuolet toimittavat etukäteismateriaalit kumppaneille noin viikkoa ennen vertaisoppimispäivää.

Vertaisoppimispäivä järjestettiin verkon välityksellä neljänä Teams-istuntona ns. timanttimalia noudattaen. Mallin mukaan osallistujat osallistuivat ensin johdantona toimivaan yhteispalaveriin ja jakaantuivat sen jälkeen kolmeen teemaryhmään. Yhteisessä johdantoistunnossa SAMKin edustajat esittelivät ammattikorkeakoulun jatkuvan oppimisen perusteet liittyen muun muassa opiskelijamääriin, opintopistevolyymeihin, opetuksen organisoitumiseen ja vastuutoimijoihin. Teemaryhmien keskustelun aiheena olivat 1) jatkuvan oppimisen suunnittelu, tuotteistus ja kehittäminen, 2) jatkuvaan oppimiseen liittyvä opiskelijahallinto, talous ja tilastointi ja 3) jatkuvan oppimisen opiskelijan tuki, neuvonta ja ohjaus. Teemaryhmien istuntojen jälkeen ryhmien keskustelujen tulokset koottiin yhteen yhteisessä päätöspalaverissa. Vertaisoppimispäivän aikataulu ja rakenne on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. SeAMKin ja SAMKin vertaisoppimispäivän aikataulu ja rakenne.

## Prosessin tulokset

Vertaisoppimisprosessin toteuttamisessa onnistuttiin koronapandemian aiheuttamista haasteista huolimatta hyvin: Aikataulut pitivät ja toimitetut etukäteismateriaalit olivat kattavia sekä huolellisesti laadittuja. Lisäksi osallistujat molemmissa organisaatioissa ilmaisivat innostusta informaation ja kokemusten vaihtamiseen ja uuden oppiseen.

Myös varsinainen oppimispäivä täytti hyvin tavoitteensa. Pääteemat ja valtaosa kysymyksistä ehdittiin käsitellä yhteisistunnoissa ja pienryhmien keskusteluissa. Päivän tuloksena SeAMK sain hyvin dokumentoidun materiaalin esittämiinsä kysymyksiin. Molempien organisaatioiden osallistujat pitivät prosessia ja yhteistä päivää onnistuneena ja hyödyllisenä uuden oppimisen ja informaation vaihdon kannalta.

SeAMKin ja SAMKin jatkuvaan oppimiseen keskittynyt yhteisoppimisprojekti tuotti paljon asiakohtia, joihin molemmat organisaatiot voivat kehittämistoimissaan tarttua. SeAMKin näkökulmasta tällaisia aiheita olivat muun muassa jatkuvan oppimisen organisoituminen ja henkilöresurssit SAMKissa, ohjauspalveluiden käytänteet ja jatkuvan oppimisen innovaatiot opiskelijavalinnoissa. Yhteisen dialogin perusteella molempien ammattikorkeakoulujen jatkuvan oppimisen kehittämisessä on tärkeää vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miten jatkuvan oppimisen opintotarjontaa ja opintojen sisältöjä kehitetään niin, että ne vastaavat alueen ja asiakkaiden osaamistarpeisiin? Miten tässä voidaan tehdä tiiviimmin yhteistyötä alueen verkostojen kanssa?
- Miten jatkuvan oppimisen kasvava opintotarjonta toteutetaan laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja asiakasta palvellen? Mitä uusia opetuksen malleja ja toteutusmuotoja tämä vaatii?
- Miten jatkuvan oppimisen roolia korkeakouluopintoihin hakeutumisen väylänä voidaan edelleen kehittää?

#### **Oman organisaation hyvät käytännöt**

- Jatkuvan oppimisen uudet osaamiskokonaisuudet ja tutkinto-ohjelmien sitoutuminen niiden toteuttamiseen
- Jatkuvan oppimisen prosessien kehittäminen asiakas- ja toteuttajaystävällisemmiksi
- Toisen asteen väyläopintojen uudistaminen

#### **Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt**

- Jatkuvan oppimisen palveluiden organisointi
- Jatkuvan oppimisen ohjauspalvelut
- Avoimen ammattikorkeakouluopetuksen (avoin AMK) hyödyntäminen opiskelijavalinnoissa

#### **Esimerkit hyvien käytäntöjen hyödyntämisestä tulevaisuudessa SeAMKissa**

- Jatkuvan oppimisen aikaisempaa selkeämpi organisoituminen organisaatiouudistuksen yhteydessä
- Jatkuvan oppimisen opinto-ohjauksen kehittäminen
- Väyläudistuksen yhteydessä uusien opiskelijavalintamenetelmien hyödyntäminen
- Verkko-opintojen non-stop-toteutusten kehittäminen

## **Auditointiryhmän palaute**

Vertaisoppimisprojektilla oli molempien ammattikorkeakoulujen näkökulmasta selkeät tavoitteet ja vertaisoppimisprojekti toteutettiin suunnitellusti. Materiaalit olivat kattavat ja hyvin valmistellut. Tapaamisiin oli valittu kattavasti osallistujia ja myös opiskelijoita oli osallistettu prosessiin. Prosessi koettiin hyödylliseksi ja onnistuneeksi molemmissa organisaatioissa.

Auditointimateriaalin ja -vierailun perusteella auditointiryhmä sai käsityksen, että noin vuosi sitten toteutetusta projektista on opittu ja opittuja hyviä käytänteitä toteutetaan jo. Tuloksia on jo nähtävissä esimerkiksi jatkuvan oppimisen selkeämmän organisoitumisen ja ohjauksen osalta.

Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että vertaisoppimisprojektin tulokset huomioidaan myös tulevan organisaatiouudistuksen yhteydessä ja jälkeen. Auditointiryhmä suosittelee, että SeAMK toistaa vertaisoppimisprosessin organisaatiouudistuksen jälkeen omaa organisaatiota parhaiten palvelevalla tavalla. Lisäksi vertaisoppimisessa opittuja hyviä käytänteitä ja tietoa olisi aiheellista jakaa systemaattisesti korkeakoulun sisällä.

# 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 viitekehukseen. 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 riittävästä 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 profilia, 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.