



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Heikki Malinen
Pirjo Halonen
Merja Heino
Jani Mäntysaari
Mikko Vieltojärvi
Kirsi Hiltunen
Eerikki Vainio

SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Heikki Malinen
Pirjo Halonen
Merja Heino
Jani Mäntysaari
Mikko Vieltojärvi
Kirsi Hiltunen
Eerikki Vainio



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
Julkaisut 18:2016

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen (org.) & Sirpa Ropponen (edit)
TAITTO Juvenes Print

ISBN 978-952-206-343-4 (nid.)
ISBN 978-952-206-344-1 (pdf)

ISSN 2342-4176 (painettu)
ISSN 2342-4184 (verkkojulkaisu)
ISSN-L 2342-4176

PAINATUS Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Tiivistelmä

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi

Julkaisun nimi

Savonia-ammattikorkeakoulun auditointi 2016

Tekijät

Heikki Malinen, Pirjo Halonen, Merja Heino, Jani Mäntysaari, Mikko Vieltojärvi, Kirsi Hiltunen ja Eerikki Vainio

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Savonia-ammattikorkeakoulun auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 14.4.2016 alkaen. Savonia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Savonia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaa-valintainen auditointikohde oli Opiskelijan kokonaisvaltainen ohjaus.

Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Savonian vahvuutena on viime vuosina merkittävästi parantunut tiedontuotannon systematisointi, oikeellisuus ja ajantasaisuus. Tietoa hyödynnetään järjestelmällisesti toiminnan kehittämiseksi ja koulutuksen ydinprosessissa tiedontuotanto on määritelty myös kriittiseksi menestystekijäksi. Jatkuva kehittäminen on myös auttanut havaitsemaan ja vähentämään laatujärjestelmän kuormittavuutta.
- Strategisen johtamisen, toiminnanohjauksen ja laatujärjestelmän integraatio on hyvin vahva. Järjestelmät muodostavat yhtenäisen ja konkreettisen kokonaisuuden, joka lähtee korkeakoulun strategisista tavoitteista ja jatkuu eri organisaatioitasoille vietyihin toiminnan tavoitteisiin ja niiden aktiiviseen seurantaan. Laatujärjestelmän mukainen toiminta on osa savonialaisten arkipäivää.
- Savonia on vahvasti mukana alueen kehittämisessä. Painoalat ja niiden myötä TKI-toiminta ovat yhdenmukaiset maakunnan tavoitteiden kanssa, ja toiminnalla on vahvat yhteydet alueen kehitysohjelmiin. TKI-toiminta on verkottunut alueen yritysten, muiden oppilaitosten ja sektoritutkimuslaitosten kanssa. Ulkoiset sidosryhmät kokevat Savonian olevan yhtenäisellä linjalla muihin maakunnan toimijoihin nähden. Yhteydenpito työ- ja elinkeinöelämän kanssa on aktiivista.

Ammattikorkeakoululle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Savonian on jatkossa tärkeää arvioida tiimimallin toimivuutta saatujen kokemusten perusteella ja kiinnittää huomiota toiminnan tasalaatuisuuteen. Eri aloilla on jonkin verran yhteisistä pelisäännöistä poikkeavia käytänteitä, joita on tarpeen yhdenmukaistaa.
- OIS-ajattelun mukainen monialainen yhteistyö koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa toteutuu joiltakin osin varsin hyvin esimerkiksi muotoilun ja tekniikan välillä. Monialainen ammattikorkeakoulu tarjoaa kuitenkin nykyistä monipuolisempia, toistaiseksi vielä hyödyntämättömiä yhteistyömahdollisuuksia. Auditointiryhmä kannustaa Savoniaa monialaisen yhteistyön laajentamiseen. Lisäksi taiteellisen toiminnan merkitystä ja yhteyttä muihin aloihin tulisi edelleen korostaa.
- Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa sähköistä opintojaksopalautetta. Alhaista vastaamisaktiivisuutta on pyritty nostamaan monin eri keinoin. Palautteen antamisen tärkeyttä tulisi kuitenkin edelleen kirkastaa opiskelijoille ja pyrkiä tätä kautta nostamaan vastausaktiivisuutta. Virallisten palautekanavien rinnalla käytetään myös suullisia palautekanavia, joiden kautta saatavan palautteen dokumentointiin ja käsittelyyn olisi tarpeen sopia yhteiset menettelytavat. Opiskelijoiden ja henkilöstön motivaatiosta laatutyöhön esimerkiksi palautteen antamisessa, käsittelyssä ja työryhmätyöskentelyssä tulee pitää huolta.

Avainsanat

Ammattikorkeakoulu, arviointi, auditointi, korkeakoulut, laadunhallinta, laatu, laatujärjestelmä

Sammandrag

Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation

Savonia-ammattikorkeakoulun auditointi 2016
(Auditering av Savonia-ammattikorkeakoulu 2016)

Författare

Heikki Malinen, Pirjo Halonen, Merja Heino, Jani Mäntysaari, Mikko Vieltojärvi,
Kirsi Hiltunen och Eerikki Vainio

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Savonia-ammattikorkeakoulu och beviljat yrkeshögskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 14 april 2016. Savonias kvalitetssystem uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshantering som fastställts för högskolor och motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Föremålet för auditeringen var Savonias kvalitetssystem som yrkeshögskolan har byggt upp utifrån sina egna utgångspunkter och målsättningar. Yrkeshögskolans valfria auditeringsobjekt var "Övergripande handledning av studerande".

Enligt auditeringsgruppen är kvalitetssystemets centrala styrkor följande:

- Savonias styrka är des system för att ta fram systematisk, korrekt och aktuell information som har förbättrats betydligt under de senaste åren. Savonia utnyttjar information på ett systematiskt sätt för att utveckla verksamheten. Dessutom har yrkeshögskolan fastställt att framtagning av information är en kritisk framgångsfaktor i kärnprocessen för utbildningen. Den kontinuerliga utvecklingen har också bidragit till att upptäcka och minska belastningen i kvalitetssystemet.
- Integreringen av den strategiska ledningen, verksamhetsstyrningen och kvalitetssystemet är mycket stark. Systemen utgör en sammanhängande och konkret helhet som utgår från högskolans strategiska målsättningar och omfattar verksamhetsmålen för de olika organisationsnivåerna och en aktiv uppföljning av målen. Kvalitetssystemet implementeras i den dagliga verksamheten på Savonia.

- Savonia är starkt med i utvecklingen av regionen. Fokusområdena och därmed FUI-verksamheten är förenliga med landskapets målsättningar, och verksamheten har starka kopplingar till olika utvecklingsprogram i regionen. FUI-verksamheten har nätverk med företag, andra läroanstalter och sektorforskningsinstitut i regionen. Enligt externa intressenter har Savonia samma policy som de övriga aktörerna i landskapet. Savonias kontakt med arbets- och näringslivet är aktiv.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för yrkeshögskolan:

- Det är viktigt att Savonia framöver ska utvärdera hur teammodellen fungerar utifrån erhållna erfarenheter och se till att verksamheten är av jämn kvalitet. De olika områdena har rutiner som i viss mån avviker från de gemensamma reglerna och som behöver samordnas.
- Det mångsektoriella samarbetet enligt OIS-tänket förverkligas till vissa delar synnerligen bra inom planering och genomförande av utbildningen, till exempel mellan formgivning och teknik. En mångsektoriell yrkeshögskola ska dock erbjuda fler olika samarbetsmöjligheter och Savonia har hittills inte utnyttjat sådana möjligheter. Auditeringsgruppen uppmuntrar Savonia att utvidga det mångsektoriella samarbetet. Betydelsen av konstnärlig verksamhet och kopplingen mellan konstnärlig verksamhet och andra områden bör dessutom betonas ytterligare.
- Studerandena kan ge respons om studieperioderna på elektronisk väg. Savonia har strävat efter att förbättra den låga responsaktiviteten på många olika sätt. Yrkeshögskolan bör dock på ett ännu tydligare sätt klargöra för studerandena hur viktigt det är att ge respons, och på så sätt sträva efter att förbättra responsaktiviteten. Vid sidan av de officiella responskanalerna har Savonia kanaler för muntlig respons. Yrkeshögskolan bör komma överens om gemensamma rutiner för att dokumentera och behandla muntlig respons. Savonia bör se till att studerandena och de anställda är motiverade för kvalitetsarbetet bland annat när det gäller att ge och behandla respons och att arbeta i arbetsgrupp.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetshantering, kvalitetssystem, utvärdering, yrkeshögskola

Abstract

Published by

Finnish Education Evaluation Centre FINEEC

Name of Publication

Savonia-ammattikorkeakoulun auditointi 2016
(Audit of Savonia University of Applied Sciences 2016)

Authors

Heikki Malinen, Pirjo Halonen, Merja Heino, Jani Mäntysaari, Mikko Vieltojärvi,
Kirsi Hiltunen and Eerikki Vainio

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of Savonia University of Applied Sciences and has awarded the institution a quality label that is valid for six years from 14 April 2016. The quality system of the institution fulfils the national criteria set for the quality management of higher education institutions, and corresponds to the European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality system that the institution has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the institution was “Comprehensive student counselling”.

The following elements were regarded as key strengths of the quality system:

- Savonia’s strength is that its information production is systematic, correct and up to date; the information production has improved substantially over the last few years. Savonia utilises information systematically to develop its operations; information production is also defined as a key factor of success in the core process of education. Continuous development has also helped Savonia to identify issues in the quality system and to streamline it.
- Strategic management, operations management and the quality system are integrated in an excellent way. The systems constitute a harmonised, concrete whole, which is based on the institution’s strategic goals and which continues to operational goals, taken to different levels of the organisation, and to active goal monitoring. It is a daily task for Savonia personnel to comply with the quality system.

- Savonia contributes a great deal to developing the region. Priority areas and related research, development and innovation activities are consistent with the province's goals, and the activities are closely linked to the region's development programmes. Research, development and innovation activities are networked with companies, other educational institutions and sectoral research institutes in the region. External stakeholders report that Savonia is on the same path with other operators in the province. Savonia actively interacts with the working life and business sector.

Among others, the following development recommendations were given to Savonia University of Applied Sciences:

- In the future, Savonia should assess the functionality of the team approach on the basis of the experiences so far, and to make sure that the operations are of a consistent quality. Some fields have practices which differ from the common rules to some extent, and these practices should be harmonised.
- Multidisciplinary cooperation (compliant with the Open Innovation Space approach) in education planning and implementation is, to some extent, implemented very well, for example, between design and technology. However, a thoroughly multidisciplinary university of applied sciences would provide more varied opportunities for cooperation, which have not been utilised yet. The audit team encourages Savonia to expand its multidisciplinary cooperation. In addition, Savonia should more powerfully underline the significance of artistic activities and their connection to other fields.
- Students can submit electronic feedback on courses. The response rate is low and Savonia has attempted to increase it in many different ways. Savonia should continue to remind students of how important it is to give feedback so that the response rate would increase. Verbal feedback channels are used in addition to the official ones. Savonia should specify joint procedures for documenting and processing verbal feedback. Savonia should take care of motivating students and staff to contribute to quality work, for example, with regard to submitting and processing feedback, as well as to operating in working groups.

Key words

Assessment, audit, higher education institutions, quality, quality management, quality system, university of applied sciences

Tiivistelmä	3
Sammandrag.....	5
Abstract	7
1 Auditoinnin kohteet ja toteutus	11
1.1 Auditoinnin kohteet.....	11
1.2 Auditoinnin toteutus.....	12
2 Savonia-ammattikorkeakoulun organisaatio	15
3 Korkeakoulun laatu politiikka	19
3.1 Laatu järjestelmän peruseriaatteen, tavoitteet ja vastuut	19
3.2 Laatu politiikasta viestiminen.....	21
3.3 Laatu politiikan kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan.....	23
4 Laatu järjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	25
4.1 Laatu järjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa.....	25
4.2 Laatu järjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä.....	27
4.3 Korkeakoulun laatu kulttuuri	29
5 Laatu järjestelmän kehittäminen.....	31
5.1 Laatu järjestelmän kehittämismenettelyt.....	31
5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittäminen.....	33
6 Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	35
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	35
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	41
6.2.1 Konetekniikan tutkinto-ohjelma	41
6.2.2 Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	45
6.2.3 Muotoilun tutkinto-ohjelma	49

6.3	Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta	52
6.4	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö.....	57
7	Opiskelijan kokonaisvaltainen ohjaus.....	63
8	Laatujärjestelmän kokonaisuus.....	71
8.1	Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus.....	71
8.2	Laatukulttuuri.....	73
8.3	Laatujärjestelmän kokonaisuus	73
9	Johtopäätökset.....	75
9.1	Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	75
9.2	Kehittämissuosituksset.....	77
9.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio	78
9.4	Korkeakoulujen arviointijaoston päätös.....	78
	Liitteet.....	79
	Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit.....	79
	Liite 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu.....	85
	Liite 3. Auditointivierailun ohjelma.....	86

Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Savonia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Arviointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää toimintansa laatua. Kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö korkeakoulun laatujärjestelmä liitteessä 1 määritellyt kansalliset kriteerit ja vastaako se siten eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan korkeakoulun laatu politiikkaa, laatu järjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

Korkeakoulu on valinnut vapaavalintaiseksi auditointikohteeksi opiskelijoiden kokonaisvaltaisen ohjauksen, jonka laadunhallintaa se haluaa erityisesti kehittää. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi korkeakoulu on valinnut konetekniikan tutkinto-ohjelman ja liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelman. Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi muotoilun tutkinto-ohjelman.

Savonia-ammattikorkeakoulun auditointikohteet:

1. Korkeakoulun laatupolitiikka
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen
3. Laatujärjestelmän kehittäminen
4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
 - a. Tutkintotavoitteinen koulutus¹
 - b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö²
 - d. Valinnainen auditointikohde: Opiskelijoiden kokonaisvaltainen ohjaus
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt:
 - Konetekniikan tutkinto-ohjelma
 - Liiketalouden (YAMK) tutkintoohjelma, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
 - Muotoilun tutkinto-ohjelma
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunhallinnan luonnehdinnat auditointikohteista. Kaikkien auditointikohteiden kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaista auditointikohdetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu Savonia-ammattikorkeakoulun toimittamaan aineistoon ja itsearviointiraporttiin sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 24.-26.11.2015. Auditointiryhmällä oli myös pääsy korkeakoulun laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu löytyvät raportin liitteestä 2.

Korkeakoulu valitsi, että auditoinnin toteuttaa kansallinen auditointiryhmä suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä korkeakoululla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyyssnäkökulmasta. Auditointiryhmässä toimivat:

Vararehtori **Heikki Malinen**, Jyväskylän ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)

Laatupäällikkö **Pirjo Halonen**, Jyväskylän yliopisto

Vararehtori **Merja Heino**, Saimaan ammattikorkeakoulu

¹ Sisältää ensimmäisen ja toisen syklin koulutuksen. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot.

² Sisältää yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen, avoimen ammattikorkeakouluopetuksen sekä maksupalvelukoulutuksen.

Opiskelija **Jani Mäntysaari**, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Suomen opiskelijakuntien liitto
– SAMOK ry
Asiamies **Mikko Vieltojärvi**, Tradenomiliitto TRAL ry.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat **Kirsi Hiltunen** ja **Eerikki Vainio** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

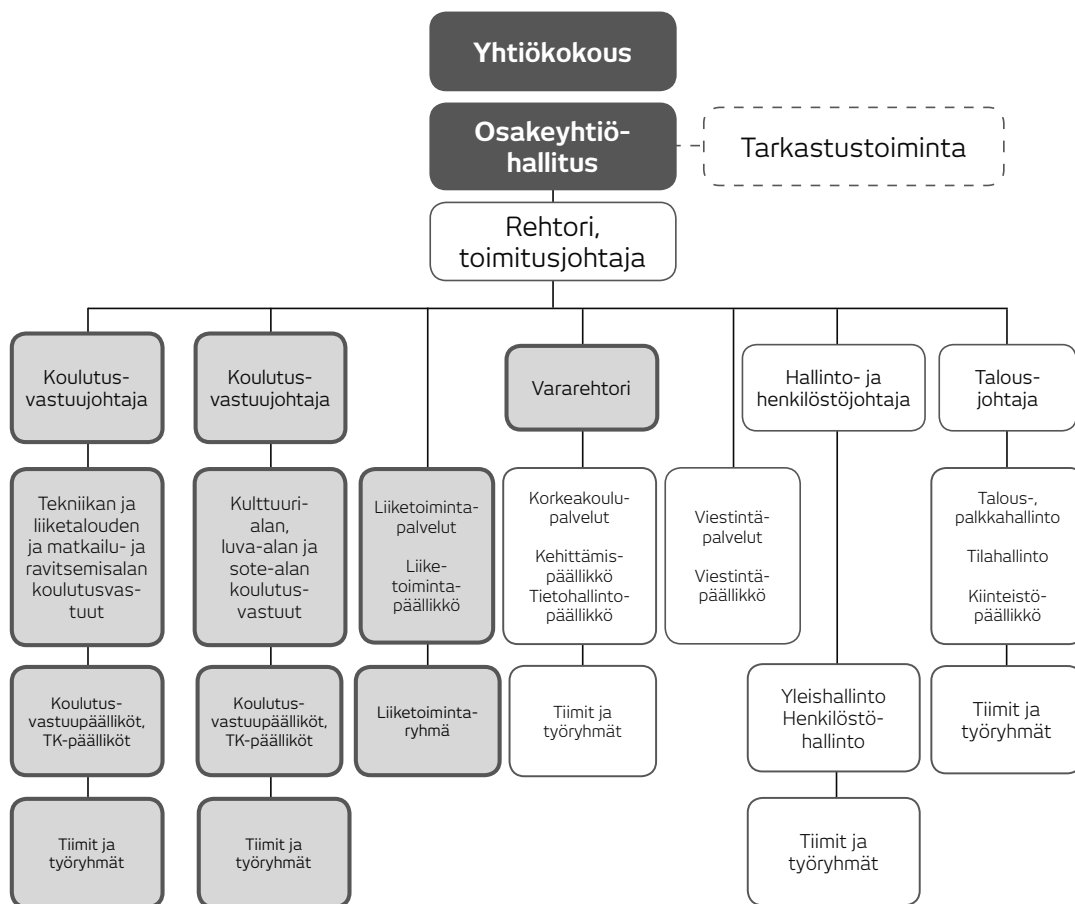
Auditointivierailu oli kolmepäiväinen. Vierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella tehtyjä havaintoja korkeakoulun laatujärjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

Auditointiryhmä laati arvioinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Raportti tuotettiin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin raportin laatimisessa. Korkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

Savonia-ammattikorkeakoulun organisaatio

Savonia-ammattikorkeakoulu on Pohjois-Savon alueella toimiva, lähes 6000 opiskelijan ja noin 500 työntekijän ammattikorkeakoulu. Vuoden 2015 alusta aloitti toimintansa Savonia-ammattikorkeakoulu osakeyhtiö (aiemmin Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä). Osakeyhtiössä Kuopion kaupungin omistusosuus on 51 %, Iisalmen kaupungin 22,76 %, Varkauden kaupungin 22,28 % ja Kiuruveden kaupungin 3,96 %. Ammattikorkeakoulun päätoimipaikka sijaitsee Kuopiossa. Lisäksi toimintaa on Iisalmessa ja Varkaudessa.

Savonia-ammattikorkeakoulu osakeyhtiön ylin päättävä elin on yhtiökokous. Osakeyhtiön hallitus päättää ammattikorkeakoulun strategisesta ohjauksesta sekä talouden ja toiminnan ohjauksesta. Toimitusjohtaja-rehtori johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa hallituksen hyväksymien strategisten linjausten mukaisesti. Rehtorin tukena toimii johtoryhmä. Ammattikorkeakoulun juridisia elimiä ovat hallitus, toimitusjohtajana toimiva rehtori sekä tutkinto- ja opintotukilautakunnat. Johtosäännössä määrätään tarkemmin ammattikorkeakoulun toimielinten keskinäisestä toimivallasta, tehtävistä ja menettelytavoista. Savonia-ammattikorkeakoulun organisaatio on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Savonia-ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio

Ammattikorkeakoulun organisaatio muodostuu kahdesta koulutusvastuualueesta sekä korkeakoulu- ja hallintopalveluista. Koulutusvastuualueet ovat monialaisia kokonaisuuksia:

- Teknologia- ja ympäristöalan, liiketalousalan ja matkailu- ja ravitsemisalan koulutusvastuualue: 14 tutkinto-ohjelmaa, joista ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia on yhteensä viisi;
- Kulttuuri-, luonnonvara- ja sosiaali- ja terveysalan koulutusvastuualue: muotoilun, musiikin ja tanssin sekä sosiaali- ja terveysalan ja luonnonvara-alan 14 tutkinto-ohjelmaa, joista ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia on yhteensä neljä.

Koulutusvastuualueesta vastaa koulutusvastuujohtaja tukenaan koulutusvastuupäälliköt ja TK-päälliköt. Koulutusvastuiden käytännön toiminta perustehtävissä (koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä liiketoiminta) tapahtuu toiminnallisissa tiimeissä ja työryhmissä.

Ammattikorkeakoulun toiminta jakaantuu eri kampuksille seuraavasti:

- Iisalmen kampus: sosiaali- ja terveysala, luonnonvara-ala (noin 520 + 215 opiskelijaa) sekä tekniikan TKI- ja liiketoiminta, monimuotokoulutusta yritysten tarpeen mukaan (16 opiskelijaa)
- Kuopionlahden kampus (Kuopio): musiikki ja tanssi (noin 180 opiskelijaa)
- Microkadun kampus (Kuopio): liiketalous, matkailu- ja ravitsemisala, terveysala, ympäristötekniikka (noin 2300 opiskelijaa), keskitetyt hallinto- ja korkeakoulupalvelut, opiskelijakunta
- Opistotien kampus (Kuopio): muotoilu ja tekniikka (noin 1760 opiskelijaa)
- Varkauden kampus: energiatekniikan koulutus ja TKI-toiminta sekä liiketoiminta (noin 200 opiskelijaa)
- Pelastusopisto (Kuopio): palopäällystöinsinöörin koulutus (noin 150 opiskelijaa).

Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, suoritettujen tutkintojen ja henkilöstön määrät on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstö- ja opiskelijamäärät

Opiskelijat (FTE) *	Määrä
Alempi korkeakoulututkinto	5095
Ylempi korkeakoulututkinto	136
Suoritettut tutkinnot **	Määrä
Alempi korkeakoulututkinto	1104
Ylempi korkeakoulututkinto	46
Henkilöstö (htv) ***	Määrä
Opetushenkilöstö	250
TKI-toiminnan henkilöstö	85
Muu henkilöstö	130

* Lähde: Vipunen (OKM, 2014)

** Kolmen vuoden keskiarvo (Lähde: Vipunen OKM, 2012—2014)

*** Lähde: Vipunen (OKM, 2014)

Korkeakoulun laatupolitiikka

Savonian laatupolitiikka on kirjoitettuna korkeakoulun strategiaan. Laatupolitiikan tavoitteet ja laadunhallinnan vastuut on määritelty selkeästi. Henkilöstö ja jossain määrin myös opiskelijat ovat osallistuneet strategian laadintatyöhön. Laatupolitiikasta ja sen toteutumisesta on viestitty henkilöstölle selkeästi ja järjestelmällisesti. Opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille viestimistä on kehitetty ja kehittämistyötä on tarpeen jatkaa. Laatupolitiikan ja strategian yhteys on saumaton.

Korkeakoulun laatupolitiikka on **kehittyvässä** vaiheessa.

3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteet, tavoitteet ja vastuut

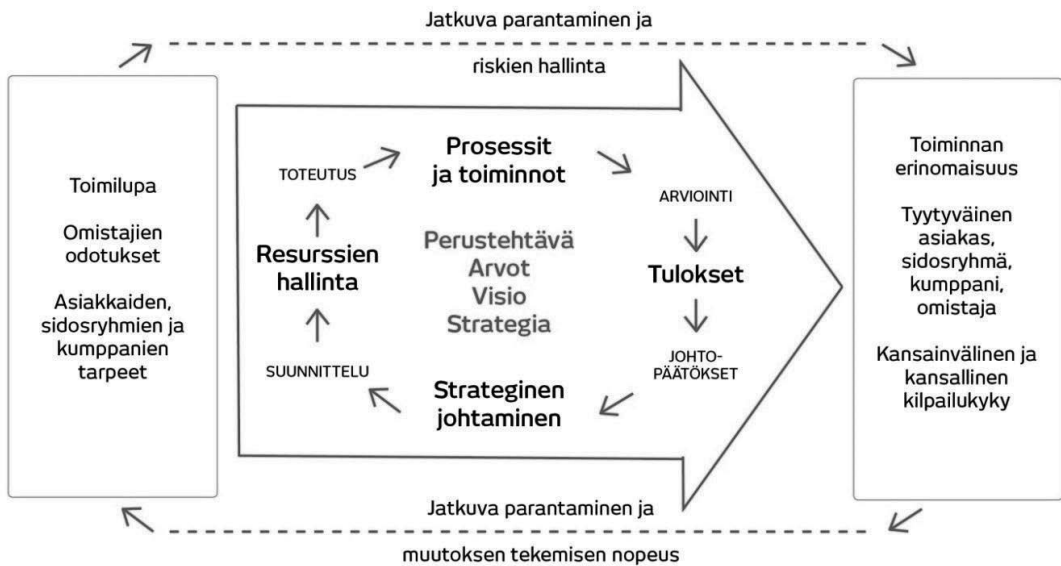
Henkilöstö tuntee laadunhallinnan tavoitteet ja periaatteet

Savonia-ammattikorkeakoulun laatupolitiikka on sisällytetty korkeakoulun vuosiksi 2013–2016 laadittuun strategiaan:

Savonian toiminnan ohjaaminen ja johtaminen perustuvat todennettuun tietoon ja jatkuvaan toiminnan parantamiseen, ammattikorkeakoulun perustehtävien erinomaiseen toteutukseen, opiskelijoiden ja henkilöstön työhyvinvointia edistävään toimintakulttuuriin sekä yhdessä sovittuihin laatutavoitteisiin. Laadun arviointi perustuu todennettuihin näyttöihin.

Strategia on luotu yhteistoiminnallisena prosessina, johon henkilöstö, sidosryhmät ja opiskelijat ovat voineet osallistua työpajoissa ja sähköisten järjestelmien kautta. Keväällä 2015 pidetyissä arviointityöpajoissa osallistavaa tavoitteenasettelua on pidetty hyvänä. Itsearviointiraportin mukaan myös opiskelijat ovat pitäneet osallistumisestaan tärkeänä.

Savonia kuvaa laatujärjestelmän kuvion 2 mukaisesti jatkuvan parantamisen kehänä. Asiakirjassa *Savonia- ammattikorkeakoulun toiminnanohjaus ja laadunhallinta* laadunhallinnan tehtäväksi kuvataan tavoitteellisen, tuloksekkaan ja tehokkaan toiminnan edistäminen. Savonian toimiluvassa määritellyt koulutusvastuut sekä omistajien, asiakkaiden, sidosryhmien ja kumppanien tarpeet määrittävät toiminnan tavoitteet ja suunnan.



KUVIO 2. Savonia-ammattikorkeakoulun laadunhallinta

Auditointiryhmä pitää laatu-politiikassa esitettyjä toiminnan ohjaamisen ja johtamisen perusperiaatteita selkeästi määriteltyinä. Koska laadunhallinta kytkeytyy tiiviisti organisaation strategiaan ja johtamiseen, on tavoitteenasettelu Savonian asiakirjojen ja itsearviointin perusteella selkeä ja yhteisössä hyvin viestitty kokonaisuus. Laadunhallinnan periaatteet ovat tulleet savonialaisille tutuiksi yhtenäisellä tavalla.

Auditointiaineiston mukaan laadunhallinnassa keskeistä on tiedontuotanto, seuranta ja arviointi. Palautteet ja muu arviointitieto hyödynnetään suunnitellusti ja vastuutetusti. Auditointivierailun haastattelussa saatiin selkeää näyttöä arviointitulosten käyttämisestä toiminnan kehittämisessä.

Laadunhallinnan vastuut ovat selkeästi määriteltyjä

Laadunhallinnan vastuut on kuvattu selkeästi Savonian johtosäännössä. Osakeyhtiön hallitus päättää laatutoiminnan tavoitteista ja arvioi niiden toteutumista. Rehtori johtaa ammattikorkeakoulun laadunhallintaa ja vastaa laatujärjestelmästä. Viisi vastuujohtajaa vastaavat tehtäväalueidensa laadunhallinnan menettelyistä. Laadunhallintaa toteuttavia keskeisiä korkeakoulutasoisia ryhmiä ovat ammattikorkeakoulun johtoryhmä, ydinryhmä, palvelujen ohjausryhmä, laaturyhmä ja tietoryhmä.

Auditointivierailun haastatteluissa vastuiden selkeys ja toimivuus olivat hyvin todennettavissa. Hallitus on perehtynyt Savonian toimintaan ja laadunhallintaan hyvin. Hallitus kokee saavansa johdolta säännöllisesti informaatiota ja pysyvänsä ajan tasalla. Raportointivastuu vastuujohtajilta rehtorille toimii, ja laatujärjestelmään kuuluvat keskeiset työryhmät ovat toimivia eivätkä kuormita henkilöstöä liikaa.

Savoniassa on siirrytty tiimimalliin vuoden 2015 alussa, joten tiimiorganisaatio on uusi. Käytännön työ tehdään tiimeissä. Itsearviointin mukaan tiimien toimintaan liittyy vielä haasteita, mutta mallin uskotaan tuovan myös etuja. Haastattelut osoittivat, että vaikka tiimit toimivat jossain määrin vaihtelevasti, ne ovat kuitenkin lisänneet tulostietoisuutta ja vastuunottoa tuloksista ja laadusta. Auditointiryhmä suosittelee, että tiimimalli ja tiimien toiminta kokonaisuudessaan arvioitaisiin kehittämistarpeiden ja -toimien määrittämiseksi.

3.2 Laatupolitiikasta viestiminen

Henkilöstölle viestiminen on Savonian vahvuus

Keskeinen väline laatupolitiikan viestimisessä henkilöstölle on intranet Santra. Auditointiryhmän kokemuksen mukaan Santra sisältää laajasti tietoa ammattikorkeakoulun toiminnasta, ja sieltä löytyvät sekä voimassa olevat että arkistoidut dokumentit. Santra nostettiin henkilöstön haastatteluissa esiin vahvuutena ja kaiken tiedon todettiin löytyvän sieltä.

Henkilöstölle suunnattuja tilaisuuksia ovat vuosittainen Savonia-päivä, kampuskahvit, rehtorin tiedotustilaisuudet, henkilöstökokoukset ja alojen tulevaisuuskatsaukset. Ennen auditointia järjestetyissä arviointityöpajoissa henkilöstö on pitänyt johdon lisääntyneitä pyrkimyksiä dialogisuuteen ja jalkautumista kaikille kampuksille hyvänä. Samoin auditointivierailun haastatteluissa johdon viestintä koettiin tärkeäksi ja sitä toivottiin jopa nykyistä enemmän.

Auditointiryhmä pitää henkilöstölle suunnattavan viestinnän sähköisiä järjestelmiä ilmeisen kehittyneinä. Järjestelmissä otetaan huomioon henkilöstön tiedontarpeet, ja henkilöstön tietoisuus Savonian koko toiminnasta on lisääntynyt merkittävästi. Johdon läsnäoloon henkilöstötilaisuuksissa ja jalkautumiseen kampuksella auditointiryhmä kannustaa edelleen.

Opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille viestimisessä on vielä kehitettävää

Santraa vastaava, opiskelijoille suunnattu järjestelmä on Reppu. Reppu sisältää auditointiryhmän mielestä runsaasti hyvin jäsennettyä informaatiota, jota opiskelija tarvitsee tai josta hän voi olla kiinnostunut. Reppu ja Santra on linkitetty toisiinsa. Se muun muassa mahdollistaa, että opettaja voi tarkistaa Repusta, miten jostakin asiasta viestitään opiskelijalle.

Uusimmat opiskelijat ovat ottaneet Repun käyttöönsä kohtalaisen hyvin. Sen sijaan opinnoissaan pidemmälle edenneille opiskelijoille portaali ei ole yhtä tuttu. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin, että Repun käyttötilastot osoittavat vuosittaisten sisäänkirjautumisten määrän olevan mittavan. Opiskelijat kokivat, että Repussa on jopa liikaa tietoa ja että oleellinen informaatio saattaa hukkuu muun tiedon joukkoon. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat haastateltavat eivät kokeneet Repun olevan heille itselleen tarpeellinen.

Haastatellut opiskelijat eivät juuri tunteneet käsitettä laadunhallinta. Tutkinnon suoritettuaan monet todennäköisesti työllistyvät aloille, joissa laadunhallinta on keskeinen osa johtamista ja toiminnan kehittämistä. Sitä ennakoivasti auditointiryhmä kannustaa Savoniam kehittämään laatuun liittyvää viestintäänsä opiskelijoille.

Yhteistyökumppaneille ja esimerkiksi potentiaalisille opiskelijoille sähköisenä viestintäkanavana toimivat yleiset verkkosivut, Savonia-portaali. Painettu viestintä keskittyy kahdesti vuodessa ilmestyvään sidosryhmälehteen Savonian Sanomiin. Sekä itsearviointiaineistossa että haastatteluissa tuotiin esiin, että koulutusaloikohtaisille ja alueiden (Ylä-Savon ja Varkauden seudun) neuvottelukunnille tiedotetaan Savonian strategisista asioista. Ulkoiset sidosryhmät toimivat usein yhteisissä hankkeissa Savonian kanssa, ja hanketoiminnan kautta välittyvä informaatio onkin tärkeässä roolissa viestittäessä sidosryhmille ammattikorkeakoulun toiminnasta. Haastateltujen ulkoisten sidosryhmien edustajien mukaan viestinnän tulisi kuitenkin olla nykyistä säännöllisempää ja tiedon helpommin saatavilla.

Neuvottelukuntatyö kattaa nykyisin kaikki koulutusalat ja tutkinto-ohjelmat, mutta osa neuvottelukunnista on aivan uusia. Toimiessaan neuvottelukunnat muodostavat hyvän vuorovaikutuskanavan Savonian ja sidosryhmien välille, mutta prosesseja voisi vielä systematisoida, jotta neuvottelukuntatoiminta olisi nykyistään vaikuttavampaa ja tuloksellisempaa. Oleellista on kuulla säännöllisesti sidosryhmien näkemyksiä Savonian tavoitteista ja toiminnasta.

Auditointiryhmä havaitsi, että Savonian sidosryhmäviestintä on laajaa ja siihen haetaan jatkuvasti uusia välineitä. Auditointiryhmä suosittelee sidosryhmäviestintään nykyistä vahvempaa vuorovaikutuksellista otetta.

3.3 Laatupolitiikan kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan

Laatupolitiikka on integroitu strategiaan

Savonian itsearviointiraportin mukaan toimintaympäristö ja uusi rahoitusmalli edellyttävät toiminnalta laadukkuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Laatupolitiikalla varmistetaan järjestelmällisesti Savonian perustehtävien erinomaisuus ja kilpailukyky sekä asiakkaiden tyytyväisyys.

Strategiset päämäärät ovat myös laatupolitiikan tavoitteita. Niitä ovat:

- Savonia turvaa terveen ja kestävä pohjan toiminnalle,
- Savonia kouluttaa tulevaisuuden osajia,
- yhteisö luo uuden Savonian sekä
- Savonia lisää elinkeinoelämän kilpailukykyä.

Ammattikorkeakoulun johdon mukaan strategisten päämäärien ja laatupolitiikan yhteys on tehnyt näkyväksi ja tuonut keskusteluun eri näkökulmia. Tuloksena on yhtenäinen kokonaisuus, joka tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että strategiset tavoitteet näkyvät varsin hyvin toiminnanohjauksessa ja laadunhallinnassa. Neljä strategista päämäärää ja niiden kriittiset menestystekijät ovat selkeästi määriteltyjä, ja laatupolitiikka on integroituna näihin. Strategian toteutussuunnitelma tukee strategiatyötä, ja vuosittain päivitettävä arviointisuunnitelma toimii laadunhallinnan työkaluna. Arviointisuunnitelma sisältää strategiakaudella toteutettavat arvioinnit. Haastattelut osoittivat, että henkilöstö tuntee strategiset asiakirjat ja niiden sisällöt.

Auditointiryhmä havaitsi, että tavoitteiden toteutumisen seuranta on järjestelmällistä sekä jatkuvaa, ja se perustuu selkeästi määriteltyihin mittareihin. Mittarit ovat pääasiallisesti määrällisiä, ja joihinkin mittareihin auditointiryhmä kaipasi myös laadullista näkökulmaa. Auditoinnissa saatiin näyttöä, että mittareiden tuottamaa tietoa käytetään tavoitteiden määrittelyssä ja toiminnan ohjauksessa prosessien tehostamiseksi.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

Savonia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kytkeytyy erittäin hyvin strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Menettelyt tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen ovat vakiintuneet ja toimivat. Viestintä on luontevaa ja tärkeimpien tietojen osalta hyvin ajantasaista. Laadunhallinnan vastuut ovat toimivia.

Laatujärjestelmällä on mahdollisuus toimia tasaisesti koko organisaatiossa. Johtajat ja valtaosa henkilöstöstä ovat erittäin sitoutuneita laatukulttuurin kehittämiseen.

*Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen on **edistyneessä** kehitysvaiheessa.*

4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Menettelyt tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen ovat vakiintuneet ja systemaattiset

Kuten luvussa 3 todettiin, Savonian laadunhallinnan tavoitteena on edistää korkeakoulun tuoksellista ja tehokasta toimintaa toiminnan jatkuvan parantamisen periaatteella. Toiminnan toteutumista seurataan ja arvioidaan laatujärjestelmän tuottaman palaute- ja mittaritiedon sekä katsausten ja arviointien avulla. Tiedontuotannosta, joka on yksi laatujärjestelmän keskeisistä toiminnoista, vastaa Savonian tietoryhmä.

Arviointisuunnitelmassa esitettyjen arviointien tavoitteena on saada tietoa strategian toteutumisesta ja toiminnan laadukkuudesta, jotta kehittämistoimet voidaan suunnata oikeisiin kohteisiin. Arviointisuunnitelmaan kuuluu sekä sisäisiä että ulkoisia arviointeja. Kullekin arvioinnille nimetään arviointiryhmä.

Savonia on viime vuosina panostanut tiedontuotannon systematisointiin, oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen. Koulutuksen ydinprosessissa tiedontuotanto on määritelty kriittiseksi menestystekijäksi. Tiedonsaanti ja -tuotanto sekä raportointi ovatkin parantuneet merkittävästi viime vuosina.

Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta opintojaksoista. Vastaamisaktiivisuutta on pyritty nostamaan monin erilaisin keinoin, esimerkiksi opiskelijoille suunnattujen kampanjoiden avulla. Vastausaktiivisuus ei kuitenkaan ole ollut kovin korkea. Opintojaksopalautteen ohella opiskelijoille on järjestetty muita kyselyitä sekä keskustelu- ja palautetilaisuuksia. Kaikille opiskelijoille suunnattuja kyselyjä on kaksi, toinen noin vuosi opintojen aloittamisen jälkeen ja toinen valmistumisvaiheessa. Näissä vastaamisaktiivisuus on ollut hyvä.

Integraatio strategisen johtamisen, toiminnanohjauksen ja laatujärjestelmän välillä on erittäin vahva. Integraation tuloksena muodostuu yhtenäinen ja konkreettinen kokonaisuus, joka lähtee korkeakoulun strategisista tavoitteista ja jatkuu eri organisaatiotasolle vietyihin toiminnan tavoitteisiin ja niiden seurantaan. Mittareita seurataan hyvin aktiivisesti, tärkeimpiä lähes reaaliaikaisesti. Sama tulostieto ja eri tasoille tuotettava raportointi tavoittavat hallituksen, johdon ja henkilöstön. Haastattelujen perusteella henkilöstö tuntee erittäin hyvin tuloksellisuudelle ja tehokkuudelle asetetut tavoitteet. Tämän ohella on luonnollisesti huolehdittava siitä, että määrällisten tavoitteiden ohella huomioidaan riittävästi myös laadulliset tekijät.

Tietoa kerätään monipuolisesti ja siitä viestiminen on aktiivista ja ajantasaista

Palaute- ja arviointitietoa kerätään monipuolisesti. Palaute- ja arviointimatriisista käy ilmi opiskelijoilta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä kerättävä palaute ja sen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Matriisissa on kuvattu myös mittari- ja tulostiedon, arviointien ja auditointien sekä muun palaute- ja arviointitiedon keruu ja hyödyntäminen. Palautetieto ohjataan edelleen johtamisjärjestelmän mukaisille vastuutahoille, jolloin johtamisjärjestelmä ja laadunhallinta ovat tältä osin yhteneväiset.

Kyselyjen tuloksista tiedotetaan, ja ne ovat hyödynnettävissä Santrassa. Opiskelijoille suunnattujen kyselyjen tuloksista ja palautekeskusteluista tiedotetaan opiskelijoille Repussa. Sidoryhmäkyselyjen tuloksista tiedotetaan nettisivuilla. Arviointiraportit löytyvät mm. Santrasta. Keskeiset ajantasaiset koulutuksen mittaritiedot, kuten suoritettujen tutkintojen, avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteiden, TKI-pisteiden ja eronneiden opiskelijoiden määrä, tallennetaan Santraan.

Haastatteluissa ilmeni, että Savoniassa on pyrkimys ennakoivaan laatuajatteluun, ts. pohditaan ennakoivasti, miten tavoitteisiin päästään. Mittaritietoja käsitellään organisaation eri tasoilla ja päätetään toimenpiteistä, mikäli tavoitteet eivät näytä toteutuvan. Esimerkiksi tiimeissä tarkastellaan 55 opintopisteen toteutumista, ja arvio opintopisteiden puuttumisesta linkittyy opiskelijan ohjaukseen.

Savonian opintojaksopalautekyselystä Opipalista saatua palautetta käsitellään opettajien ja esimiesten välisissä kehityskeskusteluissa. Saadun palautteen vähäisyyden vuoksi kattavuus ei ole ollut toivotulla tasolla. Uuden tiimimallin mukaisissa tiimeissä on alettu käsitellä opettajatuutoreitten kautta vuosittaisista HOPS-keskusteluista tulevaa palautetta. Myös alku- ja lähtökyselyssä annettu palaute on otettu huomioon toiminnan kehittämisessä.

Palautteita käsitellään opiskelijoiden kanssa esimerkiksi kyselytunneilla ja kutsumalla opiskelijaedustajia tutkintotiimin kokouksiin. Savonian mukaan aktiivisuudessa käydä läpi palautetietoa on vielä kehitettävää. Henkilöstökyselyä on toteutettu yli 10 vuoden ajan. Kyselyjen tulokset käydään läpi ja niistä keskustellaan mm. henkilöstökokouksissa.

Myös sidosryhmiltä kerätään palautetta sidosryhmäkyselyllä. Vastaamisaktiivisuus on kuitenkin melko alhainen. Sidoryhmät ovat olleet saadun palautteen perusteella tyytyväisiä yhteistyöhön Savonian kanssa. Tyytyväisyys yhteistyöhön kävi selkeästi ilmi myös sidosryhmähaastatteluissa.

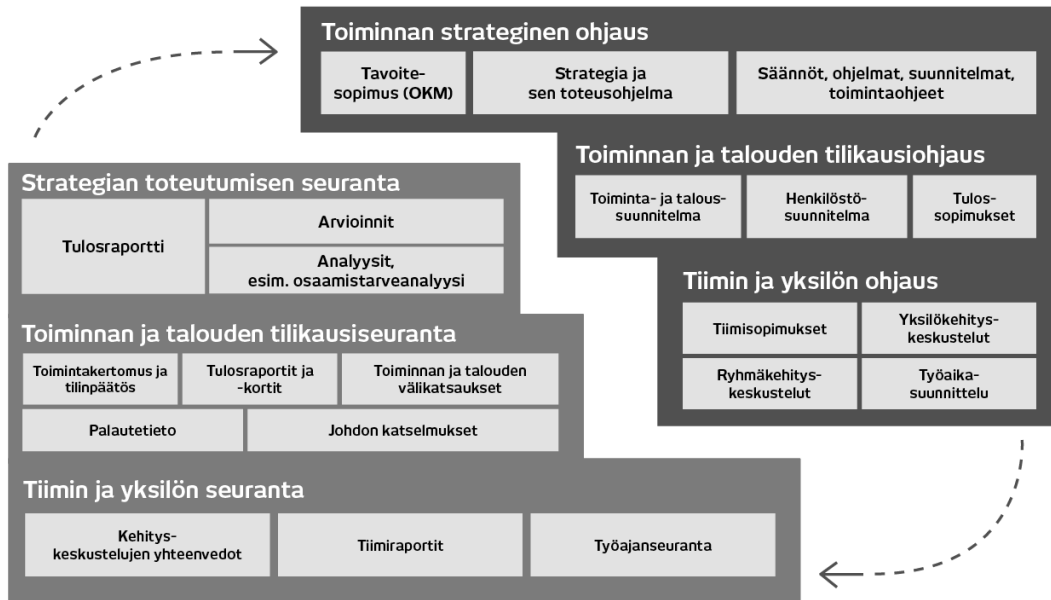
Kolmannesvuosiseurannan, tärkeimpien mittareiden reaaliaikaisen seurannan ja tiimipalaverien kautta järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseen on hyvät mahdollisuudet. Viestintä toimii sisäisesti luontevalla tavalla ja on paljolti henkilöstön itsensä vastuulla. Ulkoisilla sidoryhmillä ei kuitenkaan ole samanlaisia järjestelmiä ja tietoa käytettävissään, joten korkeakoulutasoisia ulkoisen viestinnän toimia kannattaa edelleen tehostaa.

4.2 Laatu järjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä

Savonian toiminnanohjaus toteutuu strategisena ohjauksena, toiminnan ja talouden tilikausiohjauksena sekä tiimien ja yksilöiden ohjauksena. Näitä kaikkia tasoja ja niillä saavutettuja tuloksia myös seurataan.

Strateginen ohjaus sisältää OKM:n kanssa solmitun tavoitesopimuksen, Savonian strategian ja sen toteutusohjelman sekä toimintaa ohjaavia dokumentteja, kuten säännöt, ohjelmat, suunnitelmat ja toimintaohjeet. Toiminnan ja talouden tilikausiohjaus puolestaan sisältää toiminta- ja taloussuunnitelman, henkilöstösuunnitelman sekä rehtorin ja toiminnasta vastaavien johtajien väliset tulossopimukset. Tiimin ja yksilöiden ohjauksessa puolestaan käytetään tiimisopimuksia, kehityskeskusteluja (sekä yksilöt että ryhmät) ja työaikasuunnittelua.

Laatujärjestelmä ja laadunhallinta sisältyvät näin osana Savonian toiminnanohjauksen kokonaisuuteen. Savonian toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan kokonaisuus on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Savonian toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan kokonaisuus

Laadunhallinnan vastuunjako on toimiva – tiimimallin hyödyt ovat jo nähtävissä

Savonian laadunhallinnan vastuut on kuvattu johtosäännössä. Vastuu- ja kehittämissryhmät huolehtivat tehtävistään oman työjärjestyksensä mukaisesti. Savonia-tasoisissa työryhmissä, joita on yhteensä 12, on edustus koulutusvastuualueilta ja palveluista. Opiskelijat ovat mukana noin puolessa ryhmistä, mutta nykyistä laajempaa osallistumista kannattaisi harkita. Koulutusvastuualueilla on erikseen nimetyt vastuuhenkilöt, jotka hoitavat laadunhallintaan ja laatujärjestelmään liittyviä asioita.

Yhteiset menettelyt on kuvattu Santrassa, jonne laitetaan myös tiedotteet sovittujen menettelyjen uudistamisesta. Tiimien on ajateltu olevan keskeisessä roolissa tulosten ja palautetiedon käsittelyssä. Joihinkin tiimeihin on nimetty oma laatuvaastava. Tiimien muodostaminen ja tiedon käsittely tiimeissä on osaltaan parantanut henkilöstön tietoisuutta toiminnan tuloksista, joskin se on voinut myös korostaa liikaa tiimien omaa toimintaa suhteessa koko ammattikorkeakouluun.

Savoniassa on käytössä kolmannesvuosiraportointi. Tällä on keskeinen merkitys myös tiedon tuotannolle ja sen käsittelylle. Raportointi tapahtuu eri tasojen tavoitteiden mukaisesti ja tietoa käsitellään kullakin tasolla sekä kehittämis- ja työryhmissä.

Laadunhallinnan vastuut ovat toimivia, ja laatujärjestelmällä on mahdollisuus toimia tasaisesti koko Savonian organisaatiossa. Käytäntöjä on pyritty yhtenäistämään ja työtä tämän eteen on tehty runsaasti. Kuitenkin käytössä olleiden materiaalien ja haastattelujen perusteella toiminta ei

vielä ole kaikkialla tasalaatuista. Tämä tulee ilmi mm. henkilöstön toimivuuskyselyn perusteella. Lisäksi useissa haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi tietojärjestelmiin ja opinnäytetyökäytäntöihin liittyviä erilaisia toimintatapoja.

Tiimimalli ei toimi vielä samalla tavoin koko organisaatiossa, ja tiimeissä on erilaisia laatuviestien määrittelyjä. Tämä on sinällään ymmärrettävää tiimitoiminnan alkuvaiheessa, mutta näyttäytyi auditointiryhmälle jossain määrin toimintatapojen erilaisuutena. Myös muut muutokset, kuten muotoilun koulutuksen siirtyminen vuoden 2015 alusta kokonaan Savonian hoitamaksi, vaativat vielä huomiota.

4.3 Korkeakoulun laatu- ja kulttuurin

”Laatu on arjen tekoja”

Savonian laatu- ja kulttuurin perustana on ”Laatu on arjen tekoja” -periaate. Tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen ammattikorkeakouluun ja mahdollisuus olla ylpeä työyhteisöstä ja sen toiminnasta. Henkilöstön ja kehittämisryhmien tehtäväkuviissa ja työsopimuksissa on määritelty vastuut ja sitoutuminen yhteisiin sääntöihin. Henkilöstön työsopimukset on uudistettu siirryttäessä osa- ja yhteistyömalliin vuoden 2015 alussa.

Savoniassa on pyritty siihen, että henkilöstö voisi sitoutua sekä ammattikorkeakoulun kokonaisuuteen että sen osaan, kuten tiettyyn yksikköön tai koulutusalaan. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia asioita. Identiteetti voi siten muotoutua sekä oman alan ja yksikön että koko ammattikorkeakoulun kautta.

Johtoryhmä ja muut esimiehet ovat haastattelujen perusteella hyvin vahvasti sitoutuneita tulosten saavuttamiseen, jonka he kokevat olevan suorassa yhteydessä laadun parantamiseen. Tiimisopimukset on koettu henkilöstöä osallistavaksi ja sitouttavaksi käytännöksi. Useissa haastatteluissa ilmeni, että henkilöstö oli sisäistänyt hyvin tuloksellisen ja tehokkaan toiminnan tavoitteet.

Johtajat ja henkilöstö ovat sitoutuneita laatu- ja kulttuurin kehittämiseen

Savonian laatu- ja kulttuurin kehittäminen on menneinä vuosina sisältänyt erilaisia vaiheita. Eri aikoina on painotettu mm. prosesseja, laatu- ja kilpailuja, itsearviointeja ja tiedon tuotantoa. Aiemmin Savonian laatu- ja kulttuurin kehittäminen on koettu henkilöstön näkökulmasta jonkin verran etäiseksi ja irralliseksi käytännön työstä. Tiimimallista on odotettu apua laatu- ja kulttuurin kehittämiselle ja oman työn lähentymiseen, jolloin nämä kaksi nähtäisiin yhtenä ja samana kokonaisuutena. Haastattelujen perusteella näin on alkanut myös tapahtua.

Laatukulttuurin syntymistä ja kehittymistä on edistetty monin tavoin. Laatu on pyritty tuomaan lähelle jokaista henkilöstön jäsentä yllä kuvatun periaatteen avulla. Laatujärjestelmän integrointi strategiaan ja toiminnanohjaukseen, samoin kuin strategia- ja rahoitusmittareiden tehokas seuranta ovat myös edistäneet laatukulttuuria. Lukuisat itsearvioinnit ja avoin palautteen antamisen kulttuuri ovat niin ikään vaikuttaneet myönteisesti.

Opiskelijoiden ja henkilöstön aktiivisuuden lisääminen laatutyöhön eri tavoin, esimerkiksi palautteen antamisen, käsittelyn ja työryhmien kautta, on toivottavaa. Sidosryhmien suuntaan kannattaa harkita uudenlaisia kohdennettuja laatutyön ja vaikuttamisen muotoja.

Savonialainen laatukulttuuri näyttäytyi auditointiryhmälle henkilöstön keskuudessa melko yhtenäiseltä ja haastatteluissa nostettiin usein esiin tiimimallin mukanaan tuoma tietoisuus toiminnalle asetetuista tavoitteista. Kaikkein vahvimpana opiskelijoiden keskuudessa auditointiryhmälle näyttäytyi välittömän palautteen antamisen kulttuuri.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Savonialla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Järjestelmällä on systemaattinen ja vakiintunut arviointimalli, ja arvioinnin tulokset siirtyvät toiminnan kehittämiseen. Savonia on osoittanut pystyvänsä tunnistamaan laatujärjestelmänsä vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja suunnitelmallisesta kehittämistyöstä on näyttöä.

Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittäminen on ollut suunnitelmallista, ja laatujärjestelmä on aiempaa toimivampi. Järjestelmää on kevennetty muun muassa prosesseja vähentämällä ja muotoilemalla ne huolellisesti määritellyiksi ydinprosesseiksi. Vuoden 2009 auditoinnin kehittämissuosituksia on viety pääosin onnistuneesti käytäntöön.

Laatujärjestelmän kehittäminen on **kehittyvässä** vaiheessa.

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Järjestelmää arvioidaan ja kehitetään monin tavoin

Laatujärjestelmän kehittäminen kytkeytyy itsearvioinnin mukaan toiminnanohjauksen kehittämiseen siten, että Savonian johtoryhmä vastaa laatujärjestelmän ja toiminnanohjauksen kokonaisvaltaisesta kehittämisestä sekä arvioinnista ja laaturyhmä vastaa järjestelmän ylläpitämisestä. Tietoa järjestelmän kehittämiseen tuotetaan tulostimittareilla sekä sisäisillä ja ulkoisilla arvioinneilla. Järjestelmää kehitetään myös itsearvioinneilla. Yhtenä arvioinnin viitekehiksenä on itsearviointiraportin mukaan hyödynnetty EFQM-mallia, mutta mallin rooli ja hyödyntäminen uudessa organisaatiossa jäi auditointiryhmälle epäselväksi.

Alojen hyviä käytänteitä ja aloitteita hyödynnetään järjestelmän kehittämisessä esittelemällä niitä yhteisissä tilaisuuksissa (mm. Savonia-päivät). Myös kehittämisryhmät tarjoavat haastattelujen mukaan erinomaisen foorumin hyvien käytänteiden levittämiseen. Haastatteluissa saatiin näyttöä, että toimintatapoja on onnistuttu yhtenäistämään, mutta auditointiryhmä suosittelee, että tähän panostetaan tulevaisuudessakin.

Savonian arviointisuunnitelmassa strategiakauden 2013—2016 jokaiselle vuodelle on suunniteltu toteutettavaksi kolmesta viiteen arviointia. Arvioinnit on toteutettu suunnitellusti, ja niiden raportit ovat luettavissa Santrassa. Raporttien perusteella auditointiryhmä voi todeta, että arviointeja (mm. TKI-toiminnan itsearviointi) on tehty strategisten tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi ja strategisesti keskeisten kehittämistarpeiden tunnistamiseksi. Kehittämiskohteiden edistymistä seurataan tulevissa vastaavissa arvioinneissa, ja myös johtoryhmä seuraa kehittämistoimien etenemistä.

Strategian toteutumista arvioidaan strategiakauden puolivälissä ja lopussa. Voimassaolevan strategian osallistava puolivälisarviointi on toteutettu keväällä 2015. Myös opiskelijoita on kutsuttu kertomaan mielipiteensä strategian toteutumisesta ja vaikuttamaan strategiaan linjauksiin sähköisen järjestelmän kautta. Arvioinnin johtoryhmäkäsittelyn tulokset päätettyine kehittämistoimineen on viestitty henkilöstölle Santrassa. Sen sijaan opiskelijoiden Repusta vastaavaa dokumenttia ei löydy, mitä auditointiryhmä pitää puutteena.

Arviointitiedon hyödyntäminen on systemaattista

Auditointiaineiston (mm. arviointi- ja palautematriisi) ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Savonian arviointikäytännöt ovat systemaattisia. Myös arvioinneista saatavan tiedon hyödyntäminen on systemaattista. Arviointimuotoina käytetään itsearviointeja sekä kansallisia ja kansainvälisiä ulkoisia arviointeja. Lisäksi konetekniikan tutkinto-ohjelma on EUR-ACE-akkreditoitu. Savonia myös seuraa suunnitellusti ranking-listoja.

Arvioinnista seuraava kehittäminen voi johtaa työnkulkujen muuttamiseen. Savonia on myös käynnistänyt strategisia kehittämishankkeita (esim. kokonaisvaltaisen ohjauksen hanke), rekrytoinut strategisesti merkittäviin tehtäviin uusia henkilöitä ja uudistanut potentiaalisille hakijoille suunnattua viestintää.

Kaiken kaikkiaan kuluvalle strategiakaudella Savonian arvioinnin ja kehittämisen menettelyt osoittavat vakiintumista ja ovat hyvin systemaattisia laadunhallinnan välineitä. Laatujärjestelmän keskeinen ajatus toiminnan jatkuvasta parantamisesta toimii auditointiryhmän mielestä erinomaisesti.

Savonia kykenee tunnistamaan järjestelmän vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Savonia kuvaa itsearvioinnissaan, että viime vuosina on kehitetty muun muassa sähköisiä järjestelmiä ja tiedontuotantoa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Savonia on onnistunut tässä työssä. Haastattelujen mukaan seuraavaksi aiotaan tarkastella toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta

uudessa tiimipohjaisessa organisaatiomallissa. Suunnitelmissa on uuden strategian valmistuttua myös kartoittaa osaamisen tarpeet ja tarkastella, miten hyvin tulokortin mittarit antavat tietoa strategian toimeenpanosta.

5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö

Järjestelmän kehittäminen on ollut suunnitelmallista

Auditointiryhmä sai vakuuttavaa näyttöä laatu järjestelmän systemaattisesta kehittämisestä. Kehittäminen tulee vahvasti esiin Savonian uudessa tiimimallissa. Savonia on myös panostanut viime vuosina intranet-portaalien Santran ja Repun kehittämiseen. Portaalit ovat parantaneet henkilöstölle ja opiskelijoille viestimistä Savonian toiminnasta. Molempien sisältö on laaja – haastattelujen perusteella ”Santrasta löytyy kaikki”. Tärkeimmät tulostiedot on tuotu Santran etusivulle, ja muutenkin järjestelmällinen toimintatapa ja tulokset ovat tulleet aikaisempaa tutummiksi koko henkilöstölle ja osittain myös opiskelijoille.

Itsearvioinnissa Savonia listaa edellisen auditoinnin kehittämissuosituksia: tukipalvelujen laadunhallinnan virtaviivaistamisen ja yksinkertaistamisen, opiskelijoiden viestintäkanavien yhtenäistämisen ja kehittämisen sekä opiskelijoiden kannustamisen opiskelija-intranet Serpan (nykyisin Reppu) hyödyntämiseen. Savonia on reagoinut kaikkiin edellä mainittuihin kehittämissuosituksiin, ja auditointiryhmä pitää edellisen auditoinnin jälkeistä kehitystyötä pääosin onnistuneena.

Vuoden 2015 alussa tapahtuneen tukipalvelujen uudelleenorganisoinnin tavoitteena oli saada palvelut lähelle ydinprosesseja. Auditointiryhmän haastatteluissa saadun näytön mukaan tukipalvelut toimivat nykyisin kohtalaisen hyvin, eikä mainintoja kehittämisen tarpeesta enää noussut esiin. Kuitenkin erityisesti TKI-hankkeissa kansainvälistymiseen toivottiin nykyistä laajempaa tukea, mikä onkin auditointiryhmän näkemyksen mukaan tarpeen kansainvälistymisen tulosten parantamiseksi.

Repun kehittäminen on ollut merkittävä askel opiskelijaviestinnässä. Monissa opiskelijahaastatteluissa kuitenkin todettiin, että Reppu on hiukan liian vaikea ja sisältää liikaa asiaa. Lisäksi epätietoisuutta aiheuttaa, mitä mistäkin tietojärjestelmästä löytyy. Osa tukipalveluiden henkilöstöstä mainitsi haastatteluissa olevansa vain välillisesti yhteydessä opiskelijoihin sähköisten järjestelmien, yleensä Repun kautta. Kun osa opiskelijoista käyttää Reppua vähän tai ei lainkaan, on vaarana, että opiskelijalle tärkeä tieto ei tavoita kaikkia opiskelijoita. Opiskelijoiden viestintäkanavien yhtenäistämässä on siten edelleen kehittämistarpeita.

Järjestelmää on kevennetty onnistuneesti

Aiemmin Savonian laatujärjestelmä sisälsi lukuisia ylläpidettäviä prosesseja. Nyt prosessit ovat tiivistyneet kolmeen ydinprosessiin: koulutuksen, TKI-toiminnan ja liiketoiminnan prosessiin. Kaikki prosessit on kuvattu saman periaatteen mukaisesti. Laatujärjestelmän jatkuvan kehittämisen periaate näkyy prosessien kolmivaiheisuudessa: kaikki prosessit sisältävät suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin ja kehittämisen vaiheen määriteltyine kriittisine menestystekijöineen. Kukin vaihe sisältää myös prosessin keskeiset toiminnot, ja jokaiselle vaiheelle on määritelty mittarit. Prosessien toimivuudesta saatiin näyttöä sekä auditointiaineistossa että haastatteluissa, ja järjestelmää voidaan pitää aiempaa toimivampana. Esimerkiksi koulutuksen arviointitiedon avulla kehitetään opetussuunnitelmia, opiskelijoiden ohjausta ja myös opetusta. Arviointitietoa saadaan paitsi opiskelijoilta ja opettajilta myös työelämältä.

Jatkuva kehittäminen on auttanut Savoniaa tunnistamaan laatujärjestelmän kuormittavia tekijöitä, ja nykyinen laatujärjestelmä on aiempaa kevyempi. Muun muassa vastuiden aiempaa paremmalla määrittelyllä sekä ohjeistuksen keventämisellä ja keskittymisellä oleelliseen on pystytty virtaviivaistamaan toimintoja. Henkilöstön mukaan kuormittavuutta vähentää myös tiedon helppo löytyminen Santrasta. Aiemmin asiakirjoja ja tietoja piti etsiä monista paikoista. Sen sijaan opiskelijoita yhä kuormittaa järjestelmien moninaisuus ja erityisesti se, että henkilöstö käyttää järjestelmiä epäyhtenäisellä tavalla. Järjestelmien välisiä teknisiä ongelmia ei kuitenkaan tullut esille. Pääsy yhden työpöytänäkömän kautta kaikkiin järjestelmiin auttaisi haastateltujen mukaan järjestelmien moninaisen käytön hallitsemisessa.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja edistävät koulutuksen kehittämistä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun strategiaan. Johtamis- ja laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa koulutustoiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Kansainvälinen toiminta vaatii kuitenkin nykyistä vahvempaa strategista ohjausta.

Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat sekä ulkoiset sidosryhmät ovat mukana tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Osallistumisessa korostuu suora palaute, jonka käsittelyä ja dokumentointia tulisi vahvistaa kehittämisen vaikuttavuuden ja jatkuvuuden lisäämiseksi.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii hyvin, ja saadun palautteen vaikuttavuudesta on näyttöä.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.

Keskeisenä strategisena tavoitteena on koulutuksen laadun ja tehokkuuden ohjaus

Savonian strategian mukaan koulutus on työelämälähtöistä ja uudistuvaa:

Koulutustarjonta vastaa ennakoivasti ja joustavasti työelämän koulutustarpeisiin ja tukee yrittäjyyttä sekä kansainvälistymistä. Koulutuksen saavutettavuutta edistetään monimuotoisilla pedagogisilla toimintatavoilla ja opiskelijalle mahdollistetaan joustavat opintopolut. Lisäksi koulutusta tukee vahva TKI-yhteys sekä kansallinen että kansainvälinen verkostoyhteistyö. Oppimisympäristö simuloi työelämää ja autenttiset oppimisympäristöt lisäävät opiskelun laadukkuutta.

Koulutus on kuvattu yhtenä Savonian ydinprosesseista omana prosessinaan, jossa näkyvät prosessin vaiheet, niiden kriittiset menestystekijät ja keskeiset toiminnot. Koulutuksen prosessi on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Koulutuksen prosessin vaihekuvaus

Ydinprosessien ympärille rakentuvan johtamisen, toiminnanohjauksen ja palvelujen tehtävänä on varmistaa ydinprosessien laadukas toiminta. Strategian keskeinen tavoite on koulutuksen laadun ja tehokkuuden ohjaus. Toiminta- ja taloussuunnitelma sisältää tuloskortin, ja siitä johdetut tulossopimukset sisältävät vastaavasti tulostaulukon, jossa koulutusvastuualueiden (2 kpl) määrälliset tavoitteet on asetettu tutkinto-ohjelmittain. Tulossopimusten tavoitteet jalkautuvat tiimeihin tiimisopimuksissa (23 kpl). Jokaisella tiimillä on nimetty tiiminvetäjä, ja jokaiselle tiimin jäsenelle on määritelty oma vastuualue. Keskeisiä koulutuksen mittareita ovat mm. suoritettujen tutkintojen, 55 opintopistettä lukuvuodessa suorittaneiden, TKI-opintopisteiden, keskeyttäneiden ja avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteiden määrä sekä kansainvälinen liikkuvuus ja opiskelijatytyväisyys. Koulutuksen tavoitteiden toteutumista voi seurata Santrasta.

Koulutusta kehitetään ja uudistetaan ennakointi-, kokemus-, arviointi- ja palautetiedon perusteella. Koulutuksen strategisesta ja pedagogisesta johtamisesta vastaa vararehtori, joka hyväksyy uudet opetussuunnitelmat koulutusvastuupäälliköiden esittelystä. Koulutuksen prosessin kehittämisryhmänä toimii koulutuksen ryhmä. Kehittäispäällikön vetämään koulutuksen ryhmään kuuluvat koulutusvastuupäälliköt, opintoasiainpäällikkö ja opiskelijajäsen. Lisäksi tarvittaessa kokouksiin osallistuvat koulutusvastuusuunnittelijat ja koordinoiva opinto-ohjaaja. Koulutuksen alaryhminä ovat ohjauksen ryhmä, eOppimisen ryhmä sekä ylemmän tutkinnon ryhmä. Tutkintojen tasolla koulutusta toteutetaan ja kehitetään tiimeissä, ja tiimien tavoitteet ja toimenpiteet sovitaan erillisissä tiimisopimuksissa. Savonian linjaukset jalkautuvat tiimeihin alojen ohjausryhmien, ajankohtaispäivien ja teemapäivien sekä Santran Koulutus-sivuston kautta.

Santraan päivittyvät ajantasaiset mittaritiedot ovat tuoneet Savonian tavoitteet lähemmäksi toimijoita, ja henkilöstö kokee olevansa entistä paremmin tietoinen oman toimintansa vaikutuksista koko ammattikorkeakoulun tulokseen. Mittaritietoja käsitellään tiimikokouksissa, ja tulevaisuuden suunnittelu helpottuu, kun saatavilla on reaaliaikaista tietoa. Uuden tiimiorganisaatiomallin parhaimpana puolena auditointiryhmä näkee entistä paremman tiedon liikkumisen ja käytänteiden levittämisen Savonian sisällä. Lisäksi tiimimallissa yhdistyvät parhaimmillaan opetus, TKI-toiminta ja liiketoiminta, jolloin asiantuntijuutta on mukana monesta eri näkökulmasta. Tähän mennessä tiimit ovat keskittyneet tiimin tavoitteiden ja työnjaon selkiyttämiseen, mutta jatkossa auditointiryhmä pitää tarpeellisena lisätä tiimien yhteistyötä myös eri koulutusalojen ja tutkinto-ohjelmien välille.

Koulutusta toteutetaan OIS-ajattelun mukaisesti

Opetussuunnitelman rakennetta ja sisältöä määritellään yhteisillä toimintaohjeilla, joilla pyritään varmistamaan opetussuunnitelmien strategiavastavuus. Tutkinto-ohjelmia on ohjeistettu toteuttamaan ja sisällyttämään opintojaksojen osaamistavoitteisiin tulevaisuuden työelämässä tarvittavat osaamisteemat: elinikäinen oppiminen, innovaatiot, kansainvälisyys ja työhyvinvointi. Vaikka koulutuksen prosessikuva ei ollut kaikille haastateltaville ihan selvä, koulutuksen kriittiset menestystekijät tunnistettiin, kun ne nostettiin erikseen keskusteluun. Näitä olivat muun muassa Open Innovation Space (OIS), joustavat opintopolut ja opiskelijan ohjaus.

Osaamisperustaisissa opetussuunnitelmissa oppiminen perustuu OIS-ajatteluun. Siinä keskeisiä elementtejä ovat työelämäläheisyys, autenttisuus ja monialainen toiminta. Työelämäläheinen oppimisympäristö näkyy Savonian kampuksilla monimuotoisina oppimisympäristöinä sekä yhteisenä oppimisen suunnitteluna ja toteutuksena. Auditointihaastattelut vahvistivat, että OIS-ajattelu on erittäin hyvin tunnistettu ja koulutusaloilla tehdään sen mukaisesti jatkuvaa yhteistyötä työelämän kanssa. Savoniassa toteutetaan huomattavan paljon yhteistyöhankkeita joko opintojaksojen yhteydessä tai ulkopuolisella hankerahoituksella. Koulutusaloilla on paljon konkreettisia esimerkkejä erilaisista hanketyönä ja projekteina toteutetuista työelämän toimeksiannoista. Koulutusalojen ja tutkinto-ohjelmien sisäistä yhteistyötä lisää toimiminen samalla kampuksella, esimerkiksi tekniikka – muotoilu, mikä mahdollistaa monialaiset toteutukset. Toisaalta auditointiryhmä pitää tärkeänä myös eri kampuksilla toimivien koulutusalojen välisen yhteistyön lisäämistä samoin kuin tehtyjen työelämäprojektien tuotosten levittämistä koko Savonian tasolle.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeiset kehittämismenettelyt löytyvät palaute- ja arviointimatriisista, joka on opettajien ja muiden toimijoiden käytettävissä Santrassa ja suurelta osin vastaavanlaisena myös opiskelijoille tarkoitettussa Repussa. Palaute- ja arviointimatriisissa on kuvattu eri toimijoilta (opiskelijat, henkilöstö ja sidosryhmät) saatava palaute, palautteen antamisen aikataulu, tulosten analysointi ja käsittely sekä johtopäätökset. Lisäksi matriisissa on mainittu, missä kyseinen dokumentaatio sijaitsee ja kuinka saatua palautetta hyödynnetään toimintojen kehittämisessä. Palautematriisissa on kuvattu eri tahoilta saatavan palautteen lisäksi menettelyt mittari-, tulos- ja arviointitiedon sekä kehityskeskusteluista kertyvän tiedon käsittelyyn. Palaute- ja arviointimatriisi on osana Savonian Toiminnanohjaus ja laadunhallinta -dokumenttia.

Opintojaksojen toteutussuunnitelmat ovat merkittävä osa Savonian laatutyötä. Kunkin opintojakson alussa tulee käydä läpi toteutussuunnitelma, jossa kerrotaan opintojakson tavoitteet, sisältö, aikataulusuunnitelma ja suoritustavat sekä arviointi. Vaikka opettajat suunnittelevat opetusta tiimeissä, toivovat opiskelijat opettajien keskinäisen yhteistyön syventämistä erityisesti opetussuunnitelmien uudistamistyössä, jotta voidaan varmistaa opettajien parempi tietoisuus eri opintojaksojen ja opintokokonaisuuksien sisällöistä.

Koulutuksen toteutuksen taustalla on monia yhteisiä toimintaohjeita myös opiskelijan ohjaukseen. Opiskelijan ohjausta käsitellään tarkemmin luvussa 7.

Koulutusta kehitetään monipuolisen palautetiedon avulla

Opetussuunnitelmia ja opetusta kehitetään eri kanavista saatavan palautetiedon perusteella. Osassa tutkinto-ohjelmia neuvottelukunnan rooli on ollut merkittävä, kun taas esimerkiksi kulttuurin toimialalla neuvottelukunta on vasta perustettu. Neuvottelukuntatyöskentelyn lisäksi työelämäpalautetta saadaan TKI-toiminnan sekä erilaisten projektien ja opiskelijoiden harjoittelun ohjauksen aikana saatavasta palautteesta.

Opiskelijapalautetta kerätään mm. sähköisen Opipal-palauttejärjestelmän avulla mutta myös opettajien omilla hyviksi katsomillaan menetelmillä. Parhaissa käytänteissä opiskelijapalautteet käydään yhdessä opettajan kanssa läpi ja keskustellaan, millaisiin toimiin palautteen perusteella on ryhdyttävä. Tällöin myös opiskelijat ovat havainneet, että palautteen antamisella on ollut vaikutusta. Toisessa ääripäässä ovat käytänteet, joissa palautetta ei aktiivisesti pyydetä tai annettua palautetta ei ole käyty läpi. Näissä tapauksissa opiskelijoille on jäänyt epäselväksi palautteiden käsittelyprosessi, eikä annetun palautteen ole koettu vaikuttaneen toimintaan.

Sähköisen palautekanavan lisäksi Savonian avoin ilmapiiri kannustaa opiskelijoita antamaan myös henkilökohtaista palautetta, ja suoran palautteen antaminen koetaan helpoksi. Suullisen palautteen dokumentointi on kuitenkin ongelmallista, eikä tätä kautta saatu palaute automaattisesti siirry koulutuksesta vastaavien tahojen tietoon. Auditointiryhmä kannustaakin Savoniaa pohtimaan, miten suullisesti annettu palaute dokumentoidaan.

Palautteita käsitellään monissa erilaisissa ryhmissä, esimerkiksi tiimikokouksissa, koulutusvastuualueen johtoryhmissä, henkilöstökokouksissa, opiskelijoiden kyselytunnilla ja muissa kehittämissäryhmissä. Kyselytunneille pyydetään 2–3 opiskelijaa jokaisesta opiskelijaryhmästä. Opiskelijat tuovat kyselytunnille heitä askarruttavia asioita ja kehittämiskohteita. Kyselytunneista laaditaan muistio, joka käydään läpi seuraavalla kyselytunnilla. Koulutuksen tuloksia käydään läpi myös osavuosikatsauksissa, ja tarvittaessa koulutusvastuujohtaja puuttuu laatu poikkeamiin ja kehottaa tiimiä miettimään ratkaisuja. Palautteiden perusteella on mm. tehty entistä paremmin elinkeinoelämää palvelevia opintokokonaisuuksia ja opintojaksoja, sijoitettu opiskelijoiden harjoittelujaksoja uudella tavalla ja muutettu vapaasti valittavia opintojaksoja kaikille pakollisiksi. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan palautekanavia on riittävästi, ja niistä saatua tietoa käsitellään erilaisissa koulutusta suunnittelevissa ryhmissä.

Opiskelijoiden tietojärjestelmiä ja niiden käyttöä tulee kehittää edelleen

Opiskelijat kokevat monet erilaiset tietojärjestelmät (Reppu, Wilma, Moodle) sekaviksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että opiskelijat tunnistavat, mitä tietoa järjestelmistä on saatavilla, mutta tiedon hakeminen vie aikaa. Tietojärjestelmien käyttöä vaikeuttaa, etteivät kaikki opettajat käytä yhteisesti sovittuja järjestelmiä. Lisäksi eri järjestelmät vaativat vielä toistaiseksi erillisen kirjautumisen. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan tietojärjestelmien kehitystä ja opettajien sitouttamista järjestelmien käyttöön yhtenäisellä tavalla.

Nykyistä vahvempi strateginen ote on tarpeen kansainvälisyyden johtamisessa

Yksi Savonian strategisista lähtökohdista on kansainvälisyys, mutta se ei näy kovin vahvasti strategisissa päämäärissä tai kriittisissä menestystekijöissä. Kansainvälinen toiminta ei siten myöskään näy konkreettisesti ammattikorkeakoulun keskeisten ryhmien toiminnassa. Henkilöstölle ja opiskelijoille on tarjolla erilaisia kansainvälistymisen vaihtoehtoja, ja kansainväliseen vaihtoon lähtö koetaan helpoksi ja siihen kannustetaan. Auditointiryhmä suosittelee nykyistä vahvempaa strategista otetta kansainvälisyyden johtamiseen.

Osallistuminen laatutyöhön on aktiivista

Savoniassa laatuun liittyvä arviointi- ja kehittämistyö tehdään yhteisöllisesti nimetyissä ryhmissä ja tiimeissä. Lisäksi jokainen henkilöstöön kuuluva vastaa tuloksista ja laadusta tehtävänsä mukaisesti. Auditointiaineiston itsearviointiraportissa on kuvattu yksityiskohtaisesti koulutusvastuualueen toimijoiden rooli tutkintokoulutuksen laatutyössä sekä arvio roolin toimivuudesta ja kuormittavuudesta. Arvio perustuu laaturyhmän työskentelyyn, tiimien ryhmäkeskusteluihin sekä laatujärjestelmän arviointityöpajoihin. Vastaava taulukko on laadittu myös johdon ja tukipalvelujen henkilöstön rooleista tutkintokoulutuksen laatutyössä. Työryhmien edustukselliset jäsenyydet edistävät tiedonkulkua organisaatiossa molempiin suuntiin.

Yhteisillä toimintaohjeilla luodaan raamit Savonian toiminnalle. Koulutuksen ryhmä vastaa tiedon ja ohjeiden jalkauttamisesta tiimitasolle. Myös ydinryhmän tarkoituksena on käydä läpi erilaisia palautteita ja valmistella niiden perusteella yhteenvetoa johtoryhmälle. Opettajat osallistuvat vahvasti koulutuksen kehittämiseen. Myös opiskelijat osallistuvat koulutuksen arviointiin ja kehittämiseen. Opiskelijakunnan ja opiskelijajärjestöjen edustajat ja rehtorit tapaavat kaksi kertaa vuodessa, jolloin opiskelijoiden viesti välittyy myös johdolle. Vuoden aikana järjestetään myös muita opiskelijoiden edustajien tapaamisia rehtorin kanssa. Sidosryhmät osallistuvat tutkintotavoitteisen koulutuksen laatutyöhön lähinnä neuvottelukuntatyöskentelyn kautta, mutta myös muu työelämäyhteistyö tuo sidosryhmänäkökulmia esiin esimerkiksi hanketyössä, yhteisissä projekteissa ja opiskelijoiden harjoittelussa. Haastattelut vahvistivat, että työelämäpalautteen perusteella on muutettu mm. opetussuunnitelmia sekä opintojaksojen sisältöjä ja ajoituksia.

Auditointiryhmä havaitsi henkilöstön haastatteluissa, että uudella tiimimallilla uskotaan olevan edellytykset entistä parempaan työn ja vastuun jakamiseen sekä toiminnan laadun paranemiseen. Kollegiaalinen ja tiimin tuki koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut käydään kahden vuoden välein ja tiimikehityskeskustelut vuosittain. Uusi opettajien työsuunnittelujärjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2016 alusta.

Tukitoimintojen laadunhallinta toimii hyvin

Korkeakoulu- ja hallintopalvelujen laadunhallinnan kokonaisuudesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta ja sen kehittämistä vastaa vararehtori ja työtä koordinoi vararehtorin johtama palvelujen ohjausryhmä. Ryhmään kuuluvat vastuulliset johtajat ja päälliköt sekä johtava informaattikko ja opiskelijakunnan edustaja. Palvelutasolla toiminnan kehittämisestä vastaavat palvelutiimit, joilla on mahdollisuus soveltaa laadunhallinnassa erilaisia menettelyjä toimintojen kuvaamisessa, ohjeistamisessa ja vastuuttamisessa, sillä hallinto- ja korkeakoulupalveluiden vastuualueet poikkeavat suuresti toisistaan. Palvelutiimien on kuitenkin varmistettava ammattikorkeakoulutasoisten yhteisten linjausten noudattaminen. Palvelutoiminnan tavoitteet määritellään vuosittain hallinto- ja korkeakoulupalveluiden tulossopimuksissa ja näiden pohjalta tehtävissä palvelutiimien tiimisopimuksissa. Ammattikorkeakoulutasoinen arviointi- ja palautetieto käsitellään palvelujen ohjausryhmässä ja esimiesfoorumissa sekä tarvittaessa johtoryhmässä.

Tukitoimintojen henkilöstö on tiiviisti mukana erilaisissa koulutusta koskevissa työryhmissä, kuten eOppimisen ryhmässä ja koulutuksen ryhmässä. Tämän lisäksi Savonian sisäisillä toimivuuskyselyillä kerätään henkilöstöltä tietoa erilaisista kehittämistarpeista. Koulutusvastuusuunnittelijat ovat päivittäin yhteistyössä koulutusvastuupäälliköiden kanssa. Laadunhallinta perustuu pitkälle numeeriseen dataan, jonka pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia. Tietoa saadaan esimerkiksi intranetin käyttäjätalastoista ja siitä, kuinka viestintä ja markkinointi tavoittavat kohderyhmänsä. Tukipalvelujen henkilöstölle on tarjolla paljon koulutusta, ja osaamista päivitetään jatkuvasti. Usein koulutuksen anti esitetään tiivistetyssä muodossa myös kollegoille, jolloin sama tieto on kaikkien käytettävissä. Opiskelijapalvelut on matalan kynnyksen paikka, josta voi käydä kysymässä apua monenlaisiin asioihin. Savoniassa opetushenkilöstölle tarjotaan runsaasti mahdollisuuksia sekä sisäiseen että talon ulkopuoliseen koulutukseen, ja haastateltavat totesivatkin koulutustarjonnan olevan riittävää.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Konetekniikan tutkinto-ohjelma

Konetekniikan tutkinto-ohjelman koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja tukevat tutkinto-ohjelman koulutuksen laatua. Koko Savonian kattaneiden muutosten jälkeen ei vielä voida puhua kaikilta osin vakiintuneista menettelyistä, mutta tiimimalli on lupaava ja suunta oikea.

Henkilöstö on sitoutunutta ja aktiivisesti mukana laatutyössä. Myös ulkoiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit ovat systemaattisesti mukana koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen laadunhallinnassa. Opiskelijat ovat mukana laatutyössä ensisijaisesti palautteen antajina.

Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä muun muassa EUR-ACE-akkreditoinnissa annettuihin kehittämissuosituksiin tarttumisena sekä kerätyn palautteen ja tuloksellisuusmittareista johdetun tiedon pohjalta tehtävänä jatkuvana kehittämistyönä. Tutkinto-ohjelmassa seurattavat mittarit palvelevat Savonian strategisia tavoitteita.

*Konetekniikan tutkinto-ohjelman laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Konetekniikan tutkinto-ohjelman keskeisiä sisältöjä ovat opetussuunnitelman mukaan tietokonepohjaiset menetelmät (mukaan lukien 3D-suunnittelujärjestelmät, simulointi ja etäohjelmointi), tuotekehitysprosessi, tuotteen arkkitehtuuri, tuoterakenne, modulointi, verkostoituneet tuotantojärjestelmät, koneiden ja laitteiden elinkaariajattelu, palveluliiketoiminta sekä automaation menetelmät ja järjestelmät. Tutkinto-ohjelmasta valmistuu nimikkeellä Insinööri (AMK), ja ohjelma on laajuudeltaan 240 opintopistettä. Opinnoissa voi suuntautua joko tuotekehitykseen tai tuotantotekniikkaan. Vuonna 2013 konetekniikan opiskelijamäärä oli 298. Tutkinto-ohjelma kuuluu teknologia- ja ympäristöalan, liiketalousalan ja matkailu- ja ravitsemisalan koulutusvastuualueelle.

Koulutuksen kytkeytyminen TKI-toimintaan ja alueen työelämään on vahva

Konetekniikan opetuksessa hyödynnetään CDIO-ajatteluun (Conceive – Design – Implement – Operate) perustuvaa tuotepohjaista CLTP-opetusmenetelmää (Comprehensive Learning from Theory to Practice). Pyrkimyksenä on kytkeä kaikki opintojaksot konkreettisen tuotteen elinkaareen.

Opetussuunnitelman laadinnasta vastaavat koulutusvastuupäällikkö, yliopettajat sekä lehtorit yhdessä. Tiimeillä on merkittävä rooli opetuksen suunnittelussa. Työssä noudatetaan Savonian opetussuunnitelmia rakenteellisesti ja sisällöllisesti määritteleviä yhteisiä toimintaohjeita. Opetussuunnitelma on uudistettu laajasti viimeksi vuonna 2013. Tämän jälkeen opetussuunnitelmaa on tarkistettu vuosittain. Opetussuunnitelmat laaditaan suoraan opiskelijahallinnon tietokantaohjelmaan ja julkaistaan sähköisessä muodossa. Lisäksi kustakin opintojaksosta laaditaan toteutussuunnitelma, joka esitellään opiskelijoille aina opintojakson alussa. Toteutussuunnitelma sisältää arviointiperusteet ja osaamistavoitteet.

Itsearviointissa on tunnistettu kehittämiskohteeksi opiskelijoiden ja tukipalveluiden osallistuminen opetussuunnitelmatyöhön. Vaikka tukipalveluissa ei itsearviointin mukaan välttämättä ole opetussuunnitelmatyössä olennaista substanssiosaamista, sieltä voisi saada opetussuunnitelmatyöhön näkemyksiä pedagogiikan ja opetuksen toteutuksen hyvistä käytänteistä. Opiskelijat osallistuvat opetuksen suunnitteluun lähinnä kehittämiskeskustelujen ja opiskelijapalautteen kautta, mutta opetussuunnitelmatyössä opiskelijoita ei ole auditointiaineiston ja haastattelujen mukaan ollut mukana. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijat otetaan mukaan opetussuunnitelmatyöhön.

Auditointihaastatteluissa pystyttiin todentamaan, että TKI-toiminnan kytkeytyminen koulutukseen on erittäin vahva. Itsearviointiraportin mukaan tutkinto-ohjelman TKI-rooli näkyy vuoden 2014 liikevaihdossa, josta 31 % muodostui hankkeista, 11 % liiketoiminnasta ja 21 % täydennyskoulutuksesta. Opiskelijat osallistuvat uuden opetussuunnitelman mukaisesti erilaisiin alueen elinkeinoelämän yhteistyössä toteutettaviin TKI- ja liiketoimintahankkeisiin jo ensimmäisestä lukuvuodesta lähtien. Moni opinnäytetöistä toteutetaan osana näitä hankkeita. Suuri osa opettajista on mukana TKI-hankkeissa, ja vastaavasti moni TKI-henkilöstöstä osallistuu opetukseen. Myös luennoimassa vierailee huomattava määrä elinkeinoelämän edustajia.

Myös tutkinto-ohjelman työelämärelevanssi on vahva. Savonia tuottaa alueen teknologiateollisuudelle tutkimustietoa, ja elinkeinoelämäältä saadaan kyselyjen ja keskustelujen kautta säännöllisesti tietoa työelämän tarpeista. Tietoa on hyödynnetty systemaattisesti opetuksen kehittämisessä ja kompetenssien määrittelyssä. Alueen yrityksistä koostuva konetekniikan neuvottelukunta toimii aktiivisesti.

Elinikäinen oppiminen sisältyy Savonian osaamisteemoihin. Konetekniikan tutkinto-ohjelmassa se näkyy kiinteänä yhteistyönä alueen elinkeinoelämän kanssa. Itsearviointiraportissa painotetaan opetushenkilöstön kytköksiä työelämään, jolloin henkilöstö toimii esimerkkinä elinikäisestä oppimisesta. Auditointihaastattelut vahvistivat käsitystä tiiviistä vuorovaikutuksesta alan toimijoihin alueella. Näin opetushenkilöstöllä on jatkuvasti ajantasaista tietoa ja osaamista työelämästä, ja maakunnan yritykset voivat antaa panoksensa koulutuksen kehittämistyöhön myös tätä kautta. Auditointiryhmä suosittelee kuitenkin alumnien entistä systemaattisempaa hyödyntämistä tutkinto-ohjelman koulutuksen kehittämisessä.

Tutkinto-ohjelma on EUR-ACE-akkreditoitu vuonna 2014. Auditointihaastatteluissa saadun tiedon mukaan tutkinto-ohjelmassa on reagoitu erityisesti palautejärjestelmää ja kansainvälisyyttä koskeviin akkreditointiraportin kehittämisehdotuksiin. Toimintaa on kehitetty arviointitiedon pohjalta, mutta kehittämistyötä on syytä jatkaa. Kansainvälistymisen kehittämisessä voisi keskittyä niin opiskelijoiden kuin henkilöstön liikkuvuuden lisäämiseen ja tutkinto-ohjelman kansainvälisen profiilin nostamiseen.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta toimii, mutta opinnäytetyön ohjauksen käytäntöjä on tarpeen kehittää

Koulutus toteutetaan Savonian koulutusprosessin (kuvio 4) mukaisesti. Savonialainen OIS-ajattelu on opetuksessa keskeistä. Yhdessä tekeminen on monipuolistanut opettajan roolia. Kuorimitusta jaetaan tasaisemmin lukukausien välillä.

Opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen tarkoituksenmukaisuus ja monipuolisuus pystyttiin vahvistamaan auditointiryhmän tutustuesssa kampukseen. Opiskelijat toivoivat haastatteluissa kuitenkin tuotepohjaisen opetusmenetelmän sijaan yhä enemmän aidosti työelämän kanssa tehtäviä TKI-projekteja. Projektiohjeita arvioidaan itse- ja vertaisarvioinnein, mikä edesauttaa opiskelijaa tunnistamaan omat kehittämiskohteensa ja opettaa sekä antamaan että saamaan palautetta. Opetuksessa tehdään jonkin verran monialaista yhteistyötä, ja auditointiryhmä kannustaa Savoniaa sen laajentamiseen.

Opiskelijat tiedostavat erilaisten toimintaohjeiden löytyvän Repusta. Ohjaus on pyritty saamaan lähelle opiskelijoita, ja haastatellut opiskelijat kokivat saavansa tukea tarpeidensa mukaisesti. Opiskelijoiden haastattelussa kuitenkin ilmeni, että opinnäytetöiden ohjauksessa ei aina noudateta Savonian yhteisiä toimintaohjeita. Auditointiryhmä kannustaakin jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota siihen, että opiskelijat saavat riittävästi ohjausta opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Myös keskeyttämisten melko suuri määrä nousi esille auditointihaastatteluissa, mutta niitä on pyritty vähentämään kokonaisvaltaisella ohjauksella.

Opiskelijoille laatutyö konkretisoituu palautteen antamisena. Opiskelijapalautetta kerätään suullisesti ja erilaisilla kyselyillä: opintojaksopalaute, alkukysely ja AVOP. Palautetta kerätään myös harjoittelupaikoista sekä opinnäytetöiden tilaajilta. Opiskelijat tiedostavat palautteenantomahdollisuuksiensa moninaisuuden, mutta palautteen antamisen tarpeellisuutta ei nähdä varsinkaan, jos opintojaksolla ei ole esiintynyt ongelmia. Auditointiryhmä kannustaa harkitsemaan erillisten palautteenantotilaisuuksien järjestämistä kunkin opintojakson lopuksi.

Opintojaksopalaute käsitellään tiimeissä. Tiimit ovat henkilökunnalle keskeisin tapa vaikuttaa koulutuksen toteutukseen. Tiimiorganisaation oletetaan tuovan laatutyötä lähemmäksi henkilöä, mutta organisaatiouudistuksesta on kuitenkin sen verran vähän aikaa, että tiimit koetaan itsearviointissa vielä kehittämiskohteeksi. Auditointihaastattelun perusteella edellä mainittu pitää paikkansa, vaikkakin tiimihenki on korkea.

Itsearviointissa konetekniikan vahvuudeksi luetaan kehityskohteiden tunnistaminen palautteiden ja niiden analysoinnin kautta. Tästä saatiin vahvaa näyttöä mm. opiskelijoiden haastattelussa: aiemmin opintonsa aloittaneiden haastateltavien esittämä kritiikki ja puutteet saivat vastaukseksi myöhemmin opintonsa aloittaneilta haastateltavilta kertomuksen, miten asiat ovat muuttuneet. Kerättyä tietoa hyödynnetään siis varsin tuloksekkaasti toiminnan kehittämisessä.

Konetekniikan tutkinto-ohjelmaa seurataan samoilla tuloksellisuusmittareilla kuin muitakin tutkinto-ohjelmia. Näitä mittareita ovat ensisijaisten hakijoiden lukumäärä aloituspaikkaa kohti, 55 opintopistettä lukuvuodessa suorittaneiden osuus, eronneiden, valmistuneiden ja työttömien määrä, opiskelijoiden kansainvälisten vaihtojen määrä, opiskelijatytytyväisyys (AVOP) sekä julkaisujen, TKI-pisteiden ja avoimessa ammattikorkeakoulussa suoritettujen opintopisteiden määrä. Tutkinto-ohjelmassa toteutetaan itsearviointeja ja tehdään jatkuvaa kehitystyötä kerätyn tiedon ja tulosten pohjalta. Esimerkiksi eroamisia on pyritty vähentämään varhaisella puuttumisella.

Opiskelijoiden jaksamista tuetaan tarjoamalla liikuntapalveluita. Varhaisen puuttumisen mallia pidetään hyvänä työkaluna. Myös opetushenkilöstöllä on mahdollisuus monipuoliseen liikuntaan. Työhyvinvointia sekä jaksamista tuetaan ja seurataan monin tavoin. Työtä kyetään jakamaan tiimimallissa aiempaa tasaisemmin. Henkilöstöä kannustetaan ja tuetaan oman osaamisen kehittämässä.

Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön esimerkillisellä tavalla

Henkilöstö on sitoutunut laatutyöhön ja osallistuu siihen aktiivisesti. Henkilöstön haastattelun mukaan tiimimalli on otettu konetekniikassa positiivisesti vastaan. Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön ensisijaisesti palautteen kautta. Palautteen antamiseen on useita erilaisia mahdollisuuksia, mutta palautetta ei silti välttämättä anneta kovinkaan aktiivisesti. Opiskelijoiden osallistuminen opetussuunnitelmatyöhön on itsearvioinnissakin tunnistettu kehittämiskohde.

Konetekniikan tutkinto-ohjelma toimii tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa alan työelämän kanssa alueella. Tämä näkyy ulkoisten sidosryhmien aktiivisena ja systemaattisena osallistumisena laatutyöhön. Nämä on hoidettu tutkinto-ohjelmassa esimerkillisesti.

6.2.2 Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelman, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita ja perustuvat Savonian yleisiin linjauksiin ja toimintaohjeisiin. Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla tutkinto-ohjelman toteutusta.

Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatu-työhön. Tutkinto-ohjelmassa on vahva välittömän palautteen kulttuuri, ja laatu-työn vaikuttavuudesta tutkinto-ohjelman kehittämisessä on selkeää näyttöä.

Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelman, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen laadunhallinta on edistyneessä vaiheessa.

Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma, *Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen* on laajuudeltaan 90 opintopistettä. Tutkinto-ohjelma sijoittuu liiketalouden koulutusvastuualueelle, ja siitä valmistuu tutkintonimikkeellä Tradenomi (YAMK). Liiketalouden lisäksi saman koulutusvastuujohtajan alla toimivat tekniikan ala sekä matkailu- ja ravitsemisala. Opinnot toteutetaan monimuotokoulutuksena, jossa lähiopetus, itsenäinen opiskelu sekä käytännön työ- ja oppimistehtävät muodostavat kokonaisuuden. Lähiopetusta on keskimäärin kahtena päivänä kuukaudessa. Koulutuksessa on vuodesta 2013 lähtien ollut 25 aloituspaikkaa. Vuonna 2014 ohjelmaa suoritti yhteensä 53 opiskelijaa.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta on systemaattista ja vakiintunutta

Tutkinto-ohjelmassa on toteutettu runsaasti itsearviointeja ja muita toiminnan arviointeja. Savonian yhteisen YAMK-kehittämisryhmän toimintaan on kuulunut jo pidemmän aikaa itsearviointien ja vertaisarviointien toteuttaminen. Lisäksi on tehty vertaisarviointi ISAT-yhteistyössä Kareliammattikorkeakoulun kanssa. Toiminnan arviointi ja parantaminen on jatkuvaa.

Tutkinto-ohjelman koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat noudattavat Savonian yleisiä toimintaohjeita. Tutkinnosta vastuullinen tiimi on liiketalous, matkailu ja ravitsemis -koulutusvastuun TKI-tiimi. Tiimiorganisaatiossa opetussuunnitelman laadinnasta vastaavat tutkinto-ohjelman vastuuyliopettaja yhdessä opettajien kanssa, monialaisten opintojaksojen osalta Savonian YAMK-kehittämisryhmä (jossa mukana kaikkien alojen YAMK-vastuuopettajat), sekä yksikön TK-tiimi ja ohjausryhmä.

Eri alojen YAMK-tutkinto-ohjelmat tekevät tiivistä yhteistyötä koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastattelujen perusteella nykyinen YAMK-tutkintojen monialaisuus on ollut iso muutos aiempaan verrattuna. Tällä hetkellä Savonian YAMK-ohjelmissa on tarjolla 40 opintopisteen laajuiset valinnaiset yhteiset monialaiset opinnot, joista opiskelija valitsee 30 opintopisteen opinnot omaan tutkintoonsa.

Tutkinto-ohjelman opetussuunnitelma on osaamisperustainen. Liiketalouden YAMK-koulutuksessa vahvistetaan johtamis- ja kehittämisosaamiseen liittyviä osa-alueita. Lisäksi opintojen aikana on mahdollisuus valita opintoja mm. työhyvinvointiin, esimiesviestintään ja yrittäjyyteen liittyen.

Osaamistavoitteet on määritelty tutkintojen eurooppalaisen viitekehysten tason seitsemän kompetenssin mukaisesti. Tradenomin (YAMK) osaamisprofiili muodostuu yleisistä kompetensseista sekä tutkinto-ohjelmakohtaisesta erityisosaamisesta.

Opetussuunnitelman kehittämistä kuvattiin haastatteluissa jatkumona, jonka pohjalla on ennen YAMK-koulutuksen aloitusta järjestetyt johtamisen erikoistumisopinnot. Työelämä on ollut liiketalouden neuvottelukunnan kautta aktiivisesti mukana opetussuunnitelmaprosessissa alusta alkaen. Opetussuunnitelman ajantasaisuutta ja relevanssia tarkastellaan vuosittain ja sitä muutetaan tarpeen mukaan opiskelijoilta, alumneilta, henkilöstöltä ja työelämältä saatavan palautteen pohjalta.

Opettajat saavat opinnoista jatkuvaa palautetta opiskelijoilta. Opiskelijoilta saatava palaute kerääntyy vastuupettajille, jotka vievät palautteen eteenpäin tiimeihin. Lisäksi saadusta palautteesta keskustellaan ohjausryhmässä.

Osaamistavoitteiden määrittelyssä huomioidaan liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon tuottama osaaminen, jonka päälle tutkinto-ohjelma rakentuu. Tradenomikoulutuksen tuottaman osaamisen huomioiminen ohjelman osaamistavoitteissa on varmistettu sillä, että koulutuksen suunnitteluun osallistuu opettajia, jotka ovat mukana sekä AMK- että YAMK-koulutuksissa. Lisäksi opetussuunnitelmat käsitellään yksikön ohjausryhmässä jatkumon toteutumisen varmistamiseksi.

Ohjelmaan on voinut hakea kolmessa viime haussa myös muulla soveltuvalla pohjakoulutuksella kuin tradenomitutkinnolla. Opiskelijoiden erilaiset pohjakoulutukset huomioidaan jo valintavaiheessa. Ennakkotehtävän ja valintahaastattelun avulla selvitetään hakijoiden kokemusta liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä tehtävistä sekä edellytyksiä menestyä opinnoissa. Opintoja ei lähdetä erikseen räätälöimään pohjakoulutuksen perusteella, vaan kaikilta valituilta edellytetään, että opinnoissa menestymisen kannalta tarpeellinen perusosaaminen on hallussa.

Tutkinto-ohjelmassa huomioidaan opiskelijoiden aiemmin AMK-tutkinnossa sekä työelämässä hankkima osaaminen. Vastuullinen yliopettaja käy jokaisen opiskelijan kanssa opintojen alussa HOPS-keskustelun, jolla tuetaan henkilökohtaisen opiskelu- ja urasuunnitelman laatimista. Opiskelijat voivat tarvittaessa päivittää HOPSiaan kesken opintojen, ja haastattelujen perusteella sen päivittäminen toimii hyvin.

Opinnot suoritetaan pääosin työn ohessa ja oppimistehtävät ja opinnäytetyö kytetään oman työpaikan kehittämiseen. Haasteena on saada kytkettyä opiskelijoiden omiin työpaikkoihin liittyvät oppimistehtävät ja opinnäytetyöt Savonian TKI-toiminnan painoaloihin sekä hanke- ja liiketoimintaan.

Laadunhallinta tukee erinomaisella tavalla koulutuksen toteutusta

Koulutus toteutetaan monimuoto-opiskeluna, jossa hyödynnetään opiskelijoiden omia kokemuksia työelämästä, esimiestyöstä ja työyhteisöjen johtamisesta. Näitä kokemuksia syvennetään osaamistavoitteiden mukaisilla asiantuntijatiedoilla sekä käytäntölähtöisillä opetusmenetelmillä. Opiskelijat antoivat haastattelussa kiitosta opintojen järjestämisestä siten, että ne on mahdollista

suorittaa työn ohessa ja oppimistehtävät ja opinnäytetyö on mahdollista kytkeä oman työn kehittämiseen. Erityisen tyytyväisiä oltiin mahdollisuuteen yhdistää opinnot ja oman työn kehittämisen. Lähipäivien määrää pidettiin sopivana. Opetusmenetelmiä ja oppimisympäristöjä koskevat laadunhallinnan menettelytavat ovat hyvin toimivia.

Oppimistulosten arviointiin on käytettävissä tutkinto-ohjelman oma arviointikriteeristö, jossa huomioidaan opintojakson osaamistavoitteet. Oppimisen arviointiin ei käytetä tenttejä, vaan osaaminen osoitetaan laajoilla oppimistehtävillä, joissa opiskelijat refleктоivat omaa oppimistaan. Opiskelijat refleктоivat oppimistehtävien yhteydessä oman osaamisensa kehittymistä sekä hyötyjä omalle organisaatiolle. Samalla opiskelijat myös antavat palautetta opintojakson toteuttamisesta.

Opinnäytetyön arvioinnissa hyödynnetään Savonian yhteistä arviointikriteeristöä, jonka avulla varmistetaan opinnäytetyöprosessissa syntyneen osaamisen työelämärelevanssi, kansainvälisyys ja riittävän korkea taso. Opinnäytetöiden ohjaus toimii ohjelmassa hyvin. Ohjaus alkaa heti opintojen alussa, ja opiskelijoiden kokemusten mukaan ohjausta saa juuri niin paljon kuin kokee tarvitsevansa. Mielenkiintoisena käytänteenä on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kypsyysnäyte, jonka voi tehdä opinnäytetyön keskeiset tulokset kuvaavana artikkelina.

Opiskelijoiden motivoitumista opintoihin tuetaan antamalla heidän suunnata opintojaksoilla suoritettavat oppimistehtävät ja opinnäytetyö omien osaamistavoitteiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti sekä oman organisaation kehittämiseksi. Tämän johdosta myös työnantajat suhtautuvat opintoihin positiivisesti, ja opiskelijoilla on mahdollisuus saada vapaata lähiovetuspäiviä varten. Oppimistehtävistä ja opinnäytetöistä syntyy TKI-opintopisteitä.

Opiskelijoiden ja opettajien hyvinvoinnista huolehditaan

Opintojen jaksotuksessa pyritään huomioimaan opiskelijoiden mahdollisimman tasainen kuormittuminen ja oppimistehtävien palautusaikatauluissa joustetaan tarvittaessa opiskelijoiden jaksamisen tukemiseksi. Opiskelijat nostivat haastattelussa esiin ajankäytön haasteet mutta samalla kiittivät tutkinto-ohjelmaa joustavuudesta opintojen järjestämisessä. Savonia huomioi opiskelijoiden jaksamisen ja hyvinvoinnin erinomaisella tavalla, ja käytännöt yhdistää ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen ja kokoaikainen työskentely ovat toimivia sekä opiskelijoiden että Savonian kannalta.

Tutkinto-ohjelmassa sähköiset välineet ovat keskiössä, ja pääasiallinen oppimisympäristö on opiskelijan omilla laitteilla kotona. Savoniassa on kuukausittaiseen lähiovetukseen hyvin sopivat tilat. Opiskelijoiden käytössä on useita erilaisia sähköisiä järjestelmiä. Sähköisiä oppimisympäristöjä pidettiin hyvin toimivina, ja pääasiallisena oppimisympäristönä toimiva Moodle palvelee YAMK-opiskelijoita hyvin niin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin haastattelujen perusteella. Opiskelijat kuitenkin kritisoiivat jonkin verran sähköisten järjestelmien sekavuutta. Periaatteessa kaikki järjestelmät ovat myös YAMK-opiskelijoiden käytössä, mutta Savoniassa on tunnistettu, että varsinkaan opiskelijaintra Reppu ei juurikaan palvele YAMK-opiskelijoiden tarpeita. Myös eri järjestelmien yhteensopivuudessa ja opettajien käytännöissä eri alustoilla viestimiseen on haastattelujen perusteella kehittämistarpeita.

Opettajille tarjotaan kouluttautumismahdollisuuksia ja opintojaksoilla käytetään paljon vierailevia luennoitsijoita. Henkilöstön työaikasunnitelmissa varataan jokaiselle opettajalle aikaa itsensä kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen tarpeita käydään läpi kehityskeskusteluissa. Lisäksi tiimisopimuksissa määritellään koulutustarpeita yleisellä tasolla.

Henkilöstön työhyvinvointia selvitetään vuosittaisilla kyselyillä, kehityskeskusteluilla sekä säännöllisillä työterveystarkastuksilla. Opettajien työhyvinvoinnista huolehditaan monipuolisesti. Hyväksi koetun työterveyshuollon ohella työhyvinvoinnista huolehditaan panostamalla yhteisölliseen toimintakulttuuriin. Haastattelujen perusteella henkilöstö kokee erityisesti vertaistuen yhteisöllisen toimintakulttuurin vahvuudeksi. Tämän ansiosta henkilöstö pystyy luottamaan siihen, ettei jää yksin suurenkaan työtaakan alle.

Koska huomattava osa opetuksesta järjestetään verkon kautta, opettajille on tarjolla koulutusta sähköisten välineiden käyttöön. Lisäksi Savoniaan ollaan rekrytoimassa kahta digisuunnittelijaa antamaan e-pedagogista tukea opettajille.

Opinto-ohjelmassa on vahva palautekulttuuri

Tutkinto-ohjelman suunnitteluun liittyvän laatutyön koordinoinnista vastaa vastuuyliopettaja. Lisäksi laatutyöhön osallistuu koulutuksessa ja opinnäytetöiden ohjauksessa mukana olevat opettajat. Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön antamalla palautetta opintojaksoista ja opetussuunnitelmasta. Lisäksi opiskelijat vastaavat sähköisiin palautekyselyihin opintojen alku- ja loppuvaiheessa. Opiskelijoilla on myös mahdollisuus antaa jatkuvaa palautetta ja tätä edesautetaan sillä, että vastuuopettajan rooliin kuuluu opintoja tukevien keskustelujen käyminen tutkinto-ohjelman opiskelijoiden kanssa.

Haastattelujen perusteella tutkinto-ohjelmassa on vahva palautekulttuuri, ja opiskelijat antavat opintojaksojen aikana runsaasti avointa palautetta, jolla on myös vaikutuksia toimintaan. Savonia itse tunnistaa kehittämiskohteeksi opiskelijapalautteen systematisoinnin ja dokumentoinnin sekä kahden eri sähköisen järjestelmän käytön. YAMK-opiskelijat ovat tottuneita käyttämään Moodlea, joten palautteen kerääminen Wilman kautta on ollut haastavaa. Lisäksi Wilman käyttönotossa on ollut teknisiä haasteita, joita on kuitenkin saatu ratkaistua kevään 2015 aikana. Haastattelujen perusteella opiskelijat ovat hyvin aktiivisia ja sitoutuneita laatutyöhön, mutta palaute annetaan mieluummin suoraan opettajille kuin erillisten palautekyselyiden kautta. Wilman kautta kerätävissä opintojaksopalautteissa vastaajamäärät ovat olleet melko vähäisiä.

Ulkoisilta sidosryhmiltä saadaan palautetta opettajien työelämäyhteyksien ja neuvottelukunta-toiminnan kautta. Lisäksi työnantajilta kerätään sähköisellä kyselyllä palautetta opinnäytetyöprosessin onnistumisesta ja kehittämistarpeista. Merkittävimmiksi työelämäpalautteen antajiksi tutkinto-ohjelma nostaa alumnit ja opiskelijat. YAMK-opiskelijat ovat samalla työelämän edustajia, ja monet ohjelmasta aiemmin valmistuneet alumnit tekevät säännöllistä yhteistyötä Savonian kanssa TKI-toiminnassa.

6.2.3 Muotoilun tutkinto-ohjelma

Muotoilun tutkinto-ohjelman koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat perustuvat Savonian yleisiin linjauksiin ja toimintaohjeisiin. Menettelytavat ovat toimivia ja tukevat koulutuksen suunnittelua.

Muotoilun koulutuksen siirtyminen Kuopion Rouvasväenyhdistyksen tiloista ja yhdistyksen tarjoamista tukipalveluista kokonaan Savoniaan on tuonut mukanaan uusia toimintaohjeita ja erilaisia sähköisiä järjestelmiä sekä henkilöstölle että opiskelijoille. Esimerkiksi lukujärjestykset, sähköiset dokumentit sekä Moodlen, Opipalin ja Wilman käyttö on aiheuttanut sekaannusta. Tämän vuoksi kokonaisuus ei laadunhallinnan näkökulmasta tue vielä kaikilta osin koulutuksen toteutusta.

Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana koulutuksen kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla, opiskelijat erityisesti suullisen palautteen kautta. Opiskelijoiden osallistumista järjestelmällisesti ja dokumentoidusti on vielä tarpeen kehittää.

*Muotoilun tutkinto-ohjelman laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Muotoilun tutkinto-ohjelmasta valmistuu tutkintonimikkeellä Muotoilija (AMK), ja ohjelma on laajuudeltaan 240 opintopistettä. Aloituspaiikkoja on supistusten jälkeen 80, ja suuntautumisvaihtoehtoina ovat sisustusarkkitehtuuri ja kalustemuotoilu, teollinen muotoilu, vaatetusmuotoilu sekä koru- ja jalometallimuotoilu. Syksyllä 2016 alkaa muotoilun Design Making YAMK-tutkinto-ohjelma, jossa on 20 aloituspaikkaa. Savonia-ammattikorkeakoulun ja Kuopion Rouvasväenyhdistys ry:n välinen tukipalvelusopimus päättyi vuoden 2014 lopussa, jolloin muotoilun koulutus myös muutti yhdistyksen ylläpitämistä tiloista Savonian Opistotien -kampukselle. Vuonna 2014 muotoilun tutkinto-ohjelmassa oli 375 opiskelijaa.

Opetussuunnitelmissa on huomioitu tulevaisuuden osaamistarpeet

Muotoilun tutkinto-ohjelman opetussuunnitelmatyötä ohjaavat Savonian yhteiset linjaukset ja toimintaohjeet. Opetussuunnitelmatyöstä vastaa kulttuurialan koulutusvastuupäällikkö yhteistyössä opettajien kanssa. Muotoilun henkilökunta jakautuu kahteen tiimiin: muotoilun ja muotoilun A-tiimiin. Kullekin suuntautumisvaihtoehdolle on syksyllä 2015 nimetty vastuuopettaja, joka vastaa opetussuunnitelman ajantasaisuudesta. Tietoa elinkeinoelämän tarpeista saadaan työelämäprojektien, TKI-toiminnan ja valtakunnallisten muotoilun verkostojen kautta. Lisäksi harjoitteluraporteista saadaan tärkeää viestiä työelämästä. Kulttuurialan neuvottelukunta on perustettu 2015, ja se on kokoontunut vasta kerran.

Opetussuunnitelmissa on huomioitu tulevaisuuden osaamistarpeet, ja opetusmenetelmillä varmistetaan opiskelijoiden kykyä sopeutua työelämän muutoksiin. Opetussuunnitelma mahdollistaa entistä paremmin projekteina toteutettavat työelämähankkeet, ja opiskelijalla on mahdollisuus jatkaa itsenäisesti hankkeessa varsinaisen projektin päättymisen jälkeen.

Muotoilijan ammatilliset kompetenssit on laadittu valtakunnallisena, ammattikorkeakoulujen välisenä yhteistyönä. Savonian yhteisen ohjeen mukaisesti opintojaksojen osaamistavoitteet kirjataan opintojaksokuvauksiin, joissa esitetään myös opintojakson suoritus- ja toteutustavat sekä arviointiperusteet. Opintojaksojen toteutussuunnitelmat tallennetaan Moodle-alustalle. Savonian yhteisen ohjeen mukaan nämä keskeiset opintojakson ”pelisäännöt” esitellään opiskelijoille opintojakson alussa. Opiskelijoiden kokemuksen mukaan muotoilun tutkinto-ohjelman opettajien käytäntöjä tässä asiassa tulisi yhtenäistää. Toteutuksessa on opintojaksoja, joissa kokonaisuus hahmottuu opiskelijoille vasta opintojakson edetessä. Sekavuutta aiheuttaa myös, etteivät kaikki opettajat käytä Moodlea.

TKI-toiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkeytyminen koulutukseen toteutuu Savonian OIS-ajattelun mukaisesti. Haastateltavien mielestä muotoilu on OISin mukaisen oppimisen edelläkävijä, sillä koulutuksessa on toteutettu jo pitkään paljon erilaisia työelämän toimeksiantoja. Lisäksi tehdään yhteistyötä myös Savonian muiden koulutusalojen sekä toisen asteen oppilaitosten kanssa. Savonian sisällä muotoilun tutkinto-ohjelmalla on yhteistyötä lähinnä muiden kulttuurialan tutkinto-ohjelmien ja konetekniikan kanssa. Haastattelujen perusteella opiskelijat olisivat kiinnostuneita nykyistä tiiviimmästäkin yhteistyöstä erityisesti liiketalouden opiskelijoiden kanssa.

Elinikäinen oppiminen on nostettu yhdeksi kaikille tutkinto-ohjelmille yhteiseksi osaamisteamaksi. Sen mukaan kaikki Savonian toimijat yhdessä työelämän kumppanien kanssa ohjaavat opiskelijaa hänen rakentaessaan omaa osaamis- ja urapolkuaan. Joustavat opintopolut toteutuvat hyvin, ja aina pyritään löytämään vaihtoehtoisia menetelmiä toteuttaa opintojaksoja ja -kokonaisuuksia.

Kansainvälisyyden kokonaisuus näyttäytyy suunnittelemattomana. Opiskelijoiden ja henkilöstön vaihtoihin kannustetaan, ja niihin on hyviä mahdollisuuksia, mutta selkää näyttöä kansainvälisen toiminnan pitkäjänteisestä suunnittelusta ei auditointiaineiston eikä haastattelujen perusteella ollut.

Oppimisen arviointi on jatkuvaa ja tukee opiskelijaa oman osaamisen kehittämisessä

Savoniassa koulutusta ohjaavan OIS-ajattelun lisäksi muotoilun tutkinto-ohjelmassa painottuu oppijakeskeisyys sekä projekti- ja ryhmätyöskentelyä korostava toimintatapa. Koulutuksen toteutustapa muistuttaa muotoiluprojektin etenemistä ja ammattilaisen työskentelyä. Opiskelija työskentelee opintojensa aikana erilaisissa oppimisympäristöissä, kuten studioissa, atk-tiloissa, työpajoissa, laboratorioissa ja verkko-oppimisympäristössä. Keskeinen osa opiskelua on erilaisten suunnittelu- ja mallinnusohjelmien käyttö. Työelämä toimii merkittävänä oppimisympäristönä, ja muotoilun tutkinto-ohjelma näkee itsensä edelläkävijän roolissa työelämäläheisessä opetuksessa. Työelämän toimeksiannosta tehdään projektisuunnitelma ja ennen projektin alkamista arvioidaan osaamisen kytkeytyminen opintojakson tavoitteisiin aikaisempaa systemaattisemmin.

Oppimistulosten arvioinnissa noudatetaan Savonian yleistä osaamisen arvioinnin ohjetta. Opintojaksokuvauksissa kerrotaan arviointiperusteet ja -asteikko. Muotoilun tutkinto-ohjelmassa arviointi on integroitu oppimiseen, ja se jatkuu koko opintopolun ajan. Arviointi kohdistuu osaamiseen, oppimistuloksiin ja -prosessiin sekä opiskelijan asiantuntijuuden kehittymiseen. Jatkuva arviointi tukee opiskelijaa tavoitteiden asettamisessa sekä omien vahvuuksien ja kehittämisalueiden tunnistamisessa. Vuosittaisissa HOPS-keskusteluissa tarkastellaan osaamisen ke-

hittymistä muotoilun kompetenssien ja osaamista kuvaavien vuositeemojen avulla. Opiskelija- ja opettajatuutorit, opettajat ja henkilökunta, ammattimainen opinto-ohjaus sekä HOPS-prosessit tukevat oppimista, valintoja ja auttavat kartoittamaan opiskelijan opintojen tasaista kuormittavuutta. Koulutusosalalle on nimetty hyvinvointityöryhmä, joka kokoontuu vuosittain ja tarpeen mukaan opinto-ohjaajan kutsumana. Opiskelijoiden ohjaus on lähellä opiskelijoita. Opettaja- ja opiskelijatuutorit ovat päivittäin läsnä samoin kuin opinto-ohjaaja. Haastattelussa opiskelijat korostivat, että aina on joku henkilö, jonka luokse voi mennä.

Opettajien työaikasunnitelmiin on varattu resurssia oman ammattitaidon kehittämiseen, minkä lisäksi työelämäyhteistyö kehittää opettajien ammattiosaamista. Henkilöstön työhyvinvointia selvitetään vuotuisilla toimivuuskyselyillä, kehityskeskusteluissa ja säännöllisillä terveystarkastuksilla. Tarvittaessa myös työnohjausta on saatavilla. Lisäksi hyvinvointia tukevat erilaiset liikuntamahdollisuudet, henkilöstöpäivät ja kulttuuri- tai liikuntasetelit.

Muotoilun tutkinto-ohjelmassa on sisäistetty, että Savonian virallinen opintojaksopalautejärjestelmä on Opipal. Tästä huolimatta keskeisimmiksi palautekanaviksi ovat muodostuneet erilaiset suulliset palautetilanteet, kuten taiteellisen työn kritiikit, henkilökohtaiset keskustelut ja ryhmän kanssa käytävät yhteiset keskustelut. Opettajien kokemuksen mukaan Opipalin kautta ei saada riittävästi tärkeää palautetietoa. Opiskelijoita ei ole aktiivisesti kehoitettu Opipalin käyttöön, eikä haastatelluille opiskelijoille myöskään ollut täysin selvää, kuinka sen kautta annettua palautetta käsitellään. Opettajien mukaan Opipalin palautteita samoin kuin lähtöpalautekyselyitäkin käsitellään muotoilun yhteisissä kokouksissa ja niistä saadaan viitteitä kehittämistarpeista. Suullisen palautteen yhteisestä käsittelystä ei ollut selkeää näyttöä. Auditointiryhmä suosittelee suullisen palautteen dokumentoinnin kehittämistä.

Organisaatiomuutos ja muutto Kuopion Rouvasväenyhdistyksen tiloista ei ole sujunut täysin ongelmitta. Muotoilun tutkinto-ohjelmassa tiimityötä ei sen nykyisessä muodossaan vielä koeta käytännön tasolla toimivaksi. Kaikille ei ole selvää, mihin tiimisopimuksissa on sitouduttu, ja vahvasti koetaan, ettei kahden tiimin malli toimi muotoilun tutkinto-ohjelmassa, joten tiimit haluavat yhdistyä. Muuton myötä muotoilun tutkinto-ohjelmaan on tullut paljon uusia sähköisiä järjestelmiä sekä henkilöstölle että opiskelijoille. Järjestelmien käyttöönotto on vaatinut koulutautumista ja totuttelua, ja vielä ollaan vaiheessa, jossa niiden koetaan joiltain osin jäykistävän tekemistä. Haasteena ovat olleet myös tilajärjestelyt, lukujärjestykset sekä kirjaston puuttuminen. Muotoilun kirjastokokoelmat jäivät Rouvasväenyhdistyksen haltuun, ja muotoiluun kaivataan omaa erikoiskirjastoa. Haasteiden vastapainona siirtyminen isompaan työyhteisöön on tuonut mukanaan yhteisöllisyyttä ja entistä paremmat opiskelijapalvelut.

Osallistuminen laatutyöhön on tarkoituksenmukaista

Päävastuu tutkinto-ohjelman suunnittelusta on opettajilla. Heidän lisäksi opetussuunnitelmatyöhön osallistuvat yksikön TKI- ja liiketoimintasuunnittelija. Opiskelijoiden ja työelämän antamaa palautetta hyödynnetään opetussuunnitelmatyössä, ja opiskelijat ovat mukana myös opetussuunnitelmatyöhön liittyvissä palavereissa. Työelämä osallistuu laatutyöhön mm. projektien arvioinnin sekä harjoittelun ja opinnäytetöiden ohjauksen kautta. Lisäksi työelämä on mukana kulttuurin alan yhteisessä neuvottelukunnassa.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Savoniassa on vakiintuneet ja toimivat laadunhallinnan menettelytavat TKI-toiminnassa ja taiteellisessa toiminnassa. Ne tukevat samalla muiden ydinprosessien, koulutuksen ja liiketoimintojen kehittämistä. Toiminnan tavoitteet kytkeytyvät hyvin maakunnan kehittämistavoitteisiin. Vuosittaiset tavoitteet on määritelty osana Savonian toiminnanohjausta. TKI-toiminta on laajaa, ja henkilöstö ja opiskelijat ovat hyvin sitoutuneita toimintaan. Tuki- ja palvelutoimintaa tulisi kehittää paremmin tukemaan TKI-toimintaa. Sidosryhmät ovat erittäin tyytyväisiä Savonian TKI-toimintaan.

*Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunhallinta toimii, TKI-ryhmällä on siinä keskeinen rooli

Savonia toteuttaa pääosan TKI-toiminnastaan valitsemillaan painoaloilla, jotka ovat Alkutuotanto ja elintarvikkeet, Energia, ympäristö ja turvallisuus, Integroitu tuotekehitys ja Käyttäjälähtöiset hyvinvointipalvelut. TKI-toiminta on ammattikorkeakoulujen lakisääteinen tehtävä ja yksi Savonian kolmesta ydinprosessista. Prosessin vaiheet on esitetty kuviossa 5. Prosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat valmistautuminen ja suunnittelu, TKI-toiminnan toteutus sekä arviointi ja kehittäminen.



KUVIO 5. Savonian TKI-prosessin kuvaus

Savonia on tehnyt TKI-toiminnastaan itsearviointeja, viimeksi vuonna 2014. Itsearvioinnissa Savonia on tunnistanut toiminnan vahvuudet, kehittämiskohteet sekä hyvät käytännöt. Itsearvioinnin suositukset kiinnittävät huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, vahvuuksien vahvistamiseen, kehittämiskohteiden määrätietoiseen kehittämiseen ja hyvien käytäntöjen levittämiseen. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin tuki- ja palvelutoiminnan laadunhallinta. TKI-toiminta koettiin Savoniassa hyvin tulokselliseksi.

Savonian perusteita TKI-toiminnalle ovat mm. hyödyt elinkeinoelämälle, alueen muille yhteisöille, opetuksen laadulle, opiskelijoille ja Savonian liiketoiminnalle. TKI-toiminnan laatu vastuu Savonia-tasolla on vararehtorilla ja hänen johdolla toimivalla TKI-ryhmällä. Vararehtori vastaa mm. siitä, että hankkeet ovat Savonian strategian mukaisia. TKI pyritään integroimaan mahdollisimman hyvin koulutukseen OIS-periaatteen mukaisesti. TKI-toiminta on samansuuntaista maakunnan tavoitteiden kanssa. Tavoitteet määritellään osana ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja

viedään tiimitasolle saakka. Toteutumista seurataan tulostittarien ja raporttien avulla. Mittaritietoihin perustuvia toimenpiteitä on määritelty mm. osavuosikatsauksessa, johtoryhmän ja tiimien kokouksissa sekä tutkinto-ohjelmien seuranta-arvioinneissa.

TKI-toiminnasta saadaan palautetta sisäisillä ja ulkoisilla kyselyillä sekä hankkeiden ohjausryhmiltä. Hankkeen suunnitteluvaiheessa laatuvastuu on TK-päälliköillä, jotka vastaanottavat hankeideat ja vievät ne käsiteltäviksi TKI-ryhmään sekä koulutusvastuualueiden johtoryhmiin. Hankkeen toteutusvaiheen laadunhallinnassa ovat olennaisia rahoittajien ja kumppaneiden edellyttämät käytänteet sekä sisäiset aloitus- ja seurantapalaverit. Tässä vaiheessa laatuvastuu on projektipäälliköllä. TKI-hankkeiden arviointi ja sen perusteella tehtävä kehittäminen ajoittuvat hankkeiden toteutuksen jälkeiseen aikaan. Arviointien avulla pyritään sekä kehittämään omaa toimintaa että lisäämään hankkeista alueelle saatavaa hyötyä. Arviointien tuloksilla vaikutetaan käynnissä olevien hankkeiden toteutukseen ja uusien hankkeiden suunnitteluun.

Savoniassa on TKI-toiminnan ohella taiteellista toimintaa musiikin, tanssin ja muotoilun aloilla. Taiteellinen toiminta on mm. konsertointia, solistina ja kapellimestarina toimimista sekä erilaisten projektien ja produktioiden tuottamista ja toteuttamista. Muotoilualalla Savonian taiteellinen toiminta on lähinnä kuvataiteisiin ja taidekäsiyöhön liittyvää näyttelytoimintaa.

TKI-toiminnan laadunhallinta on määritelty Savoniassa selkeästi, ja se on vakiintunutta. TKI-ryhmän rooli korkeakoulutason koordinoijana parantaa TKI-toiminnan hallintaa. Oleellinen tieto tallentuu Repotronic-projektinhallintajärjestelmään.

Savonia on uudistanut ja keventänyt TKI-toimintansa ohjeistusta, ja aiempaa TKI-käsikirjaa käytetään nyt perehdyttämismateriaalina. Eri toimijoiden rooleja ja vastuita TKI-työssä on selkiytetty. Projektihallinnassa Savonialla on käytössään Repotronic-järjestelmä, jonka avulla hallitaan laatuja järjestelmän tuottamaa tietoa TKI-toiminnasta.

Savoniassa on viime vuosina kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota taiteellisen toiminnan merkitykseen mm. taidelähtöisten menetelmien käytössä osana muiden alojen toimintaa. Dokumentoinnin ja haastattelujen perusteella taiteellisen toiminnan merkitystä ja yhteyttä muihin aloihin tulisi edelleen korostaa.

Korkeakoulutason TKI-toiminnalle ja taiteelliselle toiminnalle erikseen asetetut tavoitteet eivät tulleet haastatteluissa esille. Tavoitteet onkin asetettu osana vuosittaista toiminnanohjausta. Painoalat puolestaan on määritelty yhdensuuntaisiksi maakunnan tavoitteiden kanssa, ja hankkeissa tehdään yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa. Sidosryhmien edustajat olivat hyvin tyytyväisiä Savonian TKI-toimintaan. Vastedes on hyvä varmistaa strategisten tavoitteiden toteutuminen kaikissa tiimeissä ja riittävä tiimien välinen yhteistyö.

TKI-toiminnan ja taiteellisen toiminnan laadunhallinnan toimintatavat vaikuttavat kokonaisuudessaan toimivilta. OIS-periaate tunnistettiin hyvin sekä opetuksen että TKI-toiminnan ja taiteellisen toiminnan puolella. Tämä on auditointiryhmän mielestä hyvä toimintatapa, jota myös opiskelijat toivoivat vahvistettavan.

TKI-toiminnalla on vahva yhteys alueelle

Savonia on vahva TKI-toimija sekä alueellaan että koko ammattikorkeakoulukentässä. Savonian toiminnalla on vahvat yhteydet maakunnallisiin ja alueellisiin kehitysohjelmiin. TKI-toiminta on verkottunut alueen yritysten, muiden oppilaitosten ja sektoritutkimuslaitosten kanssa. Toiminnan laajuuden ja koulutukseen integroinnin ansiosta myös henkilöstön osallistuminen TKI-toimintaan ja taiteelliseen toimintaan on laajaa.

Toiminnanohjaus tukee koulutusalojen TKI-toimintaa ja sen seuranta. TKI-toiminta on syntynyt koulutusalojen aktiivisuudesta, mikä on ollut hyvä koulutuksen ja TKI-toiminnan integroinnin kannalta. Toisaalta strategian mukaisten painoalojen kautta haluttu monialaisuus on toteutunut toivottua hitaammin ja epätasaisemmin. Hyvien käytäntöjen leviäminen ja toisilta oppiminen vaativat vielä lisätyötä.

Repotronic-järjestelmä ja hankkeista koottu palaute tuottavat hyvin tietoa ulkopuolelta rahoitettujen hankkeiden laadunhallintaan. Ulkopuolelta rahoitettujen hankkeiden ohella on enenevässä määrin opiskelijaprojekteja, joita toteutetaan opintojen yhteydessä. Savonian olisi hyvä varmistaa, että myös näiden laadunhallinnassa on sekä opetuksen että TKI-toiminnan näkökulmasta riittävät ja toimivat käytänteet.

Esimerkkejä opiskelijoiden osallistumisesta TKI-toimintaan ja taiteelliseen toimintaan tuli esiin useissa haastatteluissa. Esimerkiksi konetekniikan tutkinto-ohjelman henkilöstön haastattelussa tämä nähtiin luontevana tapana yhdistää koulutus ja TKI-toiminta, samoin kuin koko tiimin osaaminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tämä oli auditointiryhmän mielestä hyvä käytäntö laajennettavaksi Savonian toiminnassa.

Ulkoiset sidosryhmät kokivat Savonian olevan toiminnallaan läheisessä yhteistyössä ja yhtenäisellä linjalla maakunnan muiden toimijoiden kanssa. Yhteydet Savoniaan ja mahdollisuudet vaikuttaa toiminnan suuntaamiseen koettiin hyväksi.

Laadunhallinnan menettelyt eivät ole henkilöstön haastattelujen perusteella liian kuormittavia saatuihin hyötyihin ja hanketoiminnassa noudatettavaan välttämättömään laadunhallintaan nähden.

Sidosryhmä- ja opiskelijahaastatteluissa ilmeni, että Savonian hankkeista haluttaisiin saada enemmän tietoa. Opiskelijoiden toiveena oli mm. saada tietoa mahdollisuuksista osallistua hankkeisiin ja liittää ne osaksi opintoja. Tähän Savoniassa olisi hyvät mahdollisuudet laajan TKI-toiminnan ansiosta.

Savonian merkitys alueen TKI-toiminnassa ja taiteellisessa toiminnassa on merkittävä, vaikka alueella on muitakin vahvoja toimijoita. Henkilöstön motivoimiseksi kannattaisi harkita, voitaisiinko TKI-toimintaa ja taiteellista toimintaa entisestään aktivoita ja kannustaa siihen esimerkiksi tiimien tasolla ja niiden välillä.

YAMK-tutkinnot voivat muodostaa merkittävän osan ammattikorkeakoulun työelämälähtöisestä TKI-toiminnasta ja taiteellisesta toiminnasta, vaikka tämä ei näy ulkoisen rahoituksen määrässä. Haastatteluissa YAMK-opiskelijat toivoivat opintoihinsa myös oman työpaikan ulkopuolelle tehtäviä oppimistehtäviä. Parhaimmillaan tämä voisi tarjota uusia mahdollisuuksia myös TKI-toiminnalle.

Tukitoimintoja on vielä tarpeen kehittää

Savonian TKI-toiminnan itsearvioinnin yhteenvedossa on todettu kehittämistä vaativaksi kohteeksi tuki- ja palvelutoiminnan kytkeytyminen nykyistä paremmin TKI-toiminnan tueksi. Haastatteluissa vahvistui, että TKI-toimijat toivovat enemmän tukea kansainvälisiin hankkeisiin. Tulisikin harkita, mitä tukipalveluja tarvitaan ja miten ne organisoidaisiin taloudellisesti. Yksi mahdollisuus voisi olla yhteistyön lisääminen alueen muiden hanketoimijoiden kanssa.

Savonia on ottamassa käyttöön Customer Relationship Management (CRM) -asiakkuudenhallintajärjestelmää. CRM:n käytöstä voi olla suurta etua TKI-toiminnassa ja muussa asiakashallinnassa. Pahimmillaan sen käyttöönotto voidaan kokea byrokratian lisäämisenä. Tästä syystä CRM:n käyttöönotto yhdessä myös TKI-toimijoiden kanssa on avainasemassa.

Viestinnän parantaminen TKI-toiminnasta ja erityisesti kansainvälisistä hankkeista lisäisi tietoa Savonian tekemästä työstä ja sen vaikutuksista alueen työ- ja elinkeinoelämälle.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Savonian yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitystyöhön liittyvät laadunhallinnan menetelytavat tukevat toiminnan kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan kehittämisen tueksi, ja tietoa myös hyödynnetään. Sekä eri henkilöstöryhmät, opiskelijat että ulkoiset sidosryhmät ovat mukana laatutyössä. Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta on toimivaa. Savonian tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota ulkoisille sidosryhmille viestimiseen.

*Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet

Savonian yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteet on asetettu Savonian strategiassa ja yhteiskuntavastuuraportissa. Yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja aluekehitystyölle on määritelty kolme tavoitetta, jotka ovat samalla strategisia päämääriä: 1) Savonia kouluttaa tulevaisuuden osaajia 2) Savonia lisää elinkeinoelämän kilpailukykyä ja 3) Yhteisö luo uuden Savonian. Savonian strategiassa määritellyn toimintapolitiikan mukaan Savonia kantaa yhteiskuntavastuutaan hoitamalla perustehtävänsä laadukkaasti, tehokkaasti, taloudellisesti, eettisesti, kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti ja vaikuttavuutta lisäävästi. Savonia toteuttaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteita ydinprosessiensa kautta. Liiketoiminnan prosessi on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Liiketoiminnan prosessin kuvaus

Yhteiskuntavastuun keskeiset näkökulmat ovat Savonian yhteiskuntavastuuraportin mukaan ympäristövastuu, sosiaalinen ja kulttuurinen vastuu ja kestävä talous. Näitä ulottuvuuksia tarkastellaan yhteiskuntavastuuraportissa molempien perustehtävien sekä palvelutoiminnan kautta.

Savonian tavoitteena on perustaa koulutustarjonta monimuotoisen työelämän kanssa käytävään vuoropuheluun ja mahdollistaa nopea reagointi sekä kokonaan uusiin osaamistarpeisiin että työelämässä olevien osaamisen päivittämiseen. Kestävän kehityksen nostaminen osaksi opiskelua on yksi Savonian tavoitteista. Tällä hetkellä kestävä kehitys on huomioitu ainakin osassa tekniikan alan ja luonnonvara-alan tutkinto-ohjelmia.

Yksi aluevaikuttavuuden muoto on avoimen ammattikorkeakoulun opetus. Lisäksi Savonia tarjoaa osana liiketoimintaansa täydennyskoulutusta ja muita palveluja alueen toimijoille.

Strateginen tavoite lisätä elinkeinoelämän kilpailukykyä konkretisoituu Savonian monialaisten painoalojen kautta. Painoalojen tavoitteena on kehittää työ- ja elinkeinoelämää ennakoivasti ja yhteiskuntavastuullisesti sekä tukea aluekehitystä. Savoniassa on asetettu strategiseksi tavoitteeksi tehdä yrittäjyydestä osa Savonian toimintakulttuuria ja ottaa PK-yritykset laajasti mukaan yhteistyöhön ja innovaatiotoimintaan.

Yhteisö luo uuden Savonian -tavoite konkretisoituu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta erityisesti Savonian tavoitteissa liittyen osaamisen kehittämiseen. Savonian tavoitteena on kehittää osaamista monitasoisesti niin organisaation, yhteisön kuin yksilönkin tasolla, ja osaamisen kehittämisen tunnustetaan tapahtuvan yhteistyössä kumppaneiden ja verkostojen kautta.

Savonia toimii strategiansa mukaisesti tiiviissä yhteistyössä niin Karelia-ammattikorkeakoulun kuin Itä-Suomen yliopiston ja alueen kaupunki- ja innovaatiokeskittymien kanssa. Tavoitteena on kehittää Itä-Suomen hyvinvointia, sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja osaamiseen perustuvaa kilpailukykyä. Savonian monialaisten painoalojen tavoitteena on tuottaa uutta osaamista ja uusia palveluita alueelle sekä edistää työ- ja elinkeinoelämän kilpailukykyä.

Savonian strategian valmistelussa on huomioitu muut alueelliset kehityssuunnitelmat ja niissä esitetyt painoalat. Savonian painoalat ovat vahvasti samansuuntaisia Pohjois-Savon maakuntasuunnitelman innovoinnin osa-alueiden kanssa, ja lisäksi Savonian ja Itä-Suomen yliopiston painoalat täydentävät toisiaan.

Tietoa tuotetaan monipuolisesti ja sitä hyödynnetään kehittämisessä

Yhteiskuntavastuuta ja sen toteutumista suunnitellaan, seurataan ja raportoidaan systemaattisesti. Yhteiskuntavastuun toteutumisen seuranta on järjestetty Savoniassa erillisen, säännöllisesti julkaistavan yhteiskuntavastuuraportin kautta. Raportissa tarkastellaan Savonian ydinprosessien aluevaikuttavuutta kattavasti erilaisilla seurantamittareilla, joiden tietopohja on peräisin samoista lähteistä kuin muukin Savonian laatujärjestelmän tuottama tieto.

Vuodesta 2008 lähtien Savoniassa on julkaistu vuosittain kestävän kehityksen toimenpideohjelman toteuma. Siinä raportoidaan saavutettuja tuloksia mm. kestävän kehityksen osaamisen lisääntymisestä, energian säästämisestä, materiaalien käytöstä, liikkumisesta, tilojen käyttöasteen tehostamisesta sekä esteettömyyden ja monikulttuurisuuden edistämisestä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kestävän kehityksen ekologinen ulottuvuus huomioidaan myös tekniikan ja luonnonvara-alan tutkinto-ohjelmien osaamistavoitteissa.

Koulutuksen aluevaikuttavuutta mitataan koulutuksen vetovoiman kautta seuraamalla ensisijaisien hakijoiden osuutta nuorille ja aikuisille suunnatuissa koulutuksissa sekä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavissa koulutuksissa. Lisäksi seurataan tutkinnon suorittaneiden sijoittumista Pohjois-Savon alueelle sekä heidän työllistymistilannettaan ja yrittäjäksi ryhtymistään valmistumishetkellä. Pohjois-Savon ulkopuolelta tulevien opiskelijoiden osuus on kasvanut huomattavasti kahdessa vuodessa, mikä selittyy ainakin osittain aloituspaikkojen leikkauksilla ja siirroilla. Erityisesti Iisalmissa ja Varkaudessa valmistuneiden työllistyminen Pohjois-Savoon

on yleistä. Vaikka hakijoiden kotimaakuntaa sekä valmistuneiden työllistymistä ja sijoittumista seurataan, tulosten kehitykselle ei ole asetettu tavoitteita. Alakohtaiset erot ovat niiden osalta niin isoja, ettei ainakaan korkeakoulutasoisten tavoitteiden asettamiselle ole auditointiryhmän näkemyksen mukaan tarvetta.

Savoniassa seurataan myös elinikäiseen oppimiseen liittyen avoimessa ammattikorkeakouluopetuksessa suoritettujen opintopisteiden määrää, joka on myös yksi tiimisopimusten tulostavoitteista. Savonia on onnistunut kasvattamaan avoimessa suoritettujen opintopisteiden määrää huomattavasti, joskin vuosittaiset vaihtelut ovat olleet suuria.

TKI-toiminnan aluevaikuttavuutta mitataan alueen tarpeista lähtevien hankkeiden volyymin kautta. Näiden hankkeiden tavoitteena on kehittää Pohjois-Savon alueen elinkeinoelämää, joten hankkeiden volyymin mittaaminen aluevaikuttavuuden arvioinnissa on tarkoituksenmukaista. Savonialla on runsaasti työ- ja elinkeinoelämää palvelevaa liiketoimintaa, joka kohdistuu pääosin Pohjois-Savon alueelle. Liiketoiminnan muotoina on erilaisia koulutuksia, kuten lyhyitä kursseja, työnantajien tilaamia koulutuksia ja työvoimapoliittista koulutusta. Liiketoiminnan kehitystä seurataan saadun rahoituksen kasvun perusteella. Savoniassa on panostettu liiketoiminnan kasvattamiseen ja liiketoimintaosaamiseen.

Perustehtävien tuloksellisuuden seuraamisen lisäksi Savonian laatujärjestelmä tuottaa tietoa yhteiskuntavastuusta ja aluevaikuttavuudesta sidosryhmäyhteistyön kautta. Opiskelijoiden harjoittelut, erilaiset projektit sekä opinnäytetyöt tehdään useimmiten alueen yrityksille ja julkiselle sektorille. Näiden kautta aikaansaadaan aluevaikutusta. Työnantajilta kerätään palautetta esimerkiksi opiskelijoiden suorittamista harjoitteluista. Lisäksi alueen työ- ja elinkeinoelämältä saadaan palautetta neuvottelukuntien kautta.

Laatujärjestelmä tuottaa henkilöstön hyvinvointiin liittyvää tietoa toimivuuskyselyn kautta. Yhteiskuntavastuuraportissa seurataan toimivuuskyselyn tuloksia kysymysten ”Koen jaksavani työssä hyvin”, ”Työmotivaationi on korkea”, ”Yhteistyö on sujuvaa työkavereiden kanssa” sekä ”Savoniaa johdetaan hyvin” avulla. Savonia saavutti vuonna 2014 kyselyssä asetetun tulostavoitteen huolimatta samoihin aikoihin tapahtuneista irtisanomisista. Henkilöstön hyvinvointia mitataan seuraamalla sairauspoissaolojen määrää.

Savonian laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kehittämiseen, ja tuotettua tietoa hyödynnetään systemaattisesti toiminnan kehittämisessä. Koska Savonia pitää vastuullista opiskelijarekrytointia yhtenä sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun osa-alueena, yhtenä hyvänä esimerkkinä tiedon hyödyntämisestä voidaan mainita opiskelijoiden alkukyselyssä opiskelupaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä kerättävän tiedon hyödyntäminen suunniteltaessa markkinointiviestintää, jotta hakijoille pystyttäisiin antamaan mahdollisimman realistinen kuva opinnoista. Haastatteluissa saatiin näyttöä, että Savonia on uudistanut palautteen perusteella esimerkiksi monimuotokoulutusten hakijaviestintää kuvaamaan aiempaa paremmin tutkinto-ohjelmien lähiopetuksen määrää.

Eri toimijat ovat mukana laatutyössä – yhteydet ulkoisiin sidosryhmiin ovat tiiviitä ja vuorovaikutteisia

Savonian laatupolitiikan mukaisesti kaikki toiminnot ja toimijat kytkeytyvät laatutyöhön. Eri henkilöstöryhmät osallistuvat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehityksen laatutyöhön tiimien kautta. Tiimisopimuksissa on määritelty myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehityksen tavoitteita.

Savonian opiskelijakunta on osallistunut aktiivisesti ”Kuopio – opiskelijoiden kaupunki” -hankkeeseen. Savoniassa on laaja verkosto erilaisia opiskelijayhdistyksiä, joissa toimii aktiivisesti yhteensä satakunta vapaaehtoista opiskelijaa. Yhdistykset vaikuttavat niin Savonian kuin kampuskaupunkien toimintaan.

Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat Savonian yhteiskuntavastuuseen liittyvään laatutyöhön tiiviin vuorovaikutuksen kautta. Savonian TKI-toiminnassa ja liiketoiminnassa kumppanuuksien on tarkoitus olla pitkäkestoisia. Tavoitteena ovat vuorovaikutteiset kumppanuudet, joissa kehitetään sekä kumppanin että Savonian toimintaa. Samalla kehitetään myös alueen elinkeinoelämää. Haastattelujen perusteella yhteydenpito ulkoisiin sidosryhmiin on hyvin tiivistä ja vuorovaikutteista.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä pidetään Savoniassa osana perustehtäviä, joten niihin liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät aiheuta ylimääräistä kuormittavuutta. Savonia tuottaa yhteiskuntavastuuraportin kahden vuoden välein. Tämän lisäksi Savonia julkaisee kestävän kehityksen toimenpideohjelman toteuman vuosittain. Näiden merkitys Savonian yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallintaan on huomattava, sillä ne tuovat Savonian toiminnan näkyville ja sisältävät tietoa, jonka avulla edistymistä voidaan seurata.

Kansainvälisen toiminnan aluevaikutuksesta viestimistä voisi vielä kehittää

Savonian yhteiskuntavastuuseen ja aluekehitykseen liittyvät tukitoiminnan laadunhallinnan menettelytavat ovat yhtenäisiä perustehtävien tukitoimintojen kanssa. Haastattelujen perusteella erityisesti viestinnän rooli tukitoiminnoissa korostui. Savonian henkilöstö tunnisti yhdeksi kehittämiskohteeksi ammattikorkeakoulun kansainvälisen toiminnan myönteisistä aluevaikutuksista viestimisen, sillä Savonia ei ole täysin onnistunut viestimään kansainvälisten hankkeiden ja ulkomaisten opiskelijoiden mukanaan tuomaa positiivista vaikutusta alueelle.

Ulkoisten sidosryhmien haastatteluista välittyi näkemys, jonka mukaan sidosryhmillä ei ole täysin tiedossa, mistä Savonian aluevaikuttavuuteen liittyvää informaatiota on saatavilla muutoin kuin Savonian henkilöstöä tapaamalla.

Opiskelijan kokonaisvaltainen ohjaus

Ohjaus nähdään Savoniassa keskeisenä menestystekijänä koulutuksen ydinprosessissa, joten ohjauksen merkitys linkittyy tätä kautta strategiisiin tavoitteisiin. Toimivalla ohjauksella on mahdollista vaikuttaa positiivisesti koulutuksen kaikkiin mittareihin.

Opiskelijoiden kokonaisvaltaiseen ohjaukseen on kiinnitetty huomiota ja sen kehittämiseen on panostettu. Käytänteet ja vastuunjako on määritelty selkeästi, vaikka toimintaa ohjaavia dokumentteja on useita. Menettelyt ovat osittain vakiintuneita, mutta mittavat muutokset Savonian organisaatiossa ovat vaikuttaneet myös ohjaukseen. Menettelytapojen yhtenäistämässä on vielä kehitettävää.

Tietoa opiskelijoiden ohjauksesta syntyy runsaasti, ja ohjausta kehitetään jatkuvasti tiedon pohjalta. Kehittämistyötä on syytä edelleen jatkaa, sillä samat kehittämiskohteet saattavat nousta esiin palautteissa yhä uudelleen.

Ohjauksen vahvuuksina Savoniassa on, että ohjaus on mahdollisimman lähellä opiskelijaa ja kaikki henkilöstön edustajat osallistuvat siihen jollakin tavalla. Opiskelijatuutoreiden rekrytointi- ja koulutusprosessi on selkeä ja vakiintunut.

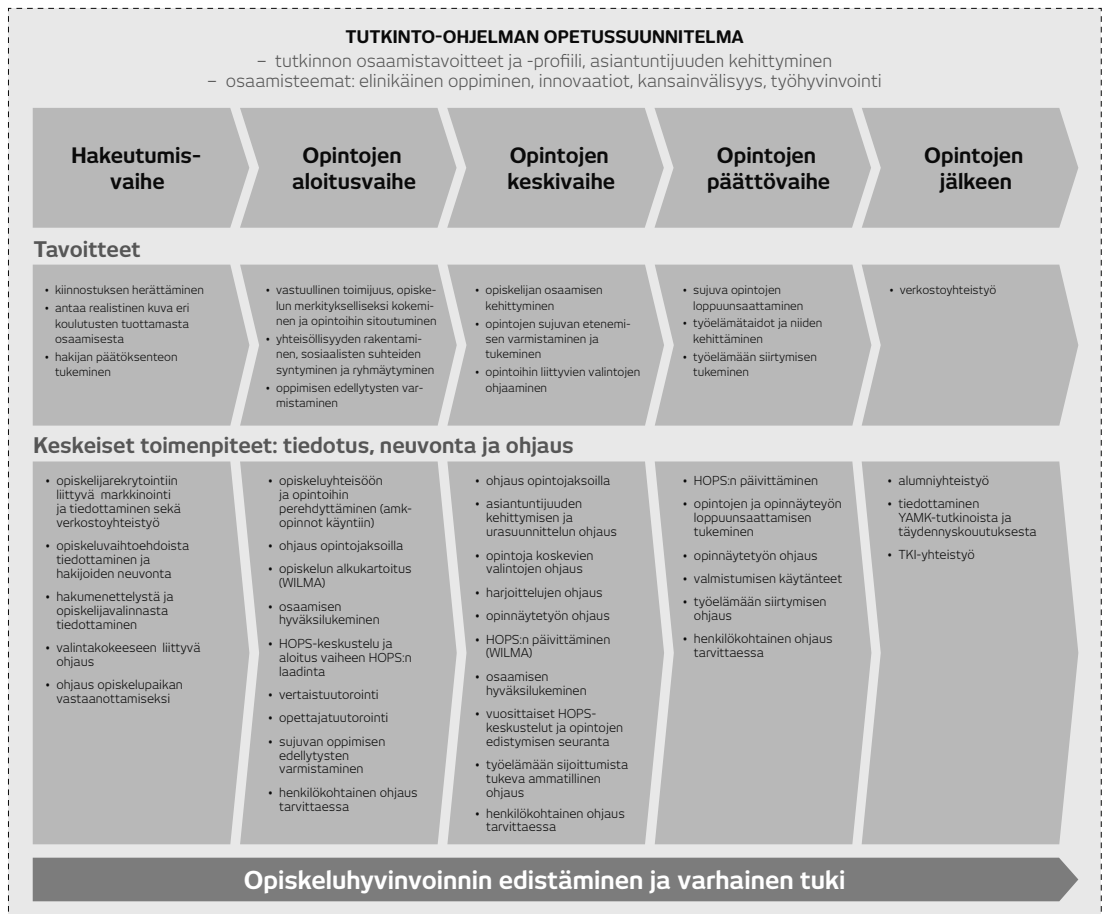
*Opiskelijan kokonaisvaltaisen ohjauksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Kokonaisvaltainen ohjausmalli ja ohjauksen vastuut

Opiskelijan ohjaus on määritelty yhdeksi koulutuksen ydinprosessin kriittiseksi menestystekijäksi. Ohjaus kytkeytyy siten tiiviisti myös Savonian strategiaan, ja ohjaukseen on allokoitu strategista rahoitusta vuosina 2014–2015. Kaikki koulutuksen mittarit liittyvät ohjaukseen ja sen toimivuuteen.

Ohjauksella pyritään varmistamaan sekä ammatillinen kehittyminen että opintojen sujuva eteneminen. Tavoitteena on edistää opiskelijan hyvinvointia ja opiskelukykyä. Kokonaisvaltainen ohjausmalli sisältää neljä osa-aluetta: 1) oppimisen ja opiskelun ohjaus opintojaksolla, 2) asiantuntijuuden kehittämisen ja urasuunnittelun ohjaus, 3) hyvinvoinnin edistäminen ja henkilökohtainen ohjaus sekä 4) neuvonta ja tiedotus.

Opiskelijan ohjauksen eteneminen opintojen eri vaiheissa toteutuu useimmiten itsearviointiraportissa esitetyn prosessikaavion mukaisesti (kuvio 7). Haastatteluissa tunnistettiin ohjauksen eteneminen vaiheittain ja eri vaiheisiin kuuluvat toimenpiteet.



KUVIO 7. Opiskelijan ohjauksen eteneminen vaiheittain, vaiheiden tavoitteet ja keskeiset toimenpiteet

Opiskelijalle on rakennettu kattava tukiverkko (kuvio 8), jonka olemassaolo myös tunnustetaan haastattelujen perusteella. Opiskelijat tietävät, kehen ottaa yhteyttä erilaisissa tarpeissa tai vähintäänkin, mikä taho osaa ohjata heitä eteenpäin. Tässä korostuu tavoite saada ohjaus mahdollisimman lähelle opiskelijaa ja osallistaa kaikki ohjaukseen. Auditointihaastatteluissa pystyttiin todentamaan, että vastuunjako on selkeä ja toimii. Myös opiskelijat ovat sisäistäneet oman roolinsa aktiivisina toimijoina ja tunnustaneet vastuunsa opinnoistaan.



KUVIO 8. Opiskelijan ohjauksen osa-alueet ja keskeiset toimijat

Ohjauksen laadusta ja kokonaisvaltaisesta kehittämisestä vastaa vararehtori. Koulutuksen ryhmä vastaa ohjausjärjestelmästä ja sen kehittämisestä. Ryhmä myös koostaa ja raportoi arviointitiedot. Koulutuksen ryhmän alla toimii ohjauksen ryhmä, joka vastaa yhteisistä toimintamalleista ja raportoinnista. Ryhmässä on edustus koulutusaloilta ja korkeakoulupalveluista. Vuonna 2015 ryhmää on täydennetty opiskelijaedustajalla.

Käytännön toiminta suunnitellaan ja toteutetaan tiimitasolla yhteisten toimintamallien mukaisesti. Ohjaukseen varataan resursseja opetushenkilöstön työaikasunnittelussa, joten sen kuormittavuus huomioidaan suunnitelmallisesti. Itsearviointin perusteella Savonia on pyrkinyt määrittelemään yksikköjen ja tutkinto-ohjelmien ohjausresurssien minimitason.

Ohjauksen kannalta relevantit, henkilöstölle suunnatut dokumentit löytyvät kattavasti Santrasta. Olennaisin ohjauksen periaatteita määrittelevä asiakirja niin itsearviointiraportin kuin haastattelujenkin mukaan on Ohjaus Savoniassa -suunnitelma. Menettelytavoista ohjeistetaan useissa dokumenteissa:

- Ohjaus Savoniassa
- Ohje elinikäinen oppiminen -osaamisteeman toteutumisesta tutkinto-ohjelmien opetus-suunnitelmissa
- Opettajatuutorin opas
- Tuutorin taskumatti -opas opiskelijatuutoreille
- Guide to New Students ulkomaisille tutkinto-opiskelijoille
- Guide for Incoming Exchange Students ulkomaisille vaihto-opiskelijoille
- Varhaisen puuttumisen toimintamalli.

Ohjauksen toimivuus opintojen eri vaiheissa

Ennen opintojen aloittamista tarjolla olevaa ohjausta ei opiskelijoiden haastattelujen perusteella aina tunnisteta, vaikka sitä olisikin ollut esimerkiksi hakijapalveluiden, hakijoille suunnatun markkinoinnin tai aloituspaketin muodossa. Tuleville ja aloittaville opiskelijoille sosiaalisessa mediassa suunnattu Savonia Start -konseptin Facebook-ryhmä on auditointiryhmän mielestä erinomainen käytäntö. Kyseessä on Facebookissa toimiva kysymykset ja vastaukset -kanava, jossa ammattikorkeakoulun henkilöstö on mukana. Jatkossa voisi kuitenkin pohtia, kannattaisiko käytäntöä laajentaa muihin sosiaalisen median palveluihin, mikäli kohderyhmä siirtyy vähitellen pois Facebookista.

Haastattelujen perusteella opiskelijat kokevat saavansa eniten ohjausta opintojen alkuvaiheessa. Ensimmäisen syksyn aikana muun muassa käydään HOPS-keskustelut, opiskelijatuutorit ovat läsnä, korkeakoulupalvelut järjestävät infoja, ja pidetään tapaamiset opettajatuutorin kanssa. Opiskelijat pitivät haastatteluissa opettaja- ja opiskelijatuutoreiden roolia merkittävänä osana ohjausta. Isoilla ryhmillä voi olla kaksi opettajatuutoria. Opettajatuutori aloittaa usein ohjauksen jo ennen kuin opiskelija aloittaa opintonsa. Esimerkiksi orientaatiopäivässä perehdytetään tietojärjestelmien käyttöön ja Savonian käytäntöihin. Opiskelijatuutoritoiminta tukee erityisesti opintojen alkuvaihetta, ja opintojen edetessä opiskelijatuutoreilta saatava ohjaus vähenee. Opiskelijoiden haastattelussa mainittiin pieniä kampuskohtaisia eroja opiskelijatuutoreiden aktiivisuudessa. Haastavaa on, että opiskelijatuutorit toimivat vain vuoden ajan. Yhdessä haastattelussa nousikin esiin toive pidempiaikaisista opiskelijatuutoreista. Auditointiryhmä kannattaa keinojen pohtimista pidempiaikaisten opiskelijatuutoreiden saamiseksi.

Henkilöstöä ja opiskelijoita koulutetaan tuutoritoimintaan suunnitelmallisesti vuosittain. Opiskelijatuutoreiden valinta- ja koulutusprosessi on selkeästi määritelty ja vakiintunut. Tuutorit valitaan hakemusten perusteella, ja valitut käyvät läpi kolmivaiheisen koulutuksen. Tuutoritoiminta kirjataan tuutoripassiin opintopisteitä varten. Kansainvälisille tuutoreille on oma koulutuksensa. Opiskelijakunta SAVOTTA vastaa ammattikorkeakoulun kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti opiskelijatuutoreiden kouluttamisesta ja toiminnan koordinoinnista. Opiskelija- ja opettajatuutorit tekevät läheistä yhteistyötä.

Opiskelijat tunnistavat, että ohjaus muuttuu opintojen edetessä opintojaksoilla tapahtuvaksi oppimisen ohjaukseksi, ammatillisen kasvun ja asiantuntijuuden kehittymisen tukemiseksi sekä uraohjaukseksi. Henkilökohtaista ohjausta ja hyvinvointia tukevia palveluita saa opintojen aikana aina tarpeen mukaan. Korkeakoulupalvelujen rooli nähdään vahvana esimerkiksi neuvonnassa. Opiskelijat eivät tosin tunnistaen käsitettä ”kokonaisvaltainen ohjaus”, vaikka sen periaatteet tiedettiin.

Opiskelijapalvelujen opintoneuvojat ohjaavat opiskelijaa muun muassa opintotuki- ja opiskelijavalinta-asioissa. Myös muiden korkeakoulupalvelujen tehtävät keskeisinä ohjauksen tukitoimintoina on määritetty Ohjaus Savoniassa -suunnitelmassa. Palveluita on sähköistetty, joten opiskelija saa yleensä haluamansa palvelun minä tahansa ajankohtana. Informaatiota on kiitettävästi tarjolla myös Repussa.

Opiskelijat antoivat haastatteluissa paljon positiivista palautetta opintojen joustavuudesta. Opintopolun koettiin olevan helposti muokattavissa. Henkilökohtainen opiskelu- ja urasuunnitelma eli HOPS on ohjauksen keskeinen työkalu. Säännöllisiä HOPS-keskusteluja pidettiin hyvinä. Wilmaan rakennettu sähköinen eHOPS on otettu käyttöön. Wilman kautta opiskelija kykenee muun muassa seuraamaan opintojensa etenemistä, ilmoittautumaan opintojaksoille sekä hakemaan aiemmin hankitun osaamisen hyväksilukemista. AHOT-menettely koettiin haastattelujen perusteella toimivaksi ja selkeästi määritellyksi.

Useimmissa haastatteluissa pystyttiin todentamaan, että opintojakson alussa käydään läpi toteutussuunnitelma ja sovitaan kyseisen opintojakson pelisäännöistä. Opintojaksoilla voisi kuitenkin enemmän tuoda esille mahdollisuutta yhdessä sopimiseen, mikäli opiskelijoilla on tai halutaan aidosti olevan mahdollisuus vaikuttaa opintojakson toteutukseen, muutenkin kuin palautteen kautta.

Harjoittelun ohjaus on pääosin tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi Kuopion yliopistollinen sairaala on palkannut neljä klinikkaopettajaa, jotka vastaavat harjoittelussa olevien sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden perehdyttämisestä, ohjaamisesta ja opastamisesta. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että elinkeinoelämältä tulleesta aloitteesta on pyritty rakentamaan yhteistä opiskelijat ja harjoittelumahdollisuudet yhdistävää sähköistä alustaa. Harjoittelupaikalla tapahtuvan ohjauksen vastuunjako on haastatteluissa saadun tiedon mukaan toimiva.

Opinnäytetöiden ohjauksen kolmikanta vaikutti auditointiaineiston perusteella toimivalta, mutta haastatteluissa ilmeni, että toimintatavoissa on vielä kehitettävää. Ohjauksen taso ja saatavuus opinnäytetyövaiheessa on kovin vaihtelevaa. Joillakin aloilla opiskelijat kokevat saaneensa vähintään

hyvää ohjausta. Toisten alojen opiskelijoita on puolestaan jäänyt jopa kokonaan ilman ohjausta tai menettelyohjeissa määriteltyjä toimenpiteitä on jätetty järjestelmällisesti välistä. Opiskelijat ovat myös saattaneet valita opinnäytetyön aiheitaan sen mukaan, kenet saavat ohjaajaksi. Auditointiryhmä suosittelee, että opinnäytetyön käytänteitä kehitetään ja yhtenäistetään ja että tähän työhön otetaan mukaan opiskelijoita ja alumneja.

YAMK-tutkintoihin johtavissa tutkinto-ohjelmissa keskustelu opinnäytetyöstä ja opinnäytetyön suunnittelu aloitetaan jo opintojen alkuvaiheessa. Opinnäytetyöprosessin aloittaminen muissakin tutkinnoissa aikaisemmassa vaiheessa opintoja olisi suositeltavaa.

Auditointiryhmä nostaa esiin hyvänä käytänteenä täsmennetyin tukisetelin mallin, joka mahdollistaa todennetusti erityistä tukea tarvitsevan opiskelijan saada yksilöllistä ohjausta tai lisäopetusta tarpeen mukaan enintään 20 tuntia kunkin lukuvuoden aikana. Varhaisen puuttumisen toimintamalli sai myös positiivista palautetta haastatteluissa. Sykettä-liikuntapalvelut nousivat haastatteluissa esille opiskeluhuvinvointia lisäävänä tekijänä.

Haastatteluissa mukana olleet kansainväliset opiskelijat kokevat saavansa riittävästi ohjausta. Repusta löytyy hyödyllistä tietoa myös englanniksi mutta suppeammin kuin suomeksi. Auditointiryhmä suosittelee, että kansainvälisyyden kehittyessä opiskelijoille suunnattu aineisto löytyy kattavasti myös englanniksi.

Sähköiset järjestelmät tulevat yhä merkittävämmiksi opinnoissa ja myös ohjauksessa. Kuten aiemmissa luvuissa on jo todettu, haastatteluissa ilmeni järjestelmien yhtenäistämistarve. Työn alla oleva opiskelijan sähköinen työpöytä ratkaissee ongelman joiltakin osin.

Ohjausta kehitetään jatkuvasti palaute- ja arviointitiedon avulla

Tietoa ohjauksen toimivuudesta kerätään säännöllisesti palaute- ja arviointimatriisissa määritellyllä tavalla. Tietoa kerätään kolmesta näkökulmasta: opiskelijan kokemana ohjauksena, osana Savonian palautejärjestelmää sekä koulutuksen ydinprosessin mittareilla. Prosesseja kehitetään jatkuvasti kerätyn tiedon pohjalta. Auditointihaastatteluissa saatiin näyttöä muun muassa palautteen perusteella parannetusta, opintojaksoilla annettavasta ohjauksesta.

Opiskelijoilta kerätään palautetta Opipalin kautta, HOPS-keskusteluissa, kyselyillä sekä palautetilaisuuksissa. Opiskelijat kertoivat auditointihaastatteluissa kokevansa, että heidän asiansa aidosti kiinnostavat opetushenkilöstöä ja opettajien suhde opiskelijoihin on sen verran välitön, että palautetta voi antaa usein myös suoraan kasvotusten virallisten palautekanavien lisäksi.

Saatavan palautteen kokonaismäärä on verrattain suuri, joten kehittämiskohteiden priorisointi voi olla vaikeaa. Kehittämiskohteet saattavat nousta toistuvasti esille myös siitä syystä, ettei tehdyistä toimenpiteistä tiedoteta riittävän ajoissa. Nämä tiedostetaan itsearvioinnissa ja esimerkkinä mainitaan opiskelijoiden osallistumisaktiivisuuden hiipuminen ja luottamuksen puute siihen, että antamalla palautetta voisi aidosti vaikuttaa.

Opiskelijan ohjauksen itsearviointi toteutettiin alkuvuodesta 2015 siten, että opiskelijoilla oli arvioinnissa merkittävä rooli. Myös ulkopuolisia asiantuntijoita kuultiin itsearvioinnin yhteydessä.

Kokonaisvaltainen ohjausmalli edellyttää Savonian mukaan sitoutumista yhteisesti sovittuihin menettelytapoihin sekä laajamittaista yhteistyötä ja viestintää. Auditointiryhmän mielestä opiskelijan kokonaisvaltaista ohjausta on kehitetty Savoniassa ansiokkaasti, ja kehitystyötä kannattaa jatkaa mm. ohjauksen käytäntöjen yhtenäistämiseksi.

Ohjaus kuuluu kaikille

Savoniassa ohjaus kuuluu kaikille. Ohjaus on siten mahdollisimman lähellä opiskelijaa, jolloin kaikki henkilöstön edustajat osallistuvat siihen jollain tapaa. Opiskelijalla on kattava tukiverkko ja jokaisella toimijalla selkeä rooli ohjauksessa. Koulutuksen ryhmä ja sen alla toimiva ohjauksen ryhmä vastaavat ohjauksen kehittämistä. Käytännön tasolla ohjaus suunnitellaan ja toteutetaan tiimeissä. Keskeisessä asemassa ovat opinto-ohjaajat sekä opettaja- ja opiskelijatuutorit.

Opiskelija ei ole passiivinen ohjauksen kohde, vaan aktiivinen toimija, joka vastaa omista opinnoistaan. Ohjauksen ryhmässä on opiskelijaedustaja, mutta opiskelijat osallistuvat jatkuvaan kehittämiseen myös palautteen kautta.

Ulkoiset sidosryhmät ovat mukana harjoittelujen ja opinnäytetöiden ohjauksessa. Heitä on kuultu myös ohjauksen itsearvioinnissa.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Savonian toiminnassa on tapahtunut viime vuosina suuria muutoksia. Savonia on yhtiöitetty, henkilöstöä on vähennetty ja toiminta on organisoitu uudelleen. Näiden myötä myös toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmät ovat muuttuneet. Muutosten keskellä Savonia on kyennyt uudistamaan laadunhallinnan menettelytavat niin, että ne muodostavat toimivan kokonaisuuden.

Järjestelmä kattaa korkeakoulun perustehtävät ja tukee niiden kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta on näyttöä kaikkien perustehtävien osalta. Savonian laadunhallinnan kehittäminen perustuu organisaation pitkäaikaiseen laatutyöhön ja -kulttuuriin, joita on onnistuttu viime vuosina oleellisesti keventämään ja tuomaan lähelle jokapäiväistä työtä.

*Laatujärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

8.1 Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus

Savonian tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja edistävät koulutuksen kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa, ja sitä myös hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä. Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana kehittämisessä. Keskeisenä tavoitteena on koulutuksen laadun ja tehokkuuden ohjaus. Savoniassa on tehty strategian ohjaamana toiminta- ja taloussuunnitelma, siihen liittyvä tuloskortti, tulossopimukset ja tiimitasolle tiimisopimukset. Nämä sekä ajantasaiset mittaritiedot ovat tuoneet Savonian tavoitteet lähelle käytännön toimitoimia. Henkilöstö onkin aiempaa tietoisempi ja kiinnostuneempi tuloksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

Tietojärjestelmien edelleen kehittäminen ja niiden käyttö yhdenmukaisella tavalla vaativat vielä työtä. Keskeisenä mallina koulutuksessa oleva OIS-ajattelu on tunnustettu ja otettu käyttöön laajasti Savoniassa. Yhteistyön laajentaminen entistä enemmän eri koulutusalojen väliseksi on toivottavaa. Palautteen, varsinkin suullisen palautteen antaminen, on Savoniassa arkipäiväistä ja mutkatonta. Palautekanavia on riittävästi, mutta suullisen palautteen kokoaminen myös koulutuksesta vastaavien tietoon olisi tarpeen. Koulutuksen laatutyöhön osallistuminen on aktiivista, mitä on edesauttanut tavoitteiden tuominen lähelle henkilöstöä.

Savoniassa on vakiintuneet toimintatavat TKI-toiminnan ja taiteellisen toiminnan laadunhallinnassa. Toiminnan tavoitteet kytkeytyvät hyvin maakunnan, kaupungin ja muiden korkeakoulujen muodostamaan kokonaisuuteen. TKI-toiminta kohdistuu pääosin strategiassa määritellyille painoaloille. Lähtökohtana TKI-työlle ovat hyödyt elinkeinoelämälle, alueen muille toimijoille, opetuksen laadulle, opiskelijoille sekä Savonian omalle liiketoiminnalle. TKI-toimintaa on nivottu yhteen koulutuksen kanssa OIS-periaatteen mukaisesti. TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytavat ovat asianmukaiset ja hyvin toimintaan osallistuvan henkilöstön tiedossa. Opiskelijoiden osallistumista TKI-toimintaan molemmissa tutkinnoissa (AMK ja YAMK) on mahdollista lisätä, ja opiskelijoiden mielestä se on toivottavaa. Samoin taiteellisen toiminnan merkitystä ja näkyvyyttä TKI-toiminnan rinnalla tulisi lisätä. Myös TKI-toiminnasta viestimistä olisi mahdollista lisätä erityisesti kansainvälisten hankkeiden osalta.

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitystyöhön liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat niiden kehittämistä ja niille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa, ja sitä myös hyödynnetään. Strategiset tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä, ja niitä toteutetaan muiden perustehtävien (koulutus, TKI-toiminta ja taiteellinen toiminta) ja liiketoiminnan toteutuksen yhteydessä. Henkilöstö osallistuu työhön tiimeissä em. tehtävien kautta. Savonia raportoi toiminnastaan sisäisesti ja ulkoisesti mm. kestävän kehityksen toimenpideohjelman ja yhteiskuntavastuuraportin avulla. Näillä on tärkeä merkitys laadunhallinnalle, koska ne tuovat näkyville Savonian toimintaa ja siihen liittyvää seurantatietoa. Viestintää Savonian yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön merkityksestä olisi haastattelujen perusteella syytä entisestään lisätä.

Perustehtävien laadunhallinta toimii Savoniassa kokonaisuudessaan hyvin. Ydinprosessit on määritelty ja prosessikuvaukset on tehty. Laatu vastuut on Savonian tasolla määritelty, ja ne ovat toimivia. Tiimien toiminnassa on niiden lyhyen toiminta-ajan vuoksi vielä parannettavaa. Laatujärjestelmä kattaa korkeakoulun perustehtävät hyvin, joskin pientä epätasaisuutta esiintyy organisaation eri puolilla joidenkin toimintojen toteutuksessa.

Toiminnan kehittämisessä Savonian pääpaino on viime aikoina ollut organisaation kehittämisessä, yhdellä sanalla kuvattuna: muutoksessa. Savoniasta on muodostettu itsenäinen osakeyhtiö, organisaatiota on muutettu ja on alettu toimia uuden rahoitusmallin edellyttämällä tavalla. Muutos, joka on ollut hyvin suuri, on vienyt päähuomion Savoniassa. Muutoksen ohella on uudistettu laadunhallinnan järjestelmä, joka on integroitu kiinteäksi osaksi strategista johtamista ja toiminnanohjausta.

Muutosten vuoksi laatujärjestelmän vaikuttavuutta on joiltakin osin vaikeaa todentaa selkeästi, koska tietoa nykyisen toimintatavan vaikutuksista ei ole saatavissa trendinomaisesti. Kuitenkin keskeiset laatujärjestelmän toiminnot, kuten esimerkiksi koulutuksen palautejärjestelmät, TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelyt ja aluevaikuttavuuden seuranta sekä näistä kerätyn tiedon avulla toteutetut parannukset vakuuttavat laatujärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen.

Toiminnan mittaaminen ja tuloksellisuuden vaatimukset ovat hyvin koko organisaation tiedossa. Tämä heijastuu myös Savonian toimintatapoihin. Yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi on otettu opiskelijoiden ohjauksen kehittäminen.

8.2 Laatukulttuuri

Savonia on viime aikoina keventänyt laatukäytänteitään ja pyrkinyt tuomaan ne lähelle henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Tiimimallin avulla on lisätty henkilöstön vastuuta omasta työstään myös tuloksellisuuden näkökulmasta. Tiimimalli on vielä uusi ja kehityksen kohteena.

Esimiesten sitoutuminen laatutyöhön vaikutti olevan haastattelujen perusteella hyvin vahvaa. Myös muu henkilöstö vaikutti olevan melko hyvin sitoutunutta. Savonia on edesauttanut henkilöstön sitoutumista tuomalla laadun käsitteen ja vastuut lähelle jokaista henkilöä. Käytännössä tämä on tarkoittanut tiimimallin käyttöönottoa, tiimikohtaista tulosasetantaa ja mittareiden tehokasta seurantaa organisaation kaikilla tasoilla. Toimintamallissa voi olla riskinä huomion liiallinen kiinnittyminen mittareihin, jolloin toteutetaan ensisijaisesti määrällisiä tavoitteita.

Opiskelijoiden sitoutuminen vaikutti niin ikään hyvältä. Haastatellut opiskelijat olivat motivoituneita ja sitoutuneita opintojensa etenemiseen. Tosin joissakin tutkinto-ohjelmissa keskeyttäneiden opiskelijoiden määrä oli melko suuri. Opiskelijoiden motivoitumisen kannalta helppo ja välitön palautteen antaminen vaikutti olevan vahvuus. Sen sijaan virallista palautetta palautejärjestelmien kautta on ollut opiskelijoilta hankalampi saada.

8.3 Laatujärjestelmän kokonaisuus

Savoniassa on hyvin toimiva laadunhallinnan kokonaisuus. Laatujärjestelmä on integroitunut erinomaisesti toimintaan, ja ydinprosessien määrittely sekä niiden kuvaukset ovat kunnossa. Palautteen anto on helppoa ja toimivaa opiskelijoiden näkökulmasta, ja sidosryhmät ovat tyytyväisiä Savonian toimintaan ja toiminnan laatuun. Tiedontuotantoa on kehitetty, se on toimivaa ja tietoa hyödynnetään.

Laadunhallinnan kokonaisuus on rakennettu siten, että sillä on kaikki mahdollisuudet toimia hyvin. Savonian tulisi kuitenkin varmistaa, että eri puolilla organisaatiota työskentelevät ihmiset toimivat riittävässä määrin samalla tavoin ja noudattavat yhteisiä periaatteita. Toisin sanoen, henkilöstön motivaatiosta laatutyöhön tulee pitää huolta.

Savonian kannattaa arvioida tiimimallin toimivuus ja kehittää sitä arvioinnin tulosten perusteella. Auditointiryhmä näkee tiimimallissa monia hyviä puolia, kuten myös Savonian johto ja haastatellut henkilöstön jäsenet. Tiimit nähtiin voittopuolisesti positiivisina ja niiden avulla koettiin voitavan kehittää oleellisesti toimintaa ja toiminnan laatua. Lähivuodet ratkaisevat, kuinka hyvin tiimimallin potentiaali saadaan hyödynnetyksi.

Opiskelijan ohjaus ja sen edelleen kehittäminen on tiimien kehittämisen lisäksi oleellisen tärkeää Savoniale. Sen avulla voidaan varmistaa opintojen eteneminen ja oppimisen laatu. Ohjauksessa Savonia on hyvässä vauhdissa, ja kehitystyötä kannattaa ehdottomasti jatkaa.

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Savonian vahvuutena on viime vuosina merkittävästi parantunut tiedontuotannon systematisointi, oikeellisuus ja ajantasaisuus. Tietoa hyödynnetään järjestelmällisesti toiminnan kehittämiseksi ja koulutuksen ydinprosessissa tiedontuotanto on määritelty myös kriittiseksi menestystekijäksi. Jatkuva kehittäminen on myös auttanut havaitsemaan ja vähentämään laatujärjestelmän kuormittavuutta.
- Strategisen johtamisen, toiminnanohjauksen ja laatujärjestelmän integraatio on hyvin vahva. Järjestelmät muodostavat yhtenäisen ja konkreettisen kokonaisuuden, joka lähtee korkeakoulun strategisista tavoitteista ja jatkuu eri organisaatiotasolle vietyihin toiminnan tavoitteisiin ja niiden aktiiviseen seurantaan. Laatujärjestelmän mukainen toiminta on osa savonialaisten arkipäivää.
- Savonia on vahvasti mukana alueen kehittämisessä. Painoalat ja niiden myötä TKI-toiminta ovat yhdenmukaiset maakunnan tavoitteiden kanssa, ja toiminnalla on vahvat yhteydet alueen kehitysohjelmiin. TKI-toiminta on verkottunut alueen yritysten, muiden oppilaitosten ja sektoritutkimuslaitosten kanssa. Ulkoiset sidosryhmät kokevat Savonian olevan yhtenäisellä linjalla muihin maakunnan toimijoihin nähden. Yhteydenpito työ- ja elinkeinolämän kanssa on aktiivista.
- Laadunhallinnan vastuut on määritelty selkeästi. Sitoutuminen laatutyöhön ja -tavoitteisiin on korkealla tasolla henkilöstön keskuudessa. Henkilöstö on sisäistänyt toiminnalle asetetut tavoitteet hyvin. Sitoutuminen näkyy vahvasti mm. opiskelijan ohjauksessa, joka on Savonian keskeinen keino koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Ohjaus on lähellä opiskelijaa, ja henkilöstö osallistuu siihen laajasti.
- Laatujärjestelmää on kevennetty onnistuneesti edellisen auditoinnin jälkeen. Ydinprosessien määrittely ja prosessiajattelun selkiyttäminen ovat systematisoineet toimintaa, lisänneet henkilöstön tulostietoisuutta ja tuoneet johtamisen lähelle arkea. Laadunhallinnan dokumentaatiota on kevennetty, ja se on helposti saatavilla Santrassa.

- Savoniassa on vahva palautekulttuuri. Toimintaa kehitetään monilta eri toimijoilta saatavan palautteen avulla, ja palautekanavia on riittävästi. Virallisten kanavien kautta saatua palautetta käsitellään kattavasti ja palautteen hyödyntämisestä on selkeää näyttöä. Savonian avoin ilmapiiri kannustaa opiskelijoita antamaan palautetta myös suullisesti ja muiden epävirallisten kanavien kautta.
- Open Innovation Space (OIS) -ajattelun työelämäläheisyys ja autenttisuus näkyvät tiiviinä yhteistyönä alueen työelämän kanssa. Koulutusaloilla ja tutkinto-ohjelmissa on paljon esimerkkejä erilaisista hanketyönä ja projekteina toteutetuista työelämän toimeksiannoista. Työelämä toimii merkittävänä oppimisympäristönä opiskelijoille.
- Opiskelijoiden ohjaus on lähellä opiskelijaa kokonaisvaltaisen ohjausmallin mukaisesti ja opiskelijalle on rakennettu kattava tukiverkko. Opiskelijat tuntevat ohjauksen kokonaisuuden hyvin ja tietävät, kehen ottaa yhteyttä erilaisissa tarpeissa. Kaikille on määritelty rooli opiskelijoiden kokonaisvaltaisessa ohjauksessa. Ohjaus on huomioitu opetushenkilöstön työaikasuunnittelussa.

Hyvät käytänteet

- Täydennetyt tukisetelin malli on erinomainen käytäntö opiskelijan kokonaisvaltaisessa ohjauksessa. Tavoitteena on tukea opintojen etenemistä huomioimalla opiskelijan erityistarpeet. Tukiseteli mahdollistaa yksilöllisen lisäopetuksen ja -ohjauksen, joiden avulla pyritään myös vähentämään keskeyttämisiä varhaisen puuttumisen toimintamallin mukaisesti.
- Aloittaville opiskelijoille suunnattu Savonia Start -konsepti tukee opiskelijan kokonaisvaltaisen ohjauksen tavoitteita aloittamalla ohjauksen jo ennen opintojen alkua. Konsepti helpottaa erityisesti siirtymistä toiselta asteelta korkeakouluopintoihin, mutta auttaa myös muita opiskelijoita orientoitumaan opiskelijaelämään. On suositeltavaa laajentaa Savonia Start -konsepti useampiin sosiaalisen median kanaviin.
- Savoniassa on vahva laatu- ja palautekulttuuri, jota laatujärjestelmän integrointi strategiaan ja toiminnanohjaukseen tukee. Strategia- ja rahoitusmittareiden tehokas seuranta ja selkeä viestintä ovat tuoneet tuloksellisuuden ja tehokkuuden tavoitteet koko henkilöstön tietoon ja edistäneet näin osaltaan laatu- ja palautekulttuuria. Lisäksi laatu- ja palautekulttuuria edistetään moninaisin arviointimenettelyin.
- ”Laatu on arjen tekoja” -periaate on tuonut laadunhallinnan osaksi henkilöstön arkea. Tämä konkretisoituu henkilöstön intranet-portaali Santrassa, joka on erinomainen väline laatu- ja palautekulttuurin ja laadunhallinnan asioiden viestimisessä.
- Savonian osaamisperusteisissa opetussuunnitelmissa oppiminen perustuu OIS-ajatteluun. OIS vahvistaa oppimisen työelämäläheisyyttä ja on brändi, jonka sekä savonialaiset että alueen elinkeinoelämä tuntevat.
- Koulutus ja TKI-toiminta nivoutuvat hyvin yhteen tutkinto-ohjelmissa. Esimerkiksi kone- ja tekniikan tutkinto-ohjelmassa yhteistyö alueen elinkeinoelämän kanssa on vakiintunutta, ja opetushenkilöstö pystyy näin päivittämään työelämätietojaan sekä osaamistaan ja toteuttaa siten elinikäistä oppimista. Myös opiskelijat osallistuvat TKI-toimintaan.
- Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma, *Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen* hyödyntää alumiensa osaamista keräämällä näiltä palautetta ja tukemalla tutkinto-ohjelman ja yritysten yhteistyötä TKI-toiminnassa. Opetussuunnitelmien ajantasaisuutta tarkastellaan vuosittain ja alumneja sekä opiskelijoita kuullaan opetussuunnitelmatyössä.

- Savonia tunnistaa yhteiskuntavastuunsa ja asettaa strategiassaan tavoitteet yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle sekä aluekehitystyölle. Yhteiskuntavastuuta ja sen toteutumista suunnitellaan, seurataan ja raportoidaan systemaattisesti. Näkyvimmin seuranta tehdään yhteiskuntavastuuraportissa, jossa tarkastellaan Savonian ydinprosessien aluevaikuttavuutta ja sosiaalisen vastuun näkökulmasta myös henkilöstön hyvinvointia. Raportti on hyvä käytänne yhteiskuntavastuun toteutumisen viestimisessä.

9.2 Kehittämissuositukset

- Savonian on jatkossa tärkeää arvioida tiimimallin toimivuutta saatujen kokemusten perusteella ja kiinnittää huomiota toiminnan tasalaatuisuuteen. Eri aloilla on jonkin verran yhteisistä pelisäännöistä poikkeavia käytänteitä, joita on tarpeen yhdenmukaistaa.
- OIS-ajattelun mukainen monialainen yhteistyö koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa toteutuu joiltakin osin varsin hyvin esimerkiksi muotoilun ja tekniikan välillä. Monialainen ammattikorkeakoulu tarjoaa kuitenkin nykyistä monipuolisempia, toistaiseksi vielä hyödyntämättömiä yhteistyömahdollisuuksia. Auditointiryhmä kannustaa Savoniaa monialaisen yhteistyön laajentamiseen. Lisäksi taiteellisen toiminnan merkitystä ja yhteyttä muihin aloihin tulisi edelleen korostaa.
- Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa sähköistä opintojaksopalautetta. Alhaista vastaamisaktiivisuutta on pyritty nostamaan monin eri keinoin. Palautteen antamisen tärkeyttä tulisi kuitenkin edelleen kirkastaa opiskelijoille ja pyrkiä tätä kautta nostamaan vastausaktiivisuutta. Virallisten palautekanavien rinnalla käytetään myös suullisia palautekanavia, joiden kautta saatavan palautteen dokumentointiin ja käsittelyyn olisi tarpeen sopia yhteiset menettelytavat. Opiskelijoiden ja henkilöstön motivaatiosta laatutyöhön esimerkiksi palautteen antamisessa, käsittelyssä ja työryhmätyöskentelyssä tulee pitää huolta.
- Viestintä toimii ammattikorkeakoulun sisällä luontevalla tavalla, mutta ulkoisille sidosryhmille kohdennettavan viestinnän tulisi olla nykyistä säännöllisempää ja tiedon helpommin saatavilla. Ulkoisessa viestinnässä Savonian tulisi myös tuoda vahvemmin esille omaa rooliaan ja merkitystään alueella. Sidosryhmien suuntaan kannattaa harkita uudenlaisia kohdennettuja laatutyön ja vaikuttamisen muotoja.
- Savonian tulisi kehittää tapojaan viestiä TKI-hankkeistaan opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille. Opiskelijat toivovat tietoa mahdollisuuksista osallistua hankkeisiin ja miten hankkeita voi liittää osaksi opintoja. Sidosryhmille tulisi puolestaan viestiä kohdennetummin, missä Savonia on mukana alueellisesti ja kansainvälisesti.
- Ulkopuolelta rahoitettujen hankkeiden ohella on enenevässä määrin opiskelijaprojekteja, joita toteutetaan opintojen yhteydessä. Savonian olisi hyvä varmistaa, että myös näiden laadunhallinnassa on sekä opetuksen että TKI-toiminnan näkökulmasta riittävät ja toimivat käytänteet.
- Opiskelijat kokevat monet erilaiset tietojärjestelmät sekaviksi. Tietojärjestelmien käyttöä vaikeuttaa, etteivät kaikki opettajat käytä yhteisesti sovittuja järjestelmiä. Tietojärjestelmien kehitystä ja opettajien sitouttamista järjestelmien käyttöön yhtenäisellä tavalla on tarpeen jatkaa.

- Savonian yhtenä strategisena lähtökohtana on kansainvälisyys, mutta se ei näy strategisissa päämäärissä tai kriittisissä menestystekijöissä. Kansainvälinen toiminta ei siten tule kovin hyvin esiin keskeisten kehittämissyöryhmien toiminnassakaan. Kansainvälistymisen edistämiseen suositellaankin nykyistä vahvempaa strategista ohjausta.
- Opiskelijat eivät ole päässeet osallistumaan opetussuunnitelmatyöhön kaikissa tutkinto-ohjelmissa. Savonian kannattaisi harkita, tulisiko opiskelijoiden osallistumiselle määrittellä yhdessä opiskelijakunta SAVOTTAn kanssa vähimmäistaso, johon kaikki osapuolet sitoutuisivat.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

Savonia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen asettamat kriteerit laatujärjestelmien kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle. Mikään auditointikohteista ei ole tasolla puuttuva, ja korkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisuus (auditointikohde 6) on tasolla kehittyvä. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää korkeakoulujen arviointijaostolle, että Savonia-ammattikorkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 14.4.2016 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Savonia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Savonia-ammattikorkeakoululle on siten annettu laatuleima, joka on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOHITEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laatupolitiikka	<p>Laatupolitiikasta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laatujärjestelmän perusteiden, tavoitteiden ja vastuuden määrittely • laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille • kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden, vastuun ja vasta osittain määrittelyä. • Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. • Laatupolitiikka kytketty puutteellisesti korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja vastuun selkeästi määriteltyä ja osittain prosessin lopputulos. • Laatupolitiikan viestimisessä otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. • Laatupolitiikka kytketty selkeästi korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja vastuun täsmällisesti määriteltyä ja laajan prosessin lopputulos. • Laatupolitiikasta viestitään aktiivisesti kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. • Laatupolitiikka on kiinteä osa korkeakoulun kokonaisstrategiaa.

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen</p>	<p>Laatujärjestelmästä ja laatu-työstä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tiedontarpeisiin • menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi • toimivuus organisaation eri tasoilla • vastuunjaon toimivuus • sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työihin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita vain osittain. • Menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi ovat heikkoja tai epätasaisia. • Laatujärjestelmä toimii epätasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työihin vaihtelee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta. • Vakiintuneilla menettely-tavoilla varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. • Järjestelmä toimii tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. • Vastuunjako on toimiva, ja korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työihin sitoudutaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon systemaattiseen tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja tietoa hyödynnetään systemaattisesti ja laajasti. • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja eri henkilö-ryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennettavan tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista. • Laatujärjestelmä toimii kaikilla organisaation tasoilla tehokkaasti ja tavalla, joka kehittää korkeakoulun toimintojen laatua. • Johtajat ja yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita laatu-työihin kehittämiseen ja juurruttamiseen.

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laatujärjestelmän kehittäminen	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menettelyt arvioida tai kehittää laatuja järjestelmää tai • kokonaiskäsitelmä laatuja järjestelmän toimivuudesta. 	<p>Korkeakoululla on menettelyt laatuja järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen, mutta menettelyt eivät ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia ja/tai niitä ei hyödynnetä tehokkaasti järjestelmän edelleen kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulun kokonaiskäsitelmä laatuja järjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa. 	<p>Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatuja järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tunnustamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämistyö on suunnitelmallista. 	<p>Korkeakoululla on vakinaistuneet ja systemaattiset menettelyt järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnustamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmän tulokset kaasta kehitystyöstä on selkeää näyttöä.
<p><i>Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:</i></p>	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittäminen. 	<p>Laatuja järjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut suunnitelmallista tai vaikuttavaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatuja järjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi. 	<p>Laatuja järjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi.</p>	<p>Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatuja järjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämistyö on onnistunutta ja vaikuttavaa.</p>

Seuraavien kriteerien täytymistä tarkastellaan kunkin perustehtävän ja ualinnaisen auditointikohteen osalta erikseen:

KOhteet

KRITteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehityvä	Edistynyt
<p>4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot)</p> <p>4a) Tutkintotavoitteinen koulutus</p> <p>4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- toiminta sekä taiteellinen toiminta</p> <p>4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammatti- korkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen)</p> <p>4d) Valinnainen auditointikohde</p>	<p>Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laadunhallinnan menettelytavat perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi • korkeakoulun eri henkilöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtäviin liittyvään laatu-yöhön • perustehtäviä tukevien keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta. 	<p>Laadunhallinnan menettelytavat ovat puutteelliset. Ne eivät tue kaikilta osin korkeakoulun perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä puutteellista perustehtävien kehittämiseen. Tiedon hyödyntäminen on satunnaisista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista. • Korkeakoulun eri henkilöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatu-yössä. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta ei ole toimivaa. 	<p>Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä tuottaa perustehtävien kehittämiseen, ja tietoa hyödynnetään tässä tarkoituksessa. • Eri henkilöryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatu-yössä. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin. 	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja, jotka tukevat erinomaista tavalla korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja sen kokonaisstrategian toteuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi perustehtävien kehittämiseen. Tiedon systemaattisesta ja tuloksekkaasta hyödyntämisestä on selkeää näyttöä. • Eri henkilöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja aktiivisesti mukana laatu-yössä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat myös systemaattisesti mukana laatu-yössä. • Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja keskeisten tukitoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää näyttöä.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden osalta erikseen:

KOHITEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet</p> <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetusuunnitelmat ja niiden laadinta - oppimistavoitteet ja niiden määrittely - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkytyminen koulutukseen - elinikäinen oppiminen - tutkintojen työelämärelevanssi. <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt - oppimisen arviointimenetelmät - opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi - opettajien osaaminen ja työhyvinvointi. 	<p>Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat • korkeakoulun eri henkilöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseen tai koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuystävällisyyden vaikuttavuus. 	<p>• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua.</p> <p>• Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta.</p> <p>• Korkeakoulun eri henkilöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vain osittain laatuystävällisyyden vaikuttavuudesta on vähän näyttöä.</p>	<p>• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta.</p> <p>• Eri henkilöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatuystävällisesti. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen.</p> <p>• Laatuystävällisyyden vaikuttavuudesta on näyttöä.</p>	<p>• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <p>• Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <p>• Eri henkilöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatuystävällisyyden vaikuttavuudesta on näyttöä.</p> <p>• Laatuystävällisyyden vaikuttavuudesta on näyttöä.</p>
<p>Osaallistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - eri henkilöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuystävällisyyden vaikuttavuuteen. <p>Laatuystävällisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskeisimpien arviointitapojen ja seuranta- ja kehittämistoimien tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen. 				<p>• Laatuystävällisyyden vaikuttavuudesta on näyttöä.</p> <p>• Laatuystävällisyyden vaikuttavuudesta on näyttöä.</p>

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja. • Menettelytapojen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta vielä toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. • Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on vähän näyttöä. • Korkeakoulun laatuksulttuuri on vasta syntyneessä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on näyttöä. • Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatuksulttuuriin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisen järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä. • Korkeakoululla on vakiintunut laatuksulttuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatuksulttuurin avoimuus.

LIITE 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu

Sopimusneuvottelu	4.2.2015
Auditointiryhmän nimeäminen	11.5.2015
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	26.8.2015
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	19.10.2015
Auditointivierailu	24.—26.11.2015
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksista	14.4.2016
Raportin julkaiseminen	14.4.2016
Päätösseminaari	2.5.2016
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	Vuonna 2019

LIITE 3. Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 24.11.2015	
9.00—10.00	Korkeakoulun johdon haastattelu
10.15—11.15	Osakeyhtiön hallituksen haastattelu
11.30—12.30	Opiskelijoiden haastattelu
12.30—13.30	Lounas
13.30—14.30	Opetus- ja TKI-henkilöstö ja liiketoiminta
14.45—15.45	Koulutusvastuupäälliköiden haastattelu
16.00—17.00	Korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien haastattelu
Keskiviikko 25.11.2015	
9.00—10.00	Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma: Opetushenkilöstön haastattelu
10.15—11.15	Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma: Opiskelijoiden haastattelu
11.30—12.30	Kansainvälistyminen
12.30—13.30	Lounas
13.30—14.30	Opiskelijoiden kokonaisvaltainen ohjaus, opiskelijoiden näkökulma
14.45—15.45	Opiskelijoiden kokonaisvaltainen ohjaus, henkilöstön näkökulma
16.00—17.00	Rinnakkaishaastattelut Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö Korkeakoulupalvelut
Torstai 26.11.2015	
9.00—10.00	Rinnakkaishaastattelut Konetekniikan tutkinto-ohjelma: Opetushenkilöstön haastattelu Muotoilun tutkinto-ohjelma: Opetushenkilöstön haastattelu
10.15—11.15	Rinnakkaishaastattelut Konetekniikan tutkinto-ohjelma: Opiskelijoiden haastattelu Muotoilun tutkinto-ohjelma: Opiskelijoiden haastattelu
11.30—12.30	Kampukseen tutustuminen: Konetekniikan ja muotoilun tilat
12.30—13.30	Lounas
13.30—14.30	Rinnakkaishaastattelut TKI-toiminnan laadunhallinta Tietojärjestelmät
14.30—15.30	Auditointiryhmän palaveri
15.30 – 16.15	Korkeakoulun johdon loppuhaastattelu

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja on toteutettu Suomessa kehittävän arvioinnin periaatetta noudattaen vuodesta 2005 lähtien. Auditointien tavoitteena on ollut tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla. Auditoinneissa korkeakouluja tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tulevan kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja luodaan näin edellytyksiä korkeakoulujen jatkuvalle kehittymiselle.

Tässä raportissa esitellään Savonia-ammattikorkeakoulun auditointiprosessi ja auditoinnin tulokset.

ISBN 978-952-206-343-4 (nid.)

ISBN 978-952-206-344-1 (pdf)

ISSN 2342-4176 (Painettu)

ISSN 2342-4184 (Verkkojulkaisu)

ISSN-L 2342-4176



Kansallinen
koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheiminaukio 1 A)
00101 HELSINKI
Puhelinvaihe: 029 533 5500
Faksi: 029 533 5501

karvi.fi