KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen. Tampereen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen.**
Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **5:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-724-1 pdf**

Tampereen ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Tampereen ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen.

Tampereen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Tampereen ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 16.2.2022.

Laatuleima on voimassa 16.2.2028 asti.

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: *hyvä* taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: *hyvä* taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: *hyvä* taso

Oppiva korkeakoulu – Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) valitsema arviointialue

Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut – palvelun ostajan asiakasohjaus ja palvelunhallinta osana ostajan laatujärjestelmää

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Kahden korkeakoulun parhaat laadunhallinnan käytännöt – vaikuttavuuden ja uudistamisen edistäminen

Kumppani: Hanze University of Applied Sciences (Alankomaat)

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisesti opiskelijakeskeistä ja työelämälähtöistä toimintaa.
- TAMK:in toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin, ideoiden jakamiseen ja yhteiskehittämiseen.
- Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään monipuolisesti organisaation eri tasoilla ja sen avulla kehitetään toimintaa tavoitteellisesti.
- Yhteiset palvelut ovat lyhyessä ajassa parantaneet palvelujen sujuvaa tuottamista ja tehokkuuden asiakaskokemusta.

Kehittämissuositukset

- Tutkintoon johtavan koulutuksen ja jatkuvan oppimisen laadunhallintaa tulee jatkossa kehittää yhtenä kokonaisuutena.
- TKI-toiminnan roolia tulee vahvistaa osana TAMK:in strategista kehittämistä ja vuosisuunnitteluprosessia, jonka avulla strategiset tavoitteet ja TKI-toiminta sovitetaan yhteen.
- Laadunhallinnan menettelytapojen yksinkertaistaminen ja priorisointi vahvistaisi strategian ohjausvaikutusta.
- Operatiivisen palvelutoiminnan ja korkeakouluyhteisön yhteisten palvelukohtaisten johtoryhmien toiminta tulee erottaa toisistaan siten, että strategian mukainen, koko palvelukehityksen tulevaisuus aidosti ohjaa toiminnan kehittämistä. Nyt palvelukohtaiset johtoryhmät käsittelevät operatiivisia ongelmia tarpeettoman usein.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Tampereen ammattikorkeakoulu (Tampereen ammattikorkeakoulun auditointi)

Författare

Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen.

Tampereen ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Tampereen ammattikorkeakoulu godkändes i auditering den 16 februari 2022.

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

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: *god* nivå

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

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

En lärande högskola, utvärderingsområdet som Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) valde

Högskolesamfundets gemensamma tjänster – kundkontroll och tjänstehantering av tjänsteköparen som en del av köparens kvalitetssystem

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Bästa kvalitetspraxis vid två högskolor – främjandet av effektivitet och nyskapande

Partner: Hanze University of Applied Sciences (Nederländerna)

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Kvalitetsrutinerna för planering och genomförande av utbildning ger utmärkt stöd för studerandecentrerad och arbetslivsinriktad verksamhet.
- TAMK:s verksamhetskultur uppmuntrar till experiment, utbyte av idéer och samutveckling.
- Den information som kvalitetssystemet producerar används på olika sätt på olika nivåer i organisationen för att målmedvetet utveckla verksamheten.
- Gemensamma servicetjänster har på kort tid förbättrat smidigheten i hur servicetjänsterna produceras och kundupplevelsen som berör servicetjänsternas effektivitet.

Rekommendationer

- Kvalitetshanteringen av den examensinriktade utbildningen och kontinuerligt lärande bör i fortsättningen utvecklas som en helhet.
- FUI-verksamhetens roll bör stärkas som en del av TAMK:s strategiska utvecklings- och årsplaneringsprocess, vilket stöder samordningen av de strategiska målen och FUI-aktiviteterna.
- En förenkling och prioritering av rutinerna för kvalitetshantering skulle stärka strategins styreffekt.
- Den operativa serviceverksamheten och högskolesamfundets gemensamma servicespecifika ledningsgrupper borde avskiljas så att verksamhetsutvecklingen styrs av strategin och den framtida serviceutvecklingens helhet. I dagsläget behandlar de servicespecifika ledningsgrupperna onödigt ofta operativa problem.

Abstract

Title of publication

Audit of Tampere University of Applied Sciences (Tampereen ammattikorkeakoulun auditointi)

Authors

Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen.

Self-assessment of Tampere University of Applied Sciences (eds.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The Tampere University of Applied Sciences passed the audit on February 16, 2022.

The Quality Label is valid until 16 February 2028.

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

I: HEI creates competence: *good* level

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

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

HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by Tampere University of Applied Sciences (TAMK)

Common services of the higher education community - customer control and service management of the service buyer as part of the buyer's quality system

Theme and partner for benchlearning

Theme: Best quality management practices in two higher education institutions – promoting effectiveness and reform

Partner: Hanze University of Applied Sciences (the Netherlands)

Key strengths and recommendations

Strengths

- The quality management procedures for the planning and implementation of education provide excellent support for student-centred and work-based activities.
- TAMK’s operating culture encourages experimentation, sharing of ideas and co-development.
- The information produced by the quality system is utilised in various ways at different levels of the organisation and it is used to develop operations in a target-oriented manner.
- In a short time, common services have improved the smooth delivery of services and customer experience of service efficiency.

Recommendations

- The quality management of degree education and continuous learning should be developed as a whole in the future.
- The role of RDI activities must be strengthened as part of TAMK’s strategic development and annual planning process, which helps to coordinate strategic objectives and RDI activities.
- A simplification and prioritisation of quality management procedures would strengthen the steering effect of the strategy.
- The operational service activities and the service-specific management teams of the higher education community should be separated so that operations development is steered by the strategy and the future service development as a whole. Service-specific management teams now deal too frequently with operational problems.

Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

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

Auditointimallin tehtävänä on

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

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- Rehtori Turo Kilpeläinen, LAB-ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja),
- Osaamisaluejohtaja Hannele Keränen, Lapin ammattikorkeakoulu,
- Osaamispolitiikan johtaja Leena Pöntynen, Teknologiateollisuus ry,
- Opiskelija Paavo Sormunen, VAMOK, Vaasan ammattikorkeakoulu.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat Karl Holm ja Laura Partanen Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 24-25.11.2021. Auditointiryhmällä oli myös pääsy korkeakoulun auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	28.10.2020
Auditointiryhmän nimeäminen	16.6.2021
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	1.9.2021
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	1.11.2021
Auditointivierailu	24.-25.11.2021
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	16.2.2022
Raportin julkaiseminen auditointialustalla	16.2.2022
Julkistamisseminaari	21.2.2022
Kehittämistyön seuranta	Vuosi 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

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) on monialainen työelämäkorkeakoulu, joka vastaa työ- ja elinkeinoelämän muuttuviin osaamistarpeisiin tuottamalla parasta ammatillista korkeakoulutusta ja innovaatioita. Kärkiosaamiset suuntautuvat oppimisen edistämiseen, uusien teknologioiden hyödyntämiseen, ekologisiin innovaatioihin ja sosiokulttuurisiin haasteisiin.

Päätoimipaikka TAMKilla on Tampereella, ja toimintaa järjestetään myös muualla Pirkanmaalla. Osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun pääomistajana on Tampereen korkeakoulusäätiö (87 %), ja liikevaihto n. 74 miljoonaa euroa. TAMK muodostaa Tampereen yliopiston kanssa Suomen toiseksi suurimman korkeakoulutuksen ja tutkimuksen keskittymän, Tampereen korkeakouluyhteisön.

Vaikuttava kouluttaja, verkostoitunut kehittäjä

TAMK on Suomen toiseksi suurin ammattikorkeakoulu. Koulutusvastuita on kaikkiaan yhdeksällä ohjauksen alalla. Tutkinto-ohjelmia on 52, joista viidesosa on englanninkielisiä. Tutkinto-ohjelmista 30 johtaa AMK-tutkintoon ja 22 YAMK-tutkintoon. TAMK on yksi viidestä Suomen ammattikorkeakoulusta, jossa on mahdollista opiskella myös ammatillisia opettajaopintoja.

Vuonna 2020 päätoimista henkilöstöä oli n. 750 henkilötyövuotta, opiskelijoita n. 10 500 (AMK, YAMK, opettajankoulutus ja erikoistumiskoulutukset) ja muita opiskelijoita (mm. avoin AMK) n. 2 500. TAMK on hakijamäärien perusteella Suomen toiseksi vetovoimaisin ammattikorkeakoulu. Työelämälähtöisyys on yksi opetuksen kulmakivistä, ja tutkinnot työllistävät hyvin. Suurella osalla valmistuneista on työpaikka jo valmistumishetkellä.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalla (TKI) on vahva painotus TAMKin strategiassa, ja sitä on edistetty tavoitteellisesti vuodesta 2018 lähtien. Kolmessa vuodessa TKI-hankesalkun arvo on kasvanut n. 60 prosenttia, reilusta 10 miljoonasta eurosta lähes 17 miljoonaan euroon. Myös kansainvälisyys ja koulutuksen kansainvälinen myynti ovat vahvistuneet: vuonna 2020 lukuvuosimaksuja kertyi yli miljoona euroa. TAMK tekee yhteistyötä 355 partnerikorkeakoulun kanssa, 55 eri maassa. TAMKilla on kansainvälisen akkreditoinnin saanut ohjelma.

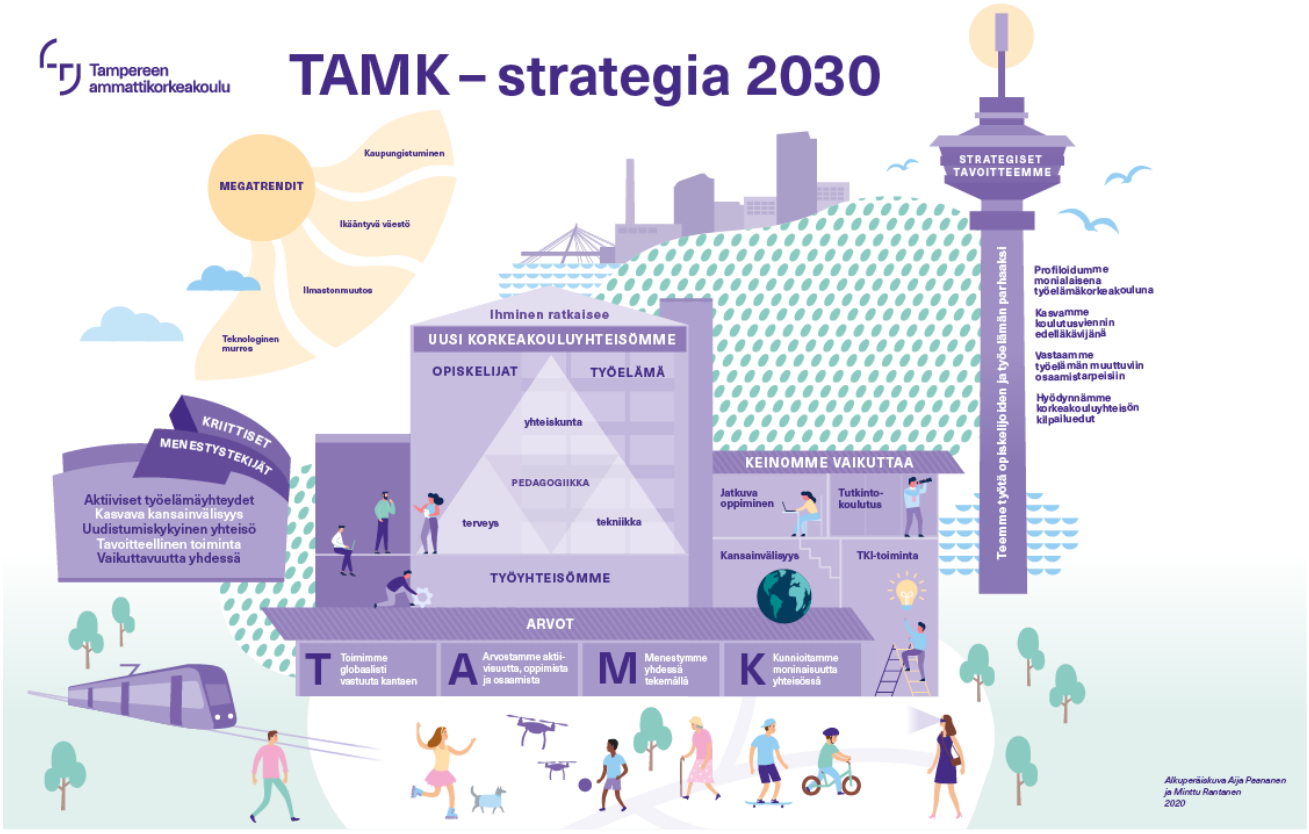
(Ks. tarkemmin TAMKin vuosikatsauksen 2020 avaintiedot.)

Organisoituminen ja strategia

TAMK koostuu viidestä osaamisyksiköstä ja toimintaa tukevista palveluyksiköistä (ks. kuvio 1).

Kuvio 1. TAMKin organisaatiokaavio

Strategian päätavoitteet vastaavat suoraan kasvaviin yhteiskunnallisiin odotuksiin: “Profiloidumme monialaisena työelämäkorkeakouluna, kasvamme koulutusviennin edelläkävijänä, vastaamme työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin ja hyödynnämme korkeakouluyhteisön kilpailuedut”. Kriittiset menestystekijät kuvaavat asioita, joissa pitää onnistua tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvot ohjaavat käytännön toimintaa. (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. TAMKin strategia 2030: Uuden sukupolven korkeakoulu

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä.

Arviointialue I on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisesti opiskelijakeskeistä ja työelämälähtöistä toimintaa.
- Opiskelijat ovat vahvasti mukana toiminnan kehittämisessä.
- Työelämän edustajat osallistuvat aktiivisesti tutkintoon johtavan koulutuksen arviointiin ja kehittämiseen.

Kehittämissuositukset

- Tutkintoon johtavan koulutuksen ja jatkuvan oppimisen laadunhallintaa tulee jatkossa kehittää yhtenä kokonaisuutena.
- Neuvottelukuntien toimintaa tulee arvioida suhteessa TAMKin strategisiin tavoitteisiin.
- Tampereen korkeakouluyhteisön ristiinopiskelun käytäntöjä tulee täsmentää.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Koulutuksen suunnittelulle perustan luovat TAMKin strategia, koulutusvastuut, OKM:n sopimustavoitteet sekä Tampereen korkeakouluyhteisön yhteinen koulutusstrategia. Koulutuksen laadunhallinta perustuu jatkuvan parantamisen, PDSA-syklin (Plan = Suunnittelu, Do = Toteutus, Study = Arviointi ja oppiminen, Act = Kehittäminen), mukaisiin menettelytapoihin.

Koulutustarjonnan suunnittelu etenee vuosikellon mukaan. Kevään tulosanalyysiin sisältyy koulutusten arviointi ja ennakointi. Koulutustarpeiden määrällisessä ja laadullisessa ennakoinnissa, jatkuvan oppimisen tarpeet mukaan lukien, hyödynnetään sidosryhmiltä, neuvottelukunnilta ja selvityksistä koottua tietoa.

Oppimisympäristöjen kehittäminen on osa vuosisuunnittelua ja investointiesityksiä. Henkilöstö osallistuu esitysten suunnitteluun, ja niissä otetaan huomioon opiskelijoiden palaute ja oppimisen tarpeet. Priorisoidut esitykset arvioidaan ja käsitellään peilaten niitä mm. strategisiin tavoitteisiin.

Osaamisperustaiset opetussuunnitelmat

Opetussuunnitelmatyötä ohjaa koulutuksen ja opetussuunnitelmien kehittämistiimi (KOPS-tiimi). Työtä ovat linjanneet 2013 alkaen opetussuunnitelmaperiaatteet, joita on arvioitu ja tarkennettu koko korkeakouluyhteisön käyttöön. Opetussuunnitelmiin sisällytettäväksi on laadittu korkeakouluyhteisön yhteiset yhteisten osaamisten kuvaukset. OPS-kriteerien toteutuminen todennetaan tarkistuspisteissä, joissa arvioidaan koulutusten opetussuunnitelmat.

Kolmivaiheisen prosessin 1. tarkistuspiste liittyy opetussuunnitelman tilanne- ja tarveanalyysiin, opetussuunnitelmatyön organisointiin ja vastuisiin yksikössä, palautteiden pohjalta tunnistettuihin kehittämiskohteisiin ja työelämärelevanssiin. 2. vaiheessa tutkintotason osaaminen puretaan opintokokonaisuuksien ja -jaksojen osaamisiksi huomioiden jatkuvan oppimisen tarpeisiin muodostettavat moduulit. Arvioinnin painopisteenä on opintojaksokuvausten osaamisperustaisuus, opiskelijoiden työmäärä, kansallinen viitekehys (NQF), kansainvälisyys, koulutuksen pedagogiset periaatteet ja soveltuvat oppimisympäristöt TKI-toiminta mukaan lukien. Palautteiden ja viimeistelyn jälkeen 3. vaiheessa tarkastetaan, että opetussuunnitelma on valmis hyväksyttäväksi TAMKin korkeakouluneuvostossa, jossa on mukana Tampereen yliopiston edustaja.

Opiskelijoiden työmäärää mitoitetaan laadittaessa opetussuunnitelmaa ja määritettäessä toteutussuunnitelmiin lähiopetuksen ja itsenäisen työn määrä. Toteutunutta työmäärää arvioidaan opintojakso- ja vuosipalautteen yhteydessä sekä opiskelijoiden opintojen suunnittelu- ja ohjauskeskusteluissa. Palautteiden pohjalta opettajatiimit tekevät muutoksia opintojaksojen sisältöihin ja laajuuksiin. Muutoksia tehdään myös pedagogisiin ratkaisuihin ja jaksojen

laajuuteen, ja niistä informoidaan opiskelijoita.

Kansainvälistyminen on strategian keskeinen tavoite. Kansainvälisyyden kehittämisohjelma hyväksyttiin vuonna 2020 sisältäen mm. kansainvälisyysosaamisen edistämisen. Opetussuunnitelmien tavoitteisiin sisällytetään kansainvälinen ja globaali osaaminen, alan edellyttämä osaaminen sekä kansainvälisen vaihdon suositeltu aika. Kansainvälistymisosaamista tukevat englanninkielinen opintotarjonta, kieliopinnot, kansainväliset viikot ja kesäkoulut, joita toteutetaan myös Tampereen yliopiston kanssa. Opetussuunnittelussa tarkoituksenmukaista yhteistyötä tehdään kansainvälisten verkostojen ja strategisten kumppanien kanssa.

TKI-integrointi olennainen osa TAMKin toimintamallia

TKI-integrointi huomioidaan koulutuksen suunnitteluvaiheessa opetussuunnitelmissa ja opetuksen toteutuksen vuosisuunnittelun yhteydessä. TAMKin toimintamallin mukaan opetushenkilöstö toteuttaa TKI-toimintaa. Tämä edistää TKI-toiminnan vaikuttavuutta: hankkeissa tuotettu uusin tieto on välittömästi opettajien käytössä ja sisällytettävissä koulutukseen. Osaamisyksiköissä on TKI-tiimejä, jotka suunnittelevat hankkeita yhteistyössä ulkoisen rahoituksen toimintojen kanssa ja ovat näin jo suunnitteluvaiheessa kiinteästi mukana.

TKI-hankkeissa toteutuvien opintojen lisäksi opintojaksoihin sisällytetään työelämän kehittämisprojekteja opiskelijoiden ja opettajien kiinteän työelämä- ja sidosryhmäkytkennän vahvistamiseksi.

Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksia hyödynnetään myös opintojaksojen ja koulutusten uudistamisessa ja käynnistämisessä. Esimerkiksi uuteen sote-alan YAMK-ohjelmaan lisättiin TKI-hankkeiden tulosten pohjalta asiakaslähtöisen kehittämisen opintosuunta. Toimintaan tai pedagogisten käytäntöjen kehittämiseen kohdistuvien kehittämishankkeiden hyviä käytäntöjä juurrutetaan tavoitteellisesti. Testattujen käytäntöjen jakamisen foorumeina toimivat mm. vuosittainen TAMK-konferenssi, TAMKjournal-verkkolehti, blogit, henkilöstöinfot sekä eri johtoryhmien ja tiimien kokoontumiset.

Opiskelijat ja sidosryhmät tiiviisti mukana

Opiskelijat osallistuvat koulutuksen suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen. Kaikissa keskeisissä työryhmissä on opiskelijaedustus. Opiskelijakunta Tamkon rinnalla toimii useita alayhdistyksiä, joiden kautta opiskelijat osallistuvat aktiivisesti TAMKin ja Tamkon toimintaan. Tamko ja TAMKin johtoryhmä tapaavat kuukausittain. Opiskelijakunta valitsee opiskelijajäsenet johtosäännön mukaisiin päätöksentekoelimiin ja muihin ryhmiin, kuten TAMK Oy:n hallitukseen, korkeakouluneuvostoon, tutkintolautakuntaan, KOPS-tiimiin, laatutyöryhmään, opiskelijahyvinvoinnin työryhmiin sekä neuvottelukuntiin. Tamkon ja TAMKin sopimukseen perustuen opiskelijoilla on keskeinen rooli orientoivan vaiheen toteutuksessa ja vertaistuutoroinnissa. Myös opiskelijalähettilästoiminta on vakiintunut opiskelijarekrytointiin sisältyväksi toimintamalliksi.

Sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen erityisesti tutkinto-ohjelmien aktiivisissa neuvottelukunnissa, joita on 24 (noin 300 jäsentä). Kumppanuuksia vahvistavana ja tulevaisuusorientoituneena yhteistyörakenteena niiden tehtävänä on edistää TAMKin:

- vaikuttavuutta alueellisena, valtakunnallisena ja globaalina toimijana
- TKI-toimintaa
- työelämäläheisen ja työelämää kehittävän koulutustehtävän uudistamista.

Neuvottelukuntien merkitys on todettu keskeiseksi myös itsearvioinneissa. Niiden muistiot on koottu TAMK-johtaminen-wikialustaan henkilöstön ja opiskelijoiden nähtäville.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Systemaattinen ja vakiintunut OPS-prosessi	Kansainvälistyminen entistä näkyvämmäksi osaksi koulutuksen suunnittelua
Vakiintuneet laatukriteerit ja tarkistuspisteet osaamisperustaisten opetussuunnitelmien laadun varmistamisessa	Uusien vastuuhenkilöiden ym. perehdyttäminen koulutuksen suunnittelun periaatteisiin ja OPS-prosessiin
Suunnitteluprosessin vaiheet tukevat työelämän ja opiskelijan osaamista palvelevan opetustarjonnan laadinnassa	Koulutuksen monimuotoistumisen vuoksi vuosisuunnitteluprosessin tarkennus käynnissä

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) haluaa profiloitua strategisten tavoitteidensa mukaisesti monialaisena työelämäkorkeakouluna, jonka koulutustarjonta vastaa alueen elinkeinoelämän ja muuttuvan työelämän tarpeisiin. Tässä tavoitteessaan TAMK onnistuu erinomaisesti: sidosryhmät kokevat TAMKin tutkintoon johtavan koulutuksen vastaavan hyvin alueen osaamistarpeisiin, mikä luo vahvan pohjan Pirkanmaan elinvoimaisuuden pitkäjänteiselle kehittämiselle.

TAMKin strategia toimii koulutuksen suunnittelun perustana. Laatukäsikirjan mukaisesti koulutustarjonnan yhteys strategiaan varmistetaan yhteisten, koulutuksen ja opetussuunnitelmien kehittämistiimin (KOPS) linjaamien opetussuunnitelmaperiaatteiden avulla. Opetussuunnitelmakriteerien toteutuminen todennetaan kolmen tarkistuspisteen kautta. 1. tarkistuspiste liittyy opetussuunnitelman tilanne- ja tarveanalyysin. 2. vaiheessa osaamista käydään läpi opintokokonaisuuksien ja -jaksojen avulla huomioiden jatkuvan oppimisen moduulit. 3. vaiheessa opetussuunnitelma lähetetään hyväksyttäväksi TAMKin korkeakouluneuvostoon. Auditoinnin perusteella opetussuunnitelmaperiaatteet ja sen kolme tarkistuspistettä tunnetaan hyvin. Toimintamalli takaa TAMKin systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi. Kuten TAMK on tunnistanut osaamisperusteisten opetussuunnitelmien vakiintuneet laatukriteerit ja tarkistuspisteet omaksi vahvuudekseen, niin myös auditointiryhmä pitää tätä erinomaisena käytäntönä.

Määritellyt ja selkeät osaamistavoitteet

TAMKin opetussuunnitelmaprosessi on systemaattinen ja vakiintunut toimintatapa koko organisaatiossa. Koulutuksilla on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Opetussuunnitelmia kehitetään työelämältä saadun palautteen ja yhteistyöstä kerättyjen kokemusten perusteella. Opettajat, opiskelijat, TKI-henkilöstö ja sidosryhmät osallistuvat koulutuksen suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen aktiivisesti. Oli selkeää näyttöä siitä, että TAMK parantaa tutkintoon johtavan koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta entisestään. Keinoja tässä on kolmenlaisia - kiinnittämällä huomiota ensinnäkin uusien vastuuhenkilöiden perehdyttämiseen toisaalta koulutuksen suunnittelun periaatteisiin ja kolmantena itse OPS-prosessiin.

TAMKissa opiskelijan työmäärä yhtä opintopistettä kohden on 27 tuntia, mikä vastaa ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita. Opiskelijoiden työmäärää mitoitetaan osana ops-prosessia ja toteutunutta työmäärää arvioidaan opintojakso- ja vuosipalautteen yhteydessä ja ohjauskeskusteluissa. TAMK seuraa opiskelijoiden työmäärää myös koulutusten tiimikeskusteluissa. Näissä keskusteluissa pohditaan opintojaksojen arviointikriteereitä ja niiden soveltamista käytäntöön. Tiimikeskusteluiden avulla saavutetaan yhteinen ja laaja kuva tavoitteista. Osassa opintoja käytössä olevasta tiimioppimisen mallista ollaan TAMKissa ylpeitä. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia hyödyntämään

opetussuunnitelmatyössä entistä systemaattisemmin yhteisiä arviointikriteereitä. Auditointiryhmän mielestä yhteiset arviointikriteerit ovat hyvä käytäntö, mutta opetussuunnitelmien kuvausten perusteella niiden hyödyntäminen eri koulutuksissa vaihtelee.

TAMKin tärkein koulutuksen suunnittelun ja kehittämisen työkalu ovat neuvottelukunnat. 24 neuvottelukunnan tarkoituksena on ylläpitää jatkuvaa vuorovaikutusta työelämän kanssa ja siten lisätä TAMKin vaikuttavuutta alueellisena, valtakunnallisena ja globaalina toimijana. Neuvottelukunnilla on tärkeä rooli työvoiman ja koulutuksen tarpeen ennakoinnissa, opetussuunnitelmien kehittämisessä ja koulutuksen laadun seurannassa.

Neuvottelukuntia on jokaisessa osaamisyksikössä, ne kokoontuvat säännöllisesti ja niissä on mukana henkilöstön, opiskelijoiden ja työelämän edustajia. Neuvottelukunnissa käydään laajasti keskustelua yhteistyöstä kokonaisuutena. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että neuvottelukuntien työ on käytännönläheistä, ja niissä mennään syvälle opetussuunnitelmien sisältöihin. Auditointiryhmä huomauttaa, että TKI-toimijat eivät tuoneet auditointihaastattelussa esille neuvottelukuntien toimintaa.

Neuvottelukuntia on paljon, joten TAMKin tulee tarkastella henkilöstön neuvottelukuntien toimintaan käyttämän ajan panos-tuotos-suhdetta. Lisäksi TAMKin tulee arvioida neuvottelukuntien toiminnan tarkoitusta sekä henkilö- ja sidosryhmävalintoja neuvottelukuntien toiminnan uusiutumisen ja uusien näkökulmien esilletulon varmistamiseksi. TAMKilla on paljon yhteistyörakenteita, joita erityisesti työelämän edustajien on vaikea hahmottaa. TAMKin tulee jatkossa miettiä tapoja, joilla korkeakoulusta tehdään työelämän edustajille helpommin lähestyttävä.

TKI-toiminta ja koulutuksen suunnittelu on osa vaikuttavuutta

TAMKissa TKI-toiminta integroidaan koulutukseen sen suunnitteluvaiheessa. Koulutuksen ja TKI-toiminnan aikajänteen erot voivat tarvita nykyistä joustavampaa toimintatapaa tuekseen. Opetushenkilöstö on mukana TKI-toiminnassa ja edistää siten TKI-toiminnan vaikuttavuutta, koska hankkeissa tuotettu uusin tieto on opettajien käytettävissä. TKI-toiminta nähdään tärkeänä opettajien täydennyskoulutuksen työkaluna. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että vaikka opettajilla on omia työelämäverkostoja, kaikki opettajat eivät osallistu eivätkä halua osallistua TKI-toimintaan.

TKI-hankkeissa toteutettavien opintojen lisäksi opintojaksot sisältävät työelämän kehittämistehtäviä, kuten harjoitus-, projekti- ja opinnäytetöinä. Erilaisten tapahtumien, kuten Innovation Sprintin, avulla opiskelijat on saatu ratkaisemaan yritysten käytännön ongelmia työelämää kiinnostavalla tavalla. Erityisesti tekniikan puolella opiskelijat osallistuvat myös TKI-hankkeisiin. TAMKin opiskelijoilla on pääsääntöisesti mahdollisuus olla osa työelämää jo opintojensa aikana.

Jatkuvan oppimisen tiellä

TAMKin jatkuvan oppimisen tarjonta näyttäytyy auditointiryhmälle etupäässä täydennyskoulutuksena. Auditointihaastatteluiden mukaan johto näkee jatkuvan oppimisen tasapuolisena tehtävänä suhteessa tutkintoon johtavaan koulutukseen. Muilla organisaatiotasoilla jatkuva oppiminen koetaan kuitenkin erillisenä tehtävänä. Vastaavasti jatkuvan oppimisen suunnittelua ohjaava tietoperusta poikkeaa toisistaan: ylin johto näkee kansallisten raporttien ja kehityslinjojen suuntaavan jatkuvan oppimisen kehittämistä, kun taas muilla organisaatiotasoilla koetaan yritysten tarpeiden suuntaavan jatkuvan oppimisen kehittämistä.

Auditointiryhmä kehottaa TAMKia ottamaan jatkuvan oppimisen yhä systemaattisemmin mukaan koulutustoiminnan kehittämiseen. Jatkuvan oppimisen käsitettä tulee laajentaa täydennyskoulutuksesta elinikäisen oppimisen suuntaan. Tutkintoon johtavan koulutuksen työkalujen, kuten neuvottelukuntien ja avoimen ammattikorkeakoulun laajentaminen jatkuvan oppimisen systemaattisen kehittämisen tarpeisiin on mahdollista, mutta se edellyttää laajempaa jatkuvan oppimisen käsitteen ymmärtämistä ja toimintaan sitoutumista koko organisaatiossa.

Strategisesti tärkeä kansainvälistyminen näkyy erityisesti kansainvälisenä osaamisen myyntinä. Tutkintoon johtavan koulutuksen osalta kansainvälisyys näkyy opetussuunnitelmien sisältöinä ja sitä edistetään englanninkielisellä opintotarjonnalla, tapahtumilla ja vaihto-ohjelmilla. TAMKilla on lupaava toimintamalli, jossa kansainvälisyyttä kehitetään maanosiin perustuvien tiimien kautta. Näissä tiimeissä yhdistyvät koulutus ja TKI-toiminta. Kansainvälisen osaamisen myynnissä auditointiryhmä kannustaa TAMKia miettimään keinoja, joilla kansainväliset osaajat saadaan integroitumaan Suomeen ja Pirkanmaalle entistä tehokkaammin.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelijavalinnan läpinäkyvyys varmistetaan

AMK-tutkintojen opiskelijavalintaa koskevissa menettelytavoissa on otettu huomioon opiskelijoiden yhdenvertaisuus ja prosessin läpinäkyvyys. Pääsääntöisesti opiskelijavalinta toteutetaan ammattikorkeakoulujen yhteisvalintaa ja yhteistyötä hyödyntäen.

Opiskelijavalinnan linjaukset tehdään TAMKin johtoryhmässä ja korkeakouluneuvostossa. Koulutuskohtaiset valintaperusteet laaditaan valintaperustetyöpajoissa. Hakija saa tietoa valintaperusteista opintopolku.fi- ja tuni.fi-sivustoilta.

Hakijalla on mahdollisuus saada tieto omassa valintaratkaisussaan käytetyistä kriteereistä ja valinnan perusteista. Valintaperusteita selkiytetään arvioinnin ja oikaisupyyntöjen analyysien perusteella. Samoin palautteen pohjalta tarkistetaan valintaperusteiden laadintaprosessia.

Korkeakouluyhteisön koulutusstrategia käytäntöön

AMK-tutkintoon johtavissa opinnoissa opiskelijoille laaditaan henkilökohtainen opintosuunnitelma, HOPS, jota tarkistetaan vuosittaisissa opintojen suunnittelu- ja ohjauskeskusteluissa. YAMK-opinnoissa joustavuutta osaamisen kehittämiseen tuo hyvää palautetta saanut valinnaisten opintojen määrä.

Aiemmin suoritettuja opintoja ja hankittua osaamista hyväksiluetaan koulutuksen alkaessa ja edetessä toimintaohjeiden mukaisesti. Tähän liittyvää AHOT-prosessia on arvioitu ja uudistettu palautteen perusteella vuonna 2019. Palautteen mukaan prosessi on sujuva. Syksyllä 2021 järjestelmästä otetaan käyttöön uusi versio.

Joustavia opintopolkuja tuetaan yhtenäisillä menettelytavoilla, joita ovat valinnaiset ja vapaasti valittavat opinnot, HOPS-käytäntö ja ristiinopiskelun mahdollistaminen korkeakoulujen välillä. Opiskelija voi hyödyntää koko Tampereen korkeakouluyhteisön yhteistä tarjontaa ja alakohtaisesti yhdessä suunniteltuja opintoja, joista hyvänä esimerkkinä on rakennusinsinöörikoulutuksen n. 80 op:n tarjonta. Ammattikorkeakoulujen Campus Online -tarjonta on tuotu entistä näkyvämmäksi osaksi opintoja. Ristiinopiskelua ja yhteisiä opintoja toteutetaan myös TAMKin tutkintojen välillä. Vuosien 2020–2021 aikana on kehitetty kv-virtuaalivaihtoja, jotka perinteisten kv-vaihtojen ohella mahdollistavat opiskelua kansainvälisissä kumppanikorkeakouluissa.

Aktiivista oppimista tukeva työelämäkorkeakoulu

Opiskelijan valmiudet korkeakouluopintoihin ja aktiivinen osallistuminen omaan oppimiseen korostuvat orientoivista opinnoista alkaen, jolloin opiskelija tunnistaa omia voimavarojaan ja mahdollisuuksiaan mm. Self-Hack-päivässä. Uudelle opiskelijalle -sivusto tukee opintojen alkua ja koulutuksen aikana tarjotaan mm. valmennusta opiskelutaitoihin ja urasuunnitteluun.

Laatujärjestelmän menettelytavoilla tuetaan opetusmenetelmien valintaa. Osa opetussuunnitelman laadintaa on pedagogisen lähestymistavan valinta. Mm. Sosiaali- ja terveysala -yksikössä opetussuunnitelman lähtökohtana on aktiivista oppimista tukevien monipuolisten metodien hyödyntäminen hoitotyön osaamisen kehittymisen tukena. Yrittäjyysosaamista kehittävä Proakatemia tukeutuu tiimioppimiseen ja yritystoiminnan kautta oppimiseen. Opintojaksojen toteutussuunnittelun ohjeessa ohjataan myös osaamista tukevan opetusmenetelmän valintaa.

Opiskelijan oppimisestaan saamassa palautteessa näkyvät alan työelämäkäytännöt. Yksilökohtaisen palautteen rinnalla käytössä on ryhmä- ja vertaispalaute. Yksi esimerkki on fysiikan asynkronisesti toteutetut verkkototeutukset, joissa opiskelijat saavat henkilö- tai ryhmäkohtaiset palautteet kaikista arvioitavista tehtävistä. Opiskelijapalautteiden perusteella opiskelijat eivät aina tunnista osaamisesta saamaansa palautetta, joten lukuvuonna 2020–2021 osaamisyksiköissä otettiin tavoitteeksi asian sanoittaminen.

TAMKin strategia painottaa toimintaa työelämäkorkeakouluna. Koulutusten työelämäyhteys toteutuu erityisesti tavoitteellisen harjoittelun ja opinnäytetöiden kautta, mutta myös opiskelijoiden osallistumisena osana opintoja TKI- ja projektitoimintaan, yritysvierailuihin ja alumnien luentoihin. Harjoittelupaikoista ja opinnäytetyöaiheista opiskelijat saavat tietoa mm. Jobiilista, JobTeaseristä ja TUUDO-järjestelmästä.

Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelmassa opiskelijat perustavat 1. opintovuonnaan osuuskunnan. Kulttuuri- ja media-alalla työelämäyhteyksistä esimerkkeinä ovat teattereiden, sinfoniaorkestereiden ja sotilasmusiikkialan produktiot ja orkesteriakatemiatoiminta, sekä yhteistyö YLE:n ja Business Tampereen kanssa. Yrittäjyysosaamisen keskittyvä HUBS integroi työelämän ja TAMKin toimintaa opintojaksoihin. Työelämäkumppanuutta tukevat toimeksiannot, vierailuluennot ja haastattelutehtävät. Yrittäjyyden kehittymistä myös seurataan; vuosittain noin neljä prosenttia valmistuneista aloittaa yrittäjinä.

Palvelut oppimisen tukena

Opiskelijan hyvinvointia tukevien palvelujen linjaukset on hyväksytty Tampereen korkeakouluyhteisön Opiskeluhyvinvointiohjelmassa (keskeiset elementit kuviossa 3). Myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ohjaa toimintaa.

Kuvio 3. Opiskeluhyvinvointiohjelman keskeiset osatekijät

Hyvinvoinnin tuen malleja on kehitetty tavoitteellisesti. Lukuvuoden 2020–2021 aikana kehitettiin #parvi-kohtaamiskonsepti ja -sivusto, joka yhdistää opiskelijat toisiinsa sekä erilaisiin auttamisen palveluihin. Konsepti laajenee syksyllä 2021 matalan kynnyksen ohjaus- ja tukipalvelujen tilaksi ja toiminnaksi; kaikki tieto on koottu opiskelijan oppaaseen.

Tamkon kanssa on kehitetty vertaiskoutsi-toimintaa. Koronapandemian ajan palautteiden pohjalta vahvistettiin hyvinvointipalveluja, ja kehittämistyö jatkuu TreSilienssi-hankkeessa. Opintojen ohjauksen strategiaa ja toimintamallia päivitettiin 2020 sekä täsmennettiin opinto-ohjaajien ja opettajatuutoreiden rooleja. Erityisen tuen tarve on viime vuosina tunnistettu, jonka vuoksi alueen asiantuntemusta on lisätty rekrytoinnilla. Opiskelijoiden hyvinvointia vahvistaa ja myös opintojen keskeyttämistä ennaltaehkäisee opintokuraattorin palvelut.

Opintojen keskeyttämistä seurataan säännöllisesti. Vuodesta 2019 on toteutettu tutkintoni valmiiksi -konseptia, jossa opinnot keskeyttäneet kontaktoidaan ja heille laaditaan suunnitelma opintojen valmiiksi saamiseksi. Opinnäytetyön prosessin uudistaminen ja prosessin ohjaamisen Wihi-järjestelmän käyttöönotto ovat olleet myös toimenpiteitä keskeyttämisen ehkäisyyn.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Valintaperusteiden työstäminen työpajoissa tutkinto-ohjelmittain; varmistetaan käytettävien kriteerien läpinäkyvyys ja yhteismitallisuus	Opiskelijavalintaan liittyvien prosessien tarkennus
Keskeiset koulutusta koskevat prosessit (mm. AHOT ja opintojen toteutussuunnittelu) ovat yhteisiä	Intranet ja koulutusta koskeva tiedottaminen
Vuosittain tarkistettava HOPS, joka mahdollistaa ristiinopiskelua niin korkeakoulun sisällä kuin ulkopuolelle	Ristiinopiskeluun liittyvä tiedottaminen ja kansallisen ristiinopiskelupalvelun käyttöönotto

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Koulutuksen seuranta systemaattista

Tutkinto-ohjelmien opiskelijavalintaperusteita tarkastellaan TAMKissa vuosittain erilaisten työpajojen avulla, joissa varmistetaan käytössä olevien kriteerien läpinäkyvyys ja yhteismitallisuus. TAMK seuraa, uudistaa ja soveltaa opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä systemaattisesti ja läpinäkyvästi. Hakijalla on mahdollisuus saada tietoa ja päätös omassa valintaratkaisussaan käytetyistä kriteereistä ja valinnan perusteista.

Opettajien välistä yhteistyötä edistetään yksiköiden viikkokokousten, pedagogisten tiimien sekä opintojaksojen ristiin opettamisen keinoin. Opiskelijoiden mukaan tätä yhteistyötä saisi olla vielä enemmän, johon myös auditointiryhmä kannustaa tamkilaisia. Hyväksi käytännöksi muodostuneita opintojaksojen palautetilaisuuksia kannattaa käyttää myös yhteistyön tiivistämisessä. Auditointiryhmä toki myös ymmärtää, että resurssi- ja aikapula on yhteistyön kehittämisen keskeisin haaste. Tärkeää siis on osata karsia epäolennaista ja keskittyä olennaiseen.

Ammattikorkeakoulutuksen yhtenä keskeisenä tarkoituksena on vastata työelämän tarpeisiin. Opinnollistaminen on TAMKissa vakiintunut ja toimiva käytäntö, jossa hyödynnetään yritysten ja alueen toimijoiden tarjoamia hankkeita ja projektitöitä. Työpajoissa käytyjen keskustelujen pohjalta voi todeta TAMKin koulutuksellisten toimenpiteiden tukevan tavoitteellista oppimista ja myös opiskelijoiden aktiivista roolia. Opiskelijoiden antaman palautteen mukaan opettajien tulisi vielä laajemmin tuoda työelämäverkostonsa opiskelijoiden hyödynnettäväksi. Tällä nähtiin olevan suuri merkitys työelämän integroitumisessa jo opintojen aikana.

Opintojen hyväksilukemista on uudistettu

Aiemmin suoritettuja opintoja ja hankittua osaamista hyväksiluetaan koulutuksen alkaessa ja niiden edetessä. TAMK on arvioinut ja uudistanut AHOT-prosessia palautteiden perusteella vuonna 2019. Uusin versio prosessista otettiin käyttöön syksyllä 2021. AHOTointi toimii opiskelijoiden mukaan erityisesti SOTE-alalla hyvin. Tekniikan aloilla sen sijaan AHOToinnissa nähdään olevan kehittämistarpeita. Toisin kuin itsearvioinnissa todetaan, auditointihaastatteluiden ja opiskelijatyöpajojen mukaanTAMKin koulutuksissa ei noudateta yhtenäisiä ja selkeitä menettelytapoja AHOToinnissa.

TAMKin opiskelijat voivat suorittaa opintoja oman tutkinto-ohjelmansa lisäksi TAMKin muiden ohjelmien, Campus Online -tarjonnan sekä Tampereen yliopiston tarjonnasta. Kansainvälistä opiskelijavaihtoa suositellaan laajasti. Haasteina Tampereen yliopiston opintojaksoille

pääsemisessä on ollut opintojaksoille hyväksyttävien opiskelijoiden lukumäärä, sillä paikat täytetään ensin yliopisto-opiskelijoilla. TAMKin opiskelijat eivät välttämättä mahdu opintojaksoille mukaan. Kaikilla aloilla ei myöskään ole yhdenmukaiset mahdollisuudet suorittaa toisen korkeakoulun opintoja.

Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että TAMKin profiili näkyy Tampereen yliopistolle ja muille korkeakouluille tarjotuissa opintojaksoissa. Vastaavasti auditointiryhmä on samaa mieltä TAMKin kanssa siitä, että ristiinopiskeluun liittyvässä tiedottamisessa sekä kansallisen ristiinopiskelupalvelun käyttöönotossa on edelleen kehitettävää.

Opiskelijoiden hyvinvointia tukevat palvelut

TAMK on opiskelijamyönteinen ja -lähtöinen korkeakouluyhteisö. Opiskelijoiden rooli toiminnan keskipisteessä näkyy kautta linjan ja on ehdottomasti TAMKin suurin vahvuus. TAMKin henkilöstö ja opiskelijat ovat ylpeästi tamkilaisia.

Tampereen korkeakouluyhteisön Opiskeluhyvinvointiohjelma toimii selkärankana TAMKin hyvinvoinnin tuen mallien kehittämisessä. Opiskelijoita ja heidän opintojen edistämistä tuetaan useilla eri tavoilla, kuten opiskelijapalveluiden, opinto-ohjaajien, opettajatuutoreiden ja tuutoroinnin avulla koko opiskelijan opintopolun. Opintojen etenemistä lisäksi seurataan säännöllisesti ja palautejärjestelmä tukee oppimista. TAMKilla on prosessit opintonsa keskeyttäneiden yhteydenottamiseen ja opintojen valmiiksi saattamiseen.

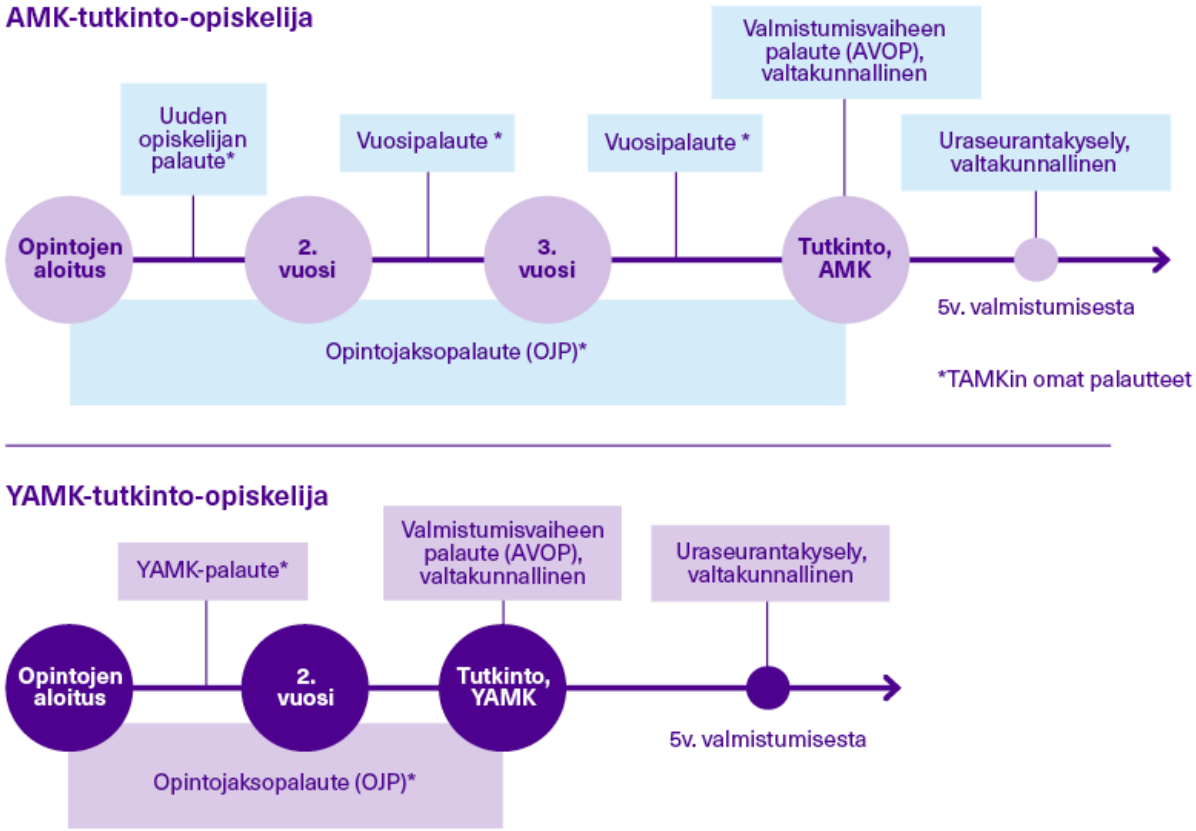
Opiskelijakunta Tamko vastaa opiskelijatuutoroinnin organisoinnista. TAMKin tarjoamien liikuntapalveluiden tarjonta ja saatavuus ovat selvästi parantuneet korkeakouluyhteisön yhteisten palveluiden kehittämisen myötä. Opiskelijakunta Tamko on mukana vaikuttamassa kaikessa opiskelijoihin liittyvässä TAMKin toiminnan kehittämisessä. Tamko on myös lisännyt kaksikielisten (suomi, englanti) palveluiden määrää.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Tietoon perustuvaa arviointia ja kehittämistä

Koulutusten arvioinnin ja kehittämisen perustan muodostavat ennakointia koskeva tieto, koulutuksista saatujen palautteiden analyysi sekä tarvittaessa kohdennetut tutkimukset. Opiskelijapalautekokonaisuutta on kehitetty systemaattisesti edellisen auditoinnin perusteella tavoitteena hyvä opiskelijakokemus (ks. kuvio 3).



Kuvio 4. Opiskelijapalautteiden kokonaisuus TAMKissa (tutkintokoulutus)

Palautetietoa saadaan jatkuvaluonteisesti esimerkiksi opintojaksopalautteen (OJP) kautta ja vuosittain TAMKin omien ja valtakunnallisten palautteiden avulla (ks. kuvio 4). Kehitä ja kiitä! -kanava ja kannanotto opetuksen puutteista ovat myös keinoja antaa palautetta. Opiskelijoiden näkemyksiä ja kokemuksia selvitetään myös tietyistä teemoista. Palautteet ovat saatavilla Valvomo-tietoportaalista.

Toiminnan kehittämisessä keskeistä on opiskelijoilta, Tamkolta ja ainejärjestöiltä jatkuvan vuorovaikutuksen kautta saatava palaute. Palautetta kerätään myös opintojaksoilla osana

pedagogisia ratkaisuja ja tehdään tarvittaessa välittömiä muutoksia. Opintojen suunnittelu- ja ohjauskeskusteluissa saadaan palautetta sekä tietoa esim. opiskelijan opiskelukyvystä. Ammatillisen opettajankoulutuksen ja täydennyskoulutuksen palautejärjestelmässä on huomioitu koulutuksen erityispiirteet.

Palautejärjestelmien ja koulutuksen kehittämistä yhdessä

Opiskelijapalautejärjestelmää on kehitetty opiskelijoiden kanssa. Esimerkiksi uudistettu OJP-järjestelmä otettiin käyttöön yhteiskehittämisen tuloksena syksyllä 2020. Uudistuksen myötä palautteen määrä on selvästi lisääntynyt ja sen hyödyntäminen parantunut.

OJP-järjestelmällä kerätään palautetta kaikista opintojaksototeutuksista. Opiskelijaryhmän palaute ja opettajan vastaus palautteeseen näkyvät ryhmälle Pakki-työpöydällä toteutuksen päätyttyä. Järjestelmässä on myös välipalauteominaisuus, jota suositellaan hyödynnettäväksi. Palaute käsitellään opettajien tavoite- ja osaamiskeskusteluissa sekä opettajatiimeissä.

Myös vuosittaisia palautteita ja niihin liittyviä prosesseja on uudistettu opiskelijayhteistyöllä. Esimerkkinä palautetilaisuudet, jotka järjestetään jokaisessa tutkinto-ohjelmassa yhdessä opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. Tilaisuuksissa käydään läpi edellisen vuoden aikana saatu palaute sekä palautteen pohjalta tehdyt ja tehtävät toimenpiteet. Yhdessä sovitut kehittämistoimet dokumentoidaan ja viestitään opiskelijoille. Tilaisuuksien markkinointiin ja kokonaisuuden kehittämiseen osallistuvat opiskelijakunta ja ainejärjestöt, mikä on ollut keino lisätä opiskelijoiden osallistumisaktiivisuutta.

Osaamistarpeita ja -tavoitteita arvioidaan yhdessä

Palautteita hyödynnetään myös osaamiseen liittyvässä arvioinnissa. Valmistumisvaiheen palautteen (AVOP) ja uraseurantakyselyiden perusteella arvioidaan tutkinto-ohjelmien tuottamaa osaamista. Vuonna 2020 tietoa opiskelijoiden osaamisesta saatiin myös mm. OKM:n Kappas!-hankkeessa. Saatua tietoa palautteista ja tehdyistä tutkimuksista hyödynnetään mm. KOPS-tiimissä sekä opetussuunnitelmien ja opetuksen kehittämisessä.

Opiskelijoiden osaamisen kehittymistä seurataan opintojen aikana hyödyntämällä opintojakson arviointikriteereitä. Mikäli tietyn opintojakson osalta opiskelijoiden osaaminen selvästi heikkenee, asiaan etsitään ratkaisuja. Esimerkiksi liiketaloudessa ensimmäisen vuoden tarjontaan lisättiin matematiikan tukikurssi ja autotekniikassa vahvistettiin opiskelijoiden keskinäistä tukea (vanhemmat opiskelijat uusien tukena). Harjoittelun kautta saatu palaute opiskelijan osaamisesta hyödynnetään tutkintojen kehittämisessä.

Yhteiskunnan ja työelämän palautetta saadaan tutkinto-ohjelmien neuvottelukuntien ja erilaisten sidosryhmäkontaktien ja yhteistyön kautta (esim. harjoittelu-, opinnäytetyö- ja projektiyhteistyö). Samoin sitä saadaan OPS-prosessin 1. vaiheessa tehtävän alan tulevaisuuden tarvekartoituksen avulla. Uraseurantakyselyssä valmistuneet peilaavat oppimaansa työelämän vaatimuksiin, mikä tukee työelämälähtöistä kehittämistä.

Opiskelijapalautteista tehdyt koosteet käsitellään johtoryhmissä, korkeakouluneuvostossa ja KOPS-tiimissä tulosanalyysin yhteydessä. Palautteiden pohjalta laadittavat toimenpiteet ovat tutkinto-ohjelmaa, osaamisyksikköä tai koko TAMKia koskevia.

Jatkuvaa oppimista työelämän tarpeet huomioiden

Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien takaamiseksi tutkinto-ohjelmien opetusta on avattu avoimen ammattikorkeakoulun tarjontaan. Osaamisyksiköihin on perustettu jatkuvan oppimisen tiimejä, joiden tavoitteena on mm. tunnistaa työelämän osaamisvajeita ja kehittää tarpeisiin vastaavia osaamispaketteja. Jatkuvaa oppimista tuetaan työelämän tarpeista kehitetyillä erikoistumiskoulutuksilla, korkeakouludiplomeilla ja myytävillä täydennyskoulutuksilla, joista kerätään palautetta.

Aloitteita jatkuvan oppimisen tarpeista saadaan hyödyntämällä mm. laajoja alakohtaisia työelämäverkostoja, TAMKin yhteyspäälliköitä ja TKI-hankkeita sekä työelämässä jo toimivia opiskelijoita. Osaamisyksiköissä osaamistarpeista kootaan uutta jatkuvan oppimisen tarjontaa ja tarpeen mukaan konsultoidaan työelämäverkostoja ja yhteistyökumppaneita. Lisäksi jatkuvan parantamisen sykliä noudattaen opintojaksoihin pystytään tekemään pieniä muutoksia joustavasti heti seuraaviin toteutuksiin, kun opintojakson tavoitteet ja sisällöt on kirjoitettu riittävän väljästi.

Kehittyviä palveluja

Palveluja kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella. Esimerkiksi koulutuksen ja oppimisen palveluissa on käynnissä laaja palvelumuotoilun ja tiimityön kehittämisen prosessi, jonka tavoitteena on entistä asiakaskeskeisemmän palvelun kehittäminen.

Palvelut ovat tunnistaneet oman toimintansa laadunhallintaa koskevia menettelytapoja PDSA-syklin mukaisesti. Opiskelijoille suunnatut palvelut, kuten opiskelijarekrytointi, opintopalvelut, kansainväliset palvelut, oppimisen ja hyvinvoinnin tuki, koulutuksen kehittämispalvelut ja liikuntapalvelut, toimivat tiiviissä yhteistyössä osaamisyksikköjen kanssa. Vuosittaiset tapaamiset toimivat myös palautefoorumeina.

Palaute näistä palveluista on sisällytetty vuosittaisiin palautekyselyihin. Palautetieto kootaan yhteen kevään tulosanalyysin yhteydessä ja analysoinnin perusteella nostetaan esille kussakin toiminnossa tarvittavat kehittämistoimet. Palaute koskee myös kirjastoa ja tietohallintopalveluja, joita Tampereen yliopisto tuottaa TAMKille.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Tehokkaita työvälineitä kehittämiseen opiskelijoiden palautekokonaisuuden ja OJP-järjestelmän kehittämisen kautta	OJP-järjestelmän ominaisuuksien hyödyntämisen vahvistaminen

Tutkinto-ohjelmilla systemaattinen ja kattava toimintamalli palautteiden käsittelyyn

Valvomo-tietoportaali kokoaa yhteen keskeiset ja ajantasaiset palautetiedot

Jatkuvan oppimisen työelämätarpeiden tunnistaminen

Palvelumuotoiluprojekti keinona uudistaa monimuotoistuvan asiakaskunnan tarpeita

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

TAMKin järjestelmälliset palautemekanismit

TAMKin vuosisuunnittelu pitää sisällään opintojen vaiheen mukaiset aikataulut palautteen keräämiseen niin AMK- kuin YAMK-tutkinto-opiskelijoilta. TAMK kerää opiskelijapalautetta systemaattisesti. Palautetietoa saadaan opintojaksopalautteen (OJP) sekä TAMKin omien ja valtakunnallisten palautemekanismien avulla. Opintojaksosta saa suoritusmerkinnän, mutta se näkyy opiskelijalle vasta palautteenannon jälkeen. Hylätty suoritus näkyy opiskelijalle heti. Palautemalli on kehitetty opiskelijoiden aloitteesta ja yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. OJP jakaa auditointihaastattelujen mukaan kuitenkin opiskelijoiden mielipiteitä.

OJP:n perusteella opettajat järjestävät yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa analysoidaan saatua palautetta ja keskustellaan kehittämistarpeista. Samalla opiskelijoilla on mahdollisuus saada vastapalautetta. Vaikka toimintatapa jakaa mielipiteitä, antaa se opettajille tärkeää tietoa opetuksesta ja sen sisällöistä sekä vahvistaa tamkilaisuutta.

TAMKin omien kyselyiden lisäksi opiskelijat osallistuvat valtakunnallisiin seurantoihin sekä valmistumisvaiheen palautteen AVOP- ja uraseurantakyselyihin. Myös Tamko kerää opiskelijoilta palautetta ja välittää palautetta eteenpäin korkeakoululle käsiteltäväksi neuvottelukunnissa ja johtoryhmässä. Opiskelijat kokivat erilaiset palautejärjestelmät päällekkäisinä ja aikaa vievinä, johon auditointiryhmä suosittelee jatkossa kiinnittämään huomiota.

Palautteiden hyödyntäminen tärkeä työkalu

TAMK seuraa ja huomioi yhteiskunnan ja työelämän muuttuvia tarpeita koulutuksen kehittämisessä hyödyntämällä TKI-toiminnan kehittämisessä olleilta opettajilta, opiskelijoilta sekä sidosryhmiltä kerättyjä palautteita ja kokemuksia. Sidosryhmiltä saatu palaute ohjaa opintojaksojen kehittämistä. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmiltä saatua palautetta hyödynnetään laajemmin myös jatkuvan oppimisen kehittämisessä. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia kehittämään tapoja, joilla TKI-toiminnan vaikutusta opintojaksojen sisältöihin voitaisiin laajentaa TKI-toimintaan osallistuvien opettajia omia opintojaksoja laajemmalle. Auditoinnissa ei noussut ilmi tapoja, joilla analysoitaisiin sidosryhmien taholta koulutuksille asetettujen osaamistavoitteiden saavuttamista tai varmistettaisiin opetuksen sisällön ajantasaisuus.

Tampereen korkeakouluyhteisössä niin TAMK kuin Tampereen yliopistokin voi toimia palveluiden järjestäjänä molemmille." Yhteisten palveluiden toimintaa kuvataan tarkemmin auditointiraportin kohdassa 4. TAMKin tavoitteena on, että yhteiset palvelut palvelevat laadukkaasti ja digitaalisesti paikasta ja ajasta riippumatta. Organisatorisista muutoksista huolimatta yhteisten palveluiden koetaan onnistuneen palveluiden tuottamisessa ja myös niiden digitalisoinnissa, mikä on näkynyt

myönteisesti koronapandemian aikana. Auditointihaastatteluiden mukaan tamkilaiset kokevat yhteisten palveluiden kehittävän omaa toimintaansa annetun palautteen perusteella.

Maakuntakorkeakouluyhteistyö ja aktiivinen neuvottelukuntatoiminta tukevat ensisijaisesti alueellista yhteistyötä. Tämä yhteistyö tukee erityisesti tutkintoon johtavien koulutusten osaamis- ja kehittämistarpeiden tunnistamista ja kehittämistä, mikä on selkeästi TAMKin tunnistettu ja tunnustettu vahvuus. Sidosryhmien edustajien mukaan TAMK on aktiivinen kouluttaja, joka kehittää koulutuksiaan matalalla kynnyksellä elinkeinoelämän palautteiden pohjalta. Työelämälähtöisyys onkin yksi opetuksen kulmakivistä. Tämä tulee esille muun muassa koulutusten hyvänä vetovoimana ja valmistuvien hyvänä työllistymisasteena.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Työelämän tarpeiden tunnistaminen opetussuunnitelmien uudistamisessa

Opetussuunnitelmia uudistetaan jatkuvasti vastaamaan työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Esimerkkinä laajoista muutoksista on mm. Tietotekniikan tutkinto-ohjelma, joka uudistettiin perusteellisesti kaksi vuotta sitten. Samoin Software Engineering -tutkinnon käynnistäminen on hyvä esimerkki työelämän tarpeiden perusteella tehdyistä muutoksista. Molempiin saatiin palautetta mm. Kauppakamarin ja monien alan selvityksistä, ja tietoa käytettiin opetussuunnitelmien uudistamiseen.

Uudentyyppinen sosionomitutkinto

Työelämän yhteydenotot ja palautteet toimivat pohjana opinnollistamista laajasti hyödyntävän sosionomi (AMK) -koulutuksen kehittämiselle, joka oli osa OKM:n rahoittamaa Tarvelähtöinen jatkuvan oppimisen ekosysteemi -hanketta. Tampereen kaupunki tarvitsee vuoteen 2030 mennessä noin 500 uutta sosionomia päiväkoteihin. Tämän tarpeen pohjalta käynnistettiin pilotti, jossa päiväkodeissa työskentelevät lastenhoitajat opiskelevat osana omaa työtään ammattikorkeakoulututkintoon. Käynnissä olevan pilotin käytäntöjä on tutkittu ja toimintaa koskeva ensimmäinen raportti suosituksineen julkaistu vuonna 2020.

Orkesterinjohdon opintosuunta

Työelämäpalautteen pohjalta perustettiin Musiikin AMK-tutkinnon orkesterinjohdon opintosuunta, Puolustusvoimien sotilasmusiikkialan (2018) sekä ammattiteatteri- ja musiikkioppilaitosten aloitteesta. Neuvotteluissa arvioitiin tutkintokoulutuksen, erikoistumiskoulutuksen, tutkinnon osien ja myytävän täydennyskoulutuksen soveltuvuus kyseiseen työelämätarpeeseen, ja päädyttiin palautteiden pohjalta em. opintosuuntaan. Koulutusta toteutetaan kiinteässä yhteistyössä Puolustusvoimien ja teattereiden kanssa. Osa opintosuunnan opinnoista toimii myytävänä täydennyskoulutuksena. TAMK sai hyvän palautteen nopeasta reagoinnista tähän työelämäaloitteeseen.

Tutkintoni valmiiksi -kampanjasta pysyvä käytäntö

TAMKin tutkinto-ohjelmissa keskeyttäneiden määrä on yksi säännöllisesti seurattava operatiivinen mittari. Vuonna 2018 tehtiin tutkimus kolmeen tutkinto-ohjelmaan, joissa oli suurimmat keskeyttämismäärät. Kampanjan aikana kontaktoitiin satoja opintonsa keskeyttäneitä. Tuloksista ilmeni, ettei opiskelijan keskeyttämiseen välttämättä ole selkeää yksittäistä syytä.

Tutkimuksen ja tekoälysovellusta hyödyntävän projektin pohjalta pilotoitiin Tutkintoni valmiiksi -kampanja, jossa opiskelijat ohjattiin saattamaan opintonsa valmiiksi. Prosessia kehitettiin, otettiin osaksi TAMKin koulutuksen käytäntöjä, ja sen kehittämistä jatketaan edelleen.

Opiskelijapalautekokonaisuus

Opiskelijapalautekokonaisuutta on edellisen auditoinnin jälkeen kehitetty tavoitteellisesti yhdessä opiskelijoiden kanssa. Palautteet on koottu TAMKin Valvomo-tietoportaaliin, josta ne ovat helposti saavutettavissa. Opiskelijapalautteista tehdyt koosteet antavat hyvän perustan osaamisyksikkökohtaisissa ja koko TAMKin tulosanalyysissä. Palautteiden käsittelyprosessi, jossa myös opiskelijoilla on laajat osallistumismahdollisuudet, on viime vuosien kehittämistyön tuloksena muodostunut järjestelmälliseksi osaksi TAMKin vuosisuunnittelua. Opintojaksopalauteuudistus oli onnistunut. OJP-projekti palkittiin Tampereen korkeakouluyhteisön vuoden projektina 2021.

Wihi-järjestelmä

Opinnäytetyöprosessi otettiin vuosien 2019–2020 aikana erityisen kehittämisen kohteeksi, koska palautteiden pohjalta opiskelijoiden tunnistettiin etääntyvän opiskelustaan usein opinnäytetyövaiheessa. Prosessia kartoitettiin selvittämällä tutkinto-ohjelmien käytäntöjä. Opiskelijan opinnäytetyöprosessin ohjaamiseen otettiin käyttöön Wihi-järjestelmä, joka tuo prosessin kokonaisuuden paremmin opiskelijan tietoon ja antaa ohjaajalle paremman näkyvyyden opiskelijan prosessin aikaiseen tekemiseen.

Nursing -tutkinto-ohjelma

Esimerkkinä palautejärjestelmän toimivuudesta on terveysalan Nursing-tutkinto-ohjelma, joka käynnistyi tauon jälkeen uudelleen. Alkuvaiheen opiskelijapalautteiden pohjalta tutkinto-ohjelmaan perustettiin opettajatuutoreiden ja opiskelijoiden yhteistyöryhmä, joka on toiminut vuoropuhelua edistävänä toimintatapana. Tämä näkyy myös selkeästi parantuneina opiskelijapalautteina ja hyvänä käytäntönä TAMKin sisällä.

Vaikuttavaa koulutusvientiä, case ILE

Diploma Programme in Educational Leadership and Innovation (ILE) alkoi TAMKin ja chileläisen partneriyliopiston tapaamisilla. Ohjelma kehitettiin yhdessä asiakkaan tarpeisiin ja sille haettiin paikallista rahoitusta Chilestä. Koulutuksen teemoja olivat nykyaikaiset oppimisympäristöt ja koulutuskulttuuri, muutosjohtajuustaidot koulutuksessa sekä koulutusinnovaatiot ja tulevaisuus. Koulutukseen osallistujat olivat koulujen johtajia ja keskijohtoa, jotka oppimisen myötä rakensivat paikallisen verkoston hyvien käytänteiden jakamiseksi ja uudistusprosessien tukemiseksi. Tällaista ei aiemmin Chilessä ole ollut. Koulutuksesta on tehty yhteisjulkaisuna kirja sekä yhteinen vertaisarvoitu kansainvälinen julkaisu. Ohjelman kokemusten ja vaikutusten pohjalta on suunniteltu seuraavia yhteisiä, parhaillaan rahoitushakukierroksella olevia projekteja.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

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

Arviointialue II on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- TAMK kehittää yhteiskunnallista vaikuttavuutta kriittisiin menestystekijöihin integroidun TKI-toiminnan avulla.
- Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa on aktiivista ja tukee erityisesti tutkintoon johtavan koulutuksen vaikuttavuutta.
- TAMKin toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin, ideoiden jakamiseen ja yhteiskehittämiseen.

Kehittämissuositukset

- Vaikuttavuudelle asetettuja tavoitteita tulee priorisoida ja konkretisoida osana vaikuttavuuden viitekehyksen kehittämistä.
- TKI-toiminnan roolia tulee vahvistaa osana TAMKin strategista kehittämistä ja vuosisuunnitteluprosessia, jonka avulla strategiset tavoitteet ja TKI-toiminta sovitetaan yhteen
- Pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukevan ennakointitiedon tuottamista ja sen hyödyntämistä tulee vahvistaa osana toimintaympäristöanalyysiä ja TAMKin toiminnan suuntaamista.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta tavoitteellisesti

TAMKissa vaikuttavuus on toiminnan lähtökohtana. TAMKin 2030 strategian painopisteet on valittu kaikkia aloja ja toimintaa läpileikkaaviksi työelämään ja sen kehittämiseen vaikuttamisen pohjalta. Lisäksi yksi strategian päätavoite on tuottaa vaikuttavuutta yhdessä Tampereen yliopiston kanssa. Laatujärjestelmän ytimessä on uusi osaaminen ja uudistuminen, joka syntyy koulutuksen, TKI-toiminnan ja työelämäyhteyden kautta.

Työelämän osaamistarpeista lähtevä koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittäminen nivotaan strategiaan ja konkretisoidaan vuosisuunnittelun tavoiteasetannan ja seurannan kautta. Tulosmittareiden säännöllinen seuranta sekä vuosittainen tulosanalyysi tuottavat tiedon onnistumisista mutta myös kehittämisen kohteista.

Systemaattinen työelämäyhteistyö

Osaamis- ja kehittämistarpeiden tunnistaminen ja TAMKin perustoiminnan kyky vastata niihin on osa neuvottelukuntien tehtäviä. Neuvottelukuntien asiantuntemusta hyödynnettiin esimerkiksi strategiaprosessin aikana toimintaympäristöanalyysin ja toiminnan suuntaamisen tukena. Alueen toimijoiden, kuten Pirkanmaan liiton ja ELY-keskuksen kanssa käytävä vuoropuhelu on jatkuvaa ja tuottaa tietoa siitä, miten toiminnassa onnistutaan ja mihin sitä tulisi kohdentaa. Tampereen kauppakamari -yhteistyöstä esimerkkinä on valiokuntatyö ja Bazaar-alustan kehittäminen.

Kumppanuustoiminnan malli tuo systemaattisuutta kumppanuuksien johtamiseen ja kehittämiseen. Tähän liittyen organisaatiota uudistettiin elokuussa 2021 keskittämällä kumppanuuksien koordinointivastuuta. Myös sidosryhmien palautekäytäntöjä on uudistettu ja kehitetään edelleen entistä kokonaisvaltaisemman näkemyksen saamiseksi. Kevään 2021 sidosryhmäkartoituksen ja -tutkimuksen avulla koottiin tietoa kumppanuuksista ja kehittämisajatuksia johtamisen tueksi.

Toimintaympäristön muutoksia analysoidaan ennakointiyhteistyötä hyödyntämällä, esimerkiksi maakunnallisesti ja valtakunnallisen AMK-rahoituksen Osviitta-työkalun avulla. Futures Platform -työkalun tietoa hyödynnetään kumppaneiden, kuten maakuntakorkeakoulukumppanit ja Tampere-talo, kanssa tehtävässä yhteistyössä. Ennakointi on osana opetussuunnitelmatyötä, ja TAMKin henkilöstöä osallistuu esim. OPH:n osaamisen ennakointifoorumin ryhmien toimintaan. TAMKin oman toiminnan kehittämiseen liittyvää ennakointiosaamista on tarve tietyiltä osin vahvistaa, ja siihen kohdennetaan voimavaroja.

Vaikuttavuutta on vahvistettu myös kumppanuussopimusten kautta strukturoidulla yhteistyöllä. Kumppanuussopimuksista tuoreimpia ovat TAMKin sopimus Tampereen Messujen kanssa ja Tampereen korkeakouluyhteisön sopimukset Tampereen kaupungin ja Ylen kanssa. Kumppanuuksien teemoja ja painotuksia on työstetty laajasti osallistavilla työpajoilla, ja toimintaa arvioidaan sopimuksissa kuvatuilla malleilla.

Yksi keino lisätä alueellista vaikuttavuutta on maakuntakorkeakouluyhteistyö, jossa tavoitteena on Pirkanmaan pohjois- ja luoteisosien elinvoimaisuuden kehittäminen osaamisen tuottamisen ja kehittämisyhteistyön keinoin. Sopimuskumppaneiden kanssa arvioidaan yhteistyön tuloksia kahdesti vuodessa sekä säännöllisellä raportoinnilla.

Ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ennakoidaan ja seurataan suunnaten resursseja ja toimintaa tarvittaviin muutoksiin. Kyky vastata muutoksiin korostui vuoden 2020 pandemiatilanteessa: opintojen, harjoittelun, opinnäytetöiden, yritysyhteistyön ja taiteellisen toiminnan tueksi kehitettiin digitalisaatiota hyödyntävää toimintaa kulloinkin voimassa olevat turvallisuusmääräykset huomioiden. Esimerkiksi virtuaalisten tapahtumien toteuttamiseen ja tuottamiseen kehitettiin Liiketoiminta ja media -yksikössä opiskelijoita osallistava toimintamalli.

Yhteistyö yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttavuudessa

TAMKin strategisen kumppanin, Hanze University of Applied Sciences kanssa toteutettiin 2020–2021 vertaisoppimisen kokonaisuus, jonka osana Hanzen asiantuntijat sovelsivat sisäisen auditointinsa mallia yhdessä tamkilaisten kanssa TAMKin Circular & Bioeconomy Actions (CBA) -tutkimusryhmän ja sen hanketoiminnan arviointiin (ks. arviointialue 5 ja TAMKjournal). Auditoinnin havaintojen ja palautteiden avulla saatiin kehittämisajatuksia TAMKin sisäisen auditointimallin rakentamisen pohjaksi.

Tampereen korkeakouluyhteisössä yhteistyö yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden osalta näkyy koulutuksessa ja TKI-toiminnassa, kansainvälisten opiskelijoiden integroinnissa, Tampere Alumni -toiminnassa sekä eurooppalaisissa TKI-verkostoissa toimimisessa. Tutkimus- ja kehitysinfrastruktuurien yhteiskehittäminen työelämän kanssa, Tampereen kaupungin kanssa tehtävä kumppanuustoiminta, yhteisen hiilineutraaliustavoitteen mukainen ja kestävää kehitystä edistävä toiminta kuvaavat yhteistyön kohdentumista. Korkeakouluyhteisön yhteistyötä seurataan yhteisissä johdon tapaamisissa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Työelämäyhteistyön monimuotoisuuden kautta osaamistarpeiden yhteinen tunnistaminen	Kumppanuuksien systematiikan kehittäminen tukemaan strategian toimeenpanoa
Vaikuttavuus toiminnan lähtökohtana ja strategisena tavoitteena	Vaikuttavuustavoitteiden konkretisoiminen ja indikaattorien kehittäminen osana mittariston kehitystyötä

Aktiivisuus alueellisessa ja valtakunnallisessa kehittämistoiminnassa	Ennakointityön systematiikan vahvistaminen

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Vaikuttavuus osana korkeakouluyhteisöä

TAMKissa vaikuttavuus on nostettu toiminnan kehittämisen keskeiseksi kriteeriksi. Laatukäsikirjan mukaan vaikuttavuus näkyy työelämän uudistumisena ja alueen kehittymisenä, kuten uutena osaamisena, toimintamalleina ja teknologisina innovaatioina. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja toiminnan vaikuttavuuden tavoitteet on integroitu osaksi TAMKin ja Tampereen korkeakouluyhteisön tutkimuksen ja koulutuksen strategioita. Strategioiden tavoitteena on saada aikaan vaikuttavuutta yhdessä siten, että TAMK vahvistaa kilpailukykyään osana tamperelaista korkeakouluyhteisöä. Vaikuttavuuden viitekehystä on TAMKissa kehitetty tukemaan toimintaympäristön muutosten ennakointia sekä toiminnan ja siihen tarvittavien resurssien kohdentamista.

Toiminnan suuntaaminen ja tarvittavien resurssien kohdentaminen on integroitu osaksi vuosisuunnittelua, jonka tarkoituksena on tukea vaikuttavuutta edistävän toiminnan johtamista koko organisaatiossa. Vaikuttavuuden viitekehykseen, johon kuuluu korkeakouluyhteisössä mm. Tampere Alumnitoiminta, kv-opiskelijoiden integrointi, Tampereen kaupungin kanssa tehtävä kumppanuustoiminta tai TKI-verkostoissa toimiminen, on kytketty erilaisia mittareita ja seurantamenetelmiä. Tarkoituksena on pystyä analysoimaan toimintaympäristöä sekä arvioida yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta muun muassa sidosryhmäpalautteiden, vaikuttavuuskyselyn, uraseurannan ja julkaisutoiminnan avulla. Keskeisimmät tulos-, seuranta- ja palautetiedot ovat saatavissa Valvomo-portaalista ja Tampereen korkeakouluyhteisön yhteisestä TUNIreports-raportointipalvelusta. Tiedontuotantoa tukevat Power BI -työkalut ja raportointipalvelut. Ennakoinnissa hyödynnetään neuvottelukuntien ja kumppanuuksien kautta saadun tiedon lisäksi muun muassa Osviitta- ja Futures Platform -työkaluja.

Työelämän tarpeiden ennakointi osana toiminnan kehittämistä

Auditointihaastatteluiden perusteella TAMKin tiedontuotanto kattaa vain osittain työelämän ja sen osaajatarpeiden ennakointitiedon, joka olisi auditointiryhmän mielestä tärkeä osa strategian mukaisen toiminnan kehittämisen valintaperusteita. Laatujärjestelmän suuntaaminen työelämän tarpeiden ennakointiin TAMKin strategisen kehittymisen rinnalla tukisi toiminnan vaikuttavuutta. Vastaavaa palautetta TAMK sai toisella auditointikierroksella ja mainitsee asian kehittämiskohteekseen myös itsearviointiraportissaan.

Auditointiaineiston ja -vierailun perusteella TAMK johtaa ja kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta edistävää toimintaa aktiivisesti, esimerkiksi TKI-toiminta

korkeakouluyhteisössä on integroitu osaksi TAMKin strategian kriittisiä menestystekijöitä. Kehittämistyö levittäytyy organisaation eri tasoille erilaisina toimintoina, mikä näyttäisi johtavan resurssien hajaantumiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että TAMK priorisoi vaikuttavuuteen liittyviä toimintoja ja niihin kytkeytyvää tiedolla johtamista. Tämä tekisi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisesta nykyistä helpommin hallittavaa ja vähemmän kuormittavaa.

Auditointiryhmä kannustaa TAMKia konkretisoimaan vaikuttavuudelle asetettuja tavoitteita osana yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuuden kehittämistyötä, joka edesauttaisi toiminnan suuntaamista nykyistä selkeämmin. Tällä hetkellä vaikuttavuudelle asetetut tavoitteet on ilmaistu implisiittisesti osana eri strategioita, vaikka niitä konkretisoidaan vuosisuunnittelun yhteydessä osana kriittisille menestystekijöille asetettuja TASO-tavoitteita.

Työelämäkorkeakoulu on TAMKin profiili. Kumppanuuksia on suuri määrä jo neuvottelukuntatyön kautta. Tätä TAMKin profiilia tukee yli 600 eri kumppanin kanssa tehtävä yhteistyö. Taustamateriaaleissa mainitaan kumppanuusmalli useampaan kertaan, mutta se ei löydy TAMKin verkkosivuilta. Auditointiaineiston perusteella kumppanuusmallia vasta kehitetään. Erityisesti jatkuvan oppimisen tarjonnan näkökulmasta olisi omaa kumppanuustoimintaa ja sen näkyvyyttä ulospäin hyvä tarkastella myös asiakasnäkökulmasta.

TAMKin strategista työelämäkorkeakoulu-tavoitetta tukee yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Pirkanmaan liiton, ELY-keskuksen ja Tampereen kauppakamarin kanssa käytävä vuoropuhelu on aktiivista ja tukee osaltaan TAMKin toiminnan suuntaamista. Myös maakuntakorkeakouluyhteistyön nähdään lisäävän alueellista vaikuttavuutta. TAMK on myös tavoitteellistanut neuvottelukuntien kanssa tehtävää paikallista ja alueellista yhteistyötä ja aloittanut kumppanuustoiminnan mallin kehittämisen vahvistaakseen sidosryhmäyhteistyön johtamista.

Toimiva alueellinen yhteistyö

Aktiivinen neuvottelukuntatoiminta yhdistettynä maakuntakorkeakouluyhteistyöhön tukee ensisijaisesti alueellista yhteistyötä. Neuvottelukunnista nousevien aloitteiden yhteys pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä palvelevaan TKI-toimintaan ja jatkuvan oppimisen tarjontaan vaikuttaa jäävän auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella kapeaksi. Auditointiryhmä haastaakin TAMKia pohtimaan, tuottavatko sen vakiintuneet sidosryhmäyhteistyön muodot riittävää ennakointitietoa TAMKin kärkiosaamisten ja kansainvälistymisen kehittämisen tueksi. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan TAMK voisi hyödyntää vielä vahvemmin sen monipuolista ja aktiivista toimintaa erilaisissa verkostoissa syventääkseen näkemystään toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja laajentaakseen muutosten analysointia alueelta kansainväliselle tasolle.

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

- Korkeakoulun itsearviointi

TKI-toiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta edistetään

TAMKin TKI-toiminnan perusta on strategian mukaisesti työelämän ja yhteiskunnan tarve. Tunnistettuja osaamis- ja kehittämistarpeita työstetään soveltavan tutkimuksen ja kehittämisen kautta uudeksi osaamiseksi, liiketoiminnaksi, ratkaisuiksi tai muulla tavalla hyödynnettäviksi pääosin ulkoisella rahoituksella ja yhteistyöllä kohderyhmien sekä kumppaneiden kanssa.

Hankkeistettu TKI-toiminta ja sen laadunhallinnan menettelyt tuottavat mm. palautteiden kautta tietoa toiminnan onnistumisesta. Hankevalmistelussa käytössä olevan Oiva-järjestelmän hankeideaprosessin avulla jo suunnittelussa huomioidaan työelämän tarvelähtöisyys, viestintä, kansainvälinen ulottuvuus, tulosten hyödyntäminen ja laaja-alaisuus sekä kytkentä strategiaan. Näitä myös seurataan hankkeiden toteutusten aikana.

Työelämälähtöisyyteen ja työelämän osaamis- ja kehittämistarpeisiin vastataan monialaisen TKI-toiminnan keinoin strategian kolmen painopistealueen kautta:

- Oppiminen työelämässä ja kansainvälisissä verkostoissa
- Uusien teknologioiden hyödyntäminen
- Ekologiset innovaatiot ja sosiokulttuuriset haasteet

Tämän tueksi on kehitetty ja kehitetään vaikuttavuuden viitekehystä, jonka pohjaksi on kartoitettu nykyisiä indikaattoreita, mittareita ja seurantamenetelmiä. Rinnalla on tarkasteltu vaikuttavuuden mittaamista TKI-hankkeissa. Erityisesti julkaisujen rekisteröinti ja julkaisufoorumien valinta vaikuttavuuden näkökulmasta on tunnistettu keskeiseksi kehittämiskohteeksi, jota on lähdetty viemään eteenpäin.

TKI-toiminnan välittömiä vaikutuksia seurataan projektien tuotosten, esim. julkaisujen ja seminaarien näkyvyyden, sekä työllistymisen ja yritystoiminnan indikaattoreiden avulla. Seurantaa, menetelmiä ja mittareita kehitetään mm. TKI-pilottihankkeista tehtyjen havaintojen pohjalta. Esim. hankesuunnittelussa vaikuttavuusajatteluun ohjaavia kysymyksiä on sisällytetty Oiva-järjestelmään. Viestinnän keinoin on nostettu esiin vaikuttavuutta esim. koulutuksiin viedyn uuden osaamisen ja yrityksiin syntyvien vaikutusten kautta.

Taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta edistetään yhteistyöllä luovan alan toimijoiden kanssa; esim. toteutetaan vuotuisia taiteellisia tapahtumia ja tuodaan toimintaa suuren yleisön helposti saavutettavaksi. Musiikin opettajien oma taiteellinen toiminta näkyy sekä julkaisuina että TAMKin taiteen alan tunnettuuden lisääjänä. Myös opiskelijoiden taiteellinen toiminta näkyy laajasti osana

opintoja ja lisäämässä TAMKin tapahtumien elämyksellisyyttä. Taiteellisen toiminnan vaikuttavuus oli myös yksi Hanzen kanssa toteutetun vertaisoppimisen teemoista.

Avoin tiede ja hyvä tieteellinen käytäntö

TAMK sitoutuu Tampereen korkeakouluyhteisön yhteisessä strategiassa edistämään toimintakulttuurin sekä tieteen ja tutkimuksen avoimuutta. TAMK on allekirjoittanut Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistuksen (2020–2025), joka kohdistuu tiedeyhteisön ja opetuksen avoimuuden edistämiseen. OKM:n vuonna 2020 toteutetussa avoimuuden toimintakulttuurin kypsyystason arvioinnissa TAMK sijoittui tasolle 5.

TAMK on sitoutunut hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edistämiseen ja soveltaa ohjeistusta kaikessa opetuksessa ja TKI-toiminnassa. Tampereen korkeakouluyhteisössä on laadittu ohjeet ja prosessit hyvän tieteellisen käytännön soveltamisesta. TAMK on sitoutunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeeseen (2019) “Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja eettinen ennakkoarviointi Suomessa”. Henkilöstöä ja opiskelijoita koulutetaan hyvän tieteellisen käytännön soveltamisesta.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden seuranta ja kehittäminen

Yleisesti yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta seurataan esimerkiksi viestinnän näkyvyyden ja sen kehittämisen avulla. Lisäksi sidosryhmäpalautteiden kautta saadaan monipuolista tietoa toiminnan vaikuttavuudesta. Vaikuttavuuden tarinoita kootaan varsinaisen toiminnan jälkeen syntyneistä vaikuttavuuden esimerkeistä.

Hanketasolla vaikuttavuuden seurantaan on kaikkia TKI-projekteja koskeva yhtenäinen menettely ja projektitietojärjestelmään dokumentoitavat väli- ja loppuarvioinnit. Ne syntyvät vuosittaisten TKI-asiantuntijan ja projektipäälliköiden arviointikeskustelujen tuloksena. Lisäksi projekteissa tehdään rahoittajan edellyttämä arviointi projektin aikana ja päätyttyä. Rahoittaja voi projektipäätöksessä edellyttää myös arvioinnin teettämistä ulkopuolisella asiantuntijataholla.

Määräajoin järjestetään kaikille projektipäälliköille projektien seurantatilaisuuksia, joissa käydään läpi projektien haasteita ja tilannetietoa etenemisestä TAMKin strategiaa ja vaikuttavuutta painottavan hankekriteeristön suhteen. Loppuarvioinnissa paneudutaan projektin onnistumiseen ja vaikuttavuuteen. Arvioinnissa käsitellään talouden, tulosten ja henkilöresurssien toteutumisen lisäksi vaikuttavuuden edistämiseksi jo ideavaiheessa tarkastelun kohteeksi otetut vaikutukset.

Aktiivinen viestintä vaikuttavuuden vahvistajana

Tutkimuksesta, taiteellisesta toiminnasta ja innovaatioista viestitään suunnitelmallisesti, monikanavaisesti, monipuolisesti ja linjausten mukaisesti. Sisältöjä ja kanavia räätälöidään kohderyhmien mukaan. Henkilöstöä ohjataan ja kannustetaan julkaisemaan aktiivisesti eri alojen

tieteellisissä ja ammatillisissa julkaisuissa sekä TAMKjournal-verkkolehdessä, avoimia julkaisufoorumeita painottaen. Vaikuttavuutta on tuotu esille myös esimerkiksi Vaikuttavuutta TAMKista! -blogisarjan avulla. Viestintäkanavina ovat esim. TAMKin ja hankkeiden blogit, Tampereen korkeakouluyhteisön yhteiset viestintävälineet ja verkkosivut ja TAMKin julkaisusarjat. Opinnäytetyöt julkaistaan Theseus-portaalissa.

TKI-toiminnassa järjestetään tilaisuuksia, seminaareja ja konferensseja, joissa tuotoksia ja tuloksia esitellään muille alan asiantuntijoille, sidosryhmille ja suurelle yleisölle. Käytössä ovat myös sosiaalisen median kanavat, joiden kautta tavoitetaan kymmeniä tuhansia seuraajia. Eri viestintäkanavissa julkaistuista sisällöistä tehdään nostoja sosiaaliseen mediaan, ja houkutellaan kohderyhmiä vuoropuheluun. TKI-toiminnan viestintää on hankkeista viestimisen ohella suunnattu tulosten näkyväksi tekemiseen. Tarinallistaminen on havaittu hyväksi tavaksi saavuttaa laajaa yleisöä, ja siihen panostetaan jatkossa lisää. Vaikuttavuuden tarinoita tuodaan viestintäkanaviin yhdessä sidosryhmien kanssa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
TKI-viestinnän systematisointi ja ammattimaistaminen sekä vaikuttavuuden nostaminen viestinnässä keskiöön	Avoimen tieteen ja tutkimuksen sekä hyvän tieteellisen käytännön menettelyjen konkretisoiminen toimintaohjeiksi
TKI-toiminnan tulosten hyödyntäminen koulutuksessa	Julkaisutoiminnan vahvistaminen erityisesti vaikuttavuuden näkökulmasta
Hankekokonaisuuksien vaikuttavuuden edistäminen monialaisuutta ja yhteistyötä lisäämällä	

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

- Auditointiryhmän arvio

TKI-toiminta painottuu osaksi työelämäkorkeakoulu -tavoitetta

TAMKin toimintaa suunnataan kolmeen ilmiöpohjaiseen painopistealueeseen ja Tampereen korkeakouluyhteisön tutkimusstrategian mukaisiin tavoitteisiin osana vuosisuunnittelua. TKI-toiminnassa painotetaan soveltavaa tutkimusta, kehittämistä ja työelämässä hyödynnettäviä innovaatioita. Painopistealueiksi on valittu työelämässä ja kansainvälisissä verkostoissa oppiminen, uusien teknologioiden hyödyntäminen sekä ekologiset innovaatiot ja sosiokulttuuriset haasteet. Vuosisuunnittelu-wiki, Oiva-järjestelmän hankeideaprosessi, hankkeiden toteutuksen tuki Reportronic-järjestelmässä ja Valvomo-portaaliin kerättävät tiedot tukevat TKI-toiminnan vaikuttavuuden seurantaa ja kehittämistä.

Vuosisuunnittelu-wikissä painopistealueiden mukaisen profiilin rakentaminen on integroitu osaksi työelämäkorkeakoulu-tavoitetta. Auditointiaineiston perusteella TAMKin TKI-toiminnan profiilia ja vahvuusalueita on haasteellista hahmottaa. Myös painopistealueiden tutkimusryhmien toiminnan integroituminen tähän kokonaisuuteen jää epäselväksi. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia kehittämään vuosisuunnitteluprosessia siten, että se tukee kokonaiskuvan hahmottamista TAMKin TKI-toiminnan profiilista ja suuntaamisesta painopistealueiden mukaisesti. Samalla TKI-toiminnan roolia ja suhdetta Tampereen yliopiston tutkimukseen kannattaa kirkastaa. Tätä voisi vahvistaa ottamalla TKI-toiminta näkyvämmin mukaan Tampereen korkeakouluyhteisön strategiseen kehikkoon osaksi tutkimusstrategiaa tai omaksi strategiakseen. Tällä voisi olla myönteinen vaikutus korkeakoulujen yhteistyön tiivistymiseen.

TKI-toiminnan vaikuttavuus – ketterät kokeilut

TAMKin TKI-toiminnan painopistealueet ovat laajoja ja ilmiöpohjaisia kokonaisuuksia. Parhaimmillaan ne antavat tilaa monialaiselle yhteistyölle sekä kannustavat uusiin ja ketteriin kokeiluihin. Haastatteluissa tuotiin esille, että TAMK haluaa kohdistaa TKI-toimintaansa painopistealueiden mukaisesti isompiin kokonaisuuksiin, jotta saadaan tietoa TKI-toiminnan vaikuttavuudesta nykyistä paremmin. Haastatteluissa mainittiin myös, että kestävä kehitys on tärkeä vaikuttavuuden osa-alue. Tämä näkyy muun muassa OIVA-hankeideaprosessissa, jonka avulla uusia hankeavauksia arvioidaan. Osa tätä arviointia on hankeideoiden yhteys YK:n kestävän kehityksen periaatteisiin, minkä auditointiryhmä nostaa esille hyvänä käytäntönä. Auditointiryhmän huolena kuitenkin on, että laajat painopistealueet yhdistettynä strategian työelämäkorkeakoulu-tavoitteeseen saattavat johtaa ”miten TAMK on alueellisesti vielä enemmän kaikkea” -toimintaan kansallista huippua edustavan ja kansainvälisesti erottuvan TKI-profiilin ja vahvuusalueiden rakentamisen kustannuksella. Toisin sanoen haasteena on maakunnallisen

korkeakoulun painottuminen suhteessa laaja-alaisempaan ja kansainväliseen korkeakouluyhteistyöhön.

TAMKin TKI- ja taiteelliseen toimintaan sekä innovaatioihin liittyvä viestintä on monikanavaista ja monipuolista. TAMK on systematisoinut viestintäänsä ja nostanut vaikuttavuuden viestinnän keskiöön. Auditointiryhmä suosittelee, että TAMK viestisi selkeämmin TKI-toiminnan painopistealueisiin liittyvistä uusista avauksista yhteistyössä sidosryhmiensä ja verkostojensa kanssa. Tällä hetkellä TKI-toiminnan painopistealueista on lyhyet kuvaukset vain TAMKin suomenkielisillä verkkosivuilla.

TAMKissa on osana auditoinnin vertaisoppimiskokonaisuutta nostettu kehittämiskohteeksi tarinallistaminen, jota auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä. Tarinallistaminen saavuttaa laajasti erilaisia sidosryhmiä, ja auditointiryhmä kannustaa TAMKia omistautumaan tähän myös jatkossa. Auditointiaineistossa ja -haastatteluissa nostettiin esille hyvinä esimerkkeinä muun muassa HerääPahvi! -hankkeessa tehty kehittämistyö ja siitä viestiminen sekä genomidatatutkimuksen avulla tehdyt uudet avaukset, jotka konkretisoivat strategian mukaisen TKI-toiminnan tuloksia ja niiden vaikuttavuutta erinomaisesti.

Avointa tiedettä edistetään aktiivisesti

TAMK on sitoutunut edistämään toimintakulttuurin avoimuutta sekä tieteen ja tutkimuksen avoimuutta. Auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että ohjeita ja toimintamalleja avoimen tieteen edistämiseksi ja hyvän tieteellisen käytännön toteutumiseksi löytyy sekä intran käsikirjoista että korkeakouluyhteisön Vastuullinen tiede -sivustolta. Avoimen julkaisemisen periaatteet on määritelty Tampereen korkeakouluyhteisön avoimen tieteen linjauksessa ja TAMKin avoimen tieteen toimenpideohjelmassa. Linjauksen ja toimenpideohjelman mukaisesti TAMKissa tuotetut julkaisut, opinnäytetyöt, tutkimusaineistot ja käytetyt tutkimusmenetelmät ovat lähtökohtaisesti yhteiskäyttöisiä ja avoimia.

Hyvän tieteellisen käytännön www-sivustolle on koottu kattavasti tutkimusetiikkaan liittyvä ohjeistus ja sivustolla on kuvattu menettelytavat, joilla esimerkiksi hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia koskevat epäilyt käsitellään. Kattavan ohjeistuksen lisäksi sekä henkilöstölle että opiskelijoille tarjotaan koulutusta, ohjausta ja neuvontaa avoimeen julkaisemiin liittyvissä asioissa. Tukea ja neuvontaa tarjotaan myös julkaisusuunnitelmien laatimiseen osana TKI-projektien valmistelua. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia viestimään avoimesta tieteestä ja tutkimuksesta omille sidosryhmilleen myös omilla verkkosivuillaan.

Tutkimusryhmien rooli ja merkitys korostui. Auditointihaastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että eri toimijoilla oli erilaisia käsityksiä tutkimusryhmien määrästä ja siitä, mihin ne kiinnittyvät. Auditointiryhmä suosittelee tutkimusryhmän käsitteen selkiyttämistä ja sisäisen viestinnän tehostamista erityisesti monialaisten tutkimusryhmien roolista ja tehtävistä osana TKI-toiminnan johtamista.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Kokeileva toimintakulttuuri TAMKissa

TAMKissa yhteisesti kehitetty yrittäjämäisen toiminnan ohjelma kannustaa, rohkaisee ja ohjaa kokeilevaan ja yrittäjämäiseen tapaan tehdä töitä. Malli linkittyy strategian tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin sekä arvoihin. Yrittäjämäisen toimintakulttuurin kautta vahvistetaan henkilöstön innovatiivista ja kehittävää työotetta, jolla on vaikutus työelämäyhteistyöhön, verkostojen laajentamiseen ja kansainvälistymiseen. Tätä tukee myös tiimimäinen toimintamalli, jota on kehitetty koko organisaation kanssa yhdessä.

TAMK panostaa merkittävästi tutkimus-, demonstraatio-, innovaatio- ja oppimisympäristöjen kehittämiseen ja hyödyntämiseen ketterien monialaisten kokeilujen alustoina. Nämä ympäristöt tarjoavat paitsi alustan ideoiden ja kokeilujen testaamiselle ja validoinnille TAMKin sisällä, myös avoimen polun yhteiskehittämiseen yhdessä innovaatioekosysteemin eri sidosryhmien kanssa. Neljäntenä ulottuvuutena ovat kansalaisten ja yksilöiden mukaan ottaminen kokeiluihin, Living Lab -ajattelun mukaisissa toimintaympäristöissä. Ne tukevat paitsi tiedon siirtoa myös ideoiden ja innovaatioiden kaupallistamista sekä niiden käyttöönottoa. Alustojen toimintamallien ja uusien palvelumallien kehittämiseen TAMKissa ja korkeakouluyhteisössä on kehitetty yhteisiä kriteerejä ja mittaristoa. TAMK on avaintoimija myös Mediapolis-kampuksella, jossa tehdään tiivistä ja kokeilevaa yhteistyötä kumppaniverkoston kuten Ylen, media-alan ja älyteollisuuden sekä ammattiopisto Tredun kanssa.

Innovaatio-osaamisen ja ongelmanratkaisukyvykkyyden kehittäjänä vuosia toiminut HUBS tuottaa koko Tampereen korkeakouluyhteisön opiskelijoille monialaisia projektiopintoja (Sprint, Sprint Innovation Festival), joissa ratkotaan aitoja yrityselämän, julkisen ja kolmannen sektorin haasteita. HUBS tuottaa myös opintojaksoja yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta, ja sen kautta sparrataan vuosittain useita kymmeniä tiimejä kohti yritystoimintaa.

Koulutusvienti on tuonut kyvykkyyttä kokeilevaan kehittämiseen ja nopeaan reagointiin muuttuvissa ja yllättävissä olosuhteissa. Siinä yhdistyy vaatimus korkeatasoiseen substanssin ja pedagogiikan osaamiseen sekä kyky soveltaa näitä paikallisiin tarpeisiin, kohderyhmiin ja olosuhteisiin. Asiakas- ja opiskelijapalautteen kautta toimintaa kehitetään jatkuvasti.

Korkeakouluyhteisön yhteistyön mahdollisuuksien edistäminen ja osaamisen hyödyntäminen

TAMKin arvoissa ja laatutyön periaatteissa korostuu yhdessä tekeminen, mikä näkyy laajasti toiminnassa. Useilla on oman työtehtävänsä ohella rooleja ja vastuita matriisimaisessa toiminnassa, ja työryhmissä on osaamista laajasti eri yksiköistä. Yhteyspäälliköt vahvistavat

osaamisyksiköiden yhteistyötä liiketoimintayksikön kanssa. Tällä mallilla osaamisyksiköiden erityisosaamisia kanavoidaan myytäviksi palveluiksi liiketoimintalähtöisesti. Tiimimäinen toimintamalli rohkaisee monialaiseen yhteistyöhön, yhteisopettajuuteen ja uusiin kokeiluihin.

Monialaisten tutkimusryhmien tavoitteena on yhdistää osaamisaloja ja osaajia soveltavan tutkimuksen ja julkaisemisen keinoin, ja tämän kaksivuotisen kokeilun tuloksia seurataan vuosittain. Tampereen korkeakouluyhteisön yhteistyötä edistää mm. Tampereen yliopiston, TAMKin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin yhteinen kliinisten taitojen oppimisympäristö, Taitokeskus. Uudelle kaupungin keskustassa sijaitsevalle Nokia Arenalle tuleva Paidia-niminen Living Lab -tila, jossa pelillisyyden keinoin tuodaan yhteen tutkijoita, opettajia, opiskelijoita, kaupunkilaisia ja areenan vieraita, edistää vaikuttavaa yhteistyötä.

Yhteistyötä alumnien kanssa

Alumnitoiminta on monipuolista yhteistyötä, jossa tiedottamisen ja tapahtumien rinnalle on kehitteillä Bazaar-alusta, jonka tavoitteena on lisätä toiminnan vastavuoroisuutta ja kanavoida jatkuvan oppimisen tarjontaa. Tampere Alumni -toiminta kokoaa Tampereen korkeakouluyhteisön yhteistä tarjontaa alumneille, ohjaa eri alojen alumneja esim. sosiaalisen median verkostoihin ja tuottaa alumnitarinoita viestinnän kanaviin. Korkeakoulut valitsevat vuoden alumnit.

Tietyillä aloilla alumniyhteistyö on tiiviistä ja jatkuvaa; alumnit ovat saumattomasti osa yhteisöä. Tästä esimerkkinä ovat Proakatemia ja CARDE-tutkimusryhmän yhteistyö kansainvälisten Master of Leadership Education -koulutusohjelman opiskelijoiden kanssa.

Uraseurantakyselyn omassa osuudessa, neljän vaikuttavuusväittämän avulla TAMK saa laajasti tietoa siitä, millaisena toimijana ja työelämäkumppanina TAMK näyttäytyy alumneille viisi vuotta valmistumisen jälkeen. Lisäksi väittämillä kootaan tietoa TAMKissa hankitun osaamisen hyödyntämisestä vastaajien oman alan tai sen työkäytäntöjen kehittämisessä.

Yhteistyötä eri toimijoiden ja verkostojen kanssa

Alueellisen yhteistyön rooli on vahva TAMKin strategiassa. Aktiivinen työ harjoittelun, opinnäyte- ja projektitöiden osalta korostuu erityisesti suurten työllistäjien kanssa. Sähköiset työkalut (mm. JobTeaser ja Jobiili) linkittävät kysyntää ja tarjontaa.

Yhteistyölle raameja tuovien kumppanuussopimusten ohella Pirkanmaan liiton, Business Tampereen, ELY-keskuksen ja yliopiston kanssa yhteinen Startup-allianssitoiminta tukee uuden yritystoiminnan syntymistä. Tampereen kauppakamarin useissa valiokunnissa toimii TAMKin henkilöstöä. TAMKilla on myös aktiivinen rooli Tampereella sote-kentän yhteistyöverkostossa.

TAMK toimii kansallisissa verkostoissa laajasti ja vaikuttaen ammattikorkeakoulutoiminnan näkyvyyteen, kehittymiseen ja TAMKin rooliin verkostoissa. Kansainvälisessä yhteistyössä TAMKilla on laaja kumppaniverkosto ja kolme strategista korkeakoulukumppania. Niiden kanssa toteutetaan mm. opetusyhteistyötä ja yhteisiä TKI-hankkeita. Lisäksi Tampereen yliopiston

kanssa on määritelty eurooppalaiset verkostot, joiden kautta pyritään vahvistamaan EU-rahoituksen saamista, ja nimetty näihin edustajat. Koulutusviennin kumppaneiden kanssa Latinalaisessa Amerikassa tehdään vaikuttavuustutkimusta toteutetuista koulutuksista.

Yhteistyöverkostojen kehittämiseen ja uudistamiseen on määritetty strategisen kumppanuuden kriteerit kv-yhteistyössä. Keväällä 2021 selvitettiin sidosryhmäyhteistyötä ja käynnistettiin kv-kumppaneiden arviointityö.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
HUBS korkeakouluyhteisön yrittäjyyden edistäjänä	Sidosryhmäyhteistyön systematiikan kehittäminen
Tiivis ja toimiva yhteistyö paikallisten ja alueellisten toimijoiden kanssa	Proaktiivinen ote yhteistyön rakentamiseen toimintakulttuurin ja kumppanuustoiminnan mallin kehittämisellä
Kv-kumppanuusverkoston kehittäminen erityisesti TKI-rahoituksen vahvistamiseksi	Kumppanuuksien hallinnan tiedon jakaminen, kokonaisvaltaisuus ja saatavuus
Tutkimus-, demonstraatio-, innovaatio- ja oppimisympäristöt ketterien monialaisten kokeilujen alustoina	Sidosryhmäyhteistyön laajentaminen vastuiden tarkentamisella ja resurssien kohdentamisella

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

TAMKin toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin ja ideoiden jakamiseen

TAMKin toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin ja yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa. TAMKilla on eri kohderyhmille tarkoitettuja sisäisiä foorumeita, jotka tukevat kokeilukulttuuria ja ideoiden jakamista. TAMK nostaa itsearviointiraportissaan esille myös monialaisten tutkimusryhmien roolin uudistumista ja kokeiluja edistävänä toimintamallina. Auditointiryhmä sai vierailun aikana paljon myönteistä palautetta TAMKin toimintakulttuurista ja erityisesti kannustamisesta yhteistyöhön työelämän kanssa.

TAMK edistää yhteistyön mahdollisuuksia eri sidosryhmien kanssa erilaisten tapahtumien ja monialaisiin kokeiluihin kannustavien alustojen ja toimintamallien kautta. Esimerkiksi innovaatio- ja yrittäjyysosaamisen vahvistamisessa keskeisenä toimintamallina on Tampereen korkeakoulujen yhteinen HUBS-yhteisö, joka tarjoaa niin opintoja kuin erilaisia tapahtumia. Auditointiryhmä nostaa esille hyvänä käytäntöä HUBS:n Sprint Innovation Festivalin, joka tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden ratkoa yrityselämästä nousevia ongelmia. Myös monipuoliset kehittämisympäristöt tarjoavat hyvän alustan erilaisille kokeiluille, kuten FabLab, OpenLab, Sote Virtual Lab ja Taitokeskus. Sidosryhmät toivoivat kuitenkin vielä nykyistä selkeämpää ja aktiivisempaa viestintää nimenomaan TAMKin tarjoamista palveluista ja yhteistyön muodoista. Nyt monista yhteistyömuodoista viestitään Tampereen korkeakouluyhteisön tasolla.

Tampere Alumni -toiminta kokoaa Tampereen korkeakouluyhteisön yhteistä tarjontaa alumneille. Alumnitoiminnassa on selkeä toimintamalli ja viestintä alumnitoiminnasta on aktiivista. Auditointivierailun aikana tuli esille, että tutkintoon johtavassa koulutuksessa alumnien rooli ja aktiivisuus vaihtelee. TAMK on nostanut tämän esille myös itsearviointiraportissaan. Tietyillä aloilla, kuten Proakatemiassa, alumniyhteistyö on tiiviistä ja jatkuvaa, kun taas osassa sosiaali- ja terveysalan koulutuksia alumniyhteistyö on vähäistä. Auditointiryhmä suosittelee, että TAMK vahvistaa alumniverkoston kanssa tehtävää opetuksellista ja TKI-toimintaan liittyvää yhteistyötä erityisesti sellaisilla koulutusaloilla, joissa alumniyhteistyö on satunnaista tai on yksittäisten alumnien varassa. Erityistä huomioita tulee kiinnittää myös kansainvälisten opiskelijoiden tarpeisiin alumniyhteistyössä.

Kansainvälisten verkostojen ja kumppanuuksien kehittäminen keskeisessä roolissa

TAMKilla on laaja yhteistyöverkosto. TAMK on koonnut kansainvälistymiseen liittyvän toimintansa omalle verkkosivustolle, jota auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä. Sivuston kautta saa selkeän kokonaiskuvan niistä kansainvälisistä verkostoista, joissa TAMK on mukana ja joissa

toimimista se pitää strategisesti tärkeänä. Auditointiryhmä suosittelee vastaavanlaisen sivuston laatimista myös kansallisista verkostoista. Samalla auditointiryhmä kannustaa TAMKia viemään päätökseen kansainvälisten kumppanuuksien arviointityön, jonka se on käynnistänyt vuoden 2021 aikana. Tämän arviointityön tulokset olisi hyvä kytkeä osaksi kansainvälisten kumppanuuksien strategista uudistamista. Tällä hetkellä TAMK tekee yhteistyötä 355 partnerikorkeakoulun kanssa 55 eri maassa. Tällaisen verkoston ylläpito voi olla sekä strategisesti että operatiivisesti kuormittavaa. Kansainvälisten verkostojen hallinnan näkökulmasta hyvä käytäntö on maanosatiimit, jotka TAMK on perustanut tukemaan partnerikorkeakoulujen kanssa tehtävää yhteistyötä.

TAMK on vahvistanut kansainvälisiä kumppanuuksiaan ja toimintaa erilaisissa kansainvälisissä verkostoissa, ja näin sekä koulutuksen kansainvälisyys että koulutusvienti ovatkin kasvaneet. TAMKilla on hyvät edellytykset vahvistaa sen TKI-toimintaa niin kansallisesti ja kuin kansainvälisesti. Auditointiryhmä kannustaakin TAMKia kiinnittämään huomiota myös pk-sektorin kasvua ja kansainvälistymistä edistävään toimintaan. Auditointiaineistossa ja -haastatteluissa TAMKin rooli ja sen TKI-toiminnan yhteys kasvuhakuisten pk-yritysten ja Pirkanmaan alueen innovaatiokyvykkyyden kehittämiseen ja uutta luovan osaamisen vahvistamiseen jäi osin kapeaksi.

TAMK on kehittämässä kumppanuusmallia, jonka tavoitteena on systematisoida kumppanuuksien johtamista ja kehittämistä. Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että TAMK on nostanut kumppanuuksien hallinnan kehittämisen kohteeksi ja suosittelee, että tämän kehittämistyön yhteydessä tarkastellaan myös muita kuin strategisia kumppanuuksia. Muiden kuin strategisten kumppaneiden kanssa olisi hyvä hyödyntää ketteriä yhteistyön muotoja, joissa tuloksia syntyy nopeasti. Kevyempi ja ketterämpi, erityisesti pk-sektorin tarpeisiin suunnattu kumppanuusmalli voisi avata TAMKille uusia mahdollisuuksia vahvistaa sen toiminnan vaikuttavuutta sekä jatkuvassa oppimisessa että pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä edistävässä TKI-toiminnassa. Samalla myös kumppanuusmalliin liittyvää sisäistä ja ulkoista viestintää on syytä kehittää.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

TAMK-konferenssi

TAMK-konferenssi on jatkuvana toimintana osoittanut merkityksensä osaamisen jakamisen ja kehittämisen foorumina. Sen päävaikuttavuus on TAMKin oman osaamisen vahvistaminen ja hyvien käytänteiden laajentuminen, mutta sen pohjalta tehdyn julkaisun kautta vaikuttavuutta saadaan myös avoimesti laajemmalle yleisölle. Lisäksi TAMK-päivä on systematisoinut yksikkökohtaista kehittämistä.

Teaching and Learning Centre pedagogisen osaamisen tukena

Opintojen ja opiskelijoiden monimuotoistuessa opetuksen laadun varmistaminen, pedagogiset valinnat ja pedagoginen osaaminen korostuvat. Osaamisen vahvistamiseksi on kehitetty virtuaalinen opettamisen ja oppimisen keskus TLC (Teaching and Learning Centre). Korkeakouluyhteisön yhteisenä verkostona se kokoaa yhteen pedagogista kehittämistä tukevat toimet. Erityisesti vuoden 2020 etäopetuksen tukena digimentoritoiminta osoitti merkittävyytensä. Digimentorit kehittivät verkkosivuille mm. Vinkkipankin, ja se palkittiin vuoden 2021 hyvänä jo vakiintuneena käytäntönä. Vaikutuksia on jo nähty opintojaksopalautteen ja AVOP-palautteen kautta, mutta suurimmat vaikutukset tulevat pidemmällä aikajänteellä.

TKI-toiminnasta ja vaikuttavuudesta viestiminen

Vuoden 2019 aikana panostettiin TKI-toiminnan viestintään rekrytoimalla kaksi osaajaa erityisesti tällä painotuksella. Kehittämistavoitteeksi asetettiin hanketoimijoiden viestinnällisen osaamisen kasvattaminen, systemaattisempi ja suunnitelmallisempi hankeviestintä sekä tulosten ja vaikuttavuustarinoiden parempi esiin saaminen. Näissä on onnistuttu hienosti, ja TAMKin näkyvyys ja kiinnostavuus TKI-kumppanina on noussut. Vaikuttavuuden tarinoita tuodaan viestintäkanaviin yhdessä sidosryhmien kanssa, esim. kauran kuoren käyttö leipäpusseissa, Tampere-talon kattopuutarha tai Aeroff-yrityksen synty.

Hyvänä esimerkkinä koulutuksellisesta vaikuttavuudesta ja sen viestimisestä on genomidatatutkimuksen osaamisen hyödyntäminen YAMK-koulutuksissa sekä jatkuvan oppimisen toteutuksissa (ks. esim. TAMK aloittaa kliiniseen geeni- ja genomitietoon painottuvan ylemmän AMK-tutkinto-ohjelman ensimmäisenä Suomessa).

TKI:tä ja oppimista yhdistävät ympäristöt

TAMK on strategisesti kohdentanut toimia TKI-toimintaa ja oppimista (TKIO) yhdistävien ympäristöjen investointien ja toiminnan vahvistamiseen. Tarve on tunnistettu sekä TKI-toiminnan pirstaleisuuden että uuden rahoitusmallin kautta tulleen TKI-toiminnan roolin kasvun kautta. TKIO-investoinneista esim. Sote Virtual Lab on herättänyt laajaa kansallista ja kansainvälistä kiinnostusta uudenlaisena teknologian ja sote-kentän törmäyttäjänä ja osaamisen kehittämisympäristönä. Monialaisten tutkimusryhmien vahvistaminen on mahdollistanut niiden jäsenten mittavan panostuksen osaamisen tunnetuksi tekemiseen, mikä puolestaan on luonut uusia yhteistyöverkostoja.

Ideasta hankkeeksi ja sen yli – Aeroff Oy

Kolme suurta suomalaista konepajayritystä otti yhteyttä Työterveyslaitokseen työstökoneiden lastuamisnesteistä aiheutuvista ongelmista. Tästä lähti liikkeelle yritysten sekä Työsuojelurahaston rahoittama TKI-hanke, jossa olivat mukana TAMK, VTT ja Työterveyslaitos. Hankkeen aikana keksittiin ainutlaatuinen AerOff-ratkaisu; tällä hetkellä se on ainoa markkinoilla oleva tekninen ratkaisu, jolla työstökoneen poistoilmasta voidaan puhdistaa hiukkaset ja aerosolimaiset epäpuhtaudet. Teknisen ratkaisun kaupallistamista valmisteltiin edelleen monialaisen opettaja- ja opiskelijajoukon voimin TAMKin ja Työterveyslaitoksen TKI-hankkeessa, jota rahoitti Business Finland. Lopputuloksena syntyi spin-off-yritys, joka kasvattaa AerOff-ratkaisusta nyt kansainvälistä liiketoimintaa.

Laajaa vaikuttavuutta yhdellä hankkeella – ViVa-hanke

Viisaat valinnat -hanke (Nuorten ja nuorten aikuisten seksuaali- ja lisääntymisterveyden vahvistaminen, ViVa) perustui STM:n valtakunnallisten seksuaali- ja lisääntymisterveyden suositusten innovatiiviseen tulkintaan. Hanke sai rahoituksen kahdesti. Jälkimmäisellä kerralla TAMKin ViVa-tiimi asettui palvelemaan sidosryhmiä ja heidän tarpeitaan. TAMKin opiskelijat kokivat hankkeen aiheet omikseen ja innostuivat erityisesti siitä, että heidän tuotoksensa näkyivät valtakunnallisesti. TAMKin ViVa-sivusto kehittyi yhdeksi seksuaali- ja lisääntymisterveyden keskeisimmistä suomalaisista tietopankeista. ViVa-sivustoilla ja erikseen nuorisolle tarkoitetuilla sivuilla on käyty lähes kaksi miljoonaa kertaa. Materiaalia käytetään myös koulutuksessa ja perusopetuksessa. Hanke on poikinut myös kaksi Erasmus+ -hanketta, joista on toinen Euroopassa ja toinen Aasiassa.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

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

Arviointialue III on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään monipuolisesti organisaation eri tasoilla ja sen avulla kehitetään toimintaa tavoitteellisesti.
- TAMKin laatukulttuuri kannustaa moni- ja poikkialaiseen yhteistyöhön ja henkilöstön osaamiseen kehittämiseen.
- TAMKissa on toimivat henkilöstön työtä tukevat menettelytavat ja prosessit.

Kehittämissuositukset

- Laadunhallinnan menettelytapojen yksinkertaistaminen ja priorisointi vahvistaisi strategian ohjausvaikutusta.
- Strategisten tavoitteiden ja painopisteiden painoarvoa lisäisi TAMK-tasoinen kehittämis- tai toimenpideohjelma.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen, jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan tulee muodostaa yksi laadunhallinnan kokonaisuus.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

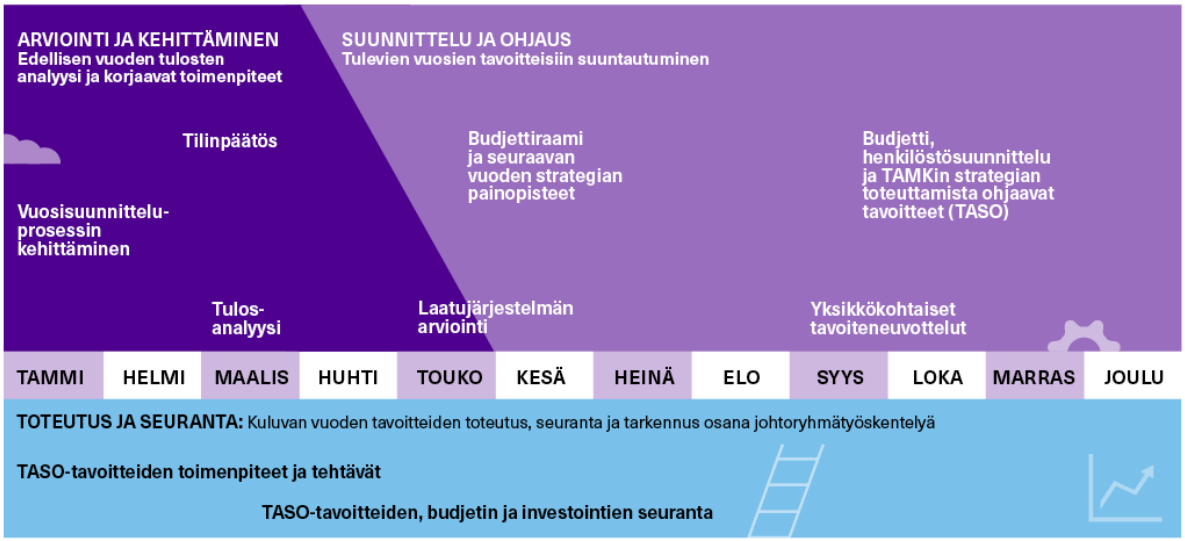
Laatujärjestelmä tukee, ohjaa ja varmistaa ammattikorkeakoululain, TAMKin tahtotilan ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. Se on kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja päivittäistä toimintaa. Laatujärjestelmä tuottaa tietoa työelämän tarpeista ja toimintaympäristöstä, tuloksista, kokemuksista, hyvistä käytännöistä ja kehitystarpeista. Näin se osaltaan mahdollistaa tietoon pohjautuvan johtamisen.

Laadunhallinnan periaatteet, laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuut kuvataan laatupolitiikassa ja laatukäsikirjassa, jotka ovat kaikille avoimia. Keskeisenä periaatteena ja kantavana ajatuksena on jatkuva parantaminen, joka näkyy läpileikkaavasti toiminnassa.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään aktiivisesti korkeakoulun johtamisessa. Keskeisille toimintakokonaisuuksille määritetään mittarit ja tavoitetasot sekä tiedon käsittelytavat. Esim. strategisista mittareista raportoidaan hallitukselle puolivuosittain osana strategian toimeenpanon seurantaa. Tulos- ja palautetieto on saatavissa Valvomo- ja TUNIreports-portaaleista.

Vuosisuunnittelulla toimintaa ohjataan strategian suuntaisesti

Laadunhallinnan ja johtamisen kytkös toiminnanohjaukseen tiivistyy vuosisuunnitteluun (ks. kuvio 5). Sen mukaisesti TAMKin 1) toimintaa suunnitellaan ja ohjataan strategisten tavoitteiden suuntaisesti, 2) toimintaa toteutetaan ja seurataan osana johtoryhmätyöskentelyä ja 3) toimintaa, laatua ja laatujärjestelmää arvioidaan ja kehitetään analyysin ja korjaavien toimenpiteiden kautta. Vuosisuunnitteluun kytkeytyy myös talous- ja henkilöstösuunnittelu.



Kuvio 5. Vuosisuunnittelun kokonaisuus

Vuosisuunnittelussa **TA**MKin **S**trategisen **O**hjauksen tavoitteet (TASO-tavoitteet) asetetaan osaamis- ja palveluyksiköittäin (myöh. tulosyksiköittäin) vuoropuhelussa TAMKin johtoryhmän ja yksiköiden välillä. Tavoiteneuvottelussa käydään läpi tavoitteet, keskeiset toimenpiteet ja muodostetaan yhteistä näkemystä kokonaisuudesta. Tavoitteet luokitellaan strategian painopisteiden mukaisesti, ja niihin tarkennetaan toimeenpanovuoden aikana toimenpiteitä ja henkilöille vastuutettuja tehtäviä. Tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista seurataan säännöllisesti osana johtamisryhmätyöskentelyä.

Palautteen perusteella vuosisuunnittelun kytkentä strategiaan on selkeä. Sen avulla strategiset tavoitteet viedään aina yksittäisten henkilöiden tehtäväksi asti. Strategian tavoitteista ja toimeenpanosta keskustellaan ja niitä analysoidaan TAMKin yhteisissä tilaisuuksissa, kuten TAMK-päivissä ja -infoissa, johtamisfoorumeissa, yksikkökokouksissa sekä osana tiimien toimintaa. Oman työn yhteyttä korostetaan ryhmä- ja yksilökohtaisissa tavoite- ja osaamiskeskusteluissa. Työn kytkentä strategiaan näkyy myös keskeisissä prosesseissa; esim. hankeideaprosessissa ja investoinneissa esitys linkitetään strategisiin tavoitteisiin.

Laadunhallinta osana päivittäistä johtamista

Strategian toimeenpano ja laadunhallinta ovat integroitu osaksi päivittäistä johtamista ja johtamisjärjestelmää. Johtamisryhmien muistiot ja vuosisuunnitteluaineistot ovat kootusti TAMK-johtaminen-työtilassa avoimena opiskelijoille ja henkilöstölle, jolloin kehittämissykli dokumentoituu koko yhteisön todennettavaksi ja kommentoitavaksi.

TAMKin johtoryhmä saa toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan vuosikellon mukaisesti toimenpiteitään varten raportit laatujärjestelmään kuuluvista palaute- ja analyysivaiheista. Tulosten raportointi käydään säännöllisesti läpi johtamisryhmissä. LAATU-vastuualue ja yksiköiden ja opiskelijoiden edustajista koostuva laatutyöryhmä (yksiköiden laatuvastaavat)

tiedottavat ajankohtaisista laatuasioista yksiköihin ja johtamisryhmiin, jotka saavat myös näin laatujärjestelmän mukaisia toimeksiantoja.

Yhtenä osana vuosikelloa on palautetiedon koostaminen ja analysointi. Jatkuvan parantamisen ajatusta hyödynnetään johtamisessa suunnittelun ja toimeenpanon tukena palautetta analysoimalla ja päättämällä sen perusteella TAMK- ja yksikkötason kehittämistoimenpiteistä jatkuvaan suunnitteluun.

Laatujärjestelmä tukee johtamisen kehittämistä

Myös johtamista kehitetään laatujärjestelmän avulla. Vuonna 2020 käyttöön otettiin johtamisryhmien, neuvottelukuntien ja tiimien itsearvioinnit, joissa korostetaan ryhmän työskentelyn yhteyttä TAMKin strategiaan. Henkilöstötutkimuksissa tarkastellaan johtamista ja esimiestyötä ja kohdennetaan tulosten pohjalta kehittämistoimia. Tavoitteena ovat yhteisössä tunnetut, yhtenäiset ja siten ennustettavat johtamisen prosessit, ja niitä tukevat yhteiset järjestelmät. Saadun palautteen perusteella arviointi ja strateginen ohjaus on viime vuosina vahvistunut. Syksyn 2021 organisaatiouudistuksen yhteydessä TAMKin johtoryhmän työskentelyä systematisoitiin tukemaan entistä paremmin strategisten tason ohjaamista ja kehittämistä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laadunhallinta ja strategian toimeenpano integroituna johtamisjärjestelmään	PDSA-syklin mukaisen kehittämisen näkyminen loppuun saakka
Strategian toimeenpanoa, tuloksista oppimista ja laatujärjestelmän kehittämistä tukeva vuosisuunnittelu	Strategian konkretisoiminen osatavoitteiksi
Avoimuus läpileikkaavana periaatteena laatutyössä ja toiminnanohjauksessa	Tietoisuus osallistumisen mahdollisuuksista laatutyössä
Yhtenäiset johtamisen prosessit ja käytännöt, joita tuetaan mm. tietojärjestelmien avulla	Johtamisjärjestelmän tarkastelu prosessien tasalaatuisuuden ja näkyvyyden osalta

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmä johtamisen ja strategian toteuttamisen tukena

TAMKin laatupolitiikka on julkinen dokumentti, joka muodostuu laatujärjestelmän periaatteista, tavoitteista ja vastuista. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. TAMK on kehittänyt laatujärjestelmäänsä ja tiedolla johtamista systemaattisesti usean vuoden ajan. TAMK kerää omasta toiminnasta tietoa laajasti ja tiedon hyödyntämistä tuetaan useiden tietojärjestelmien ja työkalujen, kuten Valvomo-tietoportaali ja TUNI reports-raportointiportaali, avulla. Pitkäjänteisesti kehitetty laatujärjestelmä on selkeästi osa TAMKin toimintaa ja sitä hyödynnetään TAMKissa laajasti.

Vuonna 2019 hyväksytyn uuden strategian pohjalta tiedontuotantoa on kohdennettu sisäisten sidosryhmien tarpeisiin, mikä tukee strategian toteutumisen edellytyksiä koko organisaatiossa. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi hallitukselle, johdolle ja osaamisyksiköihin kohdennetut raportit tukevat organisaation toiminnan johtamista erinomaisesti. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Auditointiryhmän havaintojen mukaan laatujärjestelmä linkittyy TAMKin strategisen ohjauksen TASO- prosessiin hyvin, laatujärjestelmän toimintoja osataan käyttää ja toiminnot koetaan tarkoituksenmukaisiksi. TAMKin tulee kiinnittää jatkossa huomiota haastatteluissa selkeinä kehittämiskohteina esiin nousseisiin käytettävien sovellusten määrään sekä tiedon yhteiskäyttöisyyteen.

Tiedontuotannon ja sen tehokkuuden kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää, että TAMK priorisoisi olennaisen tiedon epäolennaisesta. Tämä ei välttämättä tarkoita tiedontuotannon laajuuden kaventamista, vaan sitä, että tiedontuotannossa kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota tiedon käytettävyyteen suhteessa TAMKin strategisen osaamisen ennakointiin. Vastaavaa palautetta TAMK sai edellisen auditoinnin yhteydessä.

Tutkintoon johtava koulutus muodostaa TAMKin toiminnan ja siten laatujärjestelmän ytimen. Auditointiaineistossa ja -haastatteluissa nousi esille, että tutkintoon johtavassa koulutuksessa, jatkuvassa oppimisessa ja TKI-toiminnassa on toimivat laadunhallinnan menettelyt, mutta ne näyttäytyvät erillisiltä. Jatkossa auditointiryhmä kehottaa TAMKia miettimään tapoja tuoda laatujärjestelmän avulla edellä mainitut toiminnan osa-alueet lähemmäksi toisiaan, ja palvelemaan entistä kokonaisvaltaisemmin toiminnan kehittämistä ja strategista uudistumista. Vaikka kyse on laatujärjestelmää laajemmasta, koko organisaatiota koskevasta toimintatavasta, laatujärjestelmän kehittämisen avulla eri toimintojen väliset yhteydet voidaan tehdä paremmin näkyviksi.

Laatujärjestelmän tuki strategiselle kehittymiselle

TAMKin strategisena tahtotilana on monialaisena työelämäkorkeakouluna tuottaa parasta ammatillista korkeakoulutusta ja innovaatioita osana Tampereen korkeakouluyhteisöä. TAMKilla on merkittävä rooli alueen osaamisen ja osaajien kehittäjänä. Strategian toteutumisen näkökulmasta on tärkeää, että strategiset tavoitteet on määritelty ymmärrettävästi ja se ohjaa jokaisen korkeakouluyhteisön jäsenen toimintaa. TAMK on uudistanut strategista ohjausta uuden strategian myötä. Strategiaa ja kriittisiä menestystekijöitä toteuttavat tavoitteet määritellään vuosisuunnitteluprosessin yhteydessä yhteiselle wikialustalle. Tavoitteiden asettamisen jälkeen wikiin kirjataan toimenpiteet, joiden etenemistä seurataan johtoryhmässä. Prosessi on systemaattinen ja etenee AMK-tasolta tulosyksikkötasolle. Tämä on selkeä, perusteltu ja hyvä kehitysaskel, vaikka se näyttää johtavan siihen, että TASO-tavoitteita ja niihin liittyviä toimenpiteitä on paljon.

Auditointiryhmän vaikutelman mukaan strategiaa ei ole vielä omaksuttu samalla tavalla koko organisaatiossa. Tämä on luonnollista tilanteessa, jossa strategia on vielä suhteellisen uusi ja TAMKissa on meneillään useita muutoksia. Toisaalta tämä voi johtua myös vuosisuunnitteluprosessista, joka tuottaa organisaatioon paljon tavoitteita ja toimenpiteitä. Strategian ohjausvaikutusta on mahdollista vahvistaa vuosisuunnitteluprosessia yksinkertaistamalla. Myös matriisimainen organisaatio asettaa omat haasteensa niin strategiselle johtamiselle kuin laadunhallinnalle. TAMKissa on päätetty luopua osaamisyksiköiden tulostavoitteista siiloutumisen ja sisäisen kilpailun välttämiseksi. Vaikka muutos on perusteltu, auditointiryhmä huomauttaa yhteisvastuullisten tavoitteiden haasteista ja erityisesti vastuun jakautumisesta. Tämä saattaa erityisesti muutoksissa ja ongelmatilanteissa muotoutua ongelmaksi. TAMKin tulee kiinnittää erityistä huomiota tavoiteasetannan sekä vallan ja vastuun selkeyteen. Strategisten tavoitteiden ja painopisteiden painoarvoa voisi lisätä oma kehittämis- tai toimenpideohjelma, jossa otettaisiin kantaa painopisteiden kehittämisen vastuisiin, tavoitteisiin ja resursseihin. TAMKilla on tällä hetkellä erillisiä, temaattisia kehittämisohjelmia, joiden tavoitteet ja toimenpiteet voisi integroida osaksi yhteistä, TAMK-tasoista ohjelmaa.

Vaikuttavuuden kasvattaminen ja tiimirakenne

TAMKissa on käytössä tiimirakenne, joka on syntynyt käytännön tarpeista vahvistaa moni- ja poikkialaista yhteistyötä. Tiimien avulla on pyritty tuomaan teeman parissa toimivia henkilöitä yhteen vaikuttavuuden kasvattamiseksi. Tamkilaiset voivat tiimiytyä organisaatioyksikön sisällä ja yli organisaatiorajojen. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi se, miten tiimirakenne linkittyy uuteen strategiaan. Osaamisyksiköiden kanssa käytävässä vuoropuhelussa varmistetaan, että tiimirakenne tukee strategian toteuttamista ja tarkentaa tarvittaessa tiimien roolia osana osaamisyksiköiden organisoitumista.

TAMKin laatukulttuurin kehittymisen näkökulmasta on tärkeää, että tiimirakenne pysyy riittävän yhdenmukaisena läpi organisaation, vaikka yksiköissä ja niiden toimintaperiaatteissa voi olla paikoin merkittäviäkin eroavaisuuksia. Tiimien toiminnan eriytyminen voi muodostua esteeksi

monialaisen yhteistyön kehittymiselle jatkossa.

Auditointiryhmä suosittelee, että tiimirakenteen kehittämisen lisäksi strategisten valintojen ulottamista erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen vahvistetaan. Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi tavoiteasetannan tulee yhä selvemmin pitää sisällään jatkuva oppiminen ja TKI-toiminta. TAMKin laatujärjestelmän kehittämistä olisi kolmannen auditointikierroksen jälkeen hyvä arvioida suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Strategia on valinta, jonka tulee ohjata koko organisaation toimintaa. Strategista uudistumista ja valintojen toteutumista voidaan tukea viemällä strategiset tavoitteet (kansainvälisyys, työelämäpainotus ja strateginen substanssiosaaminen) ja osaamisen kehittyminen yhä vahvemmin henkilöstön vuositason tavoitteisiin ja tehtäviin. Näin menetellen strateginen kehittyminen saadaan osaksi henkilöstön työnkuvia vastuina, joiden toteutumista voidaan aktiivisesti seurata. Samalla toimintaa, viestintää ja johtamista on mahdollista priorisoida ja yksinkertaistaa.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä

TAMKin strategian kriittisenä menestystekijänä on uudistumiskykyinen yhteisö, johon liittyy osaamisen jatkuva uudistaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Osaamista ja työhyvinvointia kehitetään kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti osana toimintaa.

Osaamistarpeita tunnistetaan lähtien strategiasta ja vuosisuunnittelusta. Työntekijän ja tiimin osaamistarpeeseen paneudutaan jatkuvasti tarpeen mukaan ja vähintään vuosittain syvällisesti tavoite- ja osaamiskeskusteluissa. Henkilön tehtävänkuvan muuttuessa arvioidaan osaamistarpeet. Samalla tarkastellaan, onko osaamisen kehittämisen tarve useammalla henkilöllä vai tuetaanko kehitystä yksilöllisesti esimerkiksi koulutusta räätälöimällä.

Osaamisen kehittämisen keinoja ovat mm. työssä oppiminen, omaehtoinen opiskelu ja erilaiset koulutukset, joita keskitetysti koordinoi ja järjestää henkilöstöpalvelut. Sisäisinä koulutuksen järjestäjinä pedagogiikan vahvistamisessa toimivat esim. Ammatillinen opettajankoulutus, Koulutuksen kehittämispalvelut ja Teaching and Learning Centre (TLC). Substanssiosaamista vahvistetaan myös ulkopuolisissa koulutuksissa ja työelämäjaksoilla.

Hyväksi vakiintuneeksi käytännöksi on osoittautunut esihenkilöiden ja osaamispäälliköiden kanssa tavoite- ja osaamiskeskustelujen pohjalta pidettävät tapaamiset, joissa arvioidaan osaamistarpeita yksiköittäin ja toiminnoittain. Esihenkilöt analysoivat myös osaamistarpeita käytännön työssä ja tuovat jatkuvasti tarpeita osaamisen kehittämistä koodinoivien tietoon.

Osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen prosessi on toiminut hyvin. Kehittämisbudjettia on pystytty kohdentamaan henkilöstön osaamisen tasoa nostaviin toimenpiteisiin.

Osaamisen kehittämistä tuetaan monin tavoin

Osaamisen kehittämisen tukee vuosittainen TAMK-tasoinen henkilöstön kehittämissuunnitelma ja budjetti. Opetushenkilöstöllä on mahdollisuus palkallisiin työelämäjaksoihin ja koko henkilöstöllä lyhyisiin tai pidempiaikaisiin vaihtoihin esim. partnerikorkeakoulussa. Henkilöstö voi käyttää ja kehittää osaamistaan projekti-, hanke- ja verkostotoiminnassa. Osaamisen kehittämistä tuetaan kansainvälisillä rekrytoinneilla ja kotikansainvälistymisellä.

Henkilöstön oma rooli osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa on tärkeä. TAMK-konferenssi, TLC-verkosto ja siihen liittyvä digimentoritoiminta samoin kuin projekti-, hanke- ja verkostotoiminta ovat esimerkkejä tästä. Esihenkilöiden johtamisfoorumi antaa hyvän

mahdollisuuden ajankohtaisten asioiden keskustelun lisäksi osaamisen vahvistamiseen ja vertaistukeen.

Koulutuksista kerätään palautetta, jota hyödynnetään seuraavia koulutuksia suunniteltaessa. Merkittävimmistä valmennuksista kerätään vaikuttavuuden seurantaa varten osallistujilta palaute kuuden kuukauden kuluttua siitä, millainen valmennuksen anti on ollut ja miten valmennusta on voinut hyödyntää työssään.

Henkilöstö kirjaa käymänsä koulutukset HR-järjestelmä Mepcoon, josta ne raportoidaan kootusti puolivuosittain teemojen ja lukumäärien seuraamiseksi ja edelleen vaikuttamiseksi.

Rekrytoinnin prosessit ja periaatteet

Rekrytointiprosessiin liittyvät vastuut, roolit ja toimintaohjeet on määritetty ja löytyvät intran käsikirjasta. Henkilöstöbudjetti on osa vuosisuunnittelua ja antaa raamit rekrytoinneille. Rekrytointilupa ohjaa tarkastelemaan vaihtoehtoiset järjestelyt. Rekrytointiprosessissa on määritetty myös tarkemmista hakumenettelyn ja arvioinnin menettelytavoista.

Rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ja tasalaatuisuutta varmistavat yhtenäinen rekrytointiprosessi, hakuilmoituksen riittävä sisältöpitoisuus, hakemuksiin paneutuminen ja haastattelujen hyvä läpivienti. Lisäksi työsuhdeasiat, kuten tehtävänimikkeet, palkkaus ja kokemusvuosilisälaskenta, hoidetaan vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti. Henkilöstöpalvelut tukee rekrytointiprosessissa pitäen sitä myös sisällöllisesti yhdenmukaisena.

TAMKin yhtenä arvona on moninaisuuden kunnioittaminen yhteisössä. Siksi tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat tärkeitä rekrytoinnissa ja kaikessa toiminnassa. Sekä opiskelijoita että henkilöstöä koskeva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma täydentää henkilöstösuunnitelmaa.

Rekrytointi-, tehtävänimike-, tehtävänkuva- ja palkka-asioiden seuranta kuuluu esihenkilöille ja henkilöstöpalveluille jatkuvana toimintana. Seurantaa ovat myös keskustelut, joita esihenkilöt käyvät henkilöstön kanssa, samoin kuin mahdolliset kysymykset ja yhteydenotot työsuojelutoimijoille ja henkilöstöjohtajalle yksittäisten henkilöiden kokemien tilanteiden selvittämiseksi ja ratkaisemiseksi.

Hyvinvoinnin edistämistä yhteisöllisesti

Henkilöstön ja koko yhteisön hyvinvointia edistetään kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvointikyselyt, keskeisimpänä henkilöstötutkimus, ovat säännöllisiä, ja toimintaa suunnitellaan ja ohjataan niiden perusteella. Tietoa hyvinvoinnista saadaan myös muista palautekanavista. Työterveyspalvelut ovat kattavia sisältäen ikäkausittaiset terveystarkastukset sekä työpsykologin palvelut. Työnohjausta järjestetään yksilöille ja ryhmille. Esihenkilö- ja johtamiskäytännöt ovat yhdenmukaisia perustuen TAMKin käytäntöihin ja toimintaohjeisiin, esihenkilöiden ohjaukseen esim. HR- ja talousasioissa ja toimintakulttuurin vaateeseen toimia yhtenäisillä pelisäännöillä.

Hyvinvoinnin edistämiseen on sovitut menettelytavat TAMK-tasoisesti. Näitä ovat mm. työnantajan taloudellisesti tukemat aktiviteetit, joista päätös tehdään TAMKin johtoryhmässä ja tarjonta avataan koko henkilöstölle. Työhyvinvointia edistetään myös tiimityön vastuun ja vaikuttamisen lisäämisellä sekä mahdollisuuksilla suunnitella ja muokata työtä tarkoituksenmukaisesti. Yhteisiä käytäntöjä on luotu liukuvan työajan käyttämiseen ja etätyöhön mahdollistaen työntekijöille joustavuuden omaan ajankäyttöön.

Työsuojelutoiminta on ennakoivaa. Sisäilmastotyöryhmä samoin kuin nimetyt työsuojelutoimijat hoitavat asioita lainsäädännön ja TAMKin käytäntöjen ja toimintaohjeiden mukaisesti. Esihenkilöillä on oma roolinsa henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisessa ja edistämisessä. Käytössä on myös varhaisen reagoinnin ja tuen toimintamallit.

Yhteisöllistä hyvinvointia tukevat avoin tiedottaminen, tapaamiset sekä ajankohtaiset tapahtumat eri kampuksilla.

Vahvuudet

Toiminnan tavoitteet edesauttavat strategian toteuttamista

Keskusteleva ja kehittävä toimintakulttuuri sekä osaamisen jakamisen kanavat

Vuorovaikutus henkilöstöön ja esihenkilöihin sekä saadun palautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Kehittämiskohteet

Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin mittareiden kattava hyödyntäminen

Mittareiden seurantaan ja niiden pohjalta tehtäviin toimenpiteisiin liittyvä roolitus

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Toimivat kehittämisen toimintamallit

Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella TAMKin osaamisen kehittämisen toimintamallit ja järjestelmät ovat toimivia, ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin ollaan TAMKissa pääsääntöisesti tyytyväisiä. Osaamistarpeiden hallinta ja osaamistarpeisiin vastaaminen tuntuvat hiukan hajallaan olevalta, erilliseltä kokonaisuudelta. Laajasta alueellisesti yhteistyöstä huolimatta osaamistarpeiden tunnistaminen vaikuttaa lähtevän TAMKin sisäisistä tarpeista. Myös strategian rooli osaamisen kehittämisessä näyttää jäävän ohueksi.

Uusi osaaminen määrittelee kehittämisen suunnan

Neuvottelukuntien toiminnan tehostaminen yhdessä kehitettävän ennakointityön kanssa tarjoaa mahdollisuuden työelämälähtöiselle osaamisen kehittämiselle. Tällä tavalla TAMKin yhteiskunnallinen vuorovaikutus olisi mahdollista saada jatkuvaksi toiminnaksi siten, että työelämä aidosti määrittää osaamisen kehittämisen suunnan. Vastapainona TAMK pystyisi luomaan aktiivisesti uutta osaamista ympäröivään yhteiskuntaan niin tutkintoon johtavassa koulutuksessa, jatkuvassa oppimisessa kuin TKI-toiminnassa.

TAMKissa on selkeä pyrkimys moni- ja poikkialaisen toiminnan kehittämiseen, joka vuorostaan tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Auditointiryhmä huomauttaa nimenomaan tässä työssä laatujärjestelmän roolin korostuvan, jotta erityisesti tavoitteiden mukaisen kehittymisen systematisoituminen voidaan taata. Erilaiset seminaarit, koulutukset ja työelämäjaksot koetaan toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Osaamisen kehittämisen palveluiden kohdentamiseen ajallisesti ja määrällisesti suhteessa strategisen kehittymisen aikatauluun tulee kuitenkin kiinnittää huomiota.

TAMKin rekrytointeihin liittyvät menettelyt ovat läpinäkyviä ja oikeudenmukaisia. Rekrytoinneille on asetettu strategiasta juontuvia TAMK-tason kriteereitä, kuten kansainvälisyys. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia huomioimaan tulevaisuudessa sen, että monialaisen ja -kulttuurisen yhteistyön lisääntyessä osaamisyksiköiden erilaiset käytännöt voivat hidastaa yhteistyötä. Tämä voi puolestaan näkyä työelämälle TAMKin hitautena vastata yhteistyön vaateisiin.

TAMKissa on vakiintuneet ja säännölliset menettelytavat henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöitä kannustetaan ja he käyvät jatkuvaa esihenkilö-alais-keskustelua alaistensa kanssa. Työhyvinvointikyselyt, joista tärkeimpänä henkilöstötutkimukset, antavat tärkeää, vuosittaista tietoa johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyen, jonka perusteella

kehittämistoimia voidaan suunnata. Koulutuksia ja yhteisiä keskustelutilaisuuksia järjestetään TAMK-, osaamisyksikkö- ja tiimitasolla.

Osaava ja innostava työyhteisö

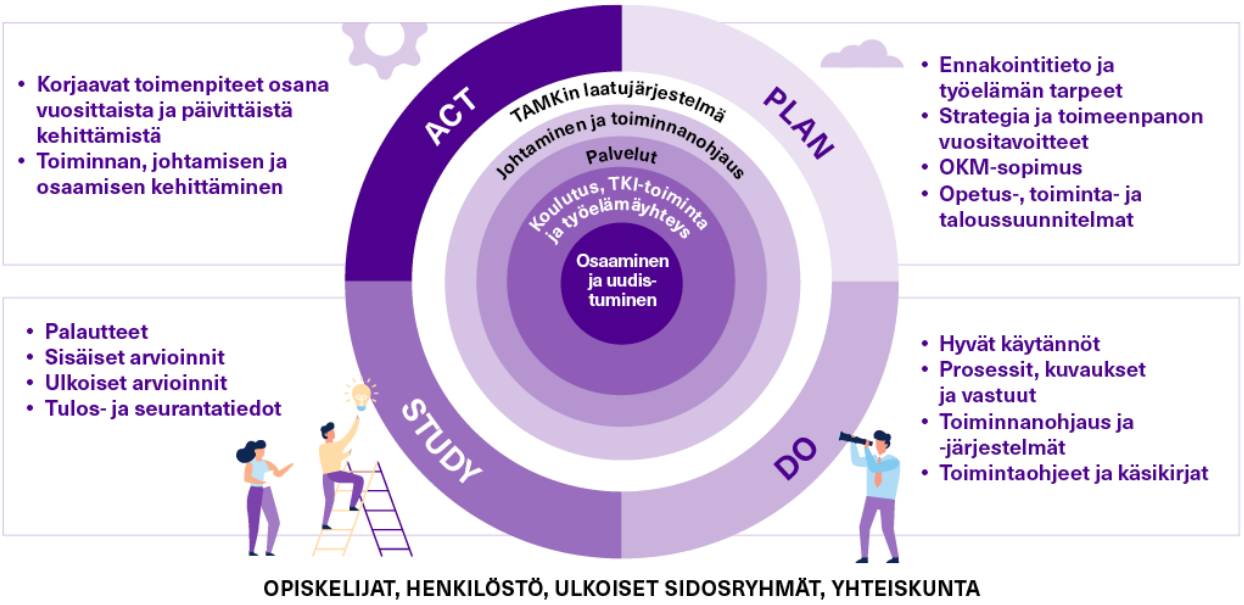
TAMK on osaava ja innostava työyhteisö, jonka perustan luo yhteen hiileen puhaltava ja TAMKille hyvää haluava henkilöstö. Työyhteisön työhyvinvointiin liittyviä aktiviteetteja järjestetään vuosittain. Työhyvinvointi- ja liikuntapalvelut (SportUni) koetaan hyvinä ja tarkoituksenmukaisina. TAMKilla on selkeät prosessit henkilöstön työn tukemiseen sekä työsuojelutoimintaan.

Esihenkilöille suunnattuja foorumeita, joissa kollegiaalinen tuki ja yhdessä tekemisen ilmapiiri ovat keskeisessä osassa, järjestetään runsaasti. Haastattelut vahvistivat auditointiryhmän käsityksen siitä, että tilaisuudet vastaavat tarvetta. Lähiesihenkilöiden ja alaisten mutkattomalla yhteistyöllä on suuri osuus yhteisöllisyyden kehittymisessä. Myös diversiteetin johtamiseen on viime aikoina kiinnitetty huomiota. Tämä on tärkeää jo pelkästään siksi, että strategian kansainvälistymiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen myötä eri kansallisuuksien määrä korkeakouluyhteisössä tulee kasvamaan. Tähän tuleekin kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmän tavoitteena on mahdollistaa, tukea ja varmistaa TAMKin vaikuttavaa toimintaa. Laadunhallinta on kiinteä osa perustehtävien toteuttamista. Laatujärjestelmä kattaa koko toiminnan: se sisältää menettelytavat, prosessit ja järjestelmät, joiden avulla ylläpidetään ja kehitetään toiminnan laatua.



Kuvio 6. TAMKin laatujärjestelmän kokonaisuus

Käytännössä laatujärjestelmä tukee koulutuksen ja TKI-toiminnan toteuttamista sekä kiinteää työelämäyhteyttä sovittujen laadunhallinnan menettelytapojen kautta: mm. tuottamalla tietoa sidosryhmien tarpeista, kokemuksista ja tuloksista. Näin tarpeisiin pystytään vastaamaan ennakoivasti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasti.

Perustehtävien toteuttamista tuetaan yhtenäisten käytäntöjen, prosessien ja avoimuuden näkökulmasta toimintaohjeilla sekä tarkoituksenmukaisilta osin prosessikuvauksilla. Keskeisille toimintakokonaisuuksille määritetään mittarit ja tavoitetasot, joiden saavuttamista seurataan osana vuosisuunnittelua ja hyödyntämällä kattavaa raportointitietoa (Valvomo- ja TUNIreports-portaalit).

Hyvät käytännöt osaksi toimintaa

Laatujärjestelmän avulla varmistetaan, että toimiviksi todetut toimintatavat otetaan käyttöön. Jakamista ja laajempaa käyttöönottoa tukee avoin ja vuorovaikutuksellinen toimintakulttuuri. Keskeisinä kanavina toimivat erilaiset koko henkilöstön yhteiset tai tiettyjen ryhmien tapaamiset.

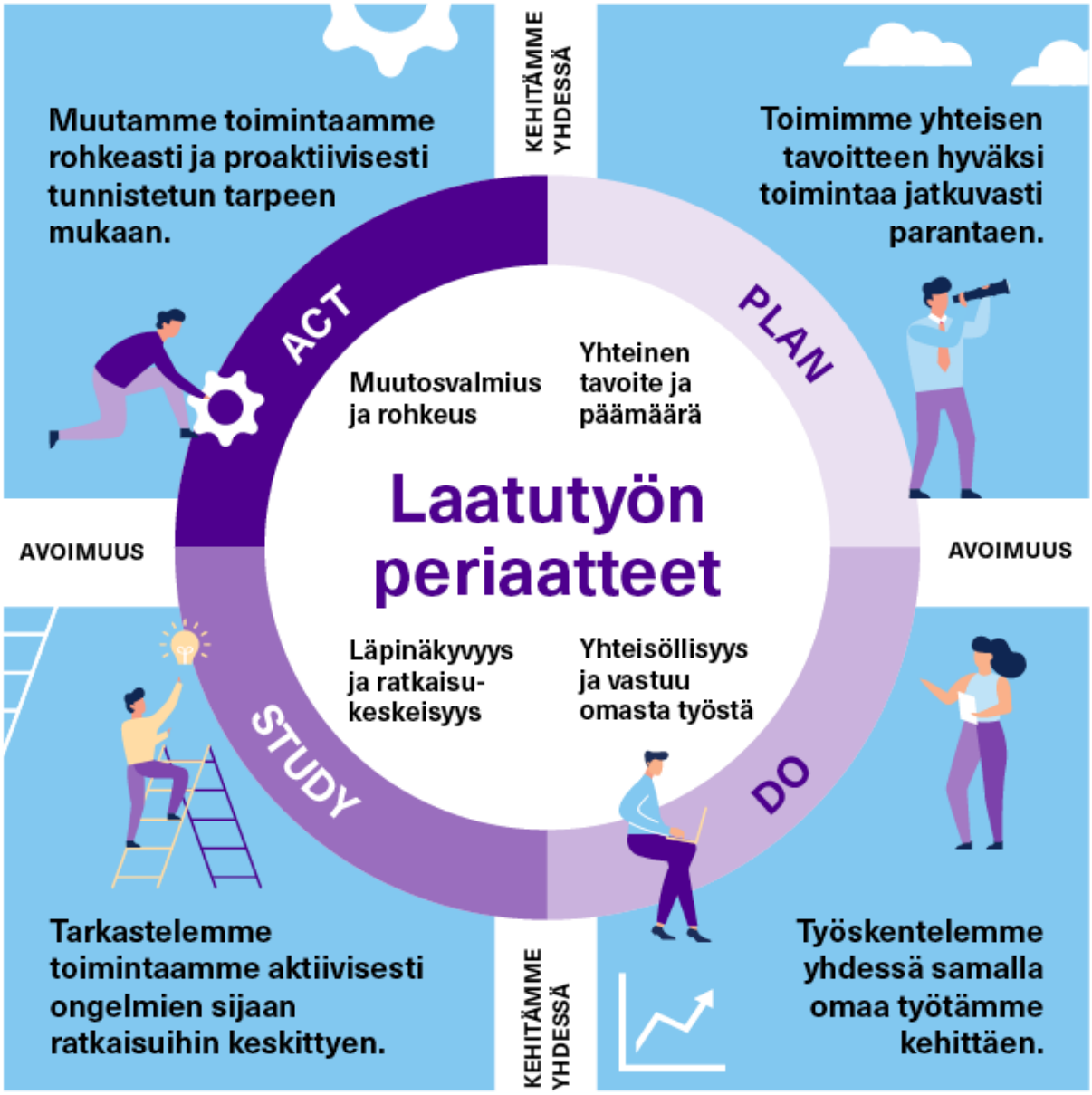
Hyvien käytäntöjen jakaminen on tiiviistä Tampereen yliopiston mutta myös kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa. Opiskelijayhteistyö on jatkuvaa. Esimerkiksi pandemian aikana korostuivat hyvien käytäntöjen jakaminen yhteisöllisyyden lisäämisessä ja jaksamisen tukemisessa. Opiskelijoiden osaamisen jakamiseen kannustetaan opiskelijatuutoritoiminnalla ja työelätaitoja opettavalla Learning Lab -toimintamallilla.

Hyvien käytäntöjen laajemmasta käyttöönotosta esimerkkejä ovat:

- Yhden johtoryhmän muistiorakenteen laajentaminen kaikkien johtamisryhmien käyttöön elokuussa 2020
- Osaamisyksiköiden tiimiarviointien käyttöön otto kahden yksikön hyvään kokemukseen pohjautuen
- Tekniikan alalla yhden tutkinto-ohjelman HAPPO-kahvikonseptin esimerkin hyödyntäminen myös muissa koulutuksissa
- Pandemia-aikana hyvien kokemusten kautta laajentuneet virtuaalikahvit ja opiskelijoiden aktivoinnin käytännöt.

Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen kehittämiseen

Laatutyön periaatteiden (ks. kuvio 7) mukaisesti kehittäminen on osa jokaisen tamkilaisen työtä ja arjen toimintaa; avoimesti ja yhdessä.



Kuvio 7. Laatutyön periaatteet

Henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat kehittämiseen monin tavoin, kuten työryhmien ja päätöksentekoelinten kautta (ks. esim. työryhmät, joissa Tamko mukana). Esimerkiksi laatutyöryhmällä on tärkeä vakiintunut rooli osallistumisen kanavana. Se on toiminut vuodesta 2010 lähtien, ja siinä on yksiköiden, Tamkon ja opiskelijoiden edustus. Ryhmä toimii laatujärjestelmää ja sen kehittämistä arvioivana, koordinoivana, valmistelevana ja tukevana asiantuntijatyöryhmänä.

TAMK-tason ryhmien lisäksi myös yksiköillä ja toiminnoilla on tapoja kehittää kokonaisuuksia yhdessä mm. palvelujen käyttäjien kanssa (esim. tietohallinnon ja osaamisyksiköiden yhteiset kehittämistapaamiset). Keskeinen osallistumisen väylä on myös opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien vuorovaikutuksessa ja erilaisissa kanavissa antama palaute. Palautteen antaminen

on keskeinen työelämätaito, jonka kautta kehittämiseen osallistuminen kuuluu osaksi opintoja.

Tamkon kanssa tiedonvaihto ja yhteistyö on jatkuvaa, joten kehittämisehdotuksia saadaan välittömästi. Myös säännönmukaisissa laatuteemaisissa tilaisuuksissa keskustellaan kehittämistarpeista ja hyvistä käytännöistä. Tietoa tehdyistä kehittämistoimista jaetaan sisäisten kanavien lisäksi opiskelijakunnan kautta.

Ulkoisten sidosryhmien keskeinen systemaattinen kehittämiseen osallistumisväylä on neuvottelukunnat. Muita osallistumisväyliä ja yhteistyömuotoja on kuvattu arviointialueella 2. Osallistumisen toteutumista on arvioitu mm. osana sidosryhmätutkimusta ja sitä kehitetään tarvelähtöisesti.

Laatujärjestelmää kehitetään

Laatujärjestelmälle on asetettu tavoitteet, joiden toteutumisesta saadaan tietoa osana vuosisuunnitteluun kuuluvaa laatujärjestelmän arviointia. Myös tulosanalyysi antaa tietoa järjestelmän toimivuudesta. Muita laadunhallintaan, toimintaan ja käytäntöihin kohdistuvia arviointeja toteutetaan tarpeen mukaan. Fokuksen ja kriteeristön muodostavat laatujärjestelmälle asetettujen tavoitteiden ohella Karvin auditoinneissa käyttämät kriteerit.

Laatujärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisillä sisäisillä ja ulkoisilla arvioinneilla, joiden avulla tunnistetaan keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä kohdennetaan kehittämistoimia. Esim. vertaisoppimiskohteen valintaan vaikuttivat sisäisten arviointien havainnot. Arviointien pohjalta laatujärjestelmässä on tunnistettu vahvuuksia sekä kehittämistarpeita, joihin on suunnattu toimenpiteitä. Esimerkiksi vaikuttavuuden seurantaa on vahvistettu ja vahvistetaan niin, että järjestelmä tukisi entistä paremmin vaikuttavan toiminnan aikaansaamista.

Laatujärjestelmän kehittämistä viedään eteenpäin pitkäjänteisesti huomioiden toiminnan painopisteet; profiloituminen työelämää palvelevaksi korkeakouluksi. Myös laatupolitiikkaa ja sen osana laatujärjestelmän tavoitteita ja tehtäviä päivitettiin vuoden 2021 alussa tähän peilaten.

LAATU-vastuualue vastaa kehitystyön koordinoinnista ja viestimisestä yksiköihin. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisen etenemisestä raportoidaan vuosittain korkeakouluneuvostolle. Kehittämistoimia käsitellään säännöllisesti laatutyöryhmässä ja niistä viestitään kuhunkin teemaan liittyviin päätöksentekoelimiin ja vastuutahoille.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laatujärjestelmän avulla tunnistetaan keskeiset kehittämiskohteet ja viedään niitä eteenpäin tavoitteellisesti	Kehittämistoimien priorisoinnin ja toimeenpanon seurannan tehostaminen

Laatujärjestelmä kattaa koko toiminnan ja tukee perustehtävien toteuttamista	Uusien ja jo käytössä olevien laadunhallinnan menettelytapojen vakiinnuttaminen ja edelleen kehitys
Jatkuvan parantamisen ajatus (PDSA-sykli) näkyy läpileikkaavasti	Tietoisuuden vahvistaminen laadunhallinnan menettelytavoista ja tehdyistä kehittämistoimista
Avoin, kehittämiseen ja osallistumiseen kannustava laatukulttuuri: kattavat osallistumismahdollisuudet sekä -kanavat	Prosessikuvaus- ja kehitystyön eteenpäinvienti tarvelähtöisesti ja priorisoiden

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmän kehittäminen on yhteistyötä

TAMKin laatujärjestelmä kattaa koko toiminnan ja tukee perustehtävien toteuttamista. Laatujärjestelmän vahvuus on tutkintoon johtavan koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ja niiden tuottama tuki koulutuksen kehittämiselle. TAMKin on jatkossa varmistettava, että jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan menettelyt integroituvat kokonaisuuteen entistä paremmin. TAMKin strategia sekä jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan määrän kasvu tulevat haastamaan tutkintoon johtavaan koulutukseen pohjautuvan toimintakulttuurin. Auditointiryhmä suositteleekin, että laatujärjestelmän kehittämisessä mietitään keinoja tukea näiden kolmen toiminnon yhteistyötä. Vastaavasti keinoja muuttaa näkökulmaa TAMKin sisäisen toiminnan tehokkuudesta vaikuttavuuden kasvuun on arvioitava kriittisesti, aivan kuten TAMK itsearviointiraportissaan osaltaan toteaa.

Monialainen yhteistyö edellyttää yhdenmukaisuutta

TAMKin osaamisyksiköt ovat historialtaan, toimintaperiaatteiltaan ja kulttuureiltaan erilaisia. TAMK-fuusio ei nouse enää esille, joka on laatutyön kehittymisen näkökulmasta hieno asia. Siitä huolimatta monialainen yhteistyö edellyttää perusprosessien riittävää yhdenmukaisuutta. Osaamisyksiköiden toiminta ei voi olla kovin erilaista myöskään tukipalveluiden näkökulmasta. Hyvien käytäntöjen ympärillä käytävää keskustelua tulee kohdistaa onnistumisten lisäksi myös onnistumisten taustalla oleviin syihin. TAMKin menestyminen tutkintoon johtavassa koulutuksessa, jatkuvassa oppimisessa ja TKI-toiminnassa tulee jatkossa ohjata entistä vahvemmin laatujärjestelmän kehittämistä. Näin on mahdollista päästä kiinni periaatteisiin, joilla onnistumisten edellytykset saadaan monistettua eri puolille TAMKia.

TAMKissa on avoin, osallistava ja kokeiluun kannustava laatukulttuuri. Opiskelijat ovat toiminnan keskipisteessä. Esimerkiksi OPS-prosessi on auditointiryhmän näkökulmasta selkeä, osallistava ja läpinäkyvä. Työelämä on laajasti mukana TAMKin toiminnan kehittämisessä neuvottelukuntien kautta. Tästä esimerkkinä toimii sidosryhmäkysely, jossa vaikuttavuustarkastelu on mukana. On hyvä, että tasalaatuisuuden merkitys on noussut TAMKissa esille muun muassa opettajatuutoritoiminnassa.

TAMKin laatujärjestelmän kehittämisessä on saavutettu vaihe, jossa toiminnan sisäisen laajentamisen sijaan on hyvä tarkastella laatujärjestelmän vaikuttavuutta osana kokonaisuutta. Laatujärjestelmän olemassaolon ja sen kehittäminen tulee perustua TAMKin strategian toteutumisen ja vaikuttavuuden kasvulle. Auditointiryhmä kannustaa tarkastelemaan laatujärjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta TAMKin strategisten tavoitteiden ja mittareiden kehittymisen näkökulmasta. TAMKin laatujärjestelmän kehittämisestä tulisi päästä ajatteluun,

jossa TAMK lisäksi kehittää verkostojensa laatujärjestelmää laadukkaan tiedolla johtamisen keinoin.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Tiedolla johtamista tukevan raportoinnin kehittäminen 2017–2021

Tiedolla johtamista on kehitetty viime vuosina eri projekteissa ja yhteistyössä Tampereen yliopiston kanssa synergiaetuja hyödyntäen. Kehitystyön tuloksena on aikaansaatu kattavat raportointipalvelut, jotka tuottavat ajantasaista ja monipuolista tietoa johtamisen ja arjen työn tueksi. Samalla tiedon hyödyntämistä on vahvistettu. Raportoinnissa hyödynnetään PowerBI-työkaluja ja raportoinnin tukena on keskitetty asiantuntijapalvelu. Tampereen korkeakouluyhteisön yhteinen TUNIreports-raportointiportaali rakentuu tietovarastoratkaisun päälle, vahvistaa automatiikkaa ja tukee eri tietolähteiden yhdistämistä.

TAMKin vuosisuunnittelu ja sen kehittäminen

Vuosisuunnitteluprosessi (aiemmin TASO-prosessi) tunnistettiin jo edellisen auditoinnin aikana laatujärjestelmän keskeiseksi vahvuudeksi. Sen avulla laatujärjestelmän tuottama tieto käsitellään ja hyödynnetään toiminnan kehittämisen ja strategian mukaisen suuntaamisen tukena.

Prosessia on edellisen auditoinnin jälkeen kehitetty systemaattisesti eteenpäin, mm. vahvistettu tavoitteiden seurantaa ja kytkentää arjen työhön. Palautteiden perusteella vuorovaikutteinen prosessi tukee nyt entistä vahvemmin strategista johtamista, tavoitteiden toimeenpanoa ja jatkuvaa parantamista.

Sisäisten arviointikäytäntöjen kehittäminen

Vuosina 2019–2021 on kehitetty TAMKin sisäisiä arviointikäytäntöjä, kuten vuosisuunnitteluun liittyvää tulosanalyysia, laatujärjestelmäarviointia ja sekä johtamisryhmien ja tiimien itsearviointeja. Kehitystyö on vahvistanut ymmärrystä laadunhallinnasta sekä tuonut näkyväksi vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Samalla kehitystyö ja toteutetut arvioinnit ovat tukeneet yhteistä keskustelua ja tiedonvaihtoa mm. hyvistä käytännöistä.

HR-järjestelmä Mepcon toimintojen kehittäminen

Mepco-järjestelmän toiminnot kehitettiin vuonna 2020 kattamaan henkilöstön tavoite- ja osaamiskeskustelut, opetushenkilöstön osaamiskartoituksen sekä esimiesraportoinnin (mm. sairauspoissaolot ja vuosilomat). Henkilöstö ja esihenkilöt sopivat tavoitteet ja keskustelevat mahdolliset osaamistarpeet ja toimenpiteet. Tiedot jäävät muistiin HR-järjestelmään ja ne tukevat

henkilön työssä menestymistä. Esihenkilö seuraa järjestelmää hyödyntäen sairaspoissaoloja ja tarpeen mukaan vaikuttaa työjärjestelyillä ryhmänsä työkykyyn ja -hyvinvointiin.

Hyvinvoinnin tukeminen työnohjauksella ja etätyön toimintaohjeilla

TAMKissa on kehitetty hyvinvointia tukevia käytäntöjä. Yksilölle ja/tai ryhmälle tarjottavan työnohjauksen kautta osallistujat ovat saaneet selkeyttä työnsä tavoitteisiin ja toimintatapoihin, mikä vaikuttaa työkykyyn ja -hyvinvointiin. Vuosina 2020–2021 etätyön tueksi on laadittu toimintaohjeet henkilöstölle ja opiskelijoille Covid-19-pandemiatilanteessa turvalliseen kampustyöskentelyyn. Lisäksi on tarjottu tukea etätyöskentelyyn valmennuksilla, etäjohtamisen vahvistamisella, ergonomiaopastuksella, henkilöstön huomioinnilla ja etätapahtumilla. Nämä ovat vaikuttaneet yksilön selviytymiseen työssä sekä vahvistaneet yhteisöllisyyttä.

Kansainvälisyyden strateginen vahvistaminen

Kansainvälisyyteen liittyvää toimintaa on kehitetty määrätietoisesti edellisen auditoinnin jälkeen tulos-, seuranta- ja palautetietoa hyödyntäen. TAMKin tavoitteena on lisätä kansainvälisyyttä kaikessa toiminnassa ja kasvaa koulutusviennin edelläkävijäksi. Strategian toteuttamista tukee kansainvälistymisen kehittämisohjelma, jossa on määritelty konkreettisia toimenpiteitä asetetuille tavoitteille. Myös organisoitumista on kehitetty – elokuun 2021 alusta kansainvälisyyteen liittyvät toiminnot keskitettiin yhteen kokonaisuuteen toiminnan vaikuttavuuden vahvistamiseksi. Tehdyt kehittämistoimet ovat näkyneet esimerkiksi kansainvälisten opiskelijoiden määrän kasvuna.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

- Auditointiryhmän arvio

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

Tampereen ammattikorkeakoulu valitsi arviointialueen IV kohteeksi korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Yhteiset palvelut ovat lyhyessä ajassa parantaneet palvelukyvyn ja tehokkuuden asiakaskokemusta.
- Yhteisten palvelut ovat pystyneet laajentamaan ja syventämään TAMKille tuotettuja palveluita, joita sillä ei itse tuotettuna olisi ollut mahdollista tuottaa.
- Yhteisten palveluiden operatiivinen palvelukyky koetaan olevan hyvällä tasolla.

Kehittämissuositukset

- TAMKin lakisääteisten tehtävien joustava toteuttaminen tulee olla konsernitason yhteisten palveluiden kehittämisen lähtökohta.
- Korkeakouluyhteisössä tulee tarkastella yhteisten palveluiden organisoitumista ja toimintaa kriittisesti ja terminologia tulee yhdenmukaistaa.
- Operatiivisen palvelutoiminnan ja palvelukohtaisten johtoryhmien toiminta tulee erottaa toisistaan siten, että strategian mukainen, koko palvelukehityksen tulevaisuus aidosti ohjaa toiminnan kehittämistä. Nyt palvelukohtaiset johtoryhmät käsittelevät operatiivisia ongelmia tarpeettoman usein.

4.1 Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut

- Korkeakoulun itsearviointi

Tampereen korkeakouluyhteisössä (Tampereen yliopisto ja sen pääosin omistama Tampereen ammattikorkeakoulu) pyritään synergiahyötyjen saamiseen ydintoiminnoissa ja tukipalveluissa. Yhteistyö rakentuu vaiheittain TAMKin TKI-toimintojen, osaamisyksiköiden, Tampereen yliopiston tiedekuntien sekä korkeakoulujen jatkuvan oppimisen ja maksullisten palveluiden yksiköiden kesken.

Tarkoituksena on keskinäisin sopimuksin määrittää osapuolten toimintatapa niin, että koulutus- ja tutkimustoiminta voidaan toteuttaa kaikissa korkeakouluyhteisön toiminnoissa aiempaa laadukkaammin ja yhdessä toimien, entistä tehokkaammilla tuki- ja hallintopalveluilla.

Palvelun tuottamisen periaatteet ja vastuut

Tukipalveluissa synergiaetua on rakennettu yhteisillä palveluilla. Osan palveluista tuottaa toinen korkeakoulu yhdestä paikasta koko korkeakouluyhteisölle. Ulkopuolisille tahoille tarjottavasta palvelusta sovitaan palvelun ostajan kanssa erikseen. Periaatteet, joiden varaan koko korkeakouluyhteisön palvelut rakennetaan, ovat palvelujen tasalaatuinen saatavuus ja sisältö, kustannustehokkuus, riskienhallintakyky ja kehittämiskyvykkyys molempien sopimuspuolten käyttämissä palveluissa.

Palvelujen tuottamisvastuuta ohjaa pääsopimus, jonka mukaan kunkin palvelun osalta sovitaan erikseen palvelun keskeisin tavoite. Tavoitteen pohjalta määritetään tarkentavat seurantamittarit. Palveluja tuotetaan palvelukohtaisessa liitteessä sovitulla laatutasolla, joka toimii myös hinnoittelun pohjana.

Koko korkeakouluyhteisölle tuotettujen palvelujen yleiset periaatteet, erimielisyydet ja tarvittavat uudet linjaukset sovitaan palvelujen ohjausryhmässä; korkeakoulujen yhteistoiminnan valmisteluelimenä toimivassa kuukausittaisessa ylimmän johdon rehtoraattiryhmässä.

TAMK tuottaa koko korkeakouluyhteisölle tila-, kiinteistö- ja AV-palvelut sekä liikuntapalvelut. Tampereen yliopisto vastaavasti tuottaa myös TAMKille tietohallinto-, kirjasto-, matka-, talous- ja projektihallintopalvelut sekä hankintojen kilpailutus- ja lakipalvelut.

Arviointikohteen valinta: vaikuttavuutta yhdessä strategisena tavoitteena

Arvioinnin kohteeksi on valittu ”Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut; palvelun ostajan asiakasohjaus ja palvelun laadunhallinta osana ostajan laatujärjestelmää”. Yhteisötasoisten palvelujen alku- ja laajenemisvaiheessa on tarve laadunhallinnan kehittämiseen erityisesti omistajayliopiston TAMKille tuottaman palvelun TAMKin tarpeista lähtevässä ohjauksessa ja

laadunhallinnassa.

Ulkoistaminen ei ole yleisten palvelujen osalta korkeakouluissakaan uutta, mutta tamperelaisessa korkeakouluyhteisössä se ulottuu myös tiiviisti korkeakoulun strategiseen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviin palveluihin (kuten kirjasto ja tietohallinto). Jatkossa työnjako palveluissa voi laajentua myös ydintehtäviin välittömästi liittyviin palveluihin, jolloin korkeakoulun keskeisestä laadunhallinnasta osa perustuu sen ulkopuolella tapahtuvan toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen.

TAMKin hallitus on sitoutunut huomioimaan päätöksenteossaan yliopisto-omistajan konsernisäännön, jonka mukaan “konsernin tukipalvelut järjestetään mahdollisuuksien mukaan yhtenäisin menettelyin ja yhteisen tukipalveluorganisaation tuottamana”. Yksi TAMK-strategian neljästä päätavoitteesta on “Hyödynnämme korkeakouluyhteisön kilpailuedut”. Siihen liittyen on painotettu: “Teemme yliopiston kanssa yhteistyötä ja työnjakoa koulutusten, TKI-toiminnan, palvelutuotannon ja kampuskehityksen toteuttamisessa ja kehittämisessä tavoitteena toiminnan korkea laatu ja kustannustehokkuus.” Kriittisissä menestystekijöissä, joissa on onnistuttava tavoitteisiin pääsemiseksi, on viidentenä “Vaikuttavuutta yhdessä – TAMK vahvistaa kilpailukykyään osana tamperelaista korkeakouluyhteisöä.”

Palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys keskeistä

Palvelukohtaiset johtoryhmät seuraavat kunkin palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä sopivat tarkemmasta palvelujen tuottamistavasta ja niiden kehittämisestä. Johtoryhmiin kuuluvat palvelujen järjestäjän, ostajan ja loppukäyttäjän edustajat, ja ne kokoontuvat vähintään kaksi kertaa vuodessa. Palvelukohtaisena johtoryhmänä voi toimia tuottajatahon operatiivinen johtoryhmä, silloin kun ennalta määriteltyihin kokouksiin on kutsuttu myös ostajan ja loppukäyttäjien edustajat.

Asiakastyytyväisyydestä kerätään palautetta vuosittain niin, että ostajatahon palaute saadaan eriteltyä. Mikäli palveluilla on jo käytössä omia asiakastyytyväisyyskyselyjä, niitä voidaan hyödyntää. Keväällä 2021 yhteistyötä palautteiden osalta vahvistettiin ja otettiin käyttöön yhteisöpalvelujen yhteinen palautekysely vahvistamaan asiakastyytyväisyyden kokonaisvaltaista seurantaa.

Palvelujen laadunhallintaan liittyy vuosittainen palvelukohtainen sisällön ja budjetoinnin neuvottelu, jossa huomioidaan palvelukohtaisessa johtoryhmässä tehdyt laadun arvioinnit sekä tilaajakorkeakoulun ja tuottajan kokemukset palvelun vastaavuudesta ostajan tarpeeseen. Tarvittaessa tarkennetaan palvelukohtaisen liitesopimuksen sisältöä ja sovitaan vuosihinnoittelun muutoksista.

Kaikkien yhteisten palveluiden ohjausryhmänä toimiva rehtoraattiryhmä käsittelee yhteisten palvelujen tilannetta tapauskohtaisten tarpeiden lisäksi vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Laadunhallinta osa yhteisiä palveluja sopimusperustaisestikin; määritetty laatukriteerit ja laadun arvioinnin käytännöt	Palvelujen laadunhallinnan prosessin kuvaaminen niin, että se on kaikille yhteisöpalveluille sovellettavissa
Yhteisiä palveluja ohjaa molempien korkeakoulujen rehtoraateista koostuva ryhmä	Palvelujen johtoryhmien erilaisten kokoonpanojen ja toimintamallien toimivuuden tarkastelu
Korkeakouluilla on vahva tahtotila rakentaa laadunhallinta toimivaksi osaksi palvelun tuottamista ja jokapäiväistä työtä	Laadunhallinnan toimintatavan varmistaminen kaikissa palveluissa
Palveluissa on paljon hyviä laadunhallinnan käytäntöjä ja systemaattisia toimintatapoja	Tilaajakorkeakoulun edustajat ja loppukäyttäjät osallistavan johtamiskäytännön vakiinnuttaminen kaikissa yhteisöpalveluissa
Säännöllinen palautteen seuranta sekä toimenpiteet, joihin palautteen pohjalta on ryhdytty	Palautteen keräämisen ja hyödyntämisen yhteinen koordinointi sekä tehtyjen toimenpiteiden julkisen dokumentaation vahvistaminen

4.1 Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut

- Auditointiryhmän arvio

TAMK valitsi arvioinnin kohteeksi ”Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut: palvelun ostajan asiakasohjaus ja palvelunhallinta osana ostajan laatujärjestelmää”. Erityiseksi auditoinnin kohteeksi TAMK nosti yhteisötasoisten palvelujen alku- ja laajenemisvaiheessa laadunhallinnan kehittämisen erityisesti omistajayliopiston TAMKille tuottaman palvelun TAMKin tarpeista lähtevässä ohjauksessa ja laadunhallinnassa. TAMK tuottaa koko korkeakouluyhteisölle tila-, kiinteistö- ja AV-palvelut sekä liikuntapalvelut. Tampereen yliopisto tuottaa tietohallinto-, kirjasto-, matka-, talouspalvelut sekä hankintojen kilpailutus- ja lakipalvelut. HR- ja viestintäpalvelut tuotetaan erikseen tiiviissä yhteistyössä.

Yhteisiä palveluita kuvataan itsearviointiraportin luvussa 4.1 lukuisilla eri termeillä. Näitä ovat tukipalvelut, yhteiset palvelut, koko korkeakouluyhteisölle tuotetut palvelut, yhteisötasoiset palvelut, yleiset palvelut ja yhteisöpalvelut. Auditoinnin kysymyksenasettelussa on käytetty termiä yhteiset palvelut, joten tässä auditointiraportissa käytetään termiä ”yhteiset palvelut”. Terminologian moninaisuus vaikutti ryhmän työskentelyyn auditoinnin eri vaiheissa. Arviointiryhmä suosittelee, että terminologian yhdenmukaisuuteen kiinnitetään huomiota korkeakouluyhteisön tasolla.

Yhteisten palveluiden sisältö ja tasalaatuinen saatavuus, kustannustehokkuus, riskienhallinta- ja kehittämiskyky ovat palveluiden kehittämisen kantavia periaatteita. Tarkoituksena on keskinäisin sopimuksin määrittää tuki- ja hallintopalveluiden toimintatapa niin, että koulutus ja TKI-toiminta voidaan toteuttaa aiempaa laadukkaammin.

Yhteiset palvelut ovat lyhyessä ajassa parantaneet palvelukyvyn ja tehokkuuden asiakaskokemusta

Palveluiden tuottamisvastuuta ohjaa itsearviointiraportin mukaan pääsopimus. Auditointihaastattelujen perusteella palveluiden tavoite, sisältö ja kattavuus on määritelty selkeästi pääsopimuksessa. Palvelukohtaiset johtoryhmät toimivat aktiivisesti seuraten kunkin palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä sopivat tarkemmasta palvelujen tuottamistavasta ja niiden kehittämisestä. Palvelukohtaiset johtoryhmät – yleensä operatiivinen johtoryhmä, mutta laajenee pari kertaa vuodessa sopimuksen mukaiseksi johtoryhmäksi tilaajan ja loppukäyttäjien edustuksella – toimivat paljon tiiviimmin kuin sopimuksessa on kuvattu, jonka ansiosta epäkohtiin ja palautteisiin pystytään vastaamaan nopeasti. Yhteisen toimintatavan löytyminen vie aikaa.

Kaikki haastateltavat kertoivat yhteisten palveluiden lisänneen palveluiden saavutettavuutta ja laatua. Auditointihaastatteluissa ei juurikaan noussut esille epäkohtia yhteisten palveluiden toiminnassa. Vastaavasti haastatteluissa ilmeni, että nykyisten laadunhallinnan keinoin pystytään ratkaisemaan esille tulevat ongelmatilanteet. Yhteiset palvelut keräävät palautetta omasta

toiminnastaan laajasti ja epäkohtiin reagoidaan nopeasti. Erityistä kiitosta saavat liikunta- ja kirjastopalveluiden kattavuus sekä it-palveluiden nopea reagointi virheilmoituksiin.

Palvelukohtaisten johtoryhmillä on tärkeä tehtävä

TAMKin tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei operatiivinen palvelutoiminnan ohjaaminen erityisesti liikuntapalveluiden osalta, vie liikaa palvelukohtaisten johtoryhmien aikaa ja aiheuta päällekkäistä työtä. Palvelutoiminnan operatiivinen ohjaaminen saattaa lisäksi hämärtää palvelukohtaisten johtoryhmien tärkeää tehtävää TAMKin laadunhallinnan prosessien valvonnassa yhteisten palveluiden osalta. Yhteisten tavoitteiden tulee olla selkeitä ja niiden tulee myös ohjata toiminnan kehittämistä koko korkeakouluyhteisössä. Jos yhteiset tavoitteet eivät ohjaa toimintaa, riskinä on, että organisaatiot toteuttavat omia tavoitteitaan, jolloin yhteisillä palveluilla ei saavuteta niille asetettuja synergiaetuja.

Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että palveluiden laatu koetaan hyväksi. Lähtökohtana on, ettei palvelun käyttäjän tarvitse tietää, kuka palvelun tuottaa. Toisaalta palveluihin tuodaan myös oman korkeakoulun kasvot oman yhteyshenkilön myötä, vaikka palveluosoitteet ovatkin paljolti yhteisiä. Haastatteluissa nousi esille, että yhteisten palveluiden henkilöstö ei vielä välttämättä tunne koko korkeakouluyhteisön käytäntöjä.

Auditoinnin perusteella yhteisillä palveluilla on toimivat palautekäytännöt. Palautetta koottiin yksilöllisesti, reaaliaikaisesti ja palautteeseen tartuttiin nopeasti. Tietohallinto sai poikkeuksellisen hyvää palautetta palvelutikettien nopeasta käsittelystä ja ongelmien ratkaisemisesta. Ainoa tietohallintoon liittyvä kritiikki oli, että uudistuksen myötä opiskelijakunta menetti käytössään olevat tietokoneet. Samalla tosin TAMKin tukea opiskelijakunnalle lisättiin palveluiden ostoina.

Yhteisten palveluiden kehityksessä välittyi vahva tulevaisuusorientaatio. Haastateltavat korostivat korkeakouluyhteistyön tarjoaman ’suuruuden ekonomian’ mahdollisuuksia varmistaa laadukkaiden järjestelmien valinta ja niiden ylläpito tulevaisuudessa. Vastaavasti haastatteluissa nostettiin esille laadun parantuminen käyttäjämäärien kasvaessa. Toisaalta haastatteluissa nousi esille se, että kokeilukyvykkyyttä tai korkeakoulujen ja niiden yksiköiden omaleimaisuutta ei saisi liikaa hävittää esimerkiksi korkeakouluyhteisön tasoisilla linjauksilla, toimintaohjeilla ja järjestelmäportfolion karsimisella. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia kiinnittämään huomiota ja viestimään läpinäkyvästi yhteisten palveluiden sekä tehokkuuden ja myös joustavuuden välillä tehtävistä linjauksista.

Yhteisten palveluiden vahvuuksina tasalaatuisuus ja tehokkuus

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että palveluiden erityisiä vahvuuksia ovat tasalaatuisuus, tehokkuus, riskien hallintakyky sekä palveluiden kampuksista riippumaton käytettävyys. Yhteiset palvelut tarjoavat TAMKille lisäarvoa, sillä esimerkiksi yliopiston laajat kirjastoaineistot tulevat yhteisten palveluiden kautta myös TAMKin saataville. Auditoinnin

kuluessa tehtyjen työpajojen opiskelijapalautteessa tosin nostettiin esille, että kampusten pelisääntöjä tulisi edelleen kirkastaa ja tuoda paremmin esille esimerkiksi kampustilojen käyttömahdollisuuksia monipaikkaisen opiskelun mahdollistamiseksi.

Yhteiset palvelut toimivat hyvin suhteessa Plan-Do-Study-Act (PDSA)-kehään, sillä palaute-arviointi-kehittäminen-sykli on nopeampi kuin yhteisesti on sovittu. Palautekanavia on paljon ja ne toimivat osin ristikkäin ja näyttäytyvät päällekkäisiltä. Yhteisissä palveluissa on tärkeä jatkossa kiinnittää huomioita palautekanavien päällekkäisyyksiin ja tehokkuuteen. Erityisen tärkeätä on valita parhaat toimintatavat, joilla laatujärjestelmää tukeva keskeinen palaute saadaan kerättyä mahdollisimman yksinkertaisesti.

Yhteisillä palveluilla on merkittävä tehtävä tukea korkeakouluyhteisön lakisääteisten tehtävien yhteistyötä osana oppimisen ja palveluiden yhteistyötä. Opiskelijat toivat esimerkkinä esille, että tosiasiallisesti tamkilaisten mahdollisuus suorittaa yliopiston opintoja riippuu yliopisto-opiskelijoiden opintojaksovalinnoista. Toisin sanoen TAMKilaiset pääsevät Tampereen yliopiston opintojaksoille vain, jos kurssi ei täyty yliopiston omista opiskelijoilta.

Palveluiden kokonaisuuden toimivuuden tarkastelu kehittämisen lähtökohdaksi

Yhteisten palveluiden kehittäminen on kulkenut kolmivaiheisesti kuuden vuoden aikana. Ensimmäisessä vaiheessa palveluita tuotettiin palveluntuottajan määrittelemällä tavalla. Toisessa vaiheessa keskityttiin asiakkaan palvelutarpeisiin. Kolmannessa vaiheessa on päästy määrittelemään toimintaa korkeakoulujen omien laadunhallinnan tavoitteiden mukaisesti, millä on ollut suuri vaikutus palveluiden laadun kokemukseen. Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että palveluiden ympärillä käytävää periaatteellista keskustelua jatketaan ja siitä viestitään avoimesti erityisesti yliopiston mittavien yhteisiin palveluihin kohdistuvien YT-neuvottelujen johdosta.

Kuukausittain tapaavassa palveluiden ohjausryhmässä, niin sanotussa rehtoraattiryhmässä, sovitaan korkeakouluyhteisön yhteisten palveluiden tuottamisen yleiset periaatteet, erimielisyydet ja tarvittavat uudet linjaukset. Auditointihaastettaluissa kävi ilmi, että rakenne on laajasti tiedossa ja se koettiin toimivaksi. Rehtoraattiryhmä siirtää tarvittaessa ongelmat rehtoreille päätettäväksi, mutta haastatteluissa tuotiin esille, että tähän menettelyyn ei ole tarvinnut vielä turvautua. Yliopiston ollessa suhteessa suurempi palveluiden maksaja (noin 75 %) ja yliopiston rehtorin toimiessa TAMKin hallituksen puheenjohtajan ominaisuudessa myös TAMKin rehtorin esihenkilönä, on TAMKin hallituksen tärkeä tarkastella ja seurata tilannetta avoimesti yhteisten palveluiden järjestämisen mahdollisissa kipupisteissä.

Tällaisessa toimintamallissa ei voida toimia kuten yksityisillä markkinoilla: tuottajaa ei voida vaihtaa epäkohtien ilmetessä. Tämä on toisaalta luonut tilanteen, jossa molemmilla korkeakouluilla on kannuste vaikuttaa ja muokata sopimusta sellaiseksi, että se mahdollistaa haasteisiin vastaamisen. Auditointihaastatteluissa ei tullut esille tilanteita, joihin ei sovitulla rakenteella olisi pystytty vastaamaan. Tilanne vaatii jatkuvaa yhteistyötä, luottamuksen

rakentamista ja avointa tiedottamista myös silloin, kun mitään varsinaista tiedotettavaa ei ole.

Palveluiden sisällön, laadun ja kustannusten tulee kohdata

TAMKin kannalta on olennaista, että palvelukohtaisissa sisältö- ja budjettineuvotteluissa pidetään tarkkaan huolta siitä, että tuotetun palvelun sisältö, laatu sekä sen hinta vastaavat TAMKin laadunhallinnan periaatteita. Auditointihaastatteluissa huolta aiheutti Tampereen yliopiston YT-neuvottelujen vaikutukset hankittavan palvelun laatuun ja sitä kautta sen hintaan. Vastaavasti korkeakouluyhteisön kampusratkaisuja päätettäessä tulee huomioida korkeakoulujen erilaiset lähtökohdat.

Yhteisten palveluiden hankinnassa koettiin edelleen tarvetta kokonaisarkkitehtuuritason tarkastelulle. Jokaisella tarkastelutasolla on syytä kiinnittää huomiota sekä palveluiden tasoon, laatuun että niiden kustannusvaikutuksiin. Vastaavasti korkeakoululainsäädäntö tulee huomioida yhteistyön tulevaisuutta rakennettaessa.

Yhteisten palveluiden sisäisen toiminnan tehokkuutta kehitetään korkeakoulujen lakisääteisten tehtävien tehokkuuden näkökulmasta. Käytännössä korkeakouluyhteisössä on kolme organisaatiota – yliopisto, ammattikorkeakoulu ja tukipalvelut – joiden kaikkien tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Muussa tapauksessa toimijoiden sisäiset prioriteetit voivat vaikuttaa tukipalveluiden kykyyn vastata korkeakoulujen tarpeisiin, joka puolestaan johtaa tyytymättömyyteen ja turhiin ristiriitoihin. Tästä syystä auditointiryhmä pitää tärkeänä, että jokaisen esihenkilön tavoitteisiin kirjataan kokonaisuuden kehittymisen kannalta oleellisia tavoitteita.

Auditointiryhmä esittää huolensa havainnosta, että keskitettyjen tukipalveluiden ideasta on osittain livetty. Tällä tarkoitetaan sitä, että TAMKissa on tukipalveluille, kuten talouteen liittyviä, kuuluvia tehtäviä tekeviä ihmisiä. Toisaalta tietohallinnon kehittäminen TAMKin erityistarpeisiin on sovittu säilytettäväksi TAMKissa ja päällekkäisyyttä Tampereen yliopiston tietohallinnon kanssa ei ole.

Yhteisten palveluiden näkökulmasta tilanne voi kuitenkin muodostua kestämättömäksi erityisesti tapauksissa, joissa heidän pitäisi pystyä luomaan yhteisiä käytäntöjä koko korkeakouluyhteisön mittakaavassa. Vastaavasti auditointiryhmä kannustaa korkeakouluyhteisöä tekemään riskianalyysin yhteisten palveluiden siirtämiseksi yhden johdon alaisuuteen. Tilanne, jossa osa palveluista on TAMKin ja osa yliopiston tuottamia palveluita, voi vaikuttaa palveluiden saavutettavuuden tunteen heikkenemiseen ja tietynlaiseen tehottomuuteen jatkossa.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Kohde, kumppani ja tavoitteet

TAMKin vertaisoppimisen teemana oli systemaattiset laadunhallinnan menettelytavat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden varmistamiseksi ja kehittämiseksi (arviointialue 2). Teemaa tarkasteltiin kahden alateeman kautta:

- strategiset kansainväliset kumppanuudet sekä
- tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta.

Kumppaniorganisaatioksi valittiin TAMKin strateginen kumppani Hanze University of Applied Sciences (ks. TAMK-blogi). Valintaan vaikutti Hanzen samankaltainen profiili, monitieteisyys ja aiempi yhteistyö sekä benchmarkingin soveltamisen sisältävä kumppanuussopimus.

Korkeakoulut halusivat vahvistaa yhteistyötään strategisella tasolla sitoutumalla vertaisoppimisprosessiin. Tavoitteiksi asetettiin:

- toiselta ja yhdessä oppiminen pitäen mielessä yhteinen hyöty,
- molempien osapuolten laadunhallinnan menettelytapojen kehittäminen,
- kehittämisyhteistyön systematiikan vahvistaminen.

Yhteistoiminnalliselle vertaisoppimiskokemukselle luotiin kehikko sopimuksella, jossa määritettiin tavoitteet, tarkasteltavat teemat, prosessin luottamuksellisuus, avoimuus ja taloudelliset vastuut.

Prosessi ja arviointi

Prosessi käynnistyi keväällä 2019 ja syksyn kasvokkaisen suunnittelutapaamisen jälkeen vahvistettiin vertaisoppimissopimus. Prosessi jatkui itsearvioinneilla, jotka molemmat korkeakoulut toteuttivat valituista teemoista. Arviointien pohjalta suunniteltiin vierailun tarkempia teemoja ja työpajoja.

Vierailu Hanzeen 29.–31.1.2020 sisälsi:

- korkeakoulujen ja laadunhallinnan yleisesittelyt,
- vertaisoppimisen tavoitteiden ja kohteiden käsittely,
- yhteinen työpaja; kuinka korkeakoulut edistävät vaikuttavuutta ja uudistumista,
- kaksi alateeman työpajaa; systemaattiset laadunhallinnan menettelytavat ko. teemoissa,
- yhteenveto tuloksista, opeista ja keskustelu tulevista askelista.

Havaittuja yhteisen kehittämisen mahdollisuuksia edistettiin v. 2020 aikana, ja täydennettiin

taiteellisen toiminnan osalta. Vastavierailu TAMKiin järjestettiin pandemian vuoksi verkkotilaisuutena ja -työpajoina.

Prosessi onnistui erittäin hyvin. Tavoitteet saavutettiin ja niiden vaikuttavuutta arvioitiin partnerin kanssa erityisesti päätös- ja debriefing-tilaisuuksissa. Prosessi osoitti Hanzen ja TAMKin kumppanuuden strategisen merkityksen ja vahvisti sitä, kuten Hanzen tiedekunnan dekaani kuvasi: ”You really make it strategic, when you do something like this together.”

Prosessin jälkeen yhteistyö ja yhdessä kehittäminen on jatkunut monella saralla. Prosessi loi ja vahvisti yhteyksiä toimijoiden välillä. Palautteissa korostui avoimuus, yhteisöllisyys ja yhdessä kehittämisen ilmapiiri. Molemmat osapuolet sitoutuivat ja olivat motivoituneita. Yhteinen keskustelualusta verkossa olisi voinut helpottaa vuorovaikutusta ja nopeuttaa asioiden etenemistä.

Havainnot ja uudet ideat

Kantavana ajatuksena oli vertaiskehittäminen. Tunnistetut kehittämiskohteet jakaantuivat kahden sovitun alateeman alle. Strategisissa kumppanuuksissa oltiin jo hieman syvemmällä yhteistyön tasolla, joten siinä lähdettiin vahvemmin luomaan uutta, hyvien käytäntöjen esittelemisen sijaan.

TKI-toiminnassa tunnistettiin selkeämmin tiettyjä hyviä käytänteitä, joista kumppanit halusivat oppia lisää. Hanzea kiinnosti erityisesti projektien suunnittelu- ja hallinnointiprosessi ja sen työkalu Oiva. TAMKille erityisen mielenkiintoinen oli TKI-toiminnan sisäisen auditoinnin malli (Research Audit), josta opittiin lisää Hanzen ja TAMKin asiantuntijoiden toteuttaman harjoitusauditoinnin kautta (ks. TAMKjournal).

TAMKille tarjoutui mahdollisuus oppia Hanzen vaikuttavuuteen liittyvästä määrittelytyöstä (esim. mittarit soveltavassa tutkimuksessa), jota on tehty systemaattisesti. Haasteet vaikuttavuuden mittaamisessa ovat molemmilla samantyyppisiä, joten yhteinen keskustelu vaikuttavuuden mittaamisesta, viestimisestä ja erityisesti systematisoinnista nähtiin kiinnostavana.

Strategisten kumppanuuksien kehittämistyötä tehtiin yhdessä ja hyödyntämällä kumppanin olemassa olevia käytänteitä. Teemassa havaittiin ja priorisoitiin kehittämiskohteet:

- Kansainvälisen strategisen kumppanuuden käsitteen tarkempi määrittäminen
- Kriteeristön kehittäminen strategiselle ja/tai avainkumppanuudelle yhteistyön laadun ja prosessien arvioimisen tueksi
- Vaikuttavuuden arviointi; kuinka mitata muutakin kuin numeroita
- Yhteinen viestintäalusta; vaikuttava ja laajasti käytössä

Kolmea ensimmäistä saatiin vietyä hyvin eteenpäin. Keskeistä oli esim. strategisten kumppanuuksien määrittäminen osana prosessia. Viestintäalustaa ei rakennettu, koska se oli kehitteillä kansainvälisessä projektissa.

Hanzen sisäisen auditoinnin mallin pohjalta lähdettiin suunnittelemaan omaa TKI-toiminnan arviointitapaa. Menetelmä on tarkoitus ottaa käyttöön lukuvuoden 2021–2022 aikana.

Kaiken kaikkiaan vertaisoppiminen oli molemmille korkeakouluille hyödyllinen ja opettava kokemus, joka sitoutti laajasti ja tuki yhteistyön vahvistamista sekä laadunhallinnan kehittämistyötä.

Oman organisaation hyvät käytännöt	**Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt**
• Projektien suunnittelu- ja hallinnointiprosessi ja työkalu Oiva • Strategisten kumppanuuksien hoitomalli; vastuuhenkilö asiainhoidolle • Vaikuttavuuden tarkastelu • Strategisissa kumppanuuksissa toimintasuunnitelmamalli	• Tutkimuksen sisäisen auditoinnin malli • Strategisten kumppanuuksien hoitomalli; asiakkuuden hallinta -tyyppinen • Soveltavan tutkimuksen vaikuttavuuden tarkastelu • Vaikuttavuuden havainnollistaminen tarinallistamisen kautta

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

• Vaikuttavuuden ajatusta laajennettu ja vahvistettu sen näkyvyyttä sekä tarinallistamisen hyödyntämistä
• 2021 lähdettiin suunnittelemaan sisäisen auditoinnin (TKI) mallin hyödyntämistä
• Kriteeristön muodostamista kv-kumppanuuksille työstetään laajemmin kuin strategisten kumppanuuksien osalta

Auditointiryhmän palaute

Alankomaalainen Hanze University of Applied Sciences toimi TAMKin auditoinnin vertaisoppimisen kohteena. Hanze on TAMKin strateginen kumppani. Vertaisoppimisprosessin avulla haluttiin syventää kumppanuutta entisestään. Organisatorisesti Hanze ja TAMK ovat monella tavoin saman tyyppisiä. Lisäksi eurooppalaisen korkeakoulualueen (EHEA) kehittymisen näkökulmasta korkeakoulun valinta vertaisoppimiseen Alankomaista on varsin perusteltu.

Vertaisoppimisprosessi kesti toista vuotta. Vuoden 2019 aikana valmistauduttiin huolellisesti vertaisoppimisvierailuun muun muassa itsearviointien kautta. TAMK vieraili Groningenissa tammikuussa 2020. Vierailun avulla pyrittiin löytämään korkeakoulujen parhaita laadunhallinnan käytäntöjä vaikuttavuuden ja uudistamisen edistämiseen. Koronatilanteesta johtuen Hanzen vierailu TAMKiin toteutettiin etäyhteyksin.

Vertaisoppimisen tavoite voidaan nähdä täyttyneen hyvin. Hyvänä esimerkkinä toimii Groningeniin suuntautuneen vierailun toisena alateemana toiminut TKI-toiminta ja sen arviointitapa, joka on suunniteltu otettavaksi käyttöön TAMKissa lukuvuoden 2021–2022 aikana. Vastaavasti vaikuttavuuden mittaamisen ja osoittamisen tapoja esimerkiksi tarinallistamisen keinoin pyritään TAMKissa kehittämään jatkossa. Verkossa toteutetun toisen

vertaisoppimisprosessin vaiheen sisältöjä on dokumentoitu mm. niin, että lopputulos arvioitiin yhdessä kumppanin kanssa ja vertaisoppimisprosessin kaikki sisällöt ja tulokset on dokumentoitu wikiin vertaisoppimissivulle. Itsearviointiraportin luvussa ”Havainnot ja uudet ideat” on nostettu rajallisesti esiin toisen vaiheen sisältöjä, mm. Oiva ja Research Audit.

TAMKin strategiset kumppanit on valittu huolellisesti, ja ne perustuvat laaja-alaiseen yhteistyöhön ja sen mahdollisuuksiin. Vertaisoppimisprosessin nähdään tukevan kumppanuuden kehittymistä ja syvenemistä tulevaisuudessa. Jatkossa TAMKin kannattaa kiinnittää huomioita strategisen yhteistyön merkityksen ja tavoitteellisuuden näkyvyyteen organisaation toiminnassa. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia selventämään edelleen sitä, mitä lisäarvoa kansainvälinen strateginen kumppani tuo TAMKille ja toisin päin.

Liite 1. Arviointialueiden kriteerit tasolle hyvä

Arviointialue 1: Osaamista luova korkeakoulu

1.1 Koulutuksen suunnittelu

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

1.2 Koulutuksen toteutus

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

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

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

kehittämisessä.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 2: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

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

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

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

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

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

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 3: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

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

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

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

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

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

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.