KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Riitta Konkola, Hannu Kotila, Nita Vallimäki, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Marja-Liisa Saarilammi. Turun ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Antonella Storti ja Satu Helmi.**

Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **14:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-735-7 pdf**

Turun ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Turun ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Riitta Konkola, Hannu Kotila, Nita Vallimäki, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Marja-Liisa Saarilammi

Turun ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Antonella Storti ja Satu Helmi

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Turun ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 18.5.2022**.**

Laatuleima on voimassa 18.5.2028.

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 – Turun ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Jatkuva oppiminen

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

Kumppani: Hollantilainen Hogeschool Utrecht

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Koulutuksen suunnittelulla on vahva yhteys strategiaan, työelämätarpeiden ennakointiin ja alueen tarpeisiin.

- TKI-toiminta on hyvin johdettua ja systemaattista sekä erityisesti alueellisesti vaikuttavaa. Toimintatavat ja tukitoiminnot tukevat avoimen tieteen edistämistä.
- Laatujärjestelmä on kattava ja se ohjaa ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämistä.
- Jatkuvan oppimisen tiimin perustaminen mahdollistaa jatkuvan oppimisen systemaattisen kehittämisen. Tiimin toiminta on sitoutunutta ja reflektoivaa.

Kehittämissuositukset

- Monialaisuuden ja koulutuksen sektoreiden välisen yhteistyön mahdollisuuksia tulee kartoittaa ja hyödyntää koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa nykyistä systemaattisemmin.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadullista seurantaa tulee kehittää kattavan määrällisen seurannan lisäksi.
- Laatujärjestelmän kehittämisessä on varmistettava, että tasapaino laatujärjestelmän ohjaavuuden ja innovatiivisen kokeilukulttuurin välillä säilyy.
- Jatkuvan oppimisen painoarvoa ammattikorkeakoulun strategiassa tulee vahvistaa.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Turun ammattikorkeakoulu (Turun ammattikorkeakoulun auditointi)

Författare

Riitta Konkola, Hannu Kotila, Nita Vallimäki, Mikko Valtonen, Niina Nurkka och Marja-Liisa Saarilammi

Turun ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Antonella Storti och Satu Helmi

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Turun ammattikorkeakoulu godkändes i auditeringen den 18 maj 2022.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 18 maj 2022.

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 Turun ammattikorkeakoulu valde

Kontinuerligt lärande

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

Partner: Hogeschool Utrecht från Nederländerna

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Planeringen av utbildningen har en stark koppling till strategin, prognostiseringen av

arbetslivsbehoven och regionens behov.
- FUI-verksamheten är välledd och systematisk med betydande genomslag i regionen. Verksamhetssätten och stödfunktionerna stöder främjandet av öppen vetenskap.
- Kvalitetssystemet är omfattande och styr utvecklingen av yrkeshögskolans verksamhet.
- Inrättandet av ett team för kontinuerligt lärande möjliggör en systematisk utveckling av kontinuerligt lärande. Teamets verksamhet är engagerad och reflekterande.

Rekommendationer

- Möjligheterna till sektorsövergripande samarbete och samarbete mellan utbildningssektorerna bör kartläggas och utnyttjas mer systematiskt i planeringen och genomförandet av utbildningarna.
- Den kvalitativa uppföljningen av samverkan med samhället och verksamhetens genomslag bör utvecklas utöver en omfattande kvantitativ uppföljning.
- Yrkeshögskolan bör utveckla kvalitetssystemet på ett sätt som skapar en balans mellan kvalitetssystemets styrande funktioner och en innovativ experimenterande organisationskultur.
- Kontinuerligt lärande bör starkare framhävas i yrkeshögskolans strategi.

Abstract

Title of publication

Audit of the Turku University of Applied Sciences (Turun ammattikorkeakoulun auditointi)

Authors

Riitta Konkola, Hannu Kotila, Nita Vallimäki, Mikko Valtonen, Niina Nurkka and Marja-Liisa Saarilammi

Self-assessment of Turku University of Applied Sciences (eds.) Antonella Storti and Satu Helmi

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The Turku University of Applied Sciences passed the audit on 18 May 2022.

The Quality Label is valid until 18 May 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 Turku University of Applied Sciences

Continuous learning

Theme and partner for benchlearning

Theme: Management of social engagement and impact

Partner: Hogeschool Utrecht from Netherlands

Key strengths and recommendations

Strengths

- The planning of education has a strong connection with the strategy, the anticipation of

working life needs and the needs of the region.
- RDI activities are well managed and systematic and have regional impact. The operating practices and support functions support the promotion of open science.
- The quality system is comprehensive and guides the development of the activities of the university of applied sciences.
- The establishment of a team for continuous learning makes systematic development of continuous learning possible. The team works in a committed and reflective manner.

Recommendations

- The opportunities provided by a multidisciplinary approach and cooperation between faculties should be clarified and used more systematically in the planning and implementation of degree programmes.
- The qualitative monitoring of societal engagement and impact must be enhanced in addition to comprehensive quantitative monitoring.
- When developing the quality system, it must be ensured that a balance remains between the guiding nature of the quality system and the innovative culture of experimentation.
- Continuous learning must be given more weight in the strategy of the university of applied sciences.

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:

- Toimitusjohtaja-rehtori **Riitta Konkola**, Metropolia Ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
- Yliopettaja **Hannu Kotila**, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
- Opiskelija **Nita Vallimäki**, Satakunnan ammattikorkeakoulu
- Johtava asiantuntija **Mikko Valtonen**, Keskuskauppakamari.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat Niina Nurkka ja Marja-Liisa Saarilammi Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän etäyhteyksin toteutettuun vierailuun korkeakoulussa 9.-10.3.2022. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	31.3.2021
Auditointiryhmän nimeäminen	26.10.2021
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	15.12.2021
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	14.2.2022
Auditointivierailu	9.-10.3.2022
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	18.5.2022
Raportin julkaiseminen	18.5.2022
Julkistamisseminaari	7.6.2022
Kehittämistyön seuranta	2025

Arviointikriteerit

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

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

Hyvän tason kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä 1.

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

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

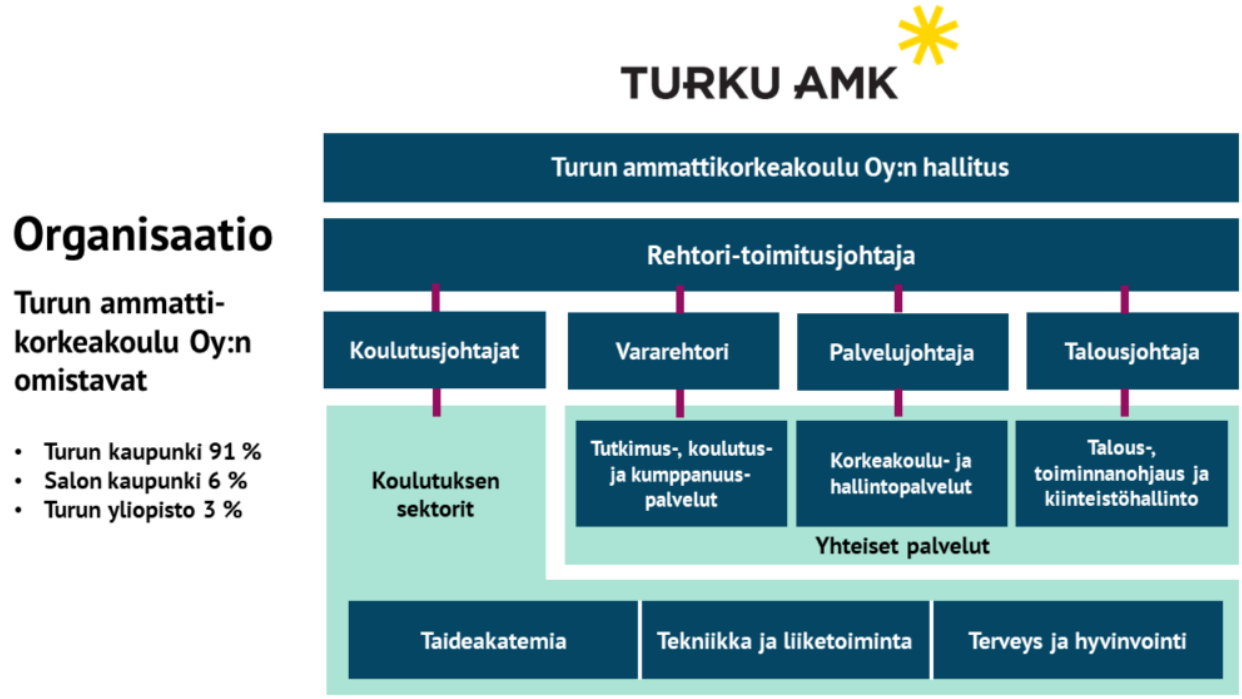
Korkeakoulun organisaatio ja strategia

Korkeakoulun organisaatio

Turun ammattikorkeakoulu on monialainen yli 10 000 osaajan yhteisö. Meiltä valmistuu vuosittain yli 2000 osaajaa vahvistamaan Varsinais-Suomen elinkeino- ja kulttuurielämää. Meillä voi opiskella AMK- tai Master-tutkinnon yli 70 eri koulutuksessa.

Turun AMK:n omistajia ovat Turun kaupunki, Salon kaupunki ja Turun yliopisto ja ylin päätösvalta on yhtiökokouksella. Osakeyhtiön hallituksen valitsee yhtiökokous. Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta sekä toiminnan järjestämisestä. Yhtiön toimitusjohtajana on ammattikorkeakoulun rehtori, jonka on valinnut osakeyhtiön hallitus.

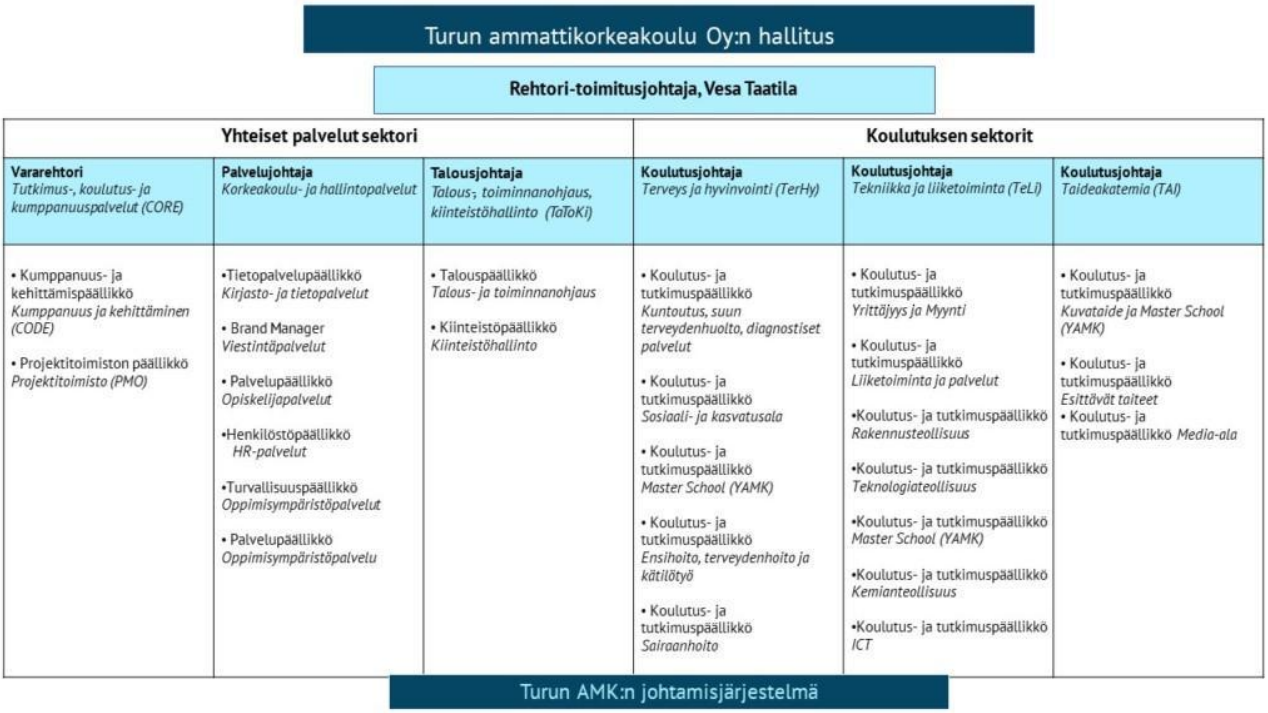
Turun AMK muodostuu kolmesta koulutuksen (Taideakatemia, Tekniikka ja liiketoimina, Terveys ja hyvinvointi) ja Yhteisten palveluiden sektorista (YPA). Suoraan rehtorin alaisuudessa toimivat ylimpään johtavaan henkilöstöön kuuluvat vararehtori, palvelujohtaja, talousjohtaja ja koulutusjohtajat. Koulutuksen sektoreiden johtamisesta vastaavat ao. koulutusjohtajat. Keskijohtoon kuuluvat yhteisten palveluiden, koulutuksen sektoreiden koulutus- ja tutkimuspäälliköt sekä muut päälliköt, jotka ovat vastuussa taloudelle ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta omalle esihenkilölleen.



Turun ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio

Johtamisjärjestelmä ja vastuut on määritelty korkeakoulun johtosäännössä. Ylin johto vastaa strategisesta johtamisesta. AMK:ssa on rehtorin nimeämä johtoryhmä, jonka tehtävänä on

asiantuntijaelimenä avustaa rehtoria yhtiön johtamisessa, koordinoida ja kehittää yhtiön toimintoja ja huolehtia AMK:n yhtenäisyydestä ja tiedonkulusta yhteisön sisällä.



Turun AMK:n johtamisjärjestelmä

Strategian tärkeimmät tavoitteet

Turun ammattikorkeakoulu synnyttää maakuntaan **Excellence in Action** – käytännön tekemisen erinomaisuutta. Ammattikorkeakoulun ensisijainen tehtävä on tuottaa osaavia ammattilaisia Varsinais-Suomen työelämän kehittämiseen ja tarpeisiin. Organisaatiolla on tärkeä rooli alueemme kestävän osaamisperusteisen kilpailukyvyn ja elinvoiman rakentamisessa aktiivisen kehittämis-, innovaatio- ja tutkimustoiminnan kautta.

Ammattikorkeakoulun onnistuminen näkyy alueen jatkuvasti paranevassa hyvinvoinnissa, elämisen laadussa ja kansainvälisessä kilpailussa menestymisessä. Nämä tulokset saavutetaan yhteisön jäsenten osaamista jakamalla sekä tuotetuilla innovaatioilla ja niitä kehittävällä yrittäjyydellä.

Turun AMK:n strategiset kärjet ovat

- Innostava yhteisö
- Yhteisesti kehittämämme Innopeda®
- Hyvä elämä älykkäässä yhteiskunnassa
- Teknillinen innovaatiokorkeakoulu

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 suunnittelulla on vahva yhteys strategiaan, työelämätarpeiden ennakointiin ja alueen tarpeisiin.
- Turun ammattikorkeakoulun fyysiset oppimisympäristöt ja verkostokampukset ovat toimivia ja mahdollistavat innovaatiopedagogiikan mukaisen työelämälähtöisen oppimisen.
- Opiskelijoille on kehitetty useita erilaisia palautekanavia. Vastapalautejärjestelmä on toimiva ja opiskelijoiden palaute otetaan huomioon koulutuksen kehittämisessä.

Kehittämissuositukset

- Monialaisuuden ja koulutuksen sektoreiden välisen yhteistyön mahdollisuuksia tulee kartoittaa ja hyödyntää koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa nykyistä systemaattisemmin.
- Opiskelijakeskeisen lähestymistavan näkymistä ammattikorkeakoulun käytännön toiminnassa ja opiskelijan arjessa tulee vahvistaa.
- Palautejärjestelmää tulee kehittää siten, että eri palautekanavat muodostavat jäsennellyn ja selkeän kokonaisuuden.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Tehtävänämme on osaavien ammattilaisten kouluttaminen Varsinais-Suomen työelämän tarpeisiin ja kehittämiseen. AMK:sta valmistuneet ovat käytännössä täystyöllistyneet ja Varsinais-Suomeen heistä on työllistynyt vajaa 80 %. Olemme kehittämässä Turkua rohkeasti uudistuvana korkeakoulu- ja kulttuurikaupunkina, jossa on hyvä elää ja onnistua yhdessä.

Koulutuksen suunnittelun pohjana on alueen laadullinen ja määrällinen osaamistarve, AMK:n strategia, siihen integroitu innovaatiopedagogiikka ja NQF:n mukaiset koulutustasokuvaukset. Koulutustarjonta perustuu alueen osaajatarpeisiin vastaaviin koulutusvastuisiin, OKM:n kanssa tehtyyn tavoitesopimukseen, toimintaa ohjaaviin lakeihin ja kansainvälisiin säädöksiin. Koulutuksen suunnittelu perustuu aktiiviseen vuorovaikutukseen ja tutkimus-, kehitys ja innovaatio-toimintaan (TKI) alueen työelämän kanssa. Strategiset kärjet ohjaavat koulutuksen suunnittelua ja oppimissuunnitelmatyötä (ent. opetussuunnitelma).

Sidosryhmät, neuvottelukunnat ja TKI-kumppanit ovat mukana koulutuksen suunnittelussa. Teemme suunnittelua yhteistyössä kampustoiminnassa muiden alueella toimivien korkeakoulujen sekä kansainvälisten korkeakouluverkostojen kanssa. Henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat koulutuksen suunnitteluun yhteistyössä työelämän edustajien kanssa toimien osana innostavaa yhteisöä.

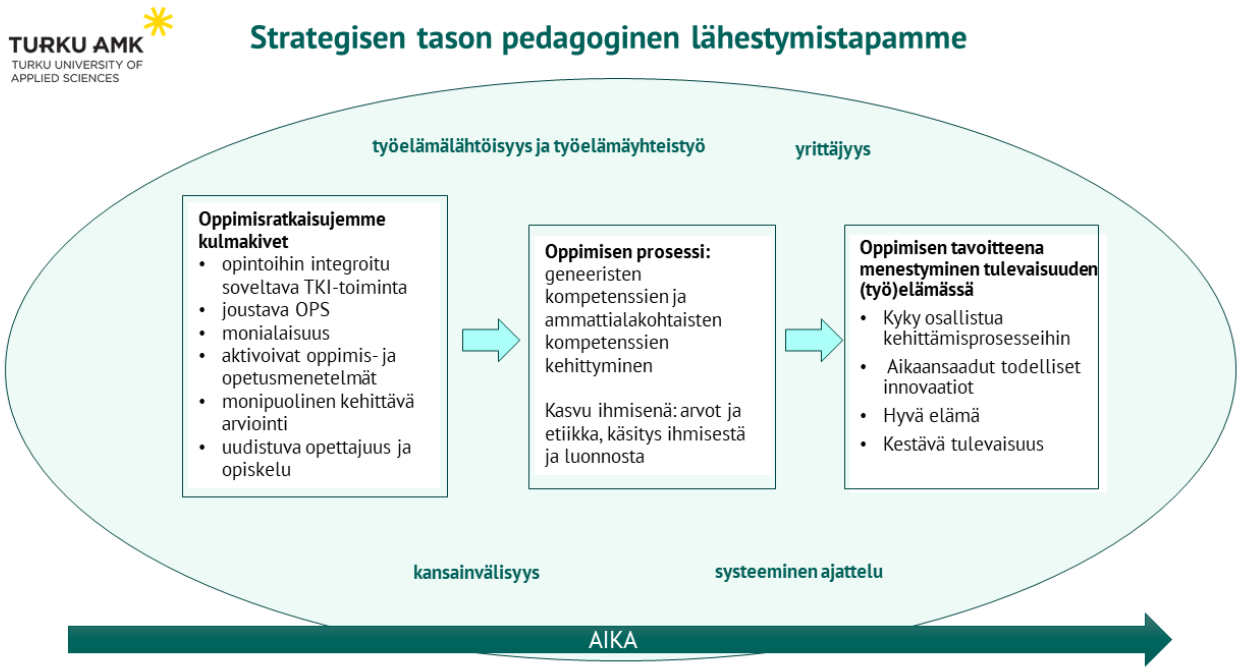
Innovaatiopedagogiikka oppimissuunnitelmatyön viitekehyksenä

Työelämätarpeiden ennakointi ja työelämän kehittäminen sekä kansainvälisyys ovat innovaatiopedagogiikan ydintä ja keskeinen osa koulutussuunnittelua. Oppimissuunnitelmatyö (OPS) toteutuu koulutuksen sektoreiden ja osaamisalueiden OPS-tiimeissä. Ylemmällä AMK:lla (YAMK) on oma koulutus- ja tutkimuspäälliköistä koostuva työryhmä, joka on kehittänyt opetusyhteistyötä ja yhtenäisen OPS-rakenteen (60/90 op) kaikille yhteisistä, syventävistä ja vapaasti valittavista opinnoista ja opinnäytetyöstä. YAMK-koulutukset toteuttavat myös yhteisiä tutkintokoulutuksia.

OPS-työn tukena on Yhteisten palveluiden sektorilla toimiva koulutuksen kehittämisen tiimi, jossa on edustajat koulutuksen sektoreilta ja opiskelijakunta TUOsta (TUO). Tiimin ylläpitämä OPS-työn ohje ja vuosikello helpottavat koulutuksen sektoreiden suunnittelua. Oppimissuunnitelmat hyväksyy koulutuksen sektorin koulutusjohtaja.

Osaamisperustainen Innopeda-OPS sisältää innovaatiopedagogiikan peruslähtökohdat, kulmakivet ja innovaatiokompetenssit. Ne toteutuvat oppimisympäristöissä, opetusmetodeissa ja arvioinnissa (kuvio 1). Innovaatiokompetenssien seurantaan on lomake, jota voi hyödyntää opiskelijan kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. OPS antaa koulutuksen suunnittelulle

viitekehyksen, jolla innovaatiopedagogiikan mukainen toiminta viedään koulutuksissa käytäntöön alan erityispiirteet huomioiden. Esimerkiksi Tekniikan ja liiketoiminnan (TeLi) sektorilla innovaatiopedagogiikan mukainen toiminta toteutuu CDIO lähestymistavan mukaisesti.



Kuvio 1. Innovaatiopedagogiikan keinot, oppimisen prosessi ja tavoitteet

Modulaarinen, joustava ja osaamisperustainen OPS tukee TKI:n ja taiteellisen toiminnan integroimista opintoihin. OPS rakentuu ydinosaamisesta ja laajentavasta osaamisesta sisältäen perus- ja ammattiopintoja ja vapaasti valittavia opintoja. Laajentava osaaminen mahdollistaa yksilöllisen tutkinnon rakentamisen. Henkilökohtainen oppimissuunnitelma (HOPS) tukee opiskelijalähtöisyyttä ja opiskelijan henkilökohtaisten osaamistavoitteiden saavuttamista sekä ammatillista kehittymistä.

Osaamista on mahdollista laajentaa valitsemalla opintoja eri koulutusten tarjonnasta, mutta tietoisuutta ja tukea tulee edelleen kehittää osana HOPS-ohjausta ja sitä tukevien käytänteitä. OPS-suunnittelussa otamme huomioon, että opiskelijat saavat perustiedot kestävästä kehityksestä. Jatkuvan oppimisen tarjonnan laajentaminen ja ennakoiva suunnittelu ovat kehittämiskohteena. Jatkuva oppiminen on valinnainen auditointikohde.

Korona-ajan verkko- ja hybridiopetuksessa olemme hyödyntäneet kokonaan verkossa toteutettavien koulutusten kokemuksia. Jatkamme hyvien käytänteiden kuten yhteisöllisyyden ja arvioinnin monipuolistamista koulutuksiin. Opintojaksoihin sisältyvät palaute- ja arviointimenettelyt tukevat opiskelijan oman alan osaamisen ja yleisten työelämävalmiuksien kehittymistä. Arviointiperusteet ovat toteutussuunnitelmissa. Kehitämme edelleen monipuolisia arviointimenetelmiä erityisesti verkko-opetuksessa hyödynnettäväksi.

Koulutuksen suunnittelun menettelyiden kokonaisuus on toimiva. Opiskelijoilta ja työelämästä

saatujen palautteiden sekä tutkimustiedon perusteella kehitämme opiskelijalähtöisyyttä. Tarkennamme toteutussuunnitelmien sisältökuvauksia tukemaan paremmin joustavia opintopolkuja, jotta mahdollistamme opiskelijoille vaihtoehtoja hankkia koulutuksen tavoitteena oleva osaaminen ja tuemme mielekkään opiskelukokemuksen saavuttamista.

Projektit yhdistävät työelämän koulutuksiin

Koulutuksen suunnittelussa hyödynnämme pedagogisen viitekehyksen ohella oppimis- ja tutkimusympäristöissä syntyneitä tutkimustuloksia, uusinta tutkimustietoa ja yhteiskunnallista kehitystä työelämärelevanssin varmistamiseksi. Sektoreiden tutkimusryhmät ja monipuoliset työelämää simuloivat oppimisympäristöt yhdistävät TKI-projekteja ja työelämää opintoihin.

Projekteihin ja projektioppimisympäristöihin (POY) osallistuminen tukee opiskelijan oman alan työelämässä tarvittavan osaamisen kertymistä mahdollistaen yksilölliset opintopolut ja yksilöllisen osaamisen kehittymisen sekä opintopistekertymät osana projekteja. AMK:ssa toimii 20 projektioppimisympäristöä, joissa opiskelijat toteuttavat ulkopuolisia toimeksiantoja henkilöstön ohjauksessa (ks.1.4). POY:t tuovat ajantasaista tietoa työelämän tarpeista ja menettelyistä koulutuksen suunnitteluun. Projektien opinnollistaminen on tunnistettu kehittämisen kohteeksi.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Strategian kärjet näkyvät koulutuksen suunnittelussa	Opiskelijan mahdollisuudet valita eri koulutusten tarjonnasta opintoja
Koulutuksen työelämärelevanssi ja hyvä työllistyminen	Projektien opinnollistamisen käytänteiden laajentaminen
Oppimisympäristöt tukevat työelämälähtöistä opetusta ja innovaatiokompetenssien kehittymistä	Toteutussuunnitelmien sisältökuvaukset tukemaan joustavia opintopolkuja
Innostavan yhteisön mukainen InnopedaOPS yhdistää toimintatapoja	
YAMK-OPS suunnittelu ja yhteistyö luovat yhteisiä käytäntöjä ja toteutuksia	

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Koulutuksen suunnittelulla on vahva yhteys strategiaan, osaamistarpeiden ennakointiin ja alueen tarpeisiin

Turun ammattikorkeakoulussa koulutuksen suunnittelu ja koulutustarjonta perustuvat korkeakoulun strategiaan, Varsinais-Suomen alueen osaamistarpeiden ennakointiin ja koulutuksen työelämärelevanssiin. Turun ammattikorkeakoulu osallistuu aktiivisesti Varsinais-Suomen ennakointiakatemian toimintaan ja haluaa strategiansa mukaisesti olla maakunnan merkittävä kehityskumppani.

Ammattikorkeakoulun toiminta-alueelle on luotu laajat verkostot koulutuksen ympärille ja koulutuksen ohjausjärjestelmä perustuu strategiassa määriteltyihin kärkiin, mittareihin ja kvartaaliseurantaan. Haastattelujen perusteella sidosryhmien merkitys koulutuksen kehittämisessä tunnistetaan, mutta koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on myös alueellisia haasteita, jotka Turun ammattikorkeakoulu on tiedostanut. Kehittämishaasteina tunnistetaan sidosryhmien sitouttaminen, kumppanuuksien kehittäminen sekä vuoropuhelu työelämän kanssa koulutuksen kehittämisessä. Auditointiryhmä suosittelee, että ammattikorkeakoulun neuvottelukuntien työskentelyä tulee hyödyntää entistä systemaattisemmin koulutuksen suunnittelussa, osaamistarpeiden määrittelyssä, koulutuksen työelämärelevanssin arvioinnissa ja koulutuksesta saadun palautteen hyödyntämisessä. Koulutuksen suunnittelussa tulee myös nykyistä paremmin ottaa huomioon jatkuvan oppimisen tarpeet ja kansainvälistymisen vahvistaminen. Myös näissä teemoissa voidaan entistä vahvemmin hyödyntää neuvottelukuntia.

Monialaisuuden hyödyntäminen koulutuksessa edellyttää systemaattista suunnittelua

Auditointiaineiston perusteella ammattikorkeakoululla on vakiintuneet menettelyt koulutusten suunnittelulle, osaamistavoitteiden määrittelylle, oppimissuunnitelmatyölle (OPS) ja oppimissuunnitelmien hyväksymiselle. Turun ammattikorkeakoulun intraan Messiin on on laadittu opetuksen suunnittelun vuosikello, joka on käytössä kaikissa koulutuksissa. Haastatteluiden perusteella vuosikello toimii hyvänä tukena vuosisuunnittelun ennakoinnissa ja koulutusten suunnittelussa. Turun ammattikorkeakouluun on perustettu jatkuvan oppimisen tiimi, joka koordinoi jatkuvan oppimisen opintojen ja toiminnan suunnittelua ja kehittämistä.

Yksittäisten opintojaksojen suunnitteluun ja verkko-opintojaksoille on opettajille luotu valmiit opintojaksopohjat, jotka perustuvat ECTS-järjestelmään. Yhteisesti laaditut ja hyväksytyt oppimissuunnitelmat pohjautuvat kansalliseen tutkintojen viitekehykseen,

innovaatiokompetensseihin ja hyviin käytäntöihin. Opinnäytetöiden arvioinnissa on käytössä ammattikorkeakoulun yhteiset arviointikriteerit. Auditointiryhmä pitää yhteisiä malleja, suunnittelupohjia ja arviointikriteerejä erittäin hyvänä, mutta suosittelee kiinnittämään huomiota yhteisten mallien ja suunnittelupohjien käyttöön kaikilla koulutusaloilla.

Turun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta TUO osallistuu aktiivisesti koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä haastatteluissa esiin tullutta opiskelijakunnan välitöntä ja säännöllistä vuorovaikutusta rehtorin kanssa. Opiskelijoiden haastattelujen mukaan yhteistyö on toimivaa ja opiskelijat tulevat kuulluksi. Palautetta koulutuksista ja toiminnasta tuodaan esiin puolin ja toisin.

Turun ammattikorkeakoulussa on erinomaiset mahdollisuudet monialaisuuden hyödyntämiseen ja koulutuksen sektoreiden väliseen yhteistyöhön koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Sekä opiskelijatyöpajassa että koulutuksen kehittämisen työpajassa toimivana kokonaisuutena tuotiin esiin YAMK-koulutuksessa toteutettava kaikille koulutusaloille yhteinen Tulevaisuuden toimintaympäristöt -opintojakso. Toisena esimerkkinä koulutuksen sektorit ylittävästä yhteistyöstä haastatteluissa esitettiin kulttuuri- ja hyvinvointityön vahvistuminen tutkimuksen ja koulutuksen kautta. Auditointiryhmä suosittelee, että monialaisuuden ja koulutuksen sektoreiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kartoitetaan nykyistä systemaattisemmin ja näitä mahdollisuuksia hyödynnetään koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

Innovaatiopedagogiikka tukee koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota

Turun ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen innovaatiopedagogiikan kautta. Innovaatiopedagogiikan yhtenä tavoitteena on yhdistää oppiminen ja soveltava TKI-toiminta alueen työelämäverkostojen kehittämiseen. Näyttö tavoitteen saavuttamisesta vahvistui auditointivierailulla ja erityisesti työpajoissa saatiin esimerkkejä toimivista koulutuksen ja TKI:n integroinnin ratkaisuista. Auditointihaastattelujen perusteella erityisesti YAMK-opiskelijat osallistuvat aktiivisesti TKI-toimintaan ja ovat mukana tutkimusryhmissä. Perustutkinto-opiskelijoiden osallistuminen TKI-toimintaan perustuu pääasiassa opinnäytetöihin, harjoitteluihin ja projektioppimisympäristöissä toimimiseen. Auditointiryhmä suositteleekin, että perustutkinto-opiskelijoiden osallistumista TKI-projekteihin kehitetään nykyistä monipuolisemmiksi.

Auditointiaineiston mukaan innovaatiopedagogiikkaan liittyvän oppimisen kulmakivet ovat opintoihin integroitu soveltava TKI-toiminta, joustava OPS, monialaisuus, aktivoivat oppimis- ja opetusmenetelmät, monipuolinen kehittävä arviointi sekä uudistuva opettajuus ja opiskelu. Tavoitteena on innovaatiokompetenssien ja ammattialakohtaisten kompetenssien kehittyminen. Turun ammattikorkeakoulun asettaman tavoitteen mukaan ammattikorkeakoulusta valmistuneella asiantuntijalla on kyky osallistua innovaatioprosesseihin, hyvä elämä ja kestävä tulevaisuus. Haastatteluissa ja koulutuksen kehittämisen työpajassa saatiin näyttöä siitä, että innovaatiopedagogiikka näkyy paitsi koulutusten myös OPSien suunnittelussa ja suunnitteluun liittyvässä ohjeistuksessa. Opetussuunnitelmasta käytetään käsitettä oppimissuunnitelma.

Auditointivierailulla saatiin näyttöä siitä, että koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiossa hyödynnetään jo nyt monialaisuutta, mikä näkyy muun muassa monialaisissa julkaisuissa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan mahdollisuuksia monialaisuuden hyödyntämiseen koulutuksen ja TKI:n integraatiossa on kuitenkin vielä nykyistä enemmän. Auditointiryhmä suosittelee monialaisuuden ja koulutuksen sektoreiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tiivistämistä myös koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiossa.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Tutkintokoulutukseen haetaan yhteis- tai erillishaussa rehtorin päätöksen mukaisin valintaperustein. Opintopolkupalvelu varmistaa läpinäkyvän ja yhdenvertaisen opiskelijavalinnan. Tutkintokoulutusten lisäksi tarjoamme lyhyempiä opintoja: erikoistumiskoulutukset ja avoimen AMK:n koulutustuotteet, kuten korkeakouludiplomit, polkuopinnot, väyläopinnot ja yksittäiset opintojaksot.

Opiskelijavalinnan ensikertalaiskiintiön takia alanvaihtajille tärkeäksi on muodostunut avoimen AMK:n polkuopinnot, joiden perusteella voi hakea tutkintokoulutukseen erillisvalinnassa. Avoimen AMK:n erillisvalinnan kautta on haettavana yli 20 % kaikista tutkintokoulutusten aloituspaikoista. Koulutusalan sisällä tapahtuvat vaihdot ovat joustavat.

Turun AMK:n koordinoima Campus Online tarjoaa laajan ristiinopiskelumahdollisuuden yhteistyöverkostossa sovitulla tavalla. Tarjonnan ja suoritettujen opintopisteiden määrissä on kasvanut tasaisesti.

Tavoitteellinen oppiminen toteutuu koulutuksen arjessa

Innovaatiopedagogiikan periaatteiden mukaisesti opiskelijalla on vastuullinen rooli oppimisestaan. Yhteisöllisyyttä ja kiinnittymistä yhteisöön tukee verkossa suoritettava Digistartti-paketti. Se tarjoaa opintoja aloittavalle perustiedot opiskelusta. Vuoden 2020 pilotin perusteella 92 % oli tyytyväisiä pakettiin.

Osaamisperustainen OPS tukee aiemmin hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista. Aiemmin hankitun osaamisen menettelyt ovat www-sivujen uuden opiskelijan oppaassa, tutkintosäännössä ja tarkempi ohjeistus intranet Messissä (Messi). AHOT-käytänteitä kehitetään mm. pilotoitavana olevan näyttöpäiväkonseptin avulla.

Opintojen etenemistä tukee opettajatuutori, joka käy kerran vuodessa HOPSia tukevan kehityskeskustelun. Se tukee asiantuntijuuden kehittymistä, vaihtoehtoisia suoritustapoja ja HOPSausta, jossa huomioidaan opiskelijoiden oma kokemus, tavoitteet ja osaaminen. Osallistavat toteutukset ja menetelmät tukevat tavoitteellista, työelämälähtöistä oppimista ja työelämätaitojen kehittymistä.

Opinnäytetyön käytänteissä on huomioitu alakohtainen sovellettavuus. Kehitämme näyttömuotoisten opinnäytetöiden toimintatapoja ja yhteisen opinnäytetyön pohjan digitaaliseen verkko-ympäristö itslearningiin (itslearning) ja oppaan opinnäytetyön ohjaajille. Opiskelijapalautteen perusteella menettelyt ovat kehittyneet hyvään suuntaan.

Oppimisympäristöt tukevat työelämälähtöistä oppimista

Työelämälähtöistä oppimista tukee modernit työelämän kanssa jaettavat opiskelutilat. AMK:n Kupittaan kampus on osa Turun Tiedepuistoa. Siellä ovat terveys- ja hyvinvointialan, tekniikan ja liiketoiminnan sekä media-alan työelämää simuloivat tilat. Linnankadun taidekampukselle on keskitetty luovaan työhön soveltuvat yhteistoiminnalliset työ- ja esitystilat. Salon IoT Campus on avoin oppimisympäristö yritysten keskellä. Oppimisympäristöt ovat saaneet opiskelijoilta ja henkilöstöltä positiivista palautetta.

Alueen korkeakoulujen ja yritysten yhteistyö edistää koulutuksen ja innovaatioiden kehittämistä moniammatillisissa projekteissa ja mahdollistaa yhteis- ja ristiinopiskelun. Opintoihin integroidut toimeksiannot kytkevät opiskelun työelämään opintojen aikana. Tilaratkaisut, kuten Medisiina D, Koneteknologiakeskus, Galleria ja teatterisali tukevat koulutuksen ja TKI:n integrointia, joka kasvattaa ja laajentaa alakohtaista, yleistä ja kansainvälistä osaamista.

Fyysisten tilojen lisäksi työskentelemme yhä enemmän digitaalisissa ympäristöissä. Oppimisympäristöjen kehittämisessä hyödynnämme kokonaan verkossa toteutettavien koulutustemme kokemuksia. Itslearning tukee monimuotoista opetusta ja opiskelua (ks. 1.4). Sen käyttöönotosta teemme vuonna 2022 sisäisen arvioinnin. Kupittaan kampuksen EduCityssa on online-opetuksen keskus Online Hub.

Tukea ja ohjausta opiskeluun

Opiskelijan tukena opinnoissa on koko henkilöstö. Opintojen alussa auttavat TUOn kouluttamat vertaistuutorit ja ensimmäisen vuoden opiskeluryhmästä valitut VIP-opiskelijat (ks. 1.4). Opintopolun eri vaiheissa opiskelun tukena on opettajatuutori ja tarpeen mukaan muut ohjauksen asiantuntijat. Korona-aikana teemme opiskelijoiden hyvinvointi- ja tukipalveluita näkyväksi. Parantamalla ohjauksen saatavuutta eri ympäristöissä vastaamme lisääntyneeseen tuen tarpeeseen.

Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden uusi MOI-palvelu tukee etenemistä korkeakouluopintoihin, suomen kielen taidon kehittymistä opintojen aikana ja opiskelun sujumista suomalaisessa korkeakouluyhteisössä. Kansainvälisten opiskelijoiden koulutus- ja palvelutarjonnan monipuolistaminen on kehittämiskohde.

Opiskelijakunta TUO osallistuu aktiivisesti hyvinvoinnin edistämiseen järjestämällä opiskelijoille monipuolista vapaa-ajan toimintaa ja osallistumalla AMK:n kehittämisryhmien työhön. TUO tarjoaa palveluita opiskelijoille ja osallistuu yhteistyökumppaneiden järjestämiin tapahtumiin. Turun korkeakoulujen yhteiset CampusSport-liikuntapalvelut tukevat opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvointia. Sen vuosimaksulla voi osallistua myös Taideakatemian tapahtumiin.

Viime auditoinnin suosituksen perusteella olemme kehittäneet opintohallinnon menettelyiden saavutettavuutta, läpinäkyvyyttä ja sujuvuutta. Esim. tutkinto-opiskelija saa itsepalveluna 24/7-periaatteella opiskelutodistukset ja opintosuoritusotteet sähköisesti allekirjoitettuina.

Opintotoimiston neuvonta ja asiointi on keskitetty opintoasiat@turkuamk.fi-osoitteen tikettijärjestelmään. Kasvokkain palvelua saa Service Centre -palvelupisteellä. Korona-aika osoitti kehittämistoimien onnistuneen.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Opiskelijoiden digistarttipaketti	Näyttöpäiväkonseptin ja uraohjauksen kehittäminen
Monipuoliset ohjaus- ja tukipalvelut, digitaalisesti, fyysisesti ja viestintäkanavilla	Kansainvälisten opiskelijoiden koulutus- ja palvelutarjonta
Työelämän kanssa jaettavat oppimisympäristöt ja henkilöstön työelämäyhteydet edistävät koulutuksen työelämälähtöisyyttä	Näyttömuotoisten opinnäytetöiden toimintatapojen kehittäminen
Opinnäytetyöprosessin kokonaisvaltainen kehittäminen	
Innovaatiopedagogiikan soveltaminen verkko-opetukseen	

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Johdonmukaiset menettelytavat edistävät opiskelijoiden yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa

Auditointiaineiston perusteella Turun ammattikorkeakoulun opiskelijavalinnan ja tutkintojen suorittamisen menettelyiden ohjeistukset ja määräykset perustuvat läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti kansallisiin menettelyihin, säädöksiin ja määräyksiin. Osaamisen tunnustamiseen on ammattikorkeakoulussa yhteisesti sovitut menettelyt, jotka on kuvattu yleisellä tasolla korkeakoulun verkkosivuilla. Tarkemmat menettelyohjeet osaamisen tunnustamiseen löytyvät opiskelijoiden intrasta eli Messistä. Auditointivierailulla opiskelijoiden mukaan osaamisen tunnustamisen menettelyt ja ohjeistukset toimivat opiskelijoiden näkökulmasta hyvin. Haasteena osaamisen tunnustamisen ohjeistuksessa on, että mahdollinen hakija ei pysty arvioimaan osaamisen tunnustamisen menettelyä ennen koulutukseen hakeutumista ja opiskelijaksi pääsemistä. Auditointiryhmä suosittelee, että osaamisen tunnistamisen menettelyohjeet laitetaan näkyviin korkeakoulun nettisivuille, jolloin ne näkyvät myös mahdollisille hakijoille.

Turun ammattikorkeakoulussa on kehitetty opintojen sujuvaa etenemistä sekä kiinnitetty huomiota opintojen kuormittavuuteen, opiskelijoiden hyvinvointiin ja yhdenvertaisuuden kokemuksiin. Esimerkkinä opiskelijoiden yhdenvertaisuuden lisäämisestä on opiskelijakunnan kanssa yhteistyössä tehty yhdenvertaisuuskysely, jonka tuloksien analysointi on vielä kesken. Lisäksi ammattikorkeakoululla on ajantasainen henkilöstön ja opiskelijoiden yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma (Yhdenvertainen AMK 2021-2022), jossa esitetään konkreettisia toimenpiteitä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Haastatteluissa tuli esiin, että opiskelijoiden palautteisiin esimerkiksi opintojen kuormittavuudesta on reagoitu. Opiskelijoiden palautepäivissä opiskelijat antoivat palautetta opiskelun kuormittavuudesta tiettyinä ajankohtina, minkä jälkeen asiaan reagoitiin erilaisilla käytännön toimenpiteillä ja ohjeistuksilla. Opiskelijoiden mukaan opiskelijoiden yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin voisi kuitenkin panostaa vieläkin enemmän.

Modernit oppimisympäristöt tukevat opiskelun ja työelämän yhteyttä

Turun ammattikorkeakoulu on viime vuosina kehittänyt erityisesti fyysisiä oppimisympäristöjä ja verkkokampuksia. Opiskelijoiden näkökulmasta esimerkiksi ICT-City ja EduCity ovat erinomaisia kampuksia. Myös erilaiset työelämälähtöiset oppimisympäristöt, kuten Myyntiakatemia, Bisnesakatemia ja TradeTase tuovat erilaisen ja entistä työelämälähtöisemmän näkökulman opiskeluun. Opiskelijatyöpajoissa opiskelijat nostivat esiin oman aktiivisen roolinsa ja mahdollisuuden vaikuttaa opintojen toteuttamiseen työelämälähtöisissä oppimisympäristöissä.

Toisaalta auditointivierailun aikana opiskelijat myös toivat esiin, että joillain aloilla opiskelussa ei ole riittävästi työelämälähtöistä työskentelyä tai tehtäviä. Auditointiryhmä suosittelee, että työelämälähtöisten opintojen mahdollisuus varmistetaan yhdenvertaisesti kaikilla koulutusaloilla.

Innovaatiiviset ratkaisut opetuksessa ja työelämän kanssa tehtävä yhteistyö osaamistavoitteiden saavuttamiseksi tulivat esiin opiskelijoiden työpajoissa ja haastatteluissa. Auditointiryhmä vakuuttui myös fyysisten oppimisympäristöjen ja verkostokampusten merkityksestä innovaatiopedagogiikan toteuttamisessa ja osaamistavoitteiden saavuttamisessa. Innovaatiopedagogiikan periaatteita kannattaa kuitenkin vielä tuoda opiskelijoille esiin siten, että he tunnistavat myös innovaatiopedagogiikan taustalla olevat teoreettiset periaatteet ja toimintamallit.

Koronapandemian aiheuttaman etäopetuksen kehittämisestä ja toteutuksesta tuli sekä haastatteluissa että opiskelijoiden ja koulutuksen kehittämisen työpajoissa hyvää palautetta. Kuitenkin sekä opiskelijat että opettajat toivoivat lisää kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa Turun ammattikorkeakoulussa pohditaan, miten koulutusten toteutuksessa saavutetaan tasapaino kasvokkain tapahtuvan ohjauksen ja etäopetuksen hyvien käytäntöjen välillä.

Opiskelijakeskeisen lähestymistavan näkymistä käytännössä tulee vahvistaa

Turun ammattikorkeakoulussa koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen on luotu yhteisiä toimintamalleja. Opiskelijan näkökulmasta yhteisten toimintamallien käyttöönotossa monialaisessa ammattikorkeakoulussa on kuitenkin vielä kehitettävää. Opiskelijoiden mukaan haasteita esiintyy yhteisten toimintamallien toteuttamisessa käytännössä. Opiskelijalähtöisyys kantavana periaatteena ei aina toteudu käytännössä. Esimerkiksi osaamisen arvioinnissa on opiskelijoiden kokemuksen mukaan pitkiä viiveitä. Opiskelijat myös toivoivat nykyistä enemmän palautetta opinnoistaan ja osaamistavoitteiden saavuttamisesta. Heidän mukaansa vertaisarviointi on hyödyllistä, mutta ei korvaa opettajan palautetta osaamistavoitteiden saavuttamisessa. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijalähtöisyyteen ja yhteisten toimintamallien toteutumiseen sekä opiskelijoiden osaamisen arviointiin ja riittävään palautteen saamiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota koulutuksen toteutuksessa.

Haastatteluissa tuli esiin, että opiskelijoiden opintojen etenemistä tuetaan innovaatiopedagogiikan mukaisesti esimerkiksi siten, että useissa opintojaksoissa opiskelijoilla on mahdollisuus vaihtoehtoisiin suoritustapoihin. Opintojen ohjaukseen osallistuvat opinto-ohjaajan ja opettajatuutoreiden lisäksi myös vertaistuutorit. Haastattelujen perusteella opettajatuutoreille järjestetään erillistä koulutusta, mikä näkyy käytännössä opiskelijoiden ohjauksen kehittymisenä. Hyvänä käytäntönä Turun ammattikorkeakoulussa on VIP-opiskelijatoiminta (VIP=välittämisen ilmapiiri), joka nostettiin esiin myös koulutuksen kehittämisen työpajassa. Koulutetut VIP-opiskelijat on valittu omasta aloitusryhmästään luotto-opiskelijoiksi ja heidän tehtävänään on toimia yhteistyössä opettajatuutorin ja opinto-ohjaajan kanssa muun muassa erilaisten ongelmien

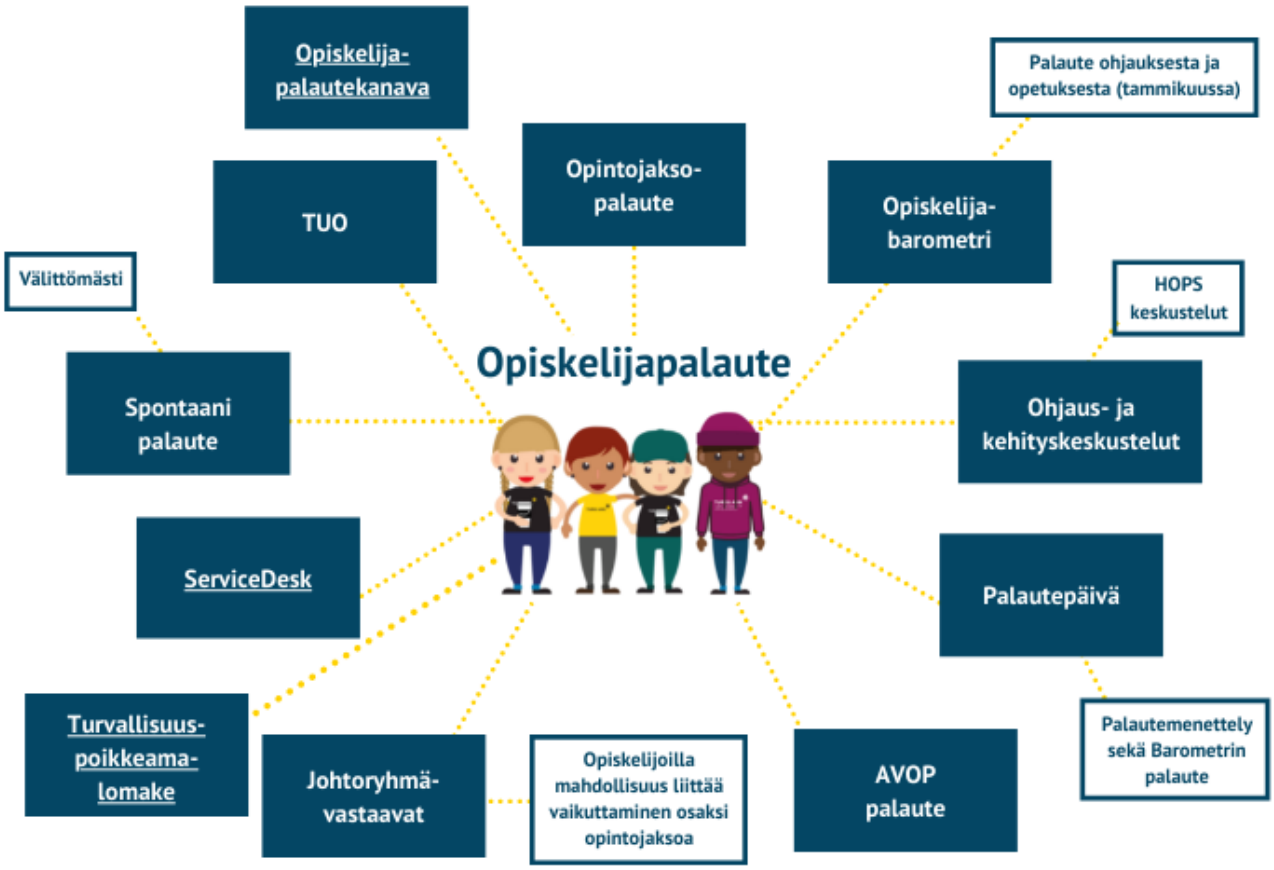
tunnistamisessa yksilö- ja ryhmätasolla.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelijapalaute kehittää koulutusta

Opiskelijapalautteen tavoitteena on kehittää koulutusta, opetusta ja opiskelijoille tarjottavia palveluja sekä lisätä avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Palautteen ansiosta voimme asettaa tavoitteita ja kehittämiskohteita toiminnallemme.



Kuvio 2. Opiskelijapalautekanavat

Palautteiden perusteella olemme uudistaneet TUOn kanssa opiskelijapalautekokonaisuutta (kuvio 2). Nykyisessä Messistä palautekanavat löytyvät selkeämmin kuin ennen. Lisäksi olemme tehneet opiskelijoiden toiveesta opiskelijapalautekanavan, jossa palautetta voi antaa anonyymisti. Opiskelija voi seurata palautteen käsittelyn edistymistä järjestelmässä ja saada vastapalautteen. TUOn kanssa suunniteltu kanava on pilotoinnissa.

Opiskelijat antavat opintojen aikana suullista ja kirjallista palautetta opetuksesta ja opiskelusta.

Opettaja voi hyödyntää opintojaksollaan itslearningiin tehtyä opintojaksopalautepohjaa, jonka tavoitteena on helpottaa palautteenantoa opintojaksoista. Palautteiden perusteella kehitetään sisältöjä ja toteutusta.

Vuosittaisella opiskelijabarometrillä keräämme opiskelijoilta tietoa koulutuksen ja palveluiden kehittämiseksi. Barometrin tuloksia ja tehtyjä parannustoimia käsitellään koulutuksen sektoreiden palautepäivissä sekä koulutuksen tiimeissä. Viime auditoinnissa palautepäivämenettelyä pidettiin hyvänä käytänteenä.

Osallisuutta ja yhteisöllisyyttä henkilökunnan ja opiskelijoiden välillä edistää opiskelijaedustustiimi, jossa on edustajia eri koulutuksista ja koulutusalayhdistyksistä. Tiimi tapaa kerran kuussa henkilökunnan edustajan johdolla ja käsittelee sektorin ajankohtaisia asioita ja palautteita. TeLi:stä alkanut toimintamalli on toiminnassa Terveyden ja hyvinvoinnin sektorilla (TerHy) sekä laajentumassa Taideakatemiaan. Opiskelija voi antaa palautetta myös TUOn ja koulutusalayhdistysten kautta. Koulutusalayhdistykset keräävät palautetta opiskelijoilta ja tuovat saamaansa palautetta esiin TUOn, johtoryhmävastaavatoiminnan ja sektoreiden kokouksissa.

Opiskelijapalautemenettelyiden kokonaisuus on monipuolinen. Sen sijaan opiskelijapalautetiedon systemaattinen hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä edellyttää toimenpiteitä. Opiskelijoiden saaminen paremmin mukaan AMK:n kehittämisryhmiin on haasteellista, sillä TUOn resurssit ovat vähentyneet rahoituspohjan muutosten myötä. Niukat resurssit vaikuttavat TUOn mahdollisuuksiin saada opiskelijoita osallistumaan aktiivisesti AMK:n kehittämisryhmiin ja muuhun toimintaan.

Arviointi edistää koulutuksen laatua

Työelämän kanssa toteutettujen yhteistyöprojektien, työryhmien ja muun vuorovaikutuksen kautta saamme säännöllisesti tietoa, jonka perusteella parannamme koulutuksen työelämälähtöisyyttä. Koulutuksen sektorit ja osaamisalat vastaavat koulutuksen kehittämisen toimenpiteistä ja arvioivat tavoitteiden saavuttamista toimintasuunnitelmissaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan Messin toiminnanohjauksen portaalissa (RUORI) kvartaaleittain ja niitä käsitellään sektoreiden johtoryhmissä.

Opiskelijabarometri, opintojaksopalaute sekä muu opiskelijoilta saatu palaute edistävät koulutuksen ja koulutusta tukevien palveluiden kehittämistä. Opiskelijabarometrin tuloksia vuosilta 2020 ja 2021 on analysoitu oppimisen ja digipedagogiikan kannalta vertailemalla eri vuosikurssien vastauksia. Olemme työstäneet tuloksista uudet AMK-tason ohjeistukset opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen, jotka otamme käyttöön vuoden 2022 aikana.

Opintojen kuormittavuudesta olemme tehneet sisäisenä arviointina nykytila-analyysin opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. Tavoitteena on kuormittavuuden hallintaa tukevien käytänteiden levittäminen, kuten opiskelijoiden itseohjautuvuuden ja vertaistuen huomioiminen ja opettajien digiosaamisen parantaminen. Kuormittavuus otetaan huomioon opintojen suunnittelussa alakohtaisesti yksilölliset oppimispolut huomioiden. Kehittämistä vaativat edelleen

mitoitus ja opintojen rytmittäminen sekä yhteisöllisyyden parantaminen.

Vuosittain vararehtorin johdolla toteutuvat OPS-keskustelut osaamisaloittain. Keskusteluissa nousee esiin yhteisiä kehittämiskohteita ja jaetaan hyviä käytänteitä. Tuloksia käytetään seuraavan vuoden OPS-työssä alakohtaisesti. Keskustelujen teemana vuonna 2021 on ennakointityön muodostaman tulevaisuuskuvan vaikutukset OPS:ien kehittämiseen sekä kestävä kehitys ja jatkuva oppiminen. Koulutuksen kehittämisen tiimi tekee parhaillaan pedagogisen lähestymistapamme arviointia.

Opiskelijat arvioivat ammatillisen osaamisensa kehittymistä ja innovaatiokompetenssiensa kehittymistä kehityskeskustelussa opettajatuutorinsa kanssa. Tukena on itslearningiin tehty Kotipesä (Homebase) -tuutorointikurssi, josta löytyy osaamisen kehittymisen tukeen ja arviointiin työkaluja, kuten innovaatiokompetenssien arvioinnin työkalu. Ohjauskeskustelussa opiskelija voi antaa palautetta suorittamistaan opintojaksoista ja opintotarjonnasta. Olemme tunnistaneet tarpeelliseksi kehittää osaamistavoitteiden toteutumisen seurantaa.

Työelämän toimeksiannosta tehtävien opinnäytetöiden kautta voimme arvioida koulutuksen aikana kertynyttä osaamista. Jatkossa kehitämme analytiikan ja tietokantojen hyödyntämistä sekä opinnäytetöiden että harjoittelun seurantaan. Harjoitteluun on kehitetty uusia sähköisiä vuorovaikutteisia ratkaisuja, kuten terveysalalla käytössä oleva harjoittelusovellus.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Pedagoginen lähestymistapa tukee koulutuksen ja työelämän välistä yhteyttä	Kuormittavuuden hallinnan kehittäminen
Palautemenettelyitä on kehitetty yhteistyössä opiskelijoiden kanssa	Opiskelijoiden osallistaminen koulutuksen kehittämiseen
	Palautetietojen systemaattinen hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Opiskelijapalautetta kerätään systemaattisesti useiden palautekanavien kautta

Turun ammattikorkeakoulussa opiskelijoilta kerätään palaute- ja arviointitietoa useiden eri palautekanavien kautta ja useaan eri aikaan. Osa palautekanavista, kuten opiskelijabarometri, on kerran vuodessa toteutettava ja osa palautekanavista toimii jatkuvana tarpeen mukaan. Haastattelujen mukaan palautekanavien kehittämistä on tehty yhdessä opiskelijoiden kanssa. Useat eri palautekanavat nähtiin haastatteluissa pääsääntöisesti hyvänä asiana, mutta monikanavaisuudesta voi myös syntyä rinnakkaisia prosesseja ja epäselvyyttä siitä, minkä eri palautteen perusteella kehittämistä milloinkin tehdään ja mitä palautekanavaa käytetään missäkin tilanteessa. Opiskelijat kokivat, että palautteilla on merkitystä koulutuksen ja opintojaksojen kehittämiseen, vaikka eivät tunnistaneetkaan kaikkia palautekanavia. Auditointiryhmä suosittelee, että palautejärjestelmäkokonaisuuden jäsentämisessä kannattaa käyttää vuosikelloa tai jotain muuta mallia, jotta palautteiden ajoitus ja säännönmukaisuus jäsentyvät paremmin opiskelijoille. Kokonaisuuden jäsentäminen voi auttaa myös ammattikorkeakoulua systemaattisemmin hyödyntämään eri palautekanavien kautta saatuja palautteita ja kehittämisehdotuksia.

Auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä sitä, että opiskelija voi antaa nimetöntä palautetta silloin, kun se tuntuu tärkeältä eikä vain tietyissä virallisissa kohdissa. Mielenkiintoinen hyvä käytäntö oli ammattikorkeakoulun käyttämä nimettömän palautteen seurantamahdollisuus, jossa anonyymin palautteen antaja voi seurata palautteen käsittelyä ja etenemistä. Opiskelijat kertoivat myös saavansa opintojakson yhteydessä tietoa aiemman opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista.

Koulutuksesta saatu palaute ohjaa kehittämistä

Turun ammattikorkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksia varmistaakseen niiden ajantasaisuuden suhteessa tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja alueen muuttuviin tarpeisiin. Koulutus on myös koko ajan entistä enemmän kansainvälistymässä, joten auditointiryhmä suosittelee, että aluelähtöisyyttä pohditaan koulutuksen kehittämisessä nykyistä enemmän myös maakuntaa laajemmasta näkökulmasta. Neuvottelukuntien ja sidosryhmien osuutta palaute- ja arviointitiedon keräämisessä ja siihen pohjautuvassa koulutuksen kehittämisessä tulee kehittää entistä systemaattisemmaksi ja vahvemmaksi. Sidosryhmiä ja neuvottelukuntia kannattaa hyödyntää nykyistä systemaattisemmin myös jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan kehittämisessä.

Auditointiaineiston mukaan koulutuksen sektoreilla koulutusten osaamistavoitteiden saavuttamista seurataan vararehtorin johdolla toteutettavissa vuosittaisissa OPS-keskusteluissa. Ammattikorkeakoulun tasolla OPS-työtä tekee Koulutuksen kehittämisen tiimi, jossa on edustajat kaikilta koulutuksen sektoreilta. Opiskelijat arvioivat ammatillisen osaamisensa ja innovaatiokompetenssiensa kehittymistä sekä antavat palautetta koulutuksesta opettajatuutorin kanssa käytävässä kehityskeskustelussa.

Ammattikorkeakoulun kehittämä yhteinen innovaatiopedagogiikka-malli on jatkuvasti kehittyvä. Haastatteluiden perusteella mallin yhteinen kehittäminen perustuu siihen, mikä on paras pedagoginen ratkaisu nykyiseen tilanteeseen ja tuleviin muuttuviin haasteisiin. Innovaatiopedagogiikka mainittiin usein auditointivierailulla ja auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että siihen ollaan vahvasti sitouduttu. Ammattikorkeakoulun valitseman yhteisen innovaatiopedagogisen mallin sisältöä ja muotoa kannattaa tulevalla strategiakaudella päivittää vastaamaan entistä paremmin myös jatkuvan oppimisen, yhteiskunnan muutoksen ja kansainvälistymisen tarpeita.

Arviointi- ja palautetieto otetaan huomioon myös tukipalveluiden kehittämisessä. Tukipalveluiden toiminnasta kerätään palautetietoa systemaattisesti useiden palautekanavien kautta sekä opiskelijoilta että henkilöstöltä. Hyvänä esimerkkinä opiskelijapalautteiden perusteella tehdystä kehittämisestä tuotiin haastatteluissa esiin Opiskelijapalvelut 24/7, jossa opiskelijat voivat ladata opintotodistuksen ja opintosuoritusotteen milloin tahansa. Opiskelijapalautteen perusteella opiskelijoille on kehitetty kaksi vuotta sitten ICT-tukipalvelu, jota haastattelujen mukaan kehitetään edelleen vastaamaan entistä paremmin opiskelijoiden tarpeita. Auditointiryhmä suosittelee opiskelijoiden tukipalveluiden edelleen kehittämistä siten, että kehittämisen perustana on opiskelijalähtöisyys ja opiskelijoiden yhdenvertaisuus. Opiskelijoiden kokemusten mukaan keskitetyissä opintotoimiston neuvonta- ja asiointipalveluissa on edelleen eroja muun muassa palvelun nopeudessa.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Tulevaisuuden toimintaympäristöt YAMK-opintojakso

YAMK oppimissuunnitelmia kehittää koulutusten sektorirajat ylittävä työryhmä. Kaikille tutkintoa suorittaville opiskelijoille on suunniteltu yhteinen 5 op:n laajuinen Tulevaisuuden toimintaympäristöt -opintojakso.

Opintojakson sisältöinä ovat tulevaisuuden työ ja toimeentulo, muuttuvat urapolut ja ammatti-identiteetit. Opintojakso on suunniteltu, toteutettu sekä arvioitu monialaisessa tiimissä. Tavoitteena on oppia tulevaisuuden kehityskuluista ja arvioida vaikutuksia omaan työhön ja toimialaan sekä kehittää omaa osaamistaan vastaamaan tulevaisuuden työelämän haasteisiin.

Opintojakson perustana on työ-/yrityselämästä saadut toimeksiannot. Opiskelijat työskentelevät ja opiskelevat monialaisissa ja moniammatillisissa ryhmissä toimeksiantojen parissa pyrkien löytämään ratkaisuja tulevaisuuden työympäristöjen haasteisiin. Esimerkkinä on Remeon kanssa toteutunut hackathon. Yhteisen opintojakson lisäksi on kolme yhteistyönä toteutettua YAMK-tutkintokoulutusta:

SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

Taide- ja kulttuurialan johtaminen

Kulttuurihyvinvointi

JunioriAMK

JunioriAMK luo jatkuvan oppimisen jatkumon peruskoulusta korkeakouluun lisäämällä lasten ja perheiden tietoisuutta eri ammateista ja käytännön opiskelusta ammattikorkeakoulun fyysisissä ja digitaalisissa oppimisympäristöissä. JunioriAMKiin osallistuvat kaikki Turun peruskoulujen viidesluokkalaiset.

Projektioppimisympäristöt TKI:n ja opetuksen integroinnissa

POYt syventävät opetuksen ja TKI-toiminnan integroitumista. Ne tarjoavat opiskelijalle alakohtaisen osaamisen ja työelämävalmiuksien kehittämisen aitojen toimeksiantojen parissa seuraavasti:

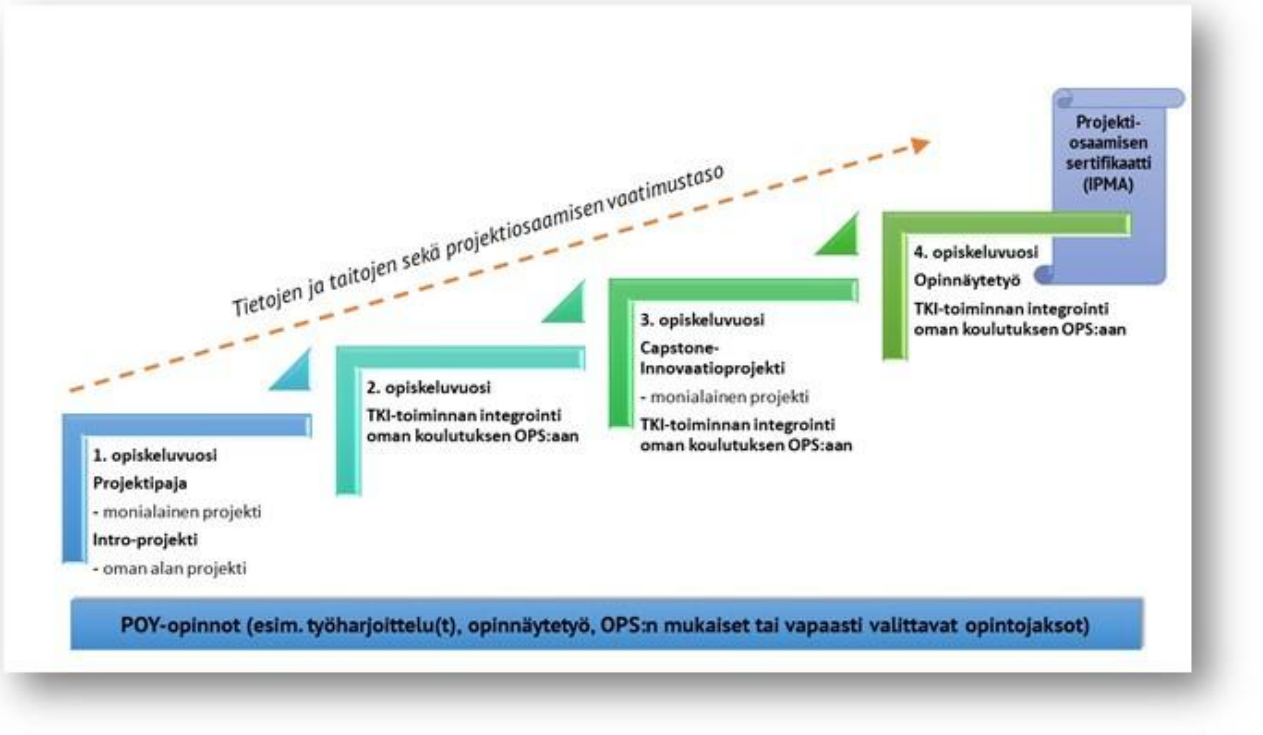
1) omaksi alakohtaiseksi osaamispoluksi (esim. BisnesAkatemia, The FIRMA, Sun hyvä elämä-

klinikka, Tutka)

2) integroituna kiinteästi osaksi tutkimusryhmän toimintaa (esim. Kiertotalous 2.0, Labriikki)

3) rakennettuna laajaksi yhteiseksi kaikki tutkinnot läpileikkaavaksi oppimissuunnitelmaksi (esim. Projektipaja + Innovaatioprojekti).

Esimerkiksi TeLi sektorilla POY toteutetaan projektipaja- ja innovaatioprojektitoteutuksina. Kaikille koulutuksille yhteistä ovat monialaiset projektiopinnot: 1. vuoden projektityön perusteet, joka jatkuu 3. vuoden haasteellisempiin innovaatioprojekteihin. Projektipajassa luodaan pohja, johon kaikki sektorin päivätoteutuksen 15:n eri koulutuksen opiskelijat osallistuvat. Innovaatioprojekti on Projektipaja-kokonaisuutta haastavampi ja laajempi kokonaisuus. Siinä opiskelijat työskentelevät yrityslähtöisissä projekteissa monialaisissa ryhmissä, joissa toimeksiannot ovat vaativia ja monialaisia. Toimintamallia on esitelty Avoin TKI-integroitu oppiminen – toimintamallit ja hyvät käytänteet -julkaisussa (kuvio 3).



Kuvio 3. Esimerkki: POYt AMK-opiskelijan opintojen eri vaiheissa

Verkko-opiskelun kehittäminen ja tukipalvelut

Vuodesta 2017 lähtien kehitettyjen verkkotutkintojen opiskelijatyytyväisyys on korkea. Olemme panostaneet verkkopedagogiikkaan, yhteisöllisyyteen ja joustavan verkkokokonaisuuden rakentamiseen. Turun AMK:n koordinoimassa verkkotutkintoverkostoprojektissa (2021–2023) kehitämme tulevaisuuden toimintamalleja. Verkkotutkinnoissa on hyödynnetty laajasti CampusOnlinen opintotarjontaa.

Henkilöstön digipedagogista osaamista tukevat digipeda- ja itslearning-koulutukset ja monikanavaisesti toteutettu mentorointi. Teams-vertaistukikanavat mahdollistavat usean asiantuntijan nopean saavuttamisen. itslearningin käyttöönotto koronasulun aikana onnistui jatkuvan tuen ja etäkoulutuksen ansiosta. Henkilöstöltä saadun palautteen perusteella käyttöönotto oli samalla vaativaa ja palkitsevaa. Koulutus jatkuu työkalujen ja analytiikan osalta.

Service Desk –monipalvelu liittää useita sisäisiä palveluja sähköiseen Service Desk -kanavaan. Sisäisten palveluiden palvelukeskus Service Centre ja Service Point –pop-up-palvelumalli on käytössä. Palvelukeskuksessa on oma IT-tukipalvelupiste niin henkilöstölle kuin opiskelijoille. Palvelukeskuksesta löytyy viestinnän, kv-asioiden, opiskelijapalveluiden ja opiskelijakunnan fyysinen palvelupiste. Opiskelijoille suunnatusta Tuudo-mobiilisovelluksesta löytyvät tilavaraukset, kartat, turvallisuus, opiskelijauutiset sekä digitaalinen opiskelijakortti ja Kelan ateriatukikortti.

Opiskelijoiden vertaistuki ja -ohjaus

VIP-opiskelijatoiminnan tavoitteena on lisätä välittämisen ilmapiiriä ja tehostaa varhaista puuttumista ja huolehtia siitä ettei kukaan jää ryhmän ulkopuolelle. VIP-opiskelijoita ovat AMK:n ensimmäisen opintovuoden opiskelijat, jotka on valittu omasta aloitusryhmästä luotto-opiskelijoiksi. VIP-opiskelijan tehtäviä ovat yhteistyö opettajatuutorin ja opinto-ohjaajan kanssa; erilaisten sosiaalisten ja henkisten pulmien tunnistaminen yksilö- ja ryhmätasolla; osallistuminen yhteisiin koulutuksiin ja kuukausittaisiin VIP-tapaamisiin sekä ryhmähengen ylläpitäminen. Käynnissä olevissa ohjauksen projekteissa kehitämme välineitä ja toimintatapoja esimerkiksi vertaisohjaukseen verkossa.

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

- TKI-toiminta on hyvin johdettua ja systemaattista sekä erityisesti alueellisesti vaikuttavaa. Toimintatavat ja tukitoiminnot tukevat avoimen tieteen edistämistä.
- Turun ammattikorkeakoulu on vahva alueellinen vaikuttaja ja arvostettu yhteistyökumppani.
- Sidosryhmäyhteistyö on laajaa ja sen hallinta on kehittynyttä. Sidosryhmäyhteistyötä kehitetään strategisesti ja pitkäjänteisesti esimerkiksi kumppanuussopimusten avulla.

Kehittämissuositukset

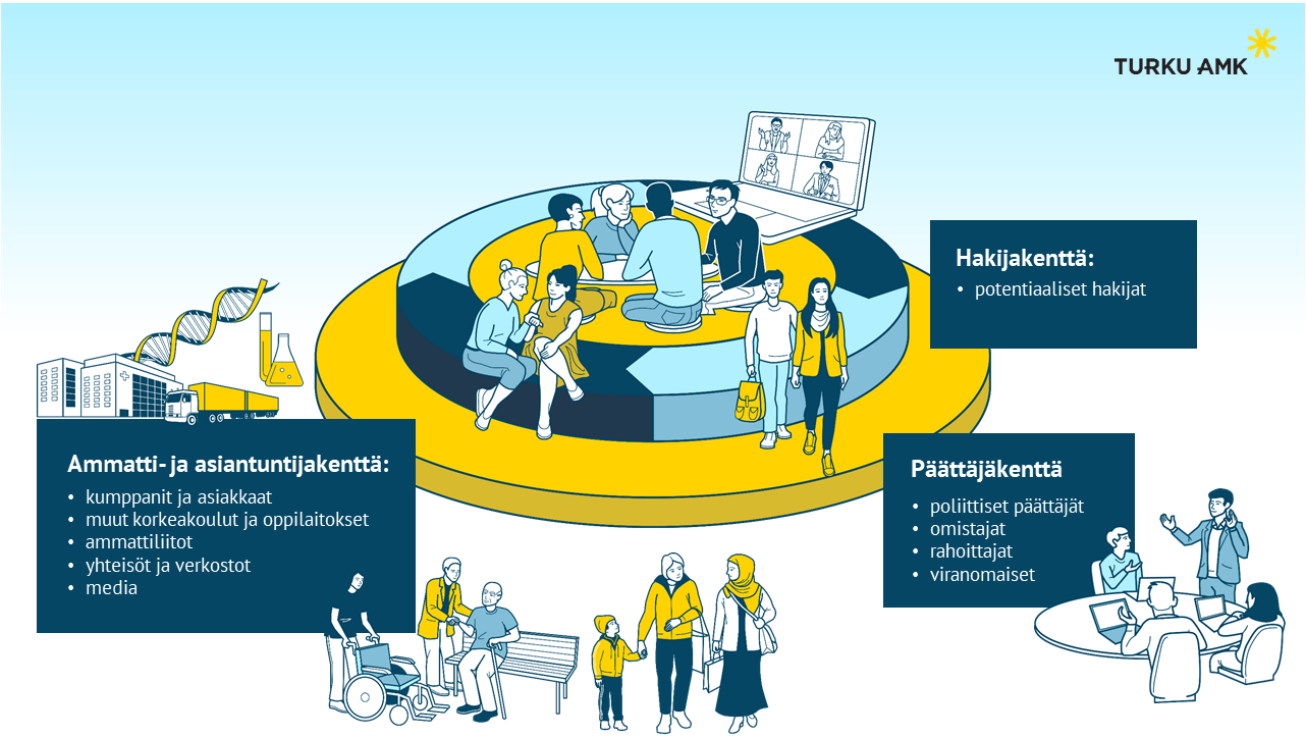
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadullista seurantaa tulee kehittää kattavan määrällisen seurannan lisäksi.
- TKI-ekosysteemejä tulee kehittää entistä yrityslähtöisimmiksi ja ottaa nykyistä paremmin huomioon loppukäyttäjät ja ekosysteemeihin kuuluvien toimijoiden sitouttaminen.
- Alumnitoiminnan tavoitteita tulee selkeyttää ja alumnitoiminnan roolia yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa tulee vahvistaa.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategiamme perustuu vahvaan yhteiskunnallisen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen (YVV). Keskeisenä tavoitteena on edistää Varsinais-Suomen alueen hyvinvointia, osaamista ja kilpailukykyä. Tavoitteet ovat linjassa Turun kaupungin ja maakuntastrategian kanssa. OKM:n kanssa tehdyssä tavoitesopimuksessa on täsmennetty YVV:n toimenpiteitä ja indikaattoreita.

Olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa alueen keskeisten kumppaneiden kanssa. Johtotason viestinnän lisäksi suuri merkitys on päivittäisellä koulutuksissa tehtävällä yhteistyöllä ulkoisten sidosryhmien kanssa (kuvio 4). AMK:n johto osallistuu Turun kaupungin, Varsinais-Suomen elinkeinoelämän, Turku Science Parkin, maakunnan muiden kaupunkien sekä korkeakoulujen yhteisiin yhteistyöelimiin. Valtakunnan tasolla vaikutamme ARENEn verkostoissa, Tutkimus- ja innovaationeuvostossa ja mm. OKM:n ja Finn-ARMA:n työryhmissä. Toimimme Varsinais-Suomen Ennakointiakatemiassa, joka yhdistää osaamis- ja koulutustarve-ennakointiin käytettävät voimavarat maakunnassa ja osallistuu kansallisiin verkostoihin (OPH, KEV ja Sitra). Tilastotietopalvelu Lounaistieto.fi tarjoaa johdolle ajankohtaista tietoa maakunnan kehityksestä.

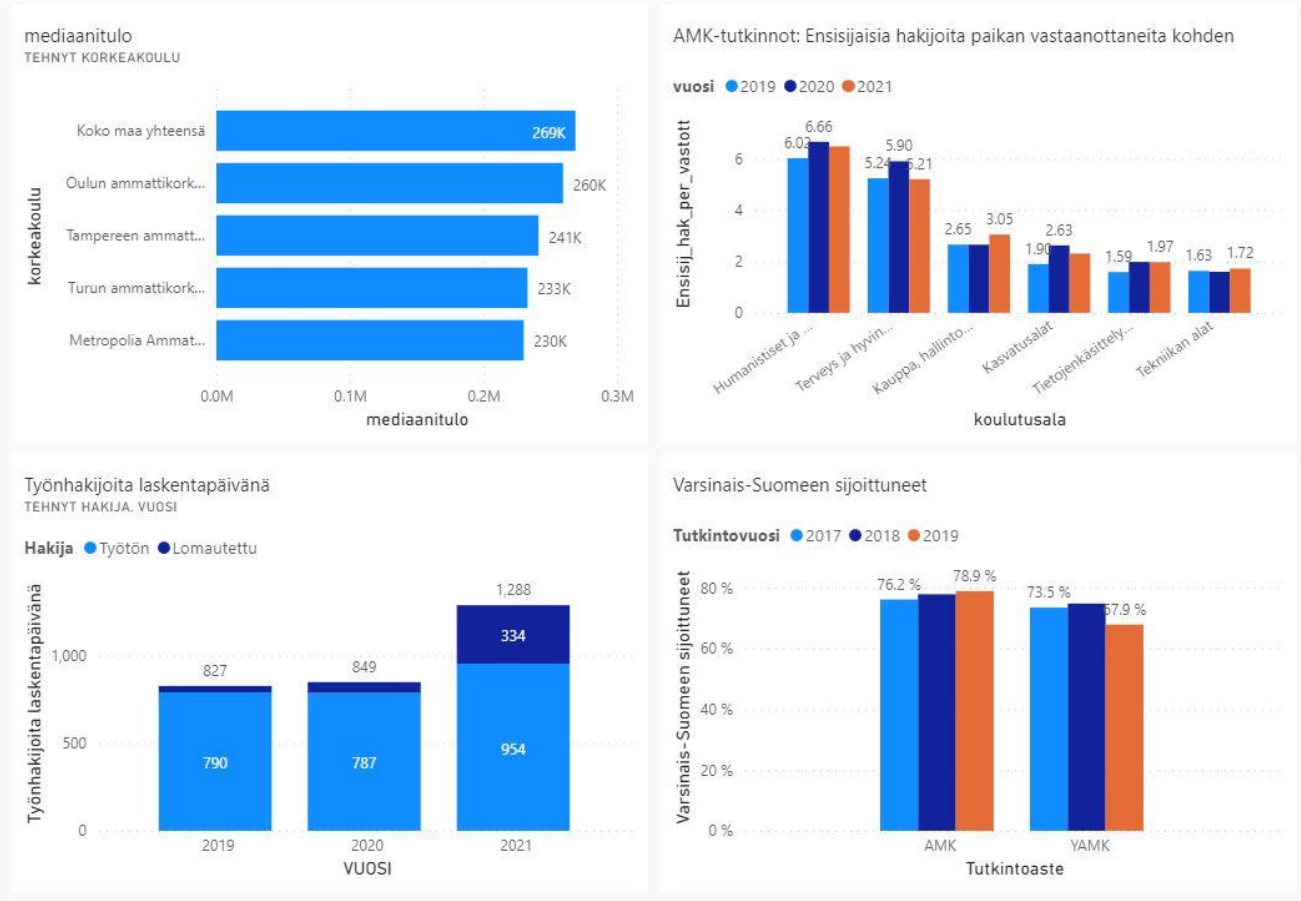


Kuvio 4. Turun AMK:n sidosryhmät

Koulutusjohtaja vastaa koulutuksen ja TKI- ja liiketoiminnan operatiivisesta johtamisesta ja tutkimusryhmätoiminnasta. Osaamisalan koulutus- ja tutkimuspäällikön (KT-päällikkö)

alaisuudessa toimivat tutkimusryhmät vastaavat mm. TKI:n integroitumisesta koulutukseen. Vararehtori vastaa johtosäännön mukaisesti YVV:sta. Yhteisten palvelujen sektorilla toimiva Tutkimus-, koulutus- ja kumppanuuspalvelut (CORE) tukee TKI- ja työelämäyhteistyötä.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ilmenee sektoreiden toimintasuunnitelmissa läpileikkaavana teemana. AMK:n johtoryhmän vahvistamat vaikuttavuusmittarit ovat: V-S työttömät työnhakijat, hakijamäärän kehitys, tutkinnon suorittaneiden asuinkunta sekä mediaanitulo (Kuvio 5).



Kuvio 5. AMK:n vaikuttavuusmittarit. Lähde: Sisäinen Power BI raportti

Excellence-polun itsearviointi (EP) tuottaa laadullista tietoa YVV:n kehittymisestä. EP-arviointien perusteella strateginen johtaminen ja yhteiskunnalliset tulokset ovat kehittyneet positiivisesti. YVV:n johtaminen oli vertaisoppimisen teema.

Olemme kehittäneet vaikuttavuuden arviointia, asiakashallinnan toimivampia menettelyjä, neuvottelukuntatyötä, koulutuksen ennakointia ja vuoropuhelua yritysten kanssa. Toimintaympäristön analysointia ja kertyneen tiedon hyödyntämistä toiminnan suuntaamiseksi kehitetään edelleen.

Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta ja osaamisen jakamisesta

Verkostoyhteistyöllä varmistamme alueen jatkuvan oppimisen, uudistumiskyvyn ja tulevaisuuden työvoimatarpeiden tyydyttämisen. Näitä alueellisia tavoitteita viemme eteenpäin

verkostokampusten avulla (ks.2.4).

Turun korkeakoulut ovat olleet perustamassa Varsinais-Suomen alueelle TKI-ekosysteemejä yritysten ja korkeakoulujen yhteiskehittämisen ja soveltavan tutkimuksen ympäristöiksi. Toimimme alueen veturina kokoamalla yhteen ekosysteemejä, jotka vastaavat yhteisesti alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin haasteisiin tiivistäen yritysten ja korkeakoulujen yhteistyötä. TKI-ekosysteemit palvelevat jatkuvan oppimisen lisäämistä työelämälle tärkeillä alueilla. Tärkeitä TKI-ekosysteemejä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja ennakoinnin näkökulmasta ovat osaamisen ja kampusten infrastruktuurin ympärille rakennetut oppimisympäristöt (ks. 1.4).

Alueneuvottelukunta tukee vaikuttavuuden kehittämisessä hallitusta ja rehtoria. Sen keskeisenä tehtävänä on arvioida AMK:n tilannetta aluevaikuttavuuden kannalta ja tehdä ehdotuksia strategian ja sen toimeenpanon kehittämiseksi. Alueneuvottelukunta esittää näkemyksensä edellisen vuoden tulosten ja toiminnan suhteesta alueen kehitystarpeisiin ja antaa kehitysehdotuksia tulevan toiminnan suunnalle. Alakohtaista vuoropuhelua työelämän kanssa pidämme yllä sektoreiden neuvottelukunnissa. Ne välittävät työelämän näkemyksiä koulutuksen ja TKI-toiminnan suuntaamiseen ja kehittämiseen alueellisesti.

Työelämäyhteistyötä on kehitetty mm. systematisoimalla kumppanuus- ja asiakastyötä. Kumppanuuksien ja asiakkuuksien johtamisen tukemisessa käytämme asiakashallintajärjestelmää (ASKO). Sen avulla voi tallentaa, järjestää, analysoida ja jakaa asiakastietoja. Olemme uudistamassa palautteenkeruuta ulkoisilta sidosryhmiltä (ks. 2.3).

AMK:n kestävän kehityksen ohjelma tähtää hiilineutraaliuteen vuonna 2025. Se on linjassa Turun kaupungin ohjelman kanssa. Kestävä kehitys ja vastuullisuus huomioidaan kaikessa toiminnassa. Muutamme toimintatapojamme kestävämmäksi vähentämällä matkustusta ja kulutusta sekä tehostamalla työtilojen käyttöä. Meillä on Turun kaupungin kanssa sopimus matkoista aiheutuvien hiilipäästöjen kompensoinnista metsien hiilinieluja kasvattamalla. Seuraamme kestävän kehityksen edistymistä ja sen toimeenpanoa valvoo ilmastovastaava. Kestävä kehitys on viestinnällinen painopisteemme.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Pitkäjänteisellä alueyhteistyöllä rakennettu luottamukselliset suhteet toimijoihin	Vaikuttavuus- ja ilmastomittareiden systemaattinen hyödyntäminen
YVV:n keskeinen rooli strategisessa suunnittelussa ja päivittäisjohtamisessa	Ennakointityön hyödyntäminen osana YVV:a
Ennakointityön organisoituminen	

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Turun ammattikorkeakoulu on vahva ja vaikuttava alueellinen toimija

Turun ammattikorkeakoulun yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus toiminta-alueella on erittäin vahvaa. Ammattikorkeakoululla on selkeä alueellinen identiteetti ja se määrittelee itsensä strategiassaan maakunnan merkittäväksi kehityskumppaniksi. Sidosryhmien ja neuvottelukuntien haastatteluissa vahvistui ammattikorkeakoulun tärkeä rooli alueen kehittäjänä ja haluttuna yhteistyökumppanina. Ammattikorkeakoulun strategiassa on vahva alueellinen painotus. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee erittäin hyvin kokonaisstrategian toteutumista.

Ammattikorkeakoulun johtoryhmä on määritellyt vaikuttavuusmittarit, joita seurataan säännöllisesti. Johtamisjärjestelmän osana oleva raportointijärjestelmä tukee hyvin tulosten seurantaa. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuuden seuranta perustuu määrällisiin mittareihin, jotka tuottavat osittain kapean näkymän toiminnan vaikutuksista. Laadullista arviointia tehdään Excellence-polun itsearvioinneilla, mutta auditoinnin yhteydessä ei saatu selkeää näyttöä tämän itsearvioinnin vaikuttavuudesta suhteessa yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen. Auditointihaastatteluiden perusteella laadullinen arviointi perustuu ihmisten välisiin ja eri toimielimissä käytäviin keskusteluihin. Auditointiryhmä suositteleekin ammattikorkeakoululle yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadullisten mittareiden kehittämistä.

Toimintaa suunnataan alueella tuotetun tiedon perusteella

Turun ammattikorkeakoulu kerää aktiivisesti tietoa toimintaympäristöstään ja sen muutoksista. Toimintaa suunnataan muun muassa vahvalla ennakointityöllä, jota tehdään yhteistyössä alueen eri toimijoiden kanssa Varsinais-Suomen Ennakointiakatemiassa. Ammattikorkeakoulun edustajat osallistuvat aktiivisesti alueella toimivien verkostojen ja yhteistyötoimielinten toimintaan.

Alueneuvottelukunta ja sektoreiden neuvottelukunnat ovat Turun ammattikorkeakoululle keskeinen vuorovaikutuksen tapa alueen toimijoiden kanssa. Auditointihaastatteluiden perusteella sekä ammattikorkeakoulun edustajat että sidosryhmät pitivät neuvottelukuntatoimintaa hyödyllisenä ja suhteellisen vaikuttavana. Koulutuksen sektoreiden neuvottelukuntarakennetta on päivitetty vaikuttavuuden kasvattamiseksi ja neuvottelukuntien kokoonpanoa uudistetaan parin vuoden välein. Koulutuksen sektoreiden neuvottelukuntien toimintatavat eivät kuitenkaan näyttäydy yhdenmukaisina ja systemaattisina. Auditointiryhmä suosittelee sektoreiden neuvottelukuntatoiminnan systemaattisuuden ja yhdenmukaisuuden

kehittämistä.

Alueneuvottelukunnan yhtenä keskeisenä tehtävänä on arvioida ammattikorkeakoulun aluevaikuttavuutta. Auditointihaastatteluiden perusteella tämä ei kuitenkaan sellaisenaan toteudu, vaan toiminta painottuu enemmän ammattikorkeakoulun johdon tukemiseen muun muassa strategiaan liittyvissä muissa kysymyksissä. Alueneuvottelukunnalle ei myöskään konkretisoidu heidän oman toimintansa vaikuttavuus. Auditointiryhmä suosittelee alueneuvottelukuntatoiminnan kehittämistä aluevaikuttavuuden arvioinnin osalta sekä alueneuvottelukunnan tekemien esitysten toimeenpanon systemaattisen seurannan kehittämistä.

Ammattikorkeakoululla on mahdollisuus lisätä vaikuttavuuttaan kansallisesti ja kansainvälisesti

Auditointivierailun perusteella Turun ammattikorkeakoulu toteuttaa erinomaisella tavalla strategiaansa sekä ammattikorkeakouluille annettua tehtävää olla vahva alueellinen vaikuttaja. Aluevaikuttavuus toteutuu johtamisjärjestelmän osana kerättävän tiedon ja auditointihaastatteluiden perusteella erittäin hyvin. Auditointihaastatteluissa nousi esiin, että Turun ammattikorkeakoulun toiminta keskittyy kampuspaikkakunnille ja toiminnan vaikuttavuus on suurinta näillä paikkakunnilla.

Kansallinen ja kansainvälinen vaikuttavuus nähtiin auditointihaastatteluissa asiana, jota Turun ammattikorkeakoulussa halutaan vahvistaa. Nyt vaikuttavuus Varsinais-Suomen ulkopuolella muodostuu pääsääntöisesti erilaisissa verkostoissa toimimisesta. Auditointiryhmä tunnisti, että ammattikorkeakoululla on runsaasti mahdollisuuksia ja osaamista lisätä vaikuttavuuttaan kansallisesti ja kansainvälisesti sekä vastata nykyistä laajemmin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

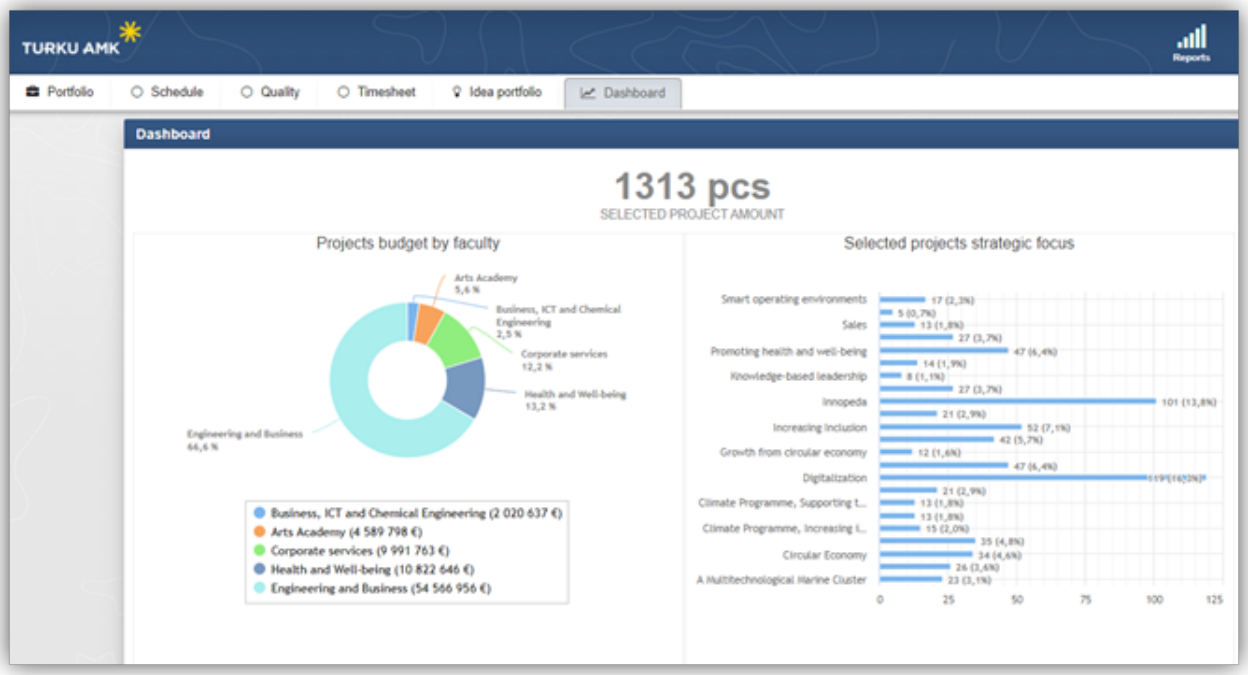
2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

- Korkeakoulun itsearviointi

Meillä on vuosittain käynnissä 200 ulkoisesti rahoitettua TKI-projektia, jotka vaihtelevat suuruudeltaan ja vaikutusalueeltaan. Ulkoisen rahoituksen määrällä (v.2020 / 11,06 MEUR) mitattuna olemme Suomen toiseksi suurin ammattikorkeakoulu. Tutkimusryhmät toteuttavat TKI-projekteja, liiketoimintaa ja tekevät tiivistä yhteistyötä koulutusten kanssa osaamisen vahvistamiseksi. Opiskelijat osallistetaan TKI-projekteihin tutkimusryhmien tai projektioppimisympäristöjen (POY) kautta. Ne on nähty hyvänä käytäntönä koulutusten ja TKI:n yhdistämisessä.

Koulutuksen sektorit vastaavat TKI-toiminnan toteuttamisesta. Yhteiset palvelut -sektori tarjoaa asiantuntijatukea mm. projektivalmisteluihin ja ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön välittämällä rahoitustietoa, koulutusta ja tehokkaita työvälineitä. Kestävälle kehitykselle, avoimelle tieteelle, innovaatioille ja kaupallistamiselle (InnKa) on omat monialaiset ohjausryhmät.

Projektityön toimintatapoja on tehostanut projektihallinnan ja resurssoinnin järjestelmä (TEPPO). Projektisalkun hallintaa ja -johtamista varten muotoiltujen raporttien avulla näemme projektien ja resurssien kehityksen nopeasti eri tavoin luokiteltuna (kuvio 6). TEPPO on avoin henkilöstölle, joten projekteista oppiminen on mahdollista kaikille.



Kuvio 6. TEPPO-järjestelmä

TKI-toiminnan vaikuttavuutta arvioimme sisäisillä arvioinneilla. Tutkimusryhmät arvioivat systemaattisesti omaa toimintaansa. Projektien elinkaarta arvioivat projektipäälliköt. Arvioinnit tukevat sidosryhmä- ja strategiatyöskentelyä, projektien vaikutusten näkyväksi ja hyödynnettäväksi tekemistä ja toiminnan suunnittelua (ks. 3.3). Vuonna 2021 tehdyn sisäisen arvioinnin perusteella TKI-projektien elinkaariarviointi koetaan tarpeelliseksi, mutta siitä halutaan enemmän näkyvää hyötyä projektivalmisteluihin.

Projektitulosten ja innovaatioaihioiden hyödyntämisessä, niiden kaupallistamispotentiaalin tunnistamisessa ja suojaamisessa neuvovat koulutuksen sektoreiden business mentorit, joiden tukena toimii Yhteisten palveluiden sektorin innovaatiokoordinaattori. AMK:ssa on toteutettu merkittävä määrä BusinessFinlandin Research to Business (R2B) -projekteja. Tunnistamme immateriaalioikeuksien omistajuuden kaikessa toiminnassamme ja se on keskeinen edellytys syntyvien innovaatioiden hyödyntämiselle. Olemme veturina kansallisessa kehittämistyössä. Innovaatioiden kaupallistaminen on kehittynyt viime auditoinnista huomattavasti ja prosessin sujuvoittamista jatketaan edelleen.

Vahvuutena monitaiteisuus

Taiteellinen toiminta syntyy vuosittain sadoista esityksistä, konserteista, näyttelyistä ja elokuvista. Taideakatemian koulutusten osaamisnäyttöinä toimivat julkiset yleisöille avoimet taideteot, joilla on vuosittain tuhansia kokijoita. Koulutus tapahtuu vahvassa työelämävuorovaikutuksessa usein yhteistyöproduktioina ja toimeksiantoina. Integroimme opiskelijat taiteen työelämään opintojen alusta alkaen. Taiteen kentällä aktiivisesti toimivat sivutoimiset opettajat laajentavat osaamisresurssia ja tuovat opintoihin näkökulmaa työelämästä.

Taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta syvennetään eri ikäisiä kohderyhmiä osallistavalla yleisötyöllä, taidekasvatustyöllä ja taidelähtöisten menetelmien hyödyntämisellä ylialaisesti. Vertaisoppimisessa nousi esiin mahdollisuus kehittää taidelähtöisiä arviointimenetelmiä (ks. 5).

Taiteilijaopettajuudessa korostuu henkilökunnan taiteellinen toiminta. Taideakatemian henkilökunta tuottaa vuosittain satoja julkaisuja. Taiteellisen toiminnan korkeatasoisuudesta ovat osoituksena henkilökunnan taiteilija-apurahat ja roolit mm. valtion taidetoimikunnissa. Monitaiteisen Linnankadun Taidekampuksen peruskorjauksessa hyödynnetään tilafoorumeista ja sidosryhmäkyselyistä saatua tietoa.

Avoin ja vastuullinen toiminta

AMK on sitoutunut edistämään avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteita ja toimintamalleja toiminnassaan. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamista valvoo rehtori ja henkilöstöä tukee tutkimuseettinen tukihenkilö. Noudatamme Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita. AMK:n tutkimuseettinen toimikunta huolehtii ihmistieteisiin kuuluvan ei-lääketieteellisen tutkimuksen eettisen ennakkoarvioinnin järjestämisestä. Järjestämme Tohtorikiihdyttämön jatko-

opiskelijoille sekä YAMK opiskelijoille mm. tutkimusetiikan ja tieteellisen kirjoittamisen opintojaksoja.

Avoimen TKI-toiminnan periaatteiden mukaan TKI-toiminnan tulee olla niin avointa kuin mahdollista ja niin suojattua kuin tarpeen. Kannustamme henkilökuntaa monipuoliseen avoimuutta edistäviin toimintatapoihin. Olemme saavuttanut korkeimman tason OKM:n tieteen ja tutkimuksen avoimuutta koskevassa arvioinnissa vuonna 2020. Käytössä on kansallisen Avoimen tieteen ja tutkimuksen 2020–2025 avoimuuden osa-alueiden nelijako. Kehittämiskohteita ovat tutkimusaineistojen ja -menetelmien avoimuus ja avointen oppimateriaalien tuottaminen.

Avoin TKI-toiminta Turun AMK:ssa – aineistonhallinnan opas kattaa tutkimustiedon vaiheet projektisuunnittelusta tulosten julkaisemiseen. Julkaisuja oli vuonna 2020 yhteensä 789, joista 40 % avoimia julkaisuja. Julkisen taiteellisen ja taideteollisen toiminnan osuus kaikista julkaisuista oli 28 %. Avointen julkaisujen osuus on kasvussa.

Viestimme TKI- ja taiteellisesta toiminnasta monikanavaisesti: turkuamk.fi- ja tuas.fi-sivuilla, AMK:n julkaisusarjoissa, Talk-verkkolehdessä, projektien nettisivuilla, uutiskirjeillä, mediatiedotteilla, blogeilla, podcasteilla ja sosiaalisessa mediassa. Turun AMK on vahvasti esillä paikallisissa ja alueellisissa painetuissa medioissa. Viestintäpalvelut välittää Etsi Xpertti-toimittajapalvelun kautta saatuja kommenttipyyntöjä eteenpäin koulutuksen sektoreiden asiantuntijoille.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
TKI-projektien toimintakäytännöt ja TEPPO-järjestelmä seurannan ja johtamisen työkaluna	TKI-arvioinneista kerätyn tiedon parempi hyödyntäminen ja vaikuttavuuden osoittaminen
TKI-toiminnan itsearviointimenettelyt	Avoimen datan hallinta ja oppimateriaalien avaaminen
Viestintä ja julkaisutoiminta	
Monipuolinen ja osallistava opiskelijayhteistyö	
Monitaiteisuus TKI-hankkeissa ja kumppanuuksissa	
Avoimen tieteen edistäminen ja käytännöt	

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

- Auditointiryhmän arvio

TKI- ja taiteellinen toiminta ovat määrätietoisia, ennakkoluulottomia ja vaikuttavia

Auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella Turun ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vahvuus perustuu tutkimusryhmien vahvaan osaamiseen, johdon ennakkoluulottomaan tukeen ja onnistuneisiin kumppanuuksiin. Sidosryhmähaastatteluiden perusteella Turun ammattikorkeakoulu on haluttu kumppani TKI-projekteihin ja TKI-toiminnassa on vahva painotus alueen yritysten tukemiseen. Kansainvälisyys näkyy TKI-toiminnassa muun muassa kumppanuusverkostoina, tutkimusyhteistyönä ja vertaisarviointeina.

TKI-toiminnan tavoitteet tulevat suoraan Turun ammattikorkeakoulun strategiasta. Tutkimusryhmät ja projektit liittyvät strategiassa määriteltyihin painoaloihin eli osaamiskärkiin. Auditointihaastatteluissa ilmeni, että tutkimusryhmiä muutetaan alueen ja ajan tarpeen mukaan, mikä kuvastaa hyvin sitä, että Turun ammattikorkeakoulu pyrkii TKI-toiminnan osalta vastaamaan alueen työelämän tarpeisiin ja vahvistamaan alueen elinvoimaa uusilla innovaatioilla. Auditointiryhmä suosittelee ammattikorkeakoululle TKI-toiminnan yleisten tavoitteiden rinnalle yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tavoitteiden kirkastamista sekä tavoitteiden seurannan selkeyttämistä.

Turun ammattikorkeakoulussa on otettu käyttöön ekosysteemiajattelu ja siirtyminen tutkimusryhmistä ekosysteemeihin on hyvällä tiellä. Projektioppimisympäristöt tukevat TKI-toiminnan ja opintojen yhdistämisestä sekä yhteistyötä alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa. TKI-ekosysteemien kehittämisessä auditointiryhmä suosittelee entistä systemaattisemmin lisäämään yrityslähtöisyyttä, loppukäyttäjien huomioon ottamista ja ekosysteemiin kuuluvien tahojen sitouttamista.

TKI-toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta sekä systemaattisesta ja pitkäjänteisestä toiminnan kehittämisestä saatiin selkeää näyttöä auditointivierailulla. Hyviä esimerkkejä tästä ovat strategiset kumppanuussopimukset, alueelliset TKI-ekosysteemit ja projektioppimisympäristöt. TKI-toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan TEPPO-järjestelmässä projektin aikana sekä projektin jälkiarvioinnilla. TKI-toiminnan arviointi on systemaattista ja toiminnan kehittämiseen tähtäävää.

Auditointivierailun perusteella Turun ammattikorkeakoulun taiteellisella toiminnalla on valtakunnallista yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus toteutuu muun muassa taidetoimikuntien ja taide- ja kulttuurialan rahoitusorganisaatioiden

asiantuntijajäsenyyksinä. Taideakatemiassa ollaan myös aloitettu neuvottelukuntatoiminnan kehittäminen, joka perustuu siihen, että neuvottelukunnat vastaisivat entistä paremmin strategisiin tavoitteisiin, kuten kansainvälistymiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Avointa tiedettä edistetään systemaattisesti ja monipuolisesti

Turun ammattikorkeakoulun TKI-toiminta on hyvin organisoitua ja sen prosessit ovat kehittyneiltä. Auditointihaastattelut vahvistivat, että menettelytavat ovat selkeitä ja tietojärjestelmät tukevat hyvin suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistoimintaa. Ammattikorkeakoulu noudattaa tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen valvontaan on toimivat prosessit.

Avoimen tieteen edistäminen on Turun ammattikorkeakoululle selkeä painopistealue ja avoimien julkaisuiden osuus kaikista ammattikorkeakoulun julkaisuista on nousussa. Avoimen tieteen edistämiseksi on tehty systemaattisia ja pitkäjänteisiä kehittämistoimia, kuten auditointihaastatteluissa esiin nousseet open science -työryhmän perustaminen, avoimen tieteen edistämisen tiekartan laatiminen ja henkilöstön kannustaminen avoimuutta edistäviin toimintatapoihin. Turun ammattikorkeakoulu on saavuttanut korkeimman tason OKM:n tieteen ja tutkimuksen avoimuutta koskevassa arvioinnissa. Tukipalvelut, kuten kirjastopalvelut, tukevat hyvin avointa julkaisemista. Ammattikorkeakoulu viestii hyvin ja monikanavaisesti TKI-toiminnastaan ja muun muassa verkkosivuilta löytyy kattavasti tietoa TKI-projekteista.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Toimintakulttuurimme on Excellence-polun itsearvointien perusteella ketterä, luova ja keskustelukulttuuriltaan avoin. Kokeileva toimintakulttuuri liittyy kaikkeen toimintaamme. Koulutuksessa se tarkoittaa jatkuvaa opetuksen arviointia ja kehittämistä sekä rohkeita pedagogisia kokeiluja. TKI-projektit ovat luonteeltaan kokeilevia ja uutta luovia.

Tunnistamme, että yhteisten toimintatapojen juurtuminen vaihtelee sektoreittain. Esimerkiksi TKI-projektien tulosten hyödyntäminen ja niiden siirtäminen käytäntöön vaativat vielä kehittämistä. Toisaalta olemme edistyneet hyvin TKI-projekteissa kehitettyjen koulutussisältöjen liittämisessä tutkinto-opetukseen. Opetushenkilöstöstä noin puolet tekee sekä TKI- että opetustyötä.

AMK:n sisäiset yhteistyömahdollisuudet ja osaamisen jakaminen

Kannustamme henkilöstöä sektorirajat ylittävään yhteistyöhön niin tutkimusryhmien kesken, projekteissa ja eri projektien välillä, monialaisissa opetuskokonaisuuksissa kuin liiketoiminnassa. CORE järjestää kaikille AMK:n tutkimusvastaaville ja koulutusvastaaville yhteisiä tapaamisia valituista teemoista.

Opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa ja toimia osana AMK-yhteisöä jakamalla omaa osaamistaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan. Opiskelijamme toteuttavat tuotekehitykseen, tutkimukseen ja toiminnan kehittämiseen liittyviä toimeksiantoja. Opiskelijayhteistyötä tapahtuu projektitoimeksiantoina, harjoitteluina ja opinnäytetöinä.

Yhteistyömahdollisuuksista viestimme sisäisten tapahtumien, julkaisujen, seminaarien ja eri järjestelmissä tehtävien ilmoitusten ja palvelupyyntöjen kautta. Kannustamme henkilöstöä osallistumaan monialaisiin Innopeda-valmennuksiin, jotka tarjoavat eri tehtävissä työskenteleville kohtaamisen mahdollisuuden.

Sisäisen viestinnän kanava on Messi. Messin tavoitettavuutta opiskelijoiden keskuudessa on parannettu Tuudo-mobiilisovelluksen avulla. Teemakohtaiset Teams-ryhmät täydentävät avointa keskustelukulttuuria. Messiä on uudistettu palvelulähtöisesti syksyn 2021 aikana ja uudistustyö jatkuu.

Alumnitoiminta

Alumnitoimintamme keskittyy tällä hetkellä alumnien aktivointiin ammattijärjestöjen ja tapahtumien kautta. Tapahtumat on suunnattu alumnien lisäksi myös opiskelijoille, jotta alumnitoiminta tulisi tutuksi jo opintojen aikana.

Toimintaa kehitetään valtakunnallisessa alumnitoimijoiden verkostossa ja Opiskelijakaupunki Turku -yhteistyön kautta. Alumnikoordinaattori tekee alumniyhteistyötä näkyväksi niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille.

Koulutuksen sektoreilla on alakohtaisia käytänteitä alumniyhteistyössä. Heitä hyödynnetään esimerkiksi YAMK-hakumarkkinoinnissa ja järjestämällä after work-tilaisuuksia. Alumnimentoreiksi ilmoittautuneiden kuvat ja yhteystiedot löytyvät uudelta alumniseinältä. Mentoreita voi pyytää apuun projekteissa tai osallistumaan opintosessioihin.

Alumnirekisteri on ASKOssa. Rekisteriin kuuluvat saavat neljä kertaa vuodessa uutiskirjeen, jossa viestitään alumneille suunnatuista palveluista ja tulevista koulutuksista. Alumnit vahvistavat AMK:n ulkoista kuvaa ja toimivat aktiivisina yhteistyökumppaneina. Alumnien uratarinoita on tuotu esille nettisivuilla ja Instagramissa. Alumnitoiminnan vakiinnuttaminen ja sisäisen verkoston kokoaminen sektoreilta on käynnissä.

Kehittyvät kumppanuudet ja verkostot

Sektoreiden koulutuksen, TKI -ja liiketoimintaa arvioidaan ja parannetaan strategisten kumppanien ja yhteistyöverkostojen palautteen ja alan kehitystrendien suuntaisesti. Tutkimusryhmien verkostoitumista ja sidosryhmien kartoittamista on kehitetty ja merkittävien tutkimus- ja ammattiverkostojen ylläpito on aktiivista. Yhteistä eri alojen verkostoyhteistyölle on sen hallinnan haasteet.

Opiskelu ja harjoittelu toteutuvat yhä useammin kampusten projektioppimisympäristöissä sekä sidosryhmien tarjoamissa työympäristöissä. Niissä henkilöstö ja opiskelijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa.

Työelämäyhteistyön koordinointiin ja ylläpitoon on ASKO-järjestelmä. Se parantaa tiedon ja kontaktien läpinäkyvyyttä ja ehkäisee päällekkäistä toimintaa. Keräämme vuosittain sidosryhmiltä palautetta yhteistyöstä ja sen onnistumisesta kyselyllä. Olemme uudistamassa palautemenettelyä vastaajamäärän parantamiseksi. EP-itsearvioinneissa on noussut esiin se, että saamme niukalti tietoa ulkoisten sidosryhmien näkemyksistä.

Yhteistyötä ulkomaisten korkeakoulujen ja organisaatioiden kanssa tuetaan aktiivisella ja tavoitteellisella projektitoiminnalla ja kansainvälisellä liikkuvuudella. Turun AMK:lla on noin 350 yhteistyökorkeakoulua, joiden kanssa on tehty opiskelijoita ja henkilökunnan liikkuvuutta koskeva vaihtosopimus. AMK:n Sharing Excellence -viikoille osallistuu vuosittain kymmeniä opettajia ja asiantuntijoita.

AMK muodostaa yhdessä kuuden muun eurooppalaisen korkeakoulun kanssa strategisen yhteistyöverkosto CARPEn. Verkoston jäsenet saavat verkostosta tukea oman osaamisensa kehittämiseen, mikä edesauttaa menestystä kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla. Opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuuden partnerit tekevät lisäksi projekti- ja oppimissuunnitelmayhteistyötä. Joka toinen vuosi järjestetään yhteisprojekteja pohjustava ja TeacherHubin yhteistyötä edistävä

konferenssi.

AMK:lla on vahva kokemus Erasmus+ kumppanuushankkeista EU/ETA-maiden ja kapasiteetin vahvistamishankkeissa Euroopan ulkopuolisten maiden kanssa. Kehittämishankkeita on toteutettu Afrikassa ja Aasiassa. Vuonna 2020 kv-projekteja on valmisteltu tai toteutettu 43 maan kanssa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Osaamisen jakamisen käytäntöjen monipuolisuus ja avoimuus	Alumnityön vakiinnuttaminen koko amk:n tasolla käynnissä
Monipuoliset alakohtaiset alumnitapahtumat	Tutkimusryhmien verkostojen aktiivinen hallinta ja uudistaminen
Tutkimusryhmien verkostoituminen työelämän sekä muiden tutkimusorganisaatioiden kanssa	

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

Toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin ja luovuuteen

Ammattikorkeakoulun toimintakulttuuri on kokeiluihin ja luovuuteen kannustavaa. Erityisesti ammattikorkeakoulun johdon koettiin kannustavan kokeiluihin. Ammattikorkeakoulun laatu- ja johtamisjärjestelmä asettaa selkeät reunaehdot toiminnalle, mutta ei toisaalta ole liian kahlitseva ja kokeilukulttuuria tyrehdyttävä. Haastatteluiden perusteella myös esimerkiksi laatutyössä ja itsearvioinneissa kokeillaan rohkeasti uusia toteutustapoja. Koulutuksen kehittämisen työpajassa tuli kuitenkin esiin, että jatkuva kehittäminen ja erilaiset kokeilut voivat olla myös kuormittavia ja aikaa vieviä. Auditointiryhmän mukaan kannattaa kiinnittää huomiota siihen, ettei liian nopeatempoinen kokeilukulttuuri muodostu joissain tilanteissa haasteeksi saada aikaan pysyviä ja pitkäjänteisesti toimintaa kehittäviä muutoksia.

Oppimisympäristöt ja TKI-projektit ovat Turun ammattikorkeakoulun keskeinen väylä uutta luoviin kokeiluihin kumppaneiden kanssa. Uusia oppimisympäristöjä on rakennettu yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa mahdollistamaan uudenlaisia kokeiluja ja luomaan opiskelijoille joustavia tapoja hankkia osaamista. Näkemys oppimisympäristöjen merkityksestä erilaisten kokeilujen mahdollistajana ja työelämälähtöisyyden edistäjänä vahvistui auditointivierailun aikana sekä opiskelijatyöpajassa että koulutuksen kehittämisen työpajassa ja haastatteluissa. Auditointiryhmä suosittelee, että kokeilukulttuurin systemaattisuuteen ja kokonaisvaltaisuuteen kiinnitetään huomiota ja että kokeilukulttuurin juurruttamista koko korkeakouluyhteisön toimintatavaksi jatketaan.

Ammattikorkeakoulu panostaa vahvasti toiminta-alueensa tarpeisiin vastaamiseen

Turun ammattikorkeakoulu on strategisten valintojen ja auditointihaastatteluiden perusteella keskittynyt vahvasti oman toiminta-alueensa tarpeiseen vastaamiseen. Myös yhteistyö ja sidosryhmäsuhteet näyttävät auditointihaastatteluiden perusteella painottuvan nimenomaan toiminta-alueelle, erityisesti kampuspaikkakunnille ja niiden välittömään läheisyyteen. Kansallista yhteistyötä tehdään lähinnä osallistumalla erilaisiin verkostoihin. Kansainvälinen yhteistyö puolestaan painottuu TKI-yhteistyöhön ja kansainväliseen liikkuvuuteen. Auditointihaastatteluiden perusteella kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kaikkia mahdollisuuksia ei hyödynnetä. Auditointiryhmä suosittelee, että kansallisten ja kansainvälisten verkostojen mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen kartoitetaan ja hyödynnetään entistä systemaattisemmin ja monipuolisemmin.

Turun ammattikorkeakoulu kehittää aktiivisesti ja pitkäjänteisesti yhteiskunnallista

vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta. Tämä ilmenee muun muassa strategisten kumppanuussopimusten solmimisena, neuvottelukuntajärjestelmän kehittämisenä, alumnitoiminnan kehittämisenä ja aktiivisena toimintana toiminta-alueella toimivissa verkostoissa. Auditointiryhmä suosittelee jatkamaan erityisesti neuvottelukuntatoiminnan ja alumnitoiminnan kehittämistä.

Turun ammattikorkeakoulun sidosryhmäyhteistyö on laajaa ja sen hallinta on kehittynyttä. TEPPO- ja ASKO-järjestelmät tukevat hyvin sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen sekä projektien hallintaa. Auditointivierailun perusteella ASKO-järjestelmän käyttöperiaatteet eivät ole selvät kaikille henkilöstön jäsenille, mikä johtaa siihen, että kaikkea tekemistä yhteistyökumppaneiden kanssa ei dokumentoida. Auditointiryhmä suosittelee tietojärjestelmien käytön periaatteiden kirkastamista koko henkilöstölle sekä varmistamaan, että kaikilla tarkoituksenmukaisilla henkilöillä on riittävät käyttöoikeudet tietojärjestelmiin.

Turun ammattikorkeakoulu on laajasti mukana erilaisissa projekteissa toiminta-alueellaan. Auditointihaastatteluiden perusteella ammattikorkeakoulu on haluttu yhteistyökumppani ja sidosryhmäyhteistyötä kehitetään strategisesti ja pitkäjänteisesti. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee ammattikorkeakoulua olemaan vielä aktiivisempi yhteistyökumppaneiden suuntaan ja hakeutumaan aloitteellisemmin yhteistyöhön kumppaneiden kanssa. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella strategiset kumppanuussopimukset näyttäytyvät keskeisenä ja toimivana keinona laajentaa ja uudistaa yhteistyöverkostoja.

Alumnitoiminnan kehittämisestä tukea yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen

Turun ammattikorkeakoulussa alumnitoimintaa on kehitetty viime vuosien aikana. Alumneja hyödynnetään hakumarkkinoinnissa, viestinnässä, luennoitsijoina sekä jatkuvan oppimisen palveluiden kohderyhmänä. Alumnitoiminnan kehittämiseen on jo tehty hyviä toimenpiteitä, kuten alumnikoordinaattorin palkkaaminen, mikä on lisännyt alumnityön näkyvyyttä. Suunnitteilla on myös alumnilähettilästoiminnan aloittaminen. Alumnilähettilästoiminnan avulla on tarkoitus hyödyntää alumneja nykyistä enemmän alumnitoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Auditointiryhmä suosittelee alumnitoiminnan kehittämisen jatkamista ja entistä systemaattisempaa alumnien hyödyntämistä toiminnan suunnittelussa ja alumnitoiminnan monipuolisten mahdollisuuksien kartoittamisessa. Alumnitoiminnan vakiinnuttaminen on myös itsearviointiraportissa nimetty Turun ammattikorkeakoulun kehittämiskohteeksi.

Alumnitoiminnan yhteydestä Turun ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämiseen ei saatu näyttöä auditointivierailulla. Alumnitoiminnalle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita ja systemaattisissa toimintatavoissa on vielä kehitettävää. Myöskään selkeitä mittareita alumnitoiminnan onnistumiselle ei ole olemassa. Auditointivierailun aikana tehtyjen havaintojen perusteella ammattikorkeakoulun olemassa olevat tietojärjestelmät mahdollistavat systemaattisen ja tavoitteellisen alumnitoiminnan. Auditointiryhmä suosittelee, että alumnitoiminnan tavoitteita selkeytetään ja roolia Turun ammattikorkeakoulun

yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa vahvistetaan.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

TKI-projektin aloituspalaveri

TKI-projektin aloitukseen on käytössä sisäinen aloituspalaveri helpottamaan AMK:n ohjeiden, aikataulujen ja velvollisuuksien huomioimista projektitoiminnassa. Aloituspalaveri varmistaa sen, että kaikki uudessa projektissa aloittavat henkilöt ja heidän esihenkilönsä ovat tietoisia projektikäytännöistä ja mm. tietosuojasta, julkaisuprosessista, sopimuksista, innovaatioista sekä projektihenkilöstön eri rooleista.

Alueelliset TKI-ekosysteemit

Turun AMK on ollut perustamassa 10 alueellista TKI-ekosysteemiä. Esimerkiksi *Lisäävän valmistuksen keskus teollisuudelle*, jossa korkeakoulut testaavat yhteistyössä lääketieteellisiä materiaaleja valmistavien yritysten kanssa materiaaleihin liittyviä uusia tuoteinnovaatioita ja valmistusmenetelmiä lääkitykseen, rokoteannosteluun ja rokotteiden stabilointiin. MMAM-hankkeessa korkeakoulut testaavat yhteistyössä lääketieteellisiä materiaaleja valmistavien yritysten kanssa materiaaleihin liittyviä uusia tuoteinnovaatioita ja valmistusmenetelmiä. Yhteistyö on kehittänyt alalla käytettyjä laitteistoja ja lisälaitteita sekä tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia omien lääke- ja rokotevalmisteidensa tuote- ja prosessikehitykseen. Projekti sai OKM:n profilaatiorahoitusta. Kyseessä on yksi Turun AMK:n terävimmistä osaamiskärjistä ja alueellisesti merkittävä ekosysteemi. Ko. alueellisen TKI-ekosysteemin projekteja ovat myös SILVAC ja AMBioPharma.

Verkostokampukset alueen vetureina

Verkostokampukset – Teknologiakampus Turku, Terveyskampus Turku ja Kulttuurikampus Turku – edistävät niiden jäsenorganisaatioiden yhteistyötä kaikessa toiminnassaan puuttuen päällekkäisyyksiin ja etsien synergiaetuja. Verkostokampukset ovat tiiviissä yhteydessä Turun kaupunkiin ja Varsinais-Suomen liittoon ja niiden strategioihin.

Teknologiakampus Turku kehittää Turun neljän korkeakoulun tekniikan koulutusta ja tutkimusta yhdistäen samalla korkeakoulujen voimavarat tukemaan alueen yritysten TKI-toimintaa. Päätehtävät ovat tekniikan alan tutkimus- ja koulutusinfrastruktuurien yhdistäminen, tekniikan koulutusyhteistyön lisääminen, yhteisen tekniikan tutkimusstrategian luominen sekä tekniikan alan vetovoimaisuuden että yhteisen edunvalvonnan lisääminen alueella.

Osoituksena voimavarojen yhdistämisen hyödyistä on syksyllä 2021 käynnistetty Yrkeshögskolan

Novian ja Fraunhofer CML:n uusi tutkimusyksikkö, joka kehittää älykkään merenkulun ratkaisuja Suomen meriklusterin tarpeisiin yhdessä Teknologiakampus Turun korkeakoulujen ja alan yritysten kanssa. Yhteistyön tavoitteena on mm. mittavan projektisalkun kerryttäminen soveltavan tutkimuksen osalta.

Terveyskampus Turku on merkittävä lääketieteen, sosiaali- ja terveysalan ja teknologian moniammatillinen osaamiskeskittymä, joka tarjoaa ainutlaatuisia mahdollisuuksia tutkimukselle, innovaatioille ja yritysyhteistyölle. Tutkimus-, kehitys- ja testauspalvelu TERTTU yhdistää terveysalan testialustapalvelut. Se tarjoaa yhteiskehittämisen mahdollisuuden terveysalan ammattilaisten kanssa terveysteknologian, elintarvikealan, diagnostiikan, lääke- ja laitekehityksen ja palvelukehityksen aloilla. Terveyskampus Turku on ollut rakentamassa monialaista, verkostomuotoisesti toimivaa Lasten ja nuorten liikunnan osaamiskeskuskusta, jossa lasten ja nuorten liikkumiseen suhtaudutaan kokonaisvaltaisesti. Keskittymä vahvistaa huippututkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Kulttuurikampus Turku eroaa muista verkostokampuksista jäsenorganisaatioiltaan, mutta se toimii samoin verkostomaisena alustana kulttuurialaan kytkeytyville toimijoille. Työn tuloksena Turkuun syntyy kulttuurialan osaamiskeskus, joka lisää alan työpaikkoja, kasvattaa alueen rahoitusta ja vahvistaa sen veto- ja pitovoimaa.

KampusART

Kupittaan kampuksen taideohjelma on merkittävä julkisen taiteen hanke Suomessa. Ohjelman ytimessä on korkeatasoinen ja moninainen nykytaide, joka lisää Kupittaan kampuksen vetovoimaisuutta sekä rakentaa EduCityn ja alueen identiteettiä. Taideohjelman toteuttajina ovat ensisijaisesti ammattitaiteilijat. Ohjelmaan osallistuu taideopiskelijoita, joita koulutamme julkisen taiteen ammattilaisiksi. Monitaiteinen kokonaisilme vahvistuu ja luo uusia avauksia taiteen kenttään. Taideohjelmassa osallistetaan sidosryhmiä ja viestitään tekemisestä aktiivisesti. Projektin aikana edistetään valtakunnallista julkista taidetta ja sen toimintamalleja.

Korona-ajan uudenlaiset yhteistyömuodot

Koronan tuomaan uudistumisen tarpeeseen yrityskentällä on reagoitu järjestämällä yrityksille digisparrauksia etäyhteyksillä mm. (digi)markkinoinnista ja esihenkilötaidoista. Yritysten tarpeisiin on vastattu opiskelija- sekä liiketoiminnalla.

Projektitoiminnan panos koronan aiheuttamien haittojen torjuntaan näkyy elvytysrahoituksen ja muiden koronaan liittyvien rahoitusten kautta. Fokus on verkostomaisen toiminnan tukemisessa, alueellisen muutoskestävyyden vahvistamisessa ja tulevaisuuden haasteiden ennakoinnissa.

Opetuksessa merkittävään rooliin ovat nousseet etäosallisuuteen perustuvat digitaalisuutta hyödyntävät ratkaisut kuten seminaarien, taiteellisten esitysten ja keskusteluohjelmien striimaukset sekä hyvänä esimerkkinä opinnäytetyönäyttelyn digitaaligalleria.

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

- Laatujärjestelmä on kattava ja se ohjaa ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämistä.
- Turun ammattikorkeakoulun laatu- ja tietojärjestelmiä on kehitetty pitkäjänteisesti ja systemaattisesti ja ne toimivat hyvin strategisen johtamisen tukena.
- Henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan systemaattisesti ja monipuolisesti. Vuosittain laadittava henkilöstön koulutussuunnitelma ohjaa henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Kehittämissuositukset

- Laatujärjestelmän kehittämisessä on varmistettava, että tasapaino laatujärjestelmän ohjaavuuden ja innovatiivisen kokeilukulttuurin välillä säilyy.
- Laatujärjestelmän kautta saatavan palautetiedon yhteistä käsittelyä neuvottelukuntien, sidosryhmien ja opiskelijakunnan kanssa tulee hyödyntää strategisessa johtamisessa nykyistä enemmän.
- Henkilöstön palkitsemisen käytäntöjä tulee monipuolistaa ja kehittää niin, että ne ovat entistä läpinäkyvämpiä ja ammattikorkeakoulun strategiaan ja tavoitteisiin perustuvia.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

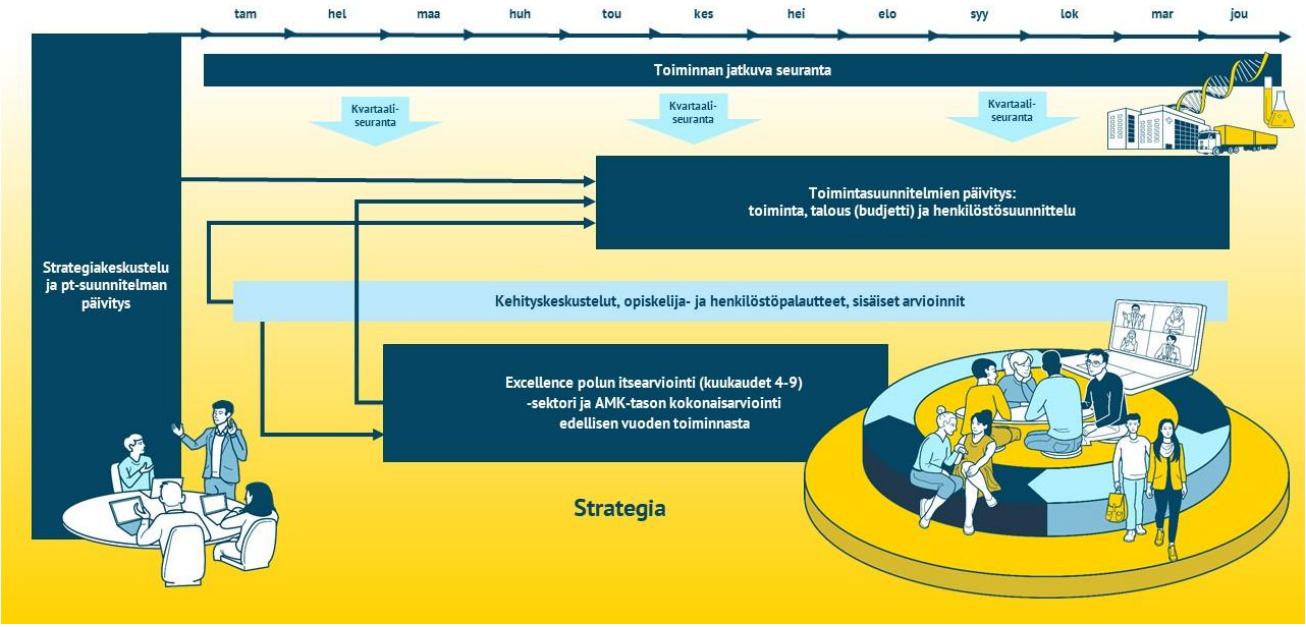
- Korkeakoulun itsearviointi

Laadunhallinta tukee strategian toteuttamista

Strategian tavoitteiden toteutumisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen varmistamme systemaattisella toiminnanohjauksella, johon on integroitu tarpeisiimme sovellettu EFQM-mallin itsearviointimenettely, Excellence-polku (EP). Sisäisillä arvioinneilla (palveluun, teemaan tai toimintatapaan liittyvä) arvioimme kehittämisen kohteita tarkemmin.

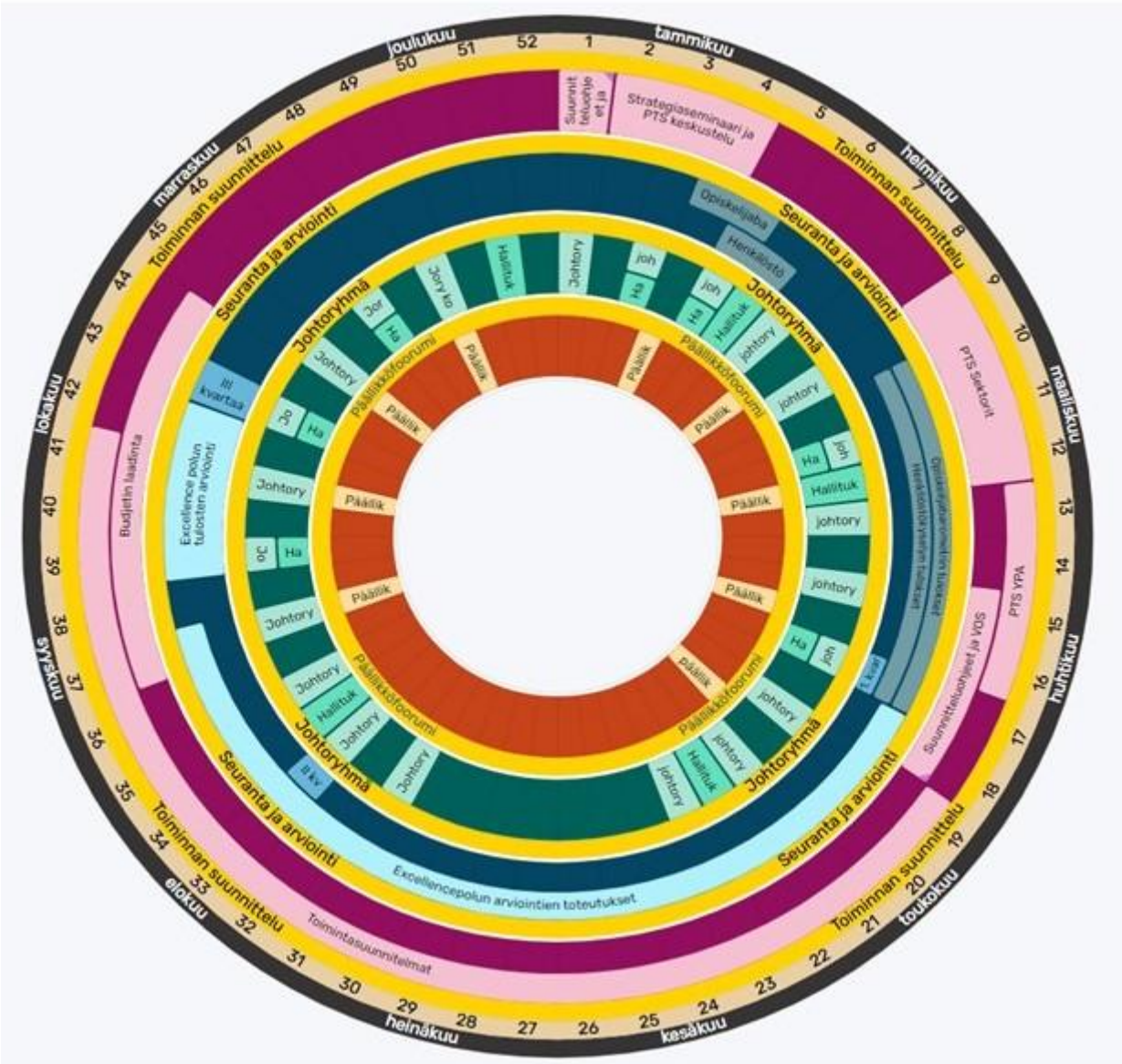
Johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin, joka on laadunhallinnan perusta. Laadunhallinnan vastuut on määritelty johtosäännössä, josta on johdettu laatupolitiikka. Laadunhallinnan elementit ovat osa Messiä ja toiminnanohjausta (RUORI). Ratkaisun tavoitteena on tehdä laatumenettelyitä luontevaksi osaksi päivittäistä toimintaamme. Tiivistelmä laadunhallinnan menettelyistä löytyy www-sivuiltamme.

AMK:n hallitus arvioi säännöllisesti strategian ajantasaisuutta. Excellence in Action -strategia on luotu 2014—2015 ja sitä on päivitetty 2018—2019. Hallitus päätti, että vuoden 2022 aikana ammattikorkeakoululle luodaan uusi strategia vastaamaan koronan jälkeisen ajan vaatimuksia. Osallistamme strategiatyöhön keskeiset sidosryhmät, opiskelijat ja henkilöstön. Strategisen suunnittelun toimeenpanee rehtori. Vastuut on määritelty johtosäännössä. Strategian konkretisointi toimintaamme on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Strategian toimeenpanon vaiheet ja seuranta

Strategian toimeenpano ja toiminnan vuosisuunnittelu muodostavat jatkumon. Vuosisuunnittelu käynnistyy esihenkilöiden strategiakeskustelulla, jossa tarkastellaan edellisen vuoden tuloksia, muutostarpeita ja tarkennetaan suunnitelmia tuleville viidelle vuodelle. Tätä seuraa pitkän tähtäimen viisivuotissuunnitelman päivitys (PTS), toimintasuunnittelu (TS) ja EP-itsearviointi. Toimintasuunnitelmissa strategiset linjaukset tarkentuvat ja konkretisoituvat toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnitteluun. Suunnittelu on johtamisen vuosikellossa (kuvio 8) nivottu yhteen laatumenettelyiden kanssa. Itsearvioinnin perusteella toiminnan suunnittelun ja seurannan työkalut ovat toimivia ja tiedolla johtamisen menettelyt ovat kehittyneet hyvään suuntaan.



Kuvio 8. Johtamisen vuosikello

Vuosittain toteutettava EP-itsearviointi tuottaa tietoa tavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämistarpeista. Siinä hyödynnämme vuoden aikana kerätyt palautteet ja sisäiset arvioinnit. Itsearviointi tehdään sektorikohtaisesti. Sektoreiden tuloksia hyödynnetään AMK:n johdon tekemässä itsearvioinnissa, missä muodostetaan AMK:n tason näkemys. Menettely syventää ymmärrystämme strategian toteutumisesta.

EP-itsearvioinneissa nousseet vahvuudet ja kehittämiskohteet toimenpiteineen priorisoimme johtoryhmissä. AMK:n johtoryhmä sopii AMK:n tasoisten kehittämiskohteiden toteuttamisesta. Kehittämistoimenpiteet konkretisoituvat toimenpiteiksi toimintasuunnitelmiin. Johtoryhmät seuraavat ja ohjaavat toiminnan kehittämistä kvartaaleittain toiminnanohjausportaali RUORIssa esiteltyjen tulosten ja toimintasuunnitelmien perusteella.

Sisäisiin arviointeihin saamme syötteitä EP-itsearvioinneista, AMK:n johtoryhmästä ja perustehtäviä tuottavista palveluista. Arvioinnit tuottavat tietoa ja käytänteitä perustehtävien ja

niitä tukevien palvelujen kehittämiseen. Tulokset ovat kaikkien saatavilla Messissä. Sisäisestä arvioinnista saadun palautteen perusteella olemme esimerkiksi tehneet TUOn kanssa ”yhden luukun” opiskelijapalautekanavan (ks. kuvio 2). Sisäisiä arviointeja toteutamme tarpeen mukaan 3–4 vuodessa.

Tehtyjen EP-itsearviointien perusteella on havaittu, että laadunhallinnan menettelyiden integroiminen toiminnanohjaukseen ja toiminnan toteutumisen arviointi osallistavasti EP-työpajoissa sujuvoittavat toimintaa. Tehdyistä kehittämistoimenpiteistä, työpajojen merkityksestä ja tuloksista viestimistä on vahvistettava. Toimintasuunnitelmien ohjausvaikutus käytännön toimintaan kaipaa sanoittamista.

Strategia läsnä työn arjessa

Strategiaa konkretisoidaan ylimmän johdon säännöllisillä strategiaa ja sen toteuttamista käsittelevillä keskusteluvierailuilla kaikilla osaamisalueilla ja yksiköissä sekä vararehtorin johdolla käytävissä koulutusten OPS-keskusteluissa. Strategia on säännöllisesti esillä henkilöstötilaisuuksissa ja kehittämispäivillä. Strategia, prosessit ja toimintaohjeet ovat osa uusien työntekijöiden perehdytystä.

Henkilöstökyselyn ja EP-itsearviointien mukaan johtamiskulttuuri ja johdon strategiaviestintä on kehittyneet tasaisesti. Strategia koetaan itsearviointien mukaan selkeäksi ja konkreettiseksi. Henkilöstön tietämystä oman työn merkityksestä strategian toteuttamisessa sanoitetaan kehityskeskustelussa, jossa yhtenä kohtana on työntekijän tehtävien yhteys strategisiin tavoitteisiin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Henkilöstö ja tärkeimmät sidosryhmät osallistuvat strategiatyöhön	Sisäisten arviointien hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä
Laadunhallinnan menettelyiden integrointi toiminnanohjaukseen	EP:n työpajojen merkityksestä ja tuloksista viestimisen parantaminen.
PTS ja TS sekä EP kokonaisuus toimii strategian toimeenpanossa ja arvioinnissa	
Strategiasta viestitään ja sen yhteyttä arjen työhön käsitellään.	

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Turun ammattikorkeakoulun laatutyö tukee strategista johtamista

Turun ammattikorkeakoulu on kehittänyt pitkäjänteisesti ja systemaattisesti laatujärjestelmäänsä. Korkeakoulu on onnistuneesti luonut uudistamiseen kannustavan ja systemaattisen laatujärjestelmän, joka tukee strategista johtamista. Turun ammattikorkeakoulun laatupolitiikka on julkisesti nähtävissä ammattikorkeakoulun verkkosivuilla ja sen linkittyy korkeakoulun strategiaan. Tavoitteet on kiteytetty sujuvaan ja tulokselliseen toimintaan tähtäävänä Excellence in Action-tavoitteena. Haastatteluissa Excellence in Action -tavoitetta kuvattiin siten, että erinomainen toiminta näkyy käytännön sujuvassa toiminnassa ja se näytetään tuloksilla ja osaamisella.

Laatujärjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin. Auditointivierailulla saatiin näyttöä siitä, että laatujärjestelmä tuottaa systemaattista tietoa, joka raportoidaan neljännesvuosittain johdolle ja hallitukselle. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon perusteella pystytään arvioimaan miten korkeakoulun strategiset tavoitteet toteutuvat ja millaisia muutoksia strategiaan tulee tehdä. Kvartaaliseurannan merkitys ammattikorkeakoulun strategisessa johtamisessa tuli esiin useissa haastatteluissa. Haastattelujen perusteella PDCA-syklin toteutumista on kehitetty systemaattisesti. Erityistä huomiota on kiinnitetty syklin viimeiseen vaiheeseen eli jatkuvaan kehittämiseen.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä

Turun ammattikorkeakoulun sisällä johtamis- ja laatujärjestelmää pidetään toimintaa ohjaavana, mutta ketteränä ja nopean reagoinnin mahdollistavana. Auditointihaastattelujen perusteella myös ulkoiset sidosryhmät kokevat samoin. Ketteryys, nopea reagointikyky ja alueen tarpeisiin vastaaminen korostuvat myös sidosryhmien puheissa. Tekniikan koulutuksen laajentaminen yhdessä Turun yliopiston kanssa on konkreettinen esimerkki Turun ammattikorkeakoulun hyvästä reagointikyvystä alueen tarpeisiin.

Koulutuksen sektorit, osaamisalueet ja muut yksiköt käyttävät laatujärjestelmän tuottamaa tietoa säännöllisesti toimintansa ohjaamisessa ja kehittämisessä. Korkeakoulussa on käytössä EFQM-malliin perustuva Excellence-poluksi kutsuttu itsearviointi. Auditointivierailun perusteella säännölliset itsearvioinnit koetaan hyvänä ja toimivana tapana johtamisen ja laatutyön tukena. Päällikköfoorumi toimii strategisen keskustelun mahdollistajana. Turun ammattikorkeakoulussa on käytössä johtamisen vuosikello. Johtamisen vuosikello toimii hyvin johtamisen käytännön

tukena erityisesti päällikkötasolla ja selkeyttää koulutuksen suunnittelun johtamista. Auditointiryhmä suosittelee, että laatujärjestelmän kehittämisessä varmistetaan, että tasapaino laatujärjestelmän ohjaavuuden ja innovatiivisen kokeilukulttuurin välillä säilyy.

Auditointihaastatteluiden perusteella laatujärjestelmä toimii ja sitä hyödynnetään myös TKI-prosessien strategisessa johtamisessa. Hyvänä esimerkkinä tästä on TKI-prosessien pitkäjänteinen ja systemaattinen kehittäminen sekä TKI-toiminnan ja tutkimusryhmien toiminnan säännöllinen seuraaminen. Monipuolista seurantatietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja suuntaamisessa.

Turun ammattikorkeakoulun profiilina on olla vahvasti aluelähtöinen ja aluetta palveleva toimija. Sidosryhmien ja neuvottelukuntien haastatteluiden mukaan ammattikorkeakoulu voisi laatujärjestelmässään nykyistä enemmän hyödyntää sidosryhmiltä saatua palautetta. Palautetta tulisi kerätä nykyistä monipuolisemmin koko ammattikorkeakoulun toiminta-alueelta. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmäpalautteen keruutapoja ja saadun tiedon hyödyntämistä toiminnan kehittämiseksi tulee monipuolistaa ja vahvistaa. Myös laatujärjestelmän kautta saatavan palautetiedon yhteistä käsittelyä neuvottelukuntien ja sidosryhmien kanssa tulee hyödyntää strategisessa johtamisessa nykyistä enemmän.

Sidosryhmien lisäksi laatujärjestelmän kautta saatavan tiedon käsittelyä tulee entistä systemaattisemmin tehdä myös yhdessä opiskelijakunnan kanssa. Opiskelijakunnan edustajat antoivat haastattelussa hyvää palautetta siitä, että heitä kuunnellaan ja yhteinen keskustelu ammattikorkeakoulun johdon kanssa on säännöllistä ja avointa. Opiskelijakunnan roolia kannattaa kuitenkin vielä vahvistaa ja opiskelijakunnan toimijoiden osaamista ja kokemuksia hyödyntää laatujärjestelmän avulla syntyvän tiedon hyödyntämisessä. Tämä tukee myös opiskelijakunnan oman toiminnan kehittämistä. Esimerkiksi opiskelijabarometrin tulosten käsittelyä ja analysointia tulee tehdä entistä systemaattisemmin ja tiiviimmin yhdessä opiskelijakunnan toimijoiden kanssa.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

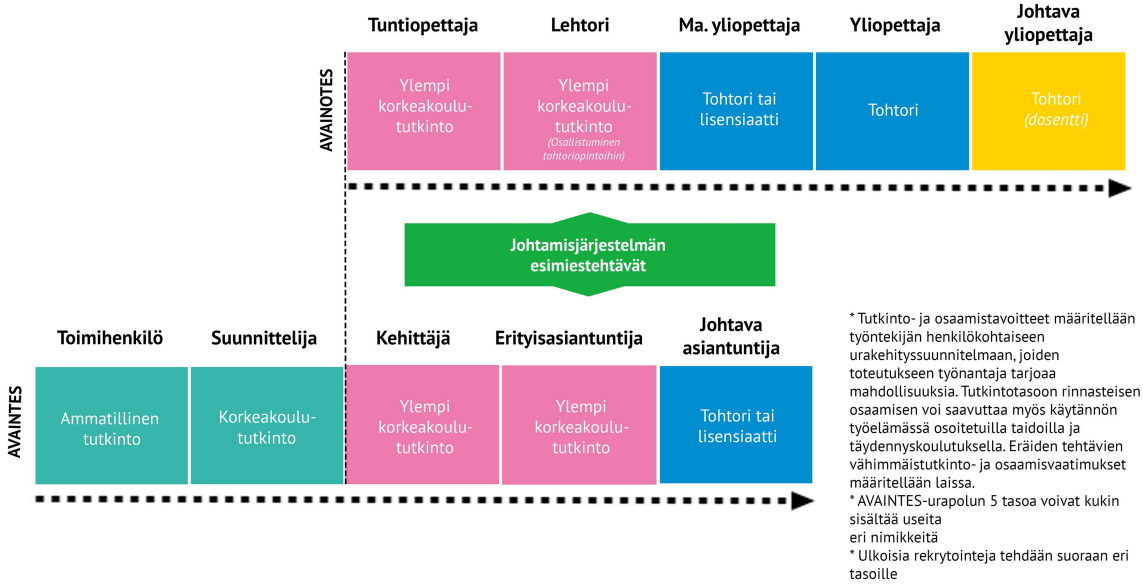
- Korkeakoulun itsearviointi

Meille on tärkeää, että yhteisömme jäsenet voivat hyvin ja toimivat aktiivisesti yhteisten tavoitteidemme eteen. Kehitämme yhteisöllistä toimintaamme sekä fyysisesti että virtuaalisesti jaetuissa työtiloissa. Tavoitteenamme on synnyttää positiivisella, avoimella ja reilulla työkulttuurilla vetovoimainen yhteisö, johon kaikkien on helppo sitoutua. Henkilöstön osaamisen kehittämistä, rekrytointia ja työhyvinvoinnin tukemista käsitellään Hyvää työtä -periaatteissa. EP-itsearvioinneissa vahvuudeksi mainitaan matala hierarkia ja osallistava kulttuuri. Olemme ottaneet vuoden 2022 kehittämiskohteeksi henkilöstökyselyn 2021 tulosten perusteella sisäisen vuoropuhelun lisäämisen.

Osaaminen kehittyy työn arjessa

Saamme tietoa osaamisen kehittämistarpeista kehityskeskusteluista, henkilöstökyselystä sekä opiskelija- ja asiakaspalautteista. Yhteiskunnallisella tasolla tunnistamme osaamistarpeita työelämän kehitystä seuraamalla ja sidosryhmäyhteistyön kautta. HR:n vuosittain laatima henkilöstön koulutussuunnitelma kuvaa osaamisen kehittämisen vastuut ja keinot sekä määrittelee osaamisvaatimusten muutokset ja koulutus- ja osaamistavoitteet henkilöstöryhmittäin. EP-itsearviointitiedon perusteella henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita tulisi koota ja hyödyntää henkilöstön kehittämisessä systemaattisemmin. Vuodesta 2022 osaamiskapeikkoja tunnistetaan työyhteisön kehittämissuunnitelman avulla, mikä auttaa rekrytointien kohdentamisessa osaamisen painopisteiden mukaisesti. Tiedostamme strategisen henkilöstösuunnittelun kehittämisen tarpeen henkilöstön eläköityessä ja tulevaisuuden osaajien oikea-aikaisessa rekrytoinnissa.

Käytössä on urapolkumalli (kuvio 9), jossa tehtävät on sijoiteltu eri tasoille niiden vaativuuden mukaan. Se mahdollistaa työssä kehittymisen eli uralla etenemisen tai työtehtävästä toiseen siirtymisen. Urapolulla voi liikkua sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti.



Kuvio 9. AMK:n urapolkumalli

Huomioimme strategiset painopisteet henkilöstökoulutusten teemoissa. Työssä oppiminen yksin ja yhdessä on tärkeä osaamisen kehittämisen tapa. TKI-toimintaan osallistuminen kehittää substanssiosaamisen lisäksi pitkäjänteisesti mm. kielitaitoa ja verkosto-osaamista, ja monialaisuus tukee yhteisöllisyyttä. Koulutuksen kehittämisen tiimi järjestää pedagogiseen osaamiseen liittyvää koulutusta. Tohtorikiihdyttämö tukee väitöskirjaa tekevää henkilöstöä. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella suurin osa henkilöstöstä kokee työnantajan tukevan ammatillista kehittymistä. Sektoreilla on eri ammattialojen tarpeita tukevia käytäntöjä henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

HR on kehittänyt uusia menetelmiä yleisperehdytykseen lukuvuonna 2020–2021 ja järjestänyt esihenkilöille sisäistä johtamiskoulutusta (ks. 3.4).

Luomme työhyvinvointia yhdessä

Työhyvinvointi on yhteinen asia, jonka kehittäminen kuuluu kaikille. Johtaminen luo edellytykset ja puitteet, ja jokainen työntekijä vaikuttaa omilla valinnoillaan omaan ja työyhteisön hyvinvointiin. Otamme huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja mahdollistamme työn ja muun elämän yhteensovittamisen työuran eri vaiheissa mm. erilaisilla työaikajoustoilla. HR on koonnut työurajohtamisen keinot esihenkilöiden oppaaseen.

Mittaamme työhyvinvointia vuosittaisessa henkilöstökyselyssä. Tulosten pohjalta laadimme yksikkö- ja sektorikohtaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden toteutumista seuraamme osana

toimintasuunnitelmien toteutumisen arviointia ja uuden suunnitelman laadintaa.

Henkilöstökyselyn tulosten hyödyntämistä ristiin EP-tulosten kanssa on tarpeen kehittää. Vuonna 2020 teimme koronan vuoksi kaksi ylimääräistä työhyvinvointikyselyä. Tulokset käytiin läpi henkilöstön kanssa, ja AMK-tasoisiin kehityskohteisiin tartuttiin. Työhyvinvoinnista keskustellaan kehityskeskusteluissa.

Tähtäämme ennaltaehkäisevään toimintatapaan. Toimimme varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti esim. työssä jaksamisen kohdalla. Häirinnän ja epäasiallisen käytöksen suhteen noudatamme nollatoleranssia. Ilmoitus häirinnästä, kiusaamisesta tai muusta epäasiallisesta käytöksestä on helppo tehdä sähköisellä turvallisuuspoikkeamailmoitus-lomakkeella Messissä. Henkilöstö ja opiskelijat jättävät lomakkeen kautta vajaat sata ilmoitusta vuodessa, joista kasvava osuus koskee tietoturvaa.

Työhyvinvointiasioita koordinoivat HR ja työhyvinvointiryhmä. HR viestii henkilöstön työhyvinvointia tukevista keinoista Messissä. Opiskelijat tuottavat opettajien ohjauksessa *Sun hyvä elämä* -nimisen palvelukokonaisuuden kautta henkilöstölle työhyvinvointipäiviä sekä terveys- ja hyvinvointipalveluita.

Tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun varmistaminen

Korkeakoulun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat nivoutuvat Yhdenvertainen AMK-suunnitelmassa. Sen tavoitteena on tehdä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisestä suunnitelmallista määrittelemällä kehittämiskohteita, konkreettisia toimenpiteitä ja ehkäistä syrjintää.

Kysymme henkilöstökyselyssä ja opiskelijabarometrissa tasapuolisesta kohtelusta. Henkilöstökyselystä on noussut esiin kokemus epätasapuolisesta kohtelusta. Juurisyitä on selvitetty ja ongelmakohtiin puututaan mahdollisuuksien mukaan. Taustalla vaikuttaa esim. työehtosopimuksiin ja palkkaukseen liittyviä eroja. Tähänastiset seurantamekanismit eivät riitä todentamaan, miten hyvin lain tarkoittamat yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat. Kartoitamme kyselyllä todellista yhdenvertaisuustilannetta ja tarkennamme tasa-arvosuunnittelua.

HR on kehittänyt rekrytointimenettelyitä ja saanut siitä hyvää palautetta. HR koordinoi ja ohjeistaa rekrytointimenettelyt siten, että niiden tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus pystytään varmistamaan. Läpinäkyvyys varmistetaan mm. palkkaamislupakäytännöllä, joka perustuu urapolkumallimme hyväksyttyihin kriteereihin ja pakottavaan lainsäädäntöön. HR ohjaa ja kouluttaa esihenkilöitä työoikeudellisissa kysymyksissä (ks. 3.4).

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Kannustaminen osaamisen kehittämiseen ja monipuoliset osaamisen kehittämisen keinot	Osaamis- ja henkilöstötarpeiden suunnitteluun enemmän ennakointitietoa

Rekrytointimenettelyihin ja perehdyttämiseen panostaminen	EP:n ja henkilöstökyselyn tulosten hyödyntäminen ristiin
Matala hierarkia ja osallistava organisaatiokulttuuri	
Työhyvinvointi esillä monipuolisesti	

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Henkilöstön osaamista kehitetään monipuolisesti

Turun ammattikorkeakoulussa henkilöstön osaamisen kehittämistä ohjaa vuosittain laadittava koulutussuunnitelma. Haastatteluiden perusteella henkilöstön osaamisen kehittämisen vahvuuksia ovat henkilöstön vuosittaiset kehityskeskustelut, osaamisen kehittämistä koskevat Excellence-polun itsearvioinnit ja osaamistarpeen kartoitusten tekeminen neljän-viiden vuoden välein. Kehityskeskusteluissa tunnistetaan henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet, joita peilataan ammattikorkeakoulun strategisiin tavoitteisiin ja omiin työtehtäviin. Kehityskeskustelun perusteella voidaan esihenkilön kanssa laatia henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa kartoitetaan ja tunnistetaan osaamiskapeikot ja kannustetaan henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen.

Henkilöstön palkitsemiseen ja kannustamiseen on hyviä käytäntöjä, kuten avajaisten yhteydessä jaettavat Tarmo- ja Into-palkinnot. Auditointiryhmä suosittelee, että henkilöstön palkitsemisen käytäntöjä monipuolistaan ja kehitetään niin, että ne ovat entistä läpinäkyvämpiä ja ammattikorkeakoulun strategiaan ja tavoitteisiin perustuvia.

Erilaiset osaamistarpeiden kartoitukset toimivat henkilöstökoulutuksen perustana. Koulutuksen kehittämisen työpajassa esiin tuotuja henkilöstön osaamisen kehittämistapoja ovat osallistuminen korkeakoulun TKI-toimintaan sekä korkeakoulun järjestämiin sisäisiin ja ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin. Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan erilaisissa verkostoissa. Henkilöstön työpajassa kiitosta saivat osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakaminen erilaisissa ammattikorkeakoulun ja sektoreiden yhteisissä tapahtumissa ja kehittämispäivissä. Osaamisen kehittämisen haasteena työpajassa tuotiin esiin kehittämiseen käytettävän ajan resurssointi.

Turun ammattikorkeakoulun järjestämien sisäisten henkilöstökoulutusten sisällöt liittyvät korkeakoulun strategisiin painopisteisiin. Yhtenä esimerkkinä tästä on korkeakoulun jo pitkään kehittämä innovaatiopedagogiikka- eli Innopeda®-koulutus. Henkilöstö kokee Innovaatiopedagogiikka-koulutukset erittäin toimivina ja käytännön työtä tukevina.

Sidosryhmien haastatteluiden mukaan henkilöstön osaamista ja ammattikorkeakoulussa tehtävää kehittämistyötä voisi tuoda entistä enemmän esille ammattikorkeakoulun ulkopuolelle. Auditointiryhmä suositteleekin ammattikorkeakoulua pohtimaan keinoja, miten henkilöstön osaaminen saataisiin nykyistä näkyvämmin esille sidosryhmille. Osaamisen näkyväksi tekeminen voisi myös vahvistaa ammattikorkeakoulun ja sidosryhmien uusia yhteistyömuotoja ja lisätä

ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Turun ammattikorkeakoulussa on käytössä ammattikorkeakoulun oma Excellence in Action -urapolkumalli. Mallissa on kuvattu työehtosopimusperusteisesti eri henkilöstöryhmät (AVAINOTES ja AVAINTES), tehtävänimikkeet ja eri tehtävien tutkintotavoitteet. Auditointivierailulla henkilöstö antoi urapolkumallista osittain ristiriitaista palautetta. Urapolkumalli koettiin hyvänä mallina, mutta sen myös katsottiin ohjaavan erityisesti sellaisiin tehtäviin, joissa vaatimuksena on tohtoritutkinto. Auditointiryhmä suosittelee, että urapolkumallia kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa siten, että siitä tulee nykyistä toimivampi kaikille henkilöstöryhmille ja henkilöstö kokee sen mahdollistavan useampia erilaisia urapolkuja.

Rekrytointiprosessin kehittämiseen on panostettu

Turun ammattikorkeakoulussa on jo useamman vuoden ajan kehitetty rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessia on virtaviivaistettu ja viime aikoina on kehitetty erityisesti kansainvälistä rekrytointia. Auditointiryhmä pitää rekrytointiprosessin ja erityisesti kansainvälisten työntekijöiden rekrytoinnin kehittämistä hyvänä asiana, sillä kansainvälisten rekrytointien onnistuminen on tärkeää myös ammattikorkeakoulun kansainvälistymisen kehittämisen kannalta. Auditointiryhmä suosittelee rekrytointiprosessin edelleen kehittämistä siten, että kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota Turun ammattikorkeakoulun vetovoimatekijöiden esille tuomiseen. Systemaattinen perehdytysprosessi kannattaa aloittaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin uusi työntekijä saadaan entistä paremmin ja nopeammin sitoutumaan työhönsä.

Turun ammattikorkeakoulun tekemien itsearviointien perusteella ammattikorkeakoulu on tänä vuonna ottanut käyttöön työyhteisön kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelman avulla voidaan tunnistaa osaamisvajeita ja kohdentaa rekrytointeja strategisen henkilöstösuunnittelun mukaisesti. Auditointiryhmä pitää työyhteisön kehittämissuunnitelmaa hyvänä käytäntönä rekrytoinnin kehittämisessä ja tulevaisuuden osaajatarpeen tunnistamisessa ja suosittelee jatkamaan työyhteisön kehittämissuunnitelman hyödyntämistä ja kehittämistä strategisen henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin tukena.

Henkilöstön työhyvinvoinnin, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon lisäämiseen on sitouduttu

Turun ammattikorkeakoulussa henkilöstön hyvinvointia tuetaan monin tavoin, esimerkiksi järjestämällä liikuntamahdollisuuksia ja hyvinvointipäiviä. Ammattikorkeakoulussa toimii työhyvinvointiryhmä ja henkilöstön työhyvinvointia mitataan vuosittaisessa henkilöstökyselyssä. Ammattikorkeakoulu on julkaissut Hyvän työn periaatteet 2021-2025, jossa kerrotaan ammattikorkeakouluyhteisön johtamisen, toiminnan ja työhyvinvointikulttuurin tavoitteista. Työhyvinvointiin panostaminen nousi esiin myös auditointivierailulla. Lisäksi auditointihaastatteluissa tuli esiin, että Turun ammattikorkeakoulussa mahdolliseen esiin tulleeseen epäasialliseen kohteluun puututaan välittömästi, mikä koetaan erittäin tärkeäksi.

Yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvistä asioista kerrotaan henkilöstön ja opiskelijoiden yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmassa ”Yhdenvertainen AMK 2021-2022”. Suunnitelmassa arvioidaan edelliseen suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotilannetta sekä asetetaan näihin liittyvät edistämistoimenpiteet. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma ei noussut erityisesti esiin auditointivierailulla, mutta auditointiryhmä sai haastatteluissa ja työpajoissa näyttöä suunnitelman toteutumisesta käytännössä esimerkiksi englanninkielisen materiaalin ja palvelujen tuottamisessa. Toisaalta tästä esiintyi myös näkemyksiä, joiden mukaan Turun ammattikorkeakoulussa ei riittävästi huomioida henkilöstöä, joka ei osaa suomen kieltä. Jatkossa tulee kiinnittää huomiota siihen, että englanninkielistä materiaalia ja palveluja on yhdenvertaisesti saatavilla kaikilla koulutusaloilla. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa heikentäväksi tekijäksi koulutuksen kehittämisen työpajassa mainittiin eri koulutuksen sektorien väliset palkkaerot.

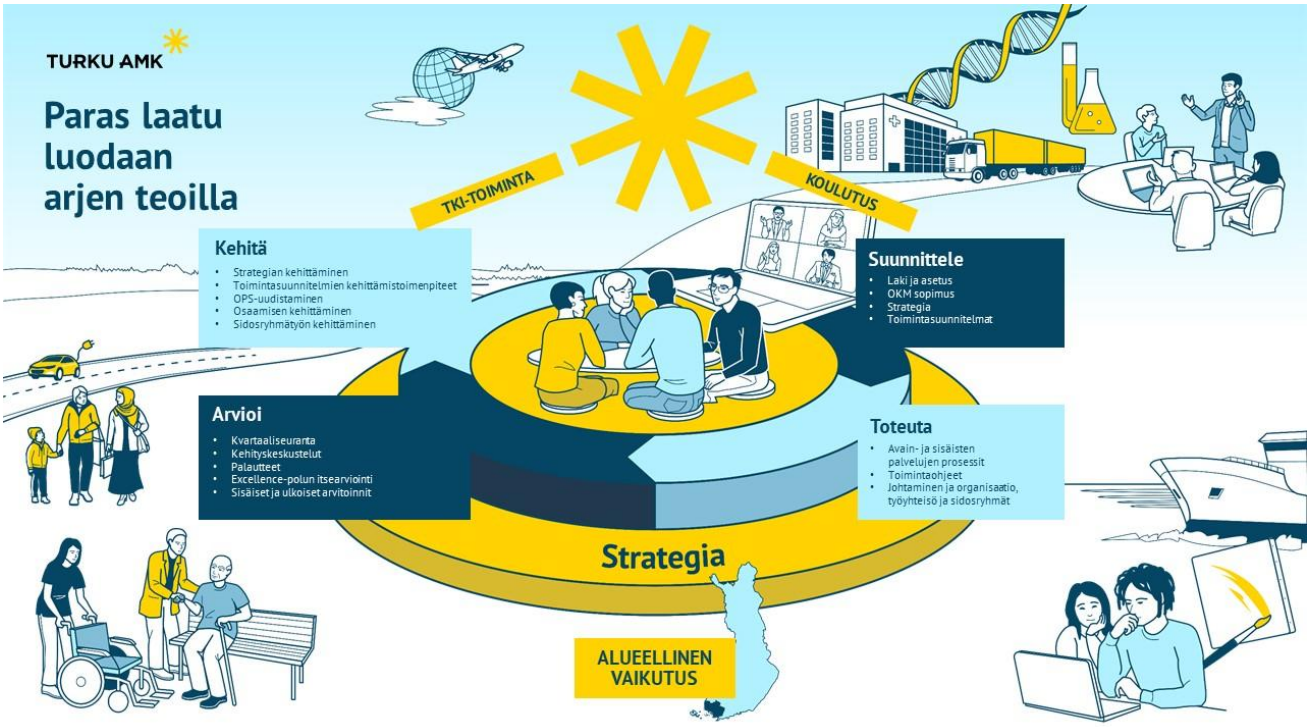
3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatu perustehtävien tukena

Laatujärjestelmä ja -menettelyt kattavat korkeakoulun avainprosessit: koulutuksen, TKI:n, liiketoiminnan ja sisäiset tukitoiminnot. Laatujärjestelmä on osa johtamista ja toiminnan ohjausta. Varmistamme, että

- toiminnan strategiset ja operatiiviset tavoitteet on asetettu
- toiminnan toteuttamisen menettelyt perustuvat toimintaohjeisiin ja sovittuihin menettelytapoihin
- toiminnan toteutumista seurataan ja arvioidaan mittarein sekä palaute- ja arviointitiedolla
- selkeät vastuut ja päätöksenteko mahdollistavat kehittämistoimenpiteiden määrittelyn, toimeenpanon ja priorisoinnin. (Kuvio 10)



Kuvio 10. AMK:n laatujärjestelmän kokonaisuus

EFQM-mallin mukaisesti olemme siirtyneet palvelunsaajalähtöiseen toimintatapaan. Meillä tämä tarkoittaa avainprosessien ryhmittelyä palvelukartassa oleviin palvelukokonaisuuksiin. Messi toimii laatukäsikirjanamme, jossa kuvataan palvelukartan mukaiset palvelut palvelunsaajan kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Palvelulähtöisen ajattelun sisäistäminen edellyttää yhä kehittämistä.

Syksyllä 2020 hankitun ARC-ohjelmistossa kuvataan organisaation rakenteet ja niiden väliset yhteydet. Järjestelmään on kuvattu palvelut, prosessit, toimintaohjeet, tietojärjestelmät ja tietovarannot. ARC-työ on vielä kesken, mutta kokonaisarkkitehtuurin kannalta hyödyt ovat havaittavissa. Palveluntuottajan ohjeet ovat RUORIssa.

Systemaattista laatujärjestelmän kehittämistä

Laatujärjestelmää ja -menettelyiden kokonaishallintaa on kehitetty auditoinnista saadun palautteen perusteella systemaattisesti. Olemme rakentaneet vaihteittain menettelytapoja, jotka vahvistavat laatujärjestelmää (kuvio 11).



Kuvio 11. Laatujärjestelmän kehittämisen tärkeimmät vaiheet

Kehittämistarpeita nousee esiin palautteista, sisäisistä ja ulkoisista arvioinneista, jotka ovat laatujärjestelmän toimivuutta todentavia ja kehittäviä menettelyitä. Karvin kehittävä auditointi on keskeinen menettely omien vahvuuksien ja kehittämiskohtien havaitsemisessa ja priorisoinnissa.

Esimerkki sisäisestä kehittämisestä on TKI-toiminnassa tehtävä tutkimusryhmien itsearviointi. Sen tuloksista ja eri järjestelmistä saatavista tiedoista kootaan Research Groups' Activity -raportti. Projektin elinkaari arvioidaan TEPPOssa ideasta jälkiarviointiin. Arvioinneista saadaan tietoa tutkimusryhmien kehittämiseen ja projektien tehokkaampaan valmisteluun. Tutkimusryhmien vertailut mahdollistavat vertaisoppimisen ja koontitiedot kertovat, missä teemoissa on parannettavaa.

Toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan menettelyiden yhdistäminen antaa selkeän toimintamallin johtamiselle. Toimintasuunnitelmat tehdään henkilöstöä kuullen bottom-up ajatuksella, ensin yksiköissä/ osaamisaloilla sitten sektoritasolla. Kvartaaliseuranta tukee

tavoitteiden toteutumista ja reagointia mahdollisiin poikkeamiin.

Viime auditoinnin suosituksen perusteella laaturyhmän kokoonpanoa selkeytettiin. Laaturyhmä arvioi laadunhallinnan kokonaisuutta ja kehittää sitä johdon tukena. AMK:n johtoryhmä hyväksyy laatutyön toimintasuunnitelman, sisäiset arvioinnit ja kehittämistehtävät sekä arvioinnin edellisen vuoden toimenpiteistä.

Laatumenettelyiden kuormittavuuden vähentämiseen on tehty toimenpiteitä. Sisäisiä arviointeja on kevennetty palautteiden perusteella ja keventämistä jatketaan. EFQM-mallin mukaista kieltä ja menettelyitä on muokattu arjen työhön sopivaksi ja tämä työ jatkuu. Vuodesta 2017 käytössä ollut Excellence-polku on kehittynyt osaksi esihenkilöiden työtä.

Osaamisen jakaminen laatukulttuurin tukena

Osaamisen jakaminen on yhteinen arvomme. Kannustamme henkilöstöä ja opiskelijoita yhteisöllisyyteen sekä kehittämistyön näkyväksi tekemiseen. Yhteisöllisyys ja arvojen mukainen osaamisen jakaminen rakentuvat arjen työssä, kehittämispäivissä, kehityskeskusteluissa ja EP-itsearvointien yhteydessä.

Strategiaamme sisältyvän innovaatiopedagogiikan oppimisotetta tukevat valmennukset, joihin henkilöstöä kannustetaan osallistumaan ja jakamaan vinkkejä toimintatapojen kehittämiseksi. Valmennuksiin on osallistunut yli 400 henkilöä. Innovaatiopedagogiikkaa on valmennusten lisäksi jalkautettu julkaisujen, podcastien ja työpajojen kautta.

Opiskelijoiden edustajat ovat mukana AMK:n kehittämisryhmissä ja sisäisissä arvioinneissa, mikä koetaan tärkeänä asiana. TUO rekrytoi vuosittain johtoryhmävastaavat, jotka välittävät tietoa opiskelijoiden ja henkilökunnan välillä. Johtoryhmävastaavat käsittelevät asioita omassa kokouksessaan sopien asioiden edistämisestä tarkoituksenmukaisella tavalla. Laaturyhmä tapaa TUOn ja koulutusalayhdistyksien edustajat laaturyhmän kokouksessa kerran vuodessa. Opiskelijakunnan ja rehtoreiden säännölliset tapaamiset tukevat vuoropuhelua korkeakoulun ja opiskelijakunnan välillä. Opiskelijoiden laaja osallistaminen mielekkäällä tavalla korkeakouluyhteisön kehittämiseen on haasteellista.

Työelämä ja sidosryhmät osallistuvat eri tavoin (esim. neuvottelukunnat) koulutuksen kehittämiseen. OPS-ohjeistukseen tulee ohje sidosryhmien osallistamiseen. Monialaiset ja yhteistoiminnalliset kampukset toimivat opiskelijoille oppimisympäristöinä, joissa samoissa tiloissa toimivat työelämätahot osallistuvat konkreettisesti oppimisen tukemiseen ja kehittämiseen.

Emeritus-toiminta osallistaa eläköitynyttä henkilöstöä toimimaan mm. mentorina ja opinnäytetyön ohjaajana. Vuonna 2016 käynnistynyt Turku UAS Fellow -asiantuntijajärjestelmä tähtää vastavuoroiseen tiedonvaihtoon ja yhteistyön syventämiseen kansallisesti ja kansainvälisesti. Muita tapoja osallistaa sidosryhmiä ja yhteistyöverkostoja ovat työelämätapaamiset, vierailut ja erilaiset tilaisuudet kuten alumnitapaamiset.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Laatujärjestelmän ja -menettelyiden systemaattinen kehittäminen	Palvelulähtöisen toimintamallin toteuttaminen
Laatujärjestelmän integrointi toiminnanohjaukseen ryhdittänyt toiminnan jatkuvaa kehittämistä	Sidosryhmien näkyvämpi osallistuminen AMK:n kehittämiseen.
Tietoa toiminnan tuloksista on saatavilla hyvin ja ymmärrettävässä muodossa	
Tutkimusryhmien itsearvioinnit ja niiden käyttäminen toiminnan systemaattisessa kehittämisessä.	

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laatutyö on korkeakouluyhteisössä arvostettua ja sillä on vaikuttavuutta

Turun ammattikorkeakoululla on kokeiluihin kannustava laatujärjestelmä, joka tukee hyvin koulutuksen, TKI-toiminnan sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden prosesseja ja niiden kehittämistä. Turun ammattikorkeakoulussa laatutyötä tehdään koko organisaatiossa ja siihen on sitouduttu. Laatutyö on integroitu osaksi henkilöstön ja opiskelijoiden arkea ja sillä on vaikuttavuutta kaikessa ammattikorkeakoulun toiminnassa.

Turun ammattikorkeakoulun laatujärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Ammattikorkeakoulun vahvuutena on laaturyhmä, jonka tehtäviä on selkeytetty edellisen auditoinnin tuloksien perusteella. Laaturyhmän toimintaa ja toiminnan vaikuttavuutta laadun ja toiminnan kehittämisen ohjaamisessa tuotiin esiin useissa haastatteluissa. Laaturyhmän toimintaa selkeästi arvostettiin koko organisaatiossa.

Excellence-polun itsearvioinnit auttavat tunnistamaan kehittämiskohteita

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella auditointiryhmä vakuuttui siitä, että Turun ammattikorkeakoulussa laatujärjestelmään liittyvät tietojärjestelmät ovat laajalti käytössä ja niiden tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Hyvänä käytäntönä nähtiin vuosittain toteutettava Excellence-polun itsearviointi, joka tuottaa tietoa tavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämistarpeista. Lisäksi Turun ammattikorkeakoulussa tehdään palveluihin, tiettyihin teemoihin tai toimintatapoihin liittyviä sisäisiä arviointeja. Sisäisiin arviointeihin arviointikohteita saadaan muun muun muassa Excellence-polun itsearvioinneista.

Auditointivierailun aikana Turun ammattikorkeakoulun laatukulttuuri näyttäytyi auditointiryhmälle avoimena ja keskustelevana. Haastatteluissa ja työpajoissa myönteistä palautetta annettiin matalasta hierarkiasta sekä mahdollisuudesta antaa palautetta helposti. Ammattikorkeakoulussa myös jaetaan hyviä käytäntöjä henkilöstön kesken. Hyvien käytäntöjen jakamisesta tuotiin esiin esimerkkejä sekä haastatteluissa että koulutuksen kehittämisen työpajassa. Hyviä käytäntöjä ja tietoa jaetaan säännöllisesti sektoreiden ja osaamisalueiden kehittämispäivissä ja muissa tapaamisissa.

Henkilöstöllä ja opiskelijoilla on edustajat erilaisissa kehittämisryhmissä, ja opiskelijat ja henkilöstö osallistuvat myös sisäisiin arviointeihin. Esimerkiksi opiskelijoiden kanssa on yhdessä kehitetty opiskelijoille erilaisia palautekanavia. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että henkilöstöä ja opiskelijoita sitoutetaan vielä entistä vahvemmin yhteiseen laadun kehittämiseen.

Laatujärjestelmän kehittämisen näkökulmasta ammattikorkeakoulun toiminta sidosryhmien

kanssa vaikutti auditointiryhmälle melko perinteiseltä. Sidosryhmien edustajat osallistuvat neuvottelukuntatoimintaan ja toisaalta ammattikorkeakoulun edustajat osallistuvat jäseninä erilaisiin verkostoihin. Auditointiryhmä suosittelee Turun ammattikorkeakoulua pohtimaan uusia tapoja kerätä palautetta ja osallistaa sidosryhmiä laatujärjestelmän kehittämiseen. Myös laatujärjestelmän tuottamaa tietoa tulee käsitellä sidosryhmien kanssa neuvottelukunnissa, jolloin tietoa voidaan hyödyntää myös sidosryhmien kanssa tehtävässä toiminnassa.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Laadunhallinnan integrointi toiminnanohjaukseen

Laadun ja toiminnanohjauksen menettelyiden integrointia on kehitetty systemaattisesti. Toimintamalli yhdistää johtamisjärjestelmän, toiminnan suunnittelun (PTS ja TS), budjetoinnin, henkilöstösuunnittelun ja niiden seurannan ja arvioinnin (ks. kuvio 7). Se tukee toiminnan kehittämistä, läpinäkyvyyttä ja jatkuvaa parantamista. Tulosten ja talouden raportointia on kehitetty vastamaan strategisia valintoja. Dokumentaatio on RUORIssa.

Toimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan kvartaaleittain. Sektorin laatuasiantuntija toimii esihenkilön tukena tulosten arvioinnissa. Kvartaaliseuranta käsitellään AMK:n johtoryhmässä ja viedään tiedoksi AMK:n hallitukseen. Seuranta koetaan tarpeelliseksi osana toiminnanohjausta. Kvartaaliseurannan toimivuutta arvioidaan sisäisessä arvioinnissa keväällä 2022.

EP-itsearvioinnissa henkilöstö arvioi omasta tehtävästään käsin, vahvuuksia ja kehittämiskohteita omassa työyhteisössä ja koko AMK:ssa. Menettely tuo strategiaa ja laatutyötä lähemmäs henkilöstöä sekä luo yhteisöllisyyttä ja lisää ymmärrystä siitä, että kehittäminen on monien asioiden summa. Itsearviointimenettelyä on kehitetty ja kehitetään edelleen palautteiden perusteella. Menettely on onnistunut kehittämistoimenpide, joka osaltaan tukee tiedolla johtamista.

Sisäisten arviointien virtaviivaistaminen

Sisäisiä arviointeja ja vuosittain tehtäviä EP-itsearviointitoteutuksia on kevennetty palautteiden perusteella. Arvioinnit kehittävät toimintaa ja ovat foorumeita, joissa jaetaan hyviä käytänteitä ja tuetaan laatukulttuurin kehittymistä. Näihin osallistuu vuosittain noin 100 henkilöä.

Toteutamme arvioinnit yleensä omien asiantuntijoiden voimin, joka samalla vahvistaa laatuosaamista. Arviointi kohdentuu tavoitteiden ja asiakaspalvelun kannalta olennaisiin menettelyihin. Toteutuksissa sovellamme innovaatiopedagogiikan mukaisia osallistavia menettelyjä. Laaturyhmä huolehtii arviointien toteuttamisesta. Arviointiryhmän raportin käsittelee laaturyhmä. AMK:n johtoryhmä priorisoi kehityskohteet. Arviointiprosessi ja raportti ovat kaikkien nähtävänä Messin Excellence-polulla. Sektoreiden esihenkilöt vastaavat kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta omilla vastuualueillaan. Arviointiin osallistuneilta pyydetään palautetta.

Perehdyttämismenettelyiden kehittäminen

HR-palvelut otti vuonna 2021 käyttöön Intro-ohjelmiston. Sen kautta HR-palvelut tai esihenkilö käynnistää uudelle työntekijälle yleisperehdytyksen. Perehdytys ohjaa työntekijän ja esihenkilön käymään läpi tietyt aineistot sekä toimenpiteet jäsennellysti ensimmäisten työviikkojen aikana ja koeajan kuluessa. Tämä takaa uusille työntekijöille tasavertaiset lähtötiedot ja yhdenmukaisen perehdytyksen korkeakoulun toimintatapoihin riippumatta esihenkilöstä, tiimistä ja sektorista. Intron käyttöönotolla vastattiin henkilöstökyselyssä ilmenneeseen tarpeeseen kehittää perehdytystä. Palaute Introsta on ollut hyvää. Tiimi- ja työtehtäväkohtaisesta perehdyttämisestä on vastuussa esihenkilö. HR-palvelut järjestää uusille työntekijöille kahdesti vuodessa perehdytystilaisuuden.

Henkilöstölle on kehitetty itslearningiin Opettajan digistartti- kurssi. Sen avulla henkilökunta voi perehtyä AMK:n toimintatapoihin, yhteisiin pedagogisiin näkemyksiin ja erilaisiin opetuksen välineisin. Syksyllä 2021 käyttöön otetussa paketissa on hyödynnetty opiskelijapaketin kokemuksia.

Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen

Esihenkilöille järjestettiin 2018–19 yhteensä 10 op laajuiseksi mitoitettu koulutuskokonaisuus, joka sai hyvää palautetta. Sen jatkona alkoi keväällä 2021 case study -mallinen esihenkilövalmennus (ks. 3.2). Sen tavoite on lisätä esihenkilöiden valmiuksia organisaation kehittämisessä, strategiatyössä, maineenhallinnassa ja mediasuhteissa ja vahvistaa henkilöstöjohtamista. Koulutuksen ohella esihenkilöille tuotetaan ajantasaisia ohjeistuksia, jotka ovat jäsennellysti saatavilla Messissä. Näistä on saatu hyvää palautetta. Esihenkilötyön ja johtamiskulttuurin osa-alueilla on ollut parannusta joka vuosi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja etätyön tukeminen

Henkilöstölle otettiin koronan myötä ylimääräinen ryhmätapaturmavakuutus eli ns. etätyövakuutus, joka korvaa etätyön yhteydessä sattuneita tapaturmia lakisääteistä vakuutusta laajemmin. Lisäksi esihenkilöille laadittiin etätyön johtamisen ohjeet, joissa painottuu työnjohdollisten näkökulmien lisäksi empatia, luottamus ja keskusteleva lähestymistapa. Etätyön aikana henkilöstölle tarjottiin online-taukojumppamahdollisuuksia.

Nopean viestinnän ja ongelmanratkaisun kanavaksi perustettiin AMK:n yhteinen Teams-ryhmä, jonka sadat käyttäjät löysivät nopeasti. Teams-ryhmä on vakiintunut sisäisen viestinnän, vinkkien ja epämuodollisen dialogin kanavaksi. Alkuvuonna 2021 toteutetun henkilöstökyselyn tulokset paranivat poikkeusvuodesta huolimatta.

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.

Turun ammattikorkeakoulu valitsi arviointialueen IV kohteeksi jatkuvan oppimisen.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Jatkuvan oppimisen tiimin perustaminen mahdollistaa jatkuvan oppimisen systemaattisen kehittämisen. Tiimin toiminta on sitoutunutta ja reflektoivaa.
- Turun ammattikorkeakoulun monialaisuus ja kiinteät työelämäyhteydet luovat hyvät mahdollisuudet jatkuvan oppimisen strategiseen kehittämiseen.
- Alumneilla on mahdollisuus opiskella maksutta avoimessa ammattikorkeakoulussa kaksi vuotta valmistumisen jälkeen.

Kehittämissuositukset

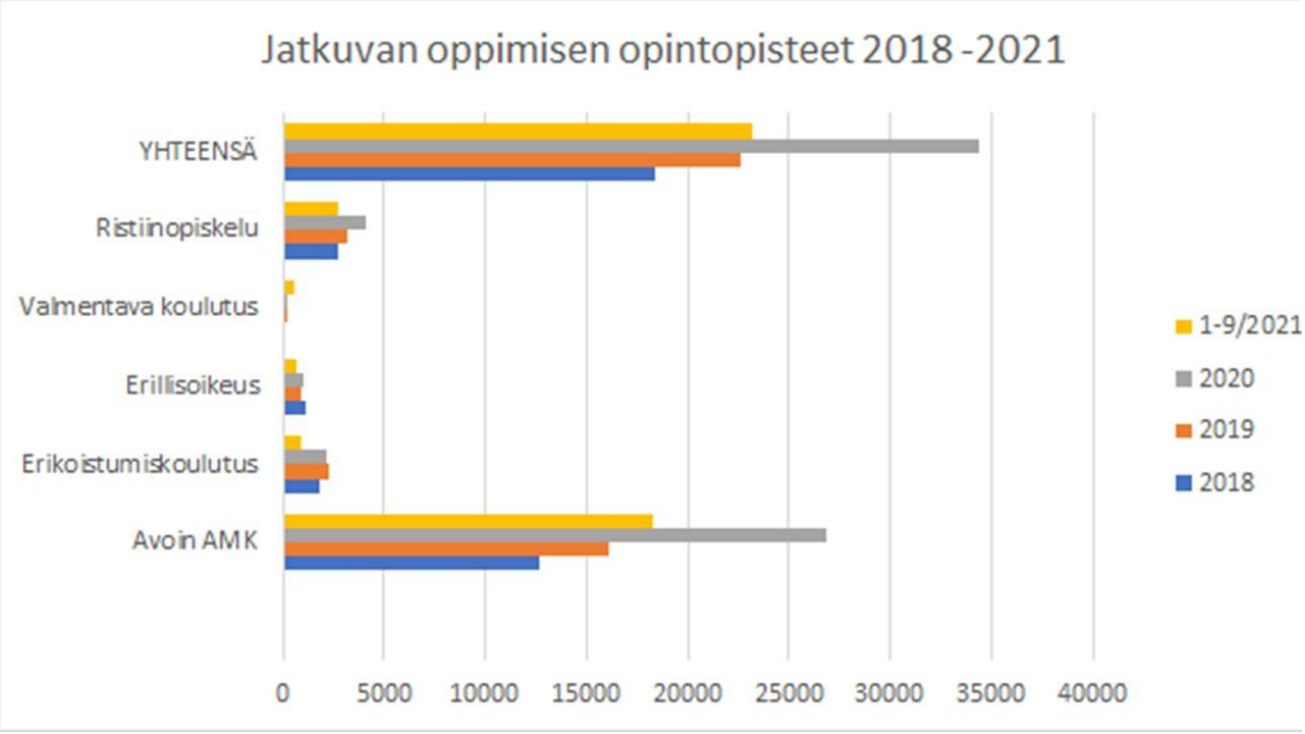
- Jatkuvan oppimisen painoarvoa ammattikorkeakoulun strategiassa tulee vahvistaa.
- Ennakointitiedon hyödyntämistä jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelussa tulee kehittää ja luoda sen perusteella nykyistä enemmän tarvelähtöistä jatkuvan oppimisen tarjontaa.
- Jatkuvan oppimisen opiskelijoita tulee kerätä erillistä palautetta ja lisätä palautteiden vaikuttavuutta jatkuvan oppimisen kehittämisessä.

4.1 Jatkuva oppiminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Jatkuva oppiminen on sekä Turun AMK:n strateginen tavoite että kansallisen koulutuspolitiikan tärkeä kokonaisuus. Jatkuvalla oppimisella (JO) tarkoitetaan osaamisen kehittämistä ja uudistamista elämän ja työuran eri vaiheissa. Auditoinnissa haemme keinoja, miten kykenemme toteuttamaan jatkuvan oppimisen tehtävää entistä paremmin.

Olemme seurannan ja benchmarkingin kautta tunnistanut kehittämiskohteiksi jatkuvan oppimisen tarjonnan laajentamisen ja suoritusten volyymin nostamisen. Strategiamme ydinajatuksena on tuottaa osaavia ammattilaisia Varsinais-Suomen työelämän kehittämiseen ja tarpeisiin. Tähän sisältyy tutkintokoulutuksia lyhytkestoisempien opintomahdollisuuksien huomattava laajentaminen ja osaamisen näyttömahdollisuuksien luominen JO-opiskelijoille. Kehitettävänä ovat JO:n ohjauksen ja neuvonnan palvelut eri kohderyhmille: alalle aikovat, alan vaihtajat, osaamisen päivittäjät, työmarkkina-asemaa parantavat, työttömät, lomautetut, erityispätevyyttä hakevat ja maahanmuuttajataustaiset.



Kuvio 12. Jatkuvan oppimisen opintopistekertymän kehittyminen 2018–09/2021

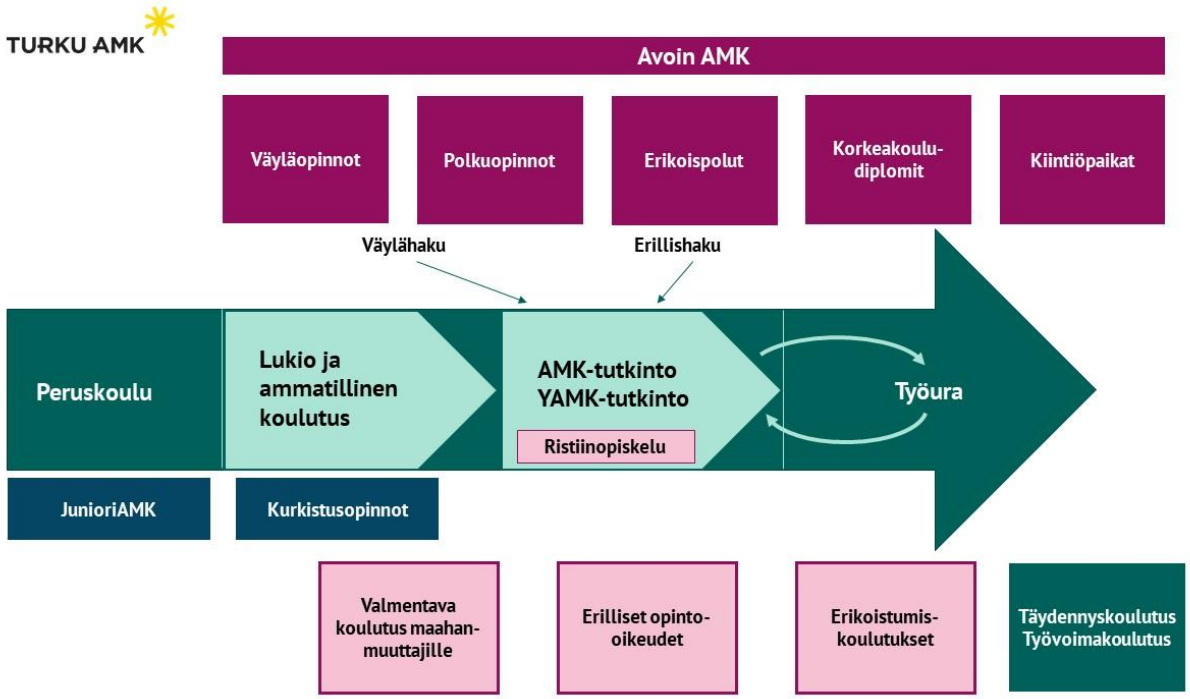
Keskitymme ei-tutkintokoulutuksen muotoihin, jotka kohdentuvat muihin kuin tutkinto-opiskelijoihin ja jotka tuottavat rahoitusmallin mukaisia opintopisteitä. Emme käsittele yhteistyöopintoja eli tutkinto-opiskelijoiden ristiinopiskelua.

Koulutuksen sektorit toteuttavat jatkuvan oppimisen opetuksen. Opintohallinnon toteuttaa

Opiskelijapalvelut, joka ohjeistaa avoimen AMK:n opintojen suunnittelua ja käytäntöjä yhdessä JO-tiimin kanssa. Tiimi koordinoi ja kehittää jatkuvan oppimisen kokonaisuutta. Opiskelijapalvelut kehittää hallintokäytäntöjä, esim. ilmoittautuminen, opinto-oikeuksien luominen ja opintomaksut Pepin Oppijan työpöydän kautta.

Jatkuvan oppimisen osa-alueet

Avoin AMK -opinnot ovat lakisääteisesti aina tutkintokoulutuksen osia. Polkuopinnot ovat AMK- tai YAMK-tutkinnon ensimmäisen vuoden opintoja, joita suoritetaan samassa ryhmässä tutkinto-opiskelijoiden kanssa. Haku ja opiskelijavalinta on Opintopolku -palvelussa. Polkuopinnot suorittanut voi hakea tutkinto-opiskelijaksi avoimen väylän erillishaussa. Avoimen AMK:n volyymistä valtaosa, 83 %, on polkuopintoja (v. 2020, 21 581 op, opiskelijoita 779).



Kuvio 13. Jatkuva oppimisen osa-alueet

Toteutamme väyläopintoja yhteistyössä toisen asteen oppilaitosten (Turun ammatti-instituutti, Salon ammattiopisto, Raision lukio, Naantalin lukio, Turun konservatorio ja musiikkiopisto) kanssa sopimuspohjaisesti. Oppilaitos ja väyläopintoja tarjoava AMK:n koulutus sopivat opetuksen toteutuksesta ja tarjonnasta lukuvuosittain. Hakukelpoisuuden erillisvalintaan tuottavia väyläopintojen paketteja on rakenteilla sosiaali- ja terveysalalla Turun ammatti-instituutin kanssa.

Laajennamme korkeakouludiplomien tarjontaa. Niiden osuus avoimen AMK:n volyymistä oli noin 5 % vuonna 2020 (1394 op, opiskelijamäärä 69). Keväällä 2021 tarjonnassa oli neljä diplomia. Koulutukset suunnittelevat opintoihin kuuluvat opintojaksot, määrittelevät aloituspaikat ja esittävät kohderyhmän. JO-tiimi ja avoin AMK ovat mukana määrittämässä valintaperusteita, hakuaikaa, opintojen kestoa, kohderyhmää sekä markkinointia. Koulutustoteutuksista päätetään

koulutusjohtajien/ KT-päälliköiden kanssa edellisen vuoden touko-kesäkuussa.

Perinteisin avoimen AMK:n tuote on tutkintokoulutusten opintojaksototeutusten kiintiöpaikat, joita tarjoamme liiketalouden, tekniikan ja jonkin verran soten alalla. Kiintiöpaikoilla suoritettujen opintopisteiden osuus avoimen AMK:n volyymista vuonna 2020 oli 10.8% (2782 op, 337 opiskelijaa). KT-päälliköt ja koulutusvastaavat saavat ohjeistuksen toteutusten tarjoamisesta ja tarvittavista tiedoista avoimesta AMK:sta. Opettajat tekevät päätöksen toteutusten tarjoamisesta, kiintiöistä ja osaamisen edeltävyysehdoista. Suunnittelu tapahtuu opetuksen vuosikellon aikataulussa.

Avoimen AMK:n opintojaksojen kiintiöpaikoille hakeutuvien ja opiskelijoiden kannalta ongelma on toteutussuunnitelmien puutteellisuus. Puutteiden takia opinnoista kiinnostunut ei löydä tietoa, esim. opetuksen ajankohdasta ja onko opetus verkossa vai ei. Jos toteutussuunnitelma on jäänyt julkaisematta, se ei näy opinto-oppaassa, avoimen AMK:n opintotarjonnassa eikä siirry Pepistä itslearningiin.

Koulutuksen sektorit vastaavat erikoistumiskoulutusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Uusia erikoistumiskoulutuksia tulee suunnitteluun ja toteutukseen ympäri vuoden. Aikataulut määrittyvät yhteistyöverkostoissa. Erikoistumiskoulutusten hakujen, opiskelijavalintojen sekä opintohallinnon keskittäminen Opiskelijapalveluille sekä prosessien yhtenäistäminen tutkintokoulutuksen kanssa on valmistelussa.

Maahanmuuttajille järjestetään ammattikorkeakouluopintoihin valmentavia koulutuksia. Koulutus kehittää suomen kielen taitoa ja valmiuksia suorittaa suomalainen korkeakoulututkinto. Valmentavan koulutuksen jälkeen voi hakea normaalin hakumenettelyn kautta tutkintokoulutukseen.

Erillisiä opinto-oikeuksia yleensä myönnetään tutkintosäännön perusteella hakemuksesta entisille tutkinto-opiskelijoille, joilta puuttuu tutkinnosta yli 35 op. Lisäksi ”erillisoikeutta” on käytetty harkinnanvaraisesti poikkeustapauksissa. On tullut esiin tarve lisätä opintomahdollisuuksia kesken lukukauden poiketen opetuksen vuosikellon mukaisesta tarjonnan valmisteluaikataulusta. Esimerkiksi Taideakatemian opetusproduktioihin osallistuville ulkopuolisille voidaan kirjata erillisen opinto-oikeuden opintopisteitä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Jatkuvan oppimisen viitekehyksen myötä yhteinen ymmärrys tuotteista, koordinoinnista ja opintohallinnosta	Jatkuvan oppimisen tuotteiden joustava suunnittelu ja ennakointi, jotta kyetään vastaamaan äkillisiin koulutustarpeisiin rakennemuutoksissa
Opiskelijapalveluiden ja JO-tiimin ohjaus ja neuvonta opetuksen sektoreille	Jatkuvan oppimisen asiakkaiden/oppijoiden neuvonnan ja ohjauspalvelujen selkeyttäminen
Korkeakouludiplomien toimivat käytänteet	Asiakaslähtöinen opintojaksojen toteutussuunnitelmien kuvaus ja informaatio ja tarjonnan selkeä esittäminen verkkosivuilla
Aktiivinen toiminta kansallisissa JO-verkostoissa.	Avoimen AMK -opintojen muun JO-tarjonnan lisääminen

4.1 Jatkuva oppiminen

- Auditointiryhmän arvio

Jatkuvan oppimisen tiimin toiminta edistää jatkuvan oppimisen kehittämistä

Turun ammattikorkeakoululla on halu kehittää jatkuvaa oppimista, mitä vahvistavat jatkuvan oppimisen valitseminen valinnaiseksi arviointialueeksi sekä jatkuvan oppimisen tiimin perustaminen noin vuosi sitten. Auditointiaineiston perusteella kehittämiskohteiksi tunnistetaan jatkuvan oppimisen tarjonnan laajentaminen ja suoritusten volyymin nostaminen. Ammattikorkeakoulu haluaa löytää keinoja, joilla pystyy entistä paremmin vastaamaan jatkuvan oppimisen haasteisiin.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella jatkuvan oppimisen tiimin tavoitteena on työikäisten osaamisen kehittäminen entistä tiiviimmin kytkettynä työelämän tarpeisiin sekä alueiden elinkeinojen ja elinvoiman kehittäminen kehittämällä ja koordinoimalla ei-tutkintoon johtavaa koulutusta. Lisäksi tiimissä kehitetään jatkuvan oppimisen opiskelijoiden ohjausta. Jatkuvan oppimisen tiimi yhdessä opiskelijapalveluiden kanssa ohjeistaa koulutuksen sektoreita jatkuvan oppimisen toiminnasta. Koulutuksen sektorit suunnittelevat ja toteuttavat opetuksen.

Jatkuvan oppimisen tiimin perustaminen mahdollistaa jatkuvan oppimisen systemaattisen kehittämisen. Tiimin toiminta on sitoutunutta ja reflektoivaa, ja tiimin jäsenet ovat motivoituneita kehittämään jatkuvaa oppimista. Jatkuvan oppimisen tiimi kerää palautetta toiminnan kehittämisen tueksi neuvottelukunnilta, alumneilta ja opiskelijoilta. Auditointiryhmä vakuuttui siitä, että jatkuvan oppimisen tiimi tekee merkittävää työtä, joka luo hyvän lähtökohdan jatkuvan oppimisen kehittämiselle. Myös Turun ammattikorkeakoulun jatkuvan oppimisen viitekehys toimii kehittämisen perustana, vaikka auditointivierailun aikana ei saatukaan selkeää näyttöä siitä, miten viitekehys käytännössä palvelee eri toimijoita ja kuinka eri toimijat ovat sitoutuneet siihen. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkuvan oppimisen suunnitteluun ja kehittämiseen otetaan nykyistä laajemmin mukaan koko henkilöstö ja panostetaan ammattikorkeakoulun yhtenäisen jatkuvan oppimisen kulttuurin luomiseen. Tämä edellyttää koko ammattikorkeakoulun henkilöstön ja johdon sitoutumista jatkuvan oppimisen kehittämiseen.

Jatkuvan oppimisen painoarvoa ammattikorkeakoulun strategiassa tulee vahvistaa

Jatkuva oppiminen liittyy Turun ammattikorkeakoulun strategian tavoitteeseen tuottaa Varsinais-Suomen alueelle osaavia ammattilaisia työelämän tarpeisiin. Auditointihaastattelujen perusteella ammattikorkeakoulun strategia ei kuitenkaan riittävästi ota huomioon jatkuvaa oppimista, mikä vaikeuttaa jatkuvan oppimisen toiminnan johtamista ja suuntaamista. Auditointiryhmä

suosittelee, että tulevan strategian päivittämisen yhteydessä jatkuvan oppimisen painoarvoa ammattikorkeakoulun strategiassa vahvistetaan ja johtamisjärjestelmää kehitetään huomioimaan paremmin jatkuvan oppimisen tarpeet. Ammattikorkeakoulun monialaisuus ja kiinteät työelämäyhteydet luovat hyvät mahdollisuudet jatkuvan oppimisen strategiseen kehittämiseen.

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella jatkuvaa oppimista ohjaavaksi keskeiseksi tekijäksi nousi ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli. Rahoitusmallin tavoitteiden koettiin kuitenkin olevan liian kapea tapa ohjata ja mitata jatkuvaa oppimista. Auditointihaastattelujen perusteella jatkuvan oppimisen kehittämiseksi Turun ammattikorkeakoululla on tarve määritellä jatkuvan oppimisen tavoitteet ja kohderyhmät nykyistä vahvemmin ammattikorkeakoulun ja toiminta-alueen lähtökohdista. Myös koulutuksen kehittämisen työpajassa tuotiin esiin kohderyhmien erittelemisen ja tarkentaminen jatkuvan oppimisen käytännön toiminnoissa ja kehittämisessä. Kohderyhmien ja toimintojen erittelemisen auttaa entistä selkeämmin määrittelemään, mitä palveluja ja tukea tietyn kohderyhmän tarpeisiin tarvitaan ja miten näitä palveluja pystytään tuottamaan mahdollisimman tehokkaasti ja toimivasti yhteisesti sovituilla tavoilla. Auditointiryhmä suositteleekin jatkuvan oppimisen kohderyhmien, tavoitteiden ja toimintapojen nykyistä selkeämpää määrittelyä. Määrittelyssä tulee ottaa huomioon ammattikorkeakoulun mahdollisuudet ja toiminta-alueen tarpeet.

Turun ammattikorkeakoulu on aktiivinen toimija alueen ennakointitietoa tuottavissa verkostoissa. Sidosryhmien, neuvottelukuntien ja henkilökunnan haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että jatkuvan oppimisen tarjonta on pääosin tarjontalähtöistä eikä riittävästi alueen työelämän tarpeista lähtevää ja niihin riittävällä tavalla vastaavaa. Auditointiryhmä suosittelee ennakointitiedon nykyistä systemaattisempaa hyödyntämistä ja jatkuvan oppimisen tarjonnan suuntaamista enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Myös jatkuvan oppimisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteita sekä niiden seurantaa ja arviointia on syytä kehittää.

Jatkuvan oppimisen palautejärjestelmän kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota

Turun ammattikorkeakoulussa opiskelijoilta kerätään palautetta useiden eri palautekanavien kautta. Auditointihaastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että jatkuvan oppimisen opiskelijoiden antamia palautteita ei pystytä kunnolla erittelemään muiden opiskelijoiden antamista palautteista, jolloin jatkuvan oppimisen opiskelijoiden tilanteen hahmottaminen ja tarvittavien kehittämistoimenpiteiden määritteleminen muodostuu haastavaksi. Auditointiryhmä suosittelee jatkuvan oppimisen opiskelijoiden palautejärjestelmän ja palautteen vaikuttavuuden kehittämistä siten, että palautteen perusteella pystytään entistä kohdennetummin kehittämään jatkuvan oppimisen toimintaa. Haastattelujen perusteella korkeakouludiplomin opiskelijoille on jo Turun ammattikorkeakoulussa kehitetty oma palautejärjestelmä. Tätä kehittämistä tulee jatkaa ja laajentaa myös muihin jatkuvan oppimisen opintoihin.

Auditointihaastatteluissa ja koulutuksen kehittämisen työpajassa nostettiin esiin, että jatkuvan oppimisen opiskelijoiden ohjaus ja tukeminen sekä opetuksen suunnittelu koetaan usein

kuormittavaksi ja siihen käytössä oleva aika riittämättömäksi. Haasteellisena koettiin myös, että lyhyissä jatkuvan oppimisen opinnoissa opiskelijoilla ei ole käytössään kaikkia samoja tietojärjestelmiä kuin tutkinto-opiskelijoilla. Useissa haastatteluissa hyväksi opintojen tukemisen käytännöksi nostettiin tutkinto-opiskelijoille alun perin suunniteltu Digistartti-koulutus, joka on nyt otettu käyttöön myös jatkuvan oppimisen opiskelijoille. Auditointiryhmä suosittelee kartoittamaan systemaattisesti eri koulutuksen sektoreilla käytössä olevia henkilöstön kuormitusta vähentäviä ja tehokkaita toimintatapoja sekä kehittämään toimintamallia, millä nämä hyvät käytännöt saadaan yhteiseen käyttöön koko henkilöstölle.

Haastattelujen perusteella Turun ammattikorkeakoulussa on otettu käyttöön keskitetty ohjaus- ja neuvontapalvelu jatkuvan oppimisen asiakkaille ja mahdollisille uusille asiakkaille. Neuvontapalvelu on tarkoitettu sekä yrityksille että yksityisille henkilöille. Palvelusta voi saada tietoa siitä, mikä jatkuvan oppimisen palvelu sopisi kyseisen yrityksen tai henkilön tarpeeseen. Vastaavan keskitetyn neuvonta- ja tukipalvelun kehittäminen kaikille jatkuvan oppimisen opiskelijoille voisi vähentää opetushenkilökunnan kuormitusta. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään jatkuvan oppimisen opiskelijoiden ja sidosryhmien neuvonta- ja tukipalveluita siten, että ne vastaavat kyseisten ryhmien tarpeita. Jo käynnistettyjä toimenpiteitä neuvonta- ja tukipalveluiden kehittämiseksi tulee jatkaa. Kehittämiseen kannattaa ottaa mukaan ammattikorkeakoulun henkilöstö, sidosryhmät sekä neuvonta- ja tukipalveluja käyttävät opiskelijat ja mahdolliset uudet jatkuvan oppimisen opiskelijat.

Alumnit on otettu huomioon jatkuvan oppimisen kohde- ja sidosryhmänä

Turun ammattikorkeakoulu on ottanut alumnit hyvin huomioon osana jatkuvan oppimisen kokonaisuutta. Alumneille tarjotaan mahdollisuus opiskella maksutta avoimessa ammattikorkeakoulussa kaksi vuotta valmistumisen jälkeen. Alumnit tarjoavat laajan yhteyden alueen työelämään. Alumneista muodostuukin merkittävä kohdejoukko ja markkinointikanava jatkuvan oppimisen palveluille.

Turun ammattikorkeakoulun alumneilta saadaan arvokasta palautetta jatkuvan oppimisen tarjonnasta ja opintojen laadusta. Alumnikoordinaattorin palkkaus on vahvistanut alumnityön tehokkuutta ja näkyvyyttä. Auditointiryhmä suosittelee ammattikorkeakoulua jatkamaan alumnien hyödyntämistä osana jatkuvan oppimisen toimintaa ja erityisesti tarvelähtöisen opintotarjonnan kehittämisessä. Lisäksi neuvottelukuntia tulee hyödyntää entistä laajemmin ja systemaattisemmin jatkuvan oppimisen tarpeiden määrittelyssä ja toiminnan suunnittelussa. Neuvottelukuntien tärkeys jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittämisessä nousi selkeästi esiin useissa haastatteluissa. Myös neuvottelukunnat toivat esiin mahdollisuutensa toimia yhteistyökumppaneina tarvelähtöisen opintotarjonnan kehittämisessä.

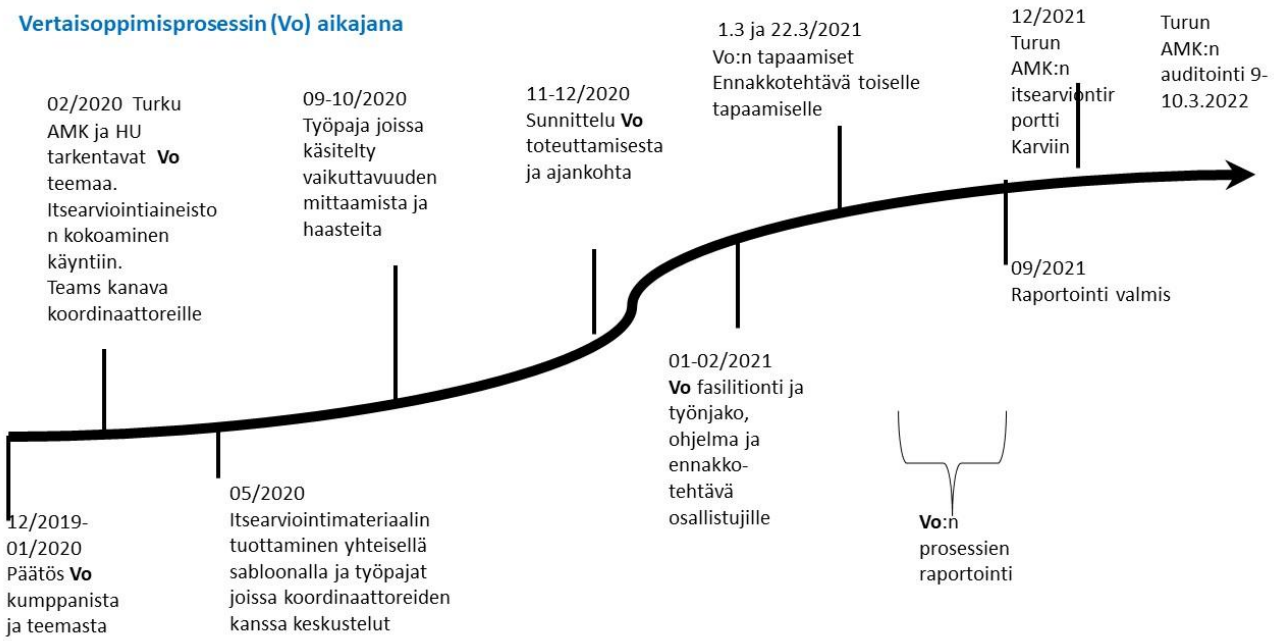
5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Vertaisoppimisen (Vo) teeman valmistelusta vastasi AMK:n laaturyhmä rehtorin toimeksiannosta. Teemaksi valittiin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden (YVV) johtaminen, joka sijoittuu pääosin arviointialueelle Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu. Vertaisoppimiskumppaniksi valittiin AMK:n hallituksessa tammikuussa 2020 hollantilainen Hogeschool Utrecht (HU). Turun AMK ja HU ovat strategisen yhteistyöverkosto CARPEn perustajajäseniä. Aktiivisesta yhteistyöstä kertovat opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuus sekä useat TKI-hankkeet.

YVV painottuu Turun AMK:ssa strategiassa ja sen todentaminen, seuranta edellyttävät kehittämistä. HU on tehnyt pitkäjänteistä työtä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saralla, joten tavoitteena oli saada eväitä, oivalluksia sekä vertaispalautetta prosessista. Molempia kiinnostavaan aiheeseen perehtyminen jatkoi luontevasti yhteistyön syventämistä.

Vertaisoppimisen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat korkeakoulujen laatuvastaavat työryhmineen (koordinaatioryhmä). Koronan takia työskentely ja vertaisoppiminen toteutui etänä. Työpajojen toteutukseen alun perin suunniteltu aika lyheni, mutta toisaalta etätyöskentelyn ansiosta niihin oli mahdollista kutsua enemmän osallistujia.



Kuvio 14. Vertaisoppimisen aikajana ja vaiheet

Suunnittelu ja toteutus

Koordinaatioryhmä tuotti Teams-palavereissa vertaisoppimistyöpajojen taustamateriaaliksi itsearvioinnin Karvin auditointimanuaalin pohjalta. Työpajoihin osallistuville luotiin omat Teams-kanavat, joihin koordinaatioryhmän tuottama aineisto sijoitettiin. Työpajoja toteutettiin kaksi (à 2 h) ennakkotehtävineen. Ensimmäisessä työpajassa jaettiin hyviä käytäntöjä ja toisessa työpajassa keskusteltiin siitä, miten niitä voisi soveltaa omassa korkeakoulussa.

Tilaisuudet alkoivat yhteisellä orientaatiolla, jota seurasi työskentely Teams-kanavilla alakohtaisissa ryhmissä (liiketoiminta, tekniikka, terveys ja hyvinvointi sekä taide ja media), joissa kussakin oli 3–4 osallistujaa/korkeakoulu. He edustivat korkeakoulujen eri tehtäviä (koulutus, TKI ja työelämäyhteydet). Lopuksi rehtorit reflektoivat työpajan tuloksia yhteenvetokeskustelussa. Tukena oli Socrative-alusta ja Teams, koordinaatioryhmällä lisäksi WhatsApp.

Arviointi ja tulokset

Ennakkoon koottu itsearviointiaineisto toi esiin YVV:n johtamiseen liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Molemmat korkeakoulut käyttävät vaikuttavuuden edistämisessä opiskelijalähtöistä monialaista projektioppimista, käytännönläheistä TKI-toimintaa sekä yhteistyötä paikallisten ja alueellisten toimijoiden kanssa. Myös strategisen toiminnan suunnittelussa ja seurannan indikaattoreissa on yhtäläisyyksiä, kuten valmistuneiden ja sidosryhmien tyytyväisyys. Eroavaisuuksia löytyi mm. toiminnan arvioinnin painopisteistä (HU on tehnyt analyysin taloudellisesta jalanjäljestään) ja järjestelmistä, joita johtamisen tukena käytetään (AMK:n TEPPO- ja ASKO-järjestelmät).

Työpajat onnistuivat hyvin teknisesti ja pääpiirteittäin sisällöllisesti. Ryhmien keskustelut olivat vilkkaita ja palautteen perusteella työtapa koettiin etätoteutuksenakin toimivaksi ja innostavaksi. Painopisteeksi nostettua vaikuttavuuden mittaamista ja hyödyntämistä osana johtamista sivuttiin, mutta vaikuttavuuden johtaminen koettiin vaikeaksi ja abstraktiksi aiheeksi. Tästä syystä keskusteluissa nousseet hyvät käytännöt liittyivät johtamisen sijaan paljon opetuksessa käytössä oleviin konkreettisiin toimintatapoihin, joiden kautta osallistujat kokivat voivansa edistää ja osittain arvioida korkeakoulun YVV:ta.

Työpajoissa käytiin keskustelua yhteisistä haasteista, joihin koettiin lukeutuvan mm. vaikeudet koota korkeakoulussa hajallaan olevaa tietoa YVV:sta, haasteet saada tarpeeksi kattavalta sidosryhmäjoukolta palautetta korkeakoulun toiminnasta sekä rajalliset arviointimenetelmät vaikuttavuuden mittaamiseksi. Näihin haasteisiin liittyvää keskustelua toivottiin jatkettavan AMK:n ja HU:n henkilöstön kesken työpajojen jälkeen. Erityisesti nostettiin esille tarve jatkaa keskusteluja siitä, miten korkeakoulut voisivat tavoittaa paremmin ja sitä kautta saada enemmän palautetta eri sidosryhmiltä. Tulevien jatkokeskustelujen aikana kyetään todennäköisesti perehtymään varsinaisiin vaikuttavuuden johtamiseen liittyviin haasteisiin korkeakouluissa.

Oman organisaation hyvät käytännöt	Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt
• BisneAkatemia -oppimisfoorumi ja monialaiset ja -ammatilliset yhteistyöprojektit (esim. Capstone) • Turun AMK:n yhteistyö julkisten ja yksityisten organisaatioiden kanssa • Opiskelijakeskeiset projektit, joissa käytetään PBL-ohjausmallia	• Alumniyhteistyön kehittäminen hyödyntämällä erilaisia viestintäkanavia • Elinikäisen oppimisen tukitoimet ja vaikuttavuus • Neighborhood Houses: naapuruston kulttuuritoimijoiden ja yleisön välisen yhteistyön kehittäminen

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

Koulutus:
• Yhteisen Smart Sustainable Cities -opintojen jatkokehittäminen
• Koulutuksen ja TKI:n integroimisen menettelyiden jakaminen
TKI:
• Taidelähtöisten arviointimenetelmien käyttö projekteissa ja toiminnassa
Työelämäyhteistyö:
• Sote-alan ammattispesifin alumnitoiminnan hyvät käytännöt (esim. puheterapian alumnipäivät ja LinkedIn-verkostojen luominen) olivat konkreettisia esimerkkejä, joita voitaisiin soveltaa Turun AMK:ssa.

Auditointiryhmän palaute

Turun ammattikorkeakoulu valitsi vertaisoppimisen aiheeksi Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu -arviointialueeseen sisältyvän yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisen. Vertaisoppimisen aiheen valinta perustuu Turun ammattikorkeakoulun strategiaan. Vertaisoppimisen kumppaniksi Turun ammattikorkeakoulu valitsi Hogeschool Utrechtin Alankomaista. Molemmat korkeakoulut toimivat strategisessa yhteystyöverkostossa CARPEssa ja heillä on aktiivista yhteistyötä sekä TKI-hankkeissa että kansainvälisissä opiskelija- ja henkilöstövaihdoissa, joten vertaisoppimisen kumppanin valinta on hyvin perusteltu.

Vertaisoppimisen tavoitteet on asetettu selkeästi ja vertaisoppimisen prosessi toteutettiin suunnitelmallisesti vaiheittain etätyöskentelynä. Vertaisoppimisen työpajoissa oli molemmista korkeakouluista osallistujia eri koulutusaloilta ja eri tehtävistä. Työpajatyöskentelyn aikana vertaisoppimisen aiheeksi valittu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen johtaminen osoittautui haastavaksi aiheeksi. Itsearviointiraportin mukaan työpajoissa jaettiin enemmän opetuksen hyviä käytäntöjä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen edistämiseksi kuin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutukseen johtamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä. Myös johtamiseen liittyvistä haasteista keskusteltiin. Itsearviointiraportin mukaan keskusteluja on tarkoitus jatkaa vielä auditointiin liittyvän vertaisoppimisen prosessin jälkeen.

Itsearvioinnin mukaan vertaisoppimisen tuloksena Turun ammattikorkeakoulu sai muun muassa uusia käytäntöjä koulutuksen ja TKI:n integroimiseen sekä taidelähtöisten arviointimenetelmien käyttöön. Haastatteluissa nousi esiin myös alumniviestinnän kehittäminen. Auditointiryhmä suosittelee hyvien vertaisoppimisessa saatujen käytäntöjen kehittämistä Turun ammattikorkeakoulun toimintaan sopivaksi ja yhteisten keskustelujen jatkamista vertaisoppimisen kumppanin kanssa.

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.