



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Jouko Paaso
Minna-Riitta Luukka
Mikko Penttinen
Juha Saarnio
Anniina Sippola
Jani Goman
Touko Apajalahti

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Jouko Paaso
Minna-Riitta Luukka
Mikko Penttinen
Juha Saarnio
Anniina Sippola
Jani Goman
Touko Apajalahti



JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

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

ISBN 978-952-206-349-6 (nid.)

ISBN 978-952-206-350-2 (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

Julkaisun nimi

Turun ammattikorkeakoulun auditointi 2016

Tekijät

Jouko Paaso, Minna-Riitta Luukka, Mikko Penttinen, Juha Saarnio, Anniina Sippola, Jani Goman ja Touko Apajalahti

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Turun ammattikorkeakoulun auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 12.5.2016 alkaen. Turun ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Turun ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaa-valintainen auditointikohde oli *palveluliiketoiminta*.

Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Turun ammattikorkeakoulussa henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön ja toiminnan kehittämiseen on vahvaa. Strategiaprosessi sai kiitosta henkilöstön lisäksi opiskelijoilta ja sidosryhmiltä. Henkilöstö on sitoutunut kehittämiseen ja koee työskentelyn osallistavaksi ja asiantuntijuutta korostavaksi.
- Jatkuvan kehittämisen ideologia ja PDCA-sykli toteutuvat vahvasti toiminnan suunnittelussa ja käytännön toiminnan tasolla. Henkilökunta on sisäistänyt jatkuvan kehittämisen periaatteen hyvin, ja se näkyy ajattelutavassa ja arjessa. Eri organisaatiotasot läpäisevä toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi on toimiva.
- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia, ja niiden avulla on mahdollista seurata ja kehittää koulutusta ja edistää sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Osassa koulutuksista on käytössä erinomaisia työelämälähtöisyyttä ja opintojen sujuvuutta varmistavia menettelytapoja.

Ammattikorkeakoululle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Auditointiryhmä suosittelee tehokkaampien menetelmien käyttöönottamista laatujärjestelmän kokonaisuuden toimivuuden arviointiin ja kehittämiseen. Laaturyhmän roolia ja vastuuta laadunhallinnan kokonaisuuden arvioijana ja kehittäjänä on tarpeen selkiyttää.
- Asiakas-, kumppanuus- ja sidosryhmäpalautteen keruuseen tulisi luoda järjestelmällisempiä menettelytapoja. Palautteen hyödyntämistavoista ja vaikutuksista viestimistä tulisi kehittää.
- Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiin tulisi systematisoida, ja sen dokumentointia ja hyödyntämistä kehittää.

Avainsanat

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

Sammandrag

Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation

Turun ammattikorkeakoulun auditointi 2016

(Auditering av Åbo yrkeshögskola 2016)

Författare

Jouko Paaso, Minna-Riitta Luukka, Mikko Penttinen, Juha Saarnio, Anniina Sippola, Jani Goman och Touko Apajalahti

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Åbo yrkeshögskola och har beviljat yrkeshögskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 12 maj 2016. Åbo yrkeshögskolas kvalitetssystem uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshantering som fastställts för högskolor och motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Föremål för auditeringen var Åbo yrkeshögskolas kvalitetssystem som yrkeshögskolan tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och målsättningar. Yrkeshögskolans valfria auditeringsobjekt var *serviceaffärsverksamhet*.

Kvalitetssystemets viktigaste styrkor är följande:

- De anställda vid Åbo yrkeshögskola deltar aktivt i strategiarbetet och utvecklingen av verksamheten. Strategiprocessen fick beröm av såväl de anställda som studeranden och intressenter. De anställda engagerar sig för utvecklingsarbetet och anser att arbetet är involverande och framhäver expertrollen.
- Principen för ständig förbättring samt PDCA-cykeln realiserar väl i planeringen och genomförandet av verksamheten. De anställda har tagit till sig principen för ständig förbättring och det avspeglas i både tänkande och handlingar i vardagen. Processen för verksamhets- och ekonomiplanering omspannar alla organisationsnivåer och fungerar väl.
- Yrkeshögskolan har fungerande processer för kvalitetshantering inom den examensinriktade utbildningen och använder dem för att följa upp och utveckla utbildningen så att den uppfyller de fastställda målen. Inom en del av utbildningarna tillämpas utmärkta, arbetslivsorienterade rutiner som är inriktade på att få studierna att löpa smidigt.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för yrkeshögskolan:

- Auditeringsgruppen rekommenderar att högskolan inför effektivare metoder för den övergripande utvärderingen och utvecklingen av kvalitetssystemet. Kvalitetsgruppens roll och åtaganden i fråga om den övergripande utvärderingen och utvecklingen bör förtydligas.
- Yrkeshögskolan behöver mer systematiska rutiner för insamling av respons från kunder, samarbetsparter och intressenter. Yrkeshögskolan bör också utveckla sina rutiner för hur den informerar om responsens utnyttjande och effekter.
- Yrkeshögskolan bör systematisera den information som genereras i kvalitetssystemet för utvärdering av de samhälleliga och regionala effekterna samt utveckla dokumenteringen och användningen av denna information.

Nyckelord

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

Abstract

Published by

Finnish Education Evaluation Centre FINEEC

Name of Publication

Turun ammattikorkeakoulun auditointi 2016

(Audit of Turku University of Applied Sciences 2016)

Authors

Jouko Paaso, Minna-Riitta Luukka, Mikko Penttinen, Juha Saarnio, Anniina Sippola,
Jani Goman and Touko Apajalahti

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of the Turku University of Applied Sciences and has awarded the institution with a quality label that is valid for six years from 12 May 2016. The quality system of the Turku University of Applied Sciences 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 Turku University of Applied Sciences has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the university of applied sciences (UAS) was the *service business*.

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

- The staff of Turku UAS take an active part in strategy work and the development of operations. In addition to the staff, the strategy process received positive comments from students and stakeholders. The staff is committed to the development initiatives and feel that the work is inclusive and highlights expertise.
- The ideology of continuous development and the PDCA cycle are well present in the planning and implementation of operations. The staff have internalised the principle of continuous development and this is manifested in both thinking and action. The process of operating and financial planning, which covers all levels of the organisation, functions well.
- In degree education, the quality management processes work well thereby enabling the institution to monitor and develop the education and contribute to meeting the targets set for it. Some of the programmes have excellent procedures that focus on ensuring working-life orientation and smooth study progress.

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

- The audit group recommends introducing more efficient methods for the overall evaluation and development of the quality management system. The UAS should clarify the roles and responsibilities of the quality management group with regard to the overall evaluation and development of the quality management system.
- The UAS should create more systematic routines for collecting feedback from customers, partners and stakeholders. In addition, the institution ought to improve its routines for disseminating information about the ways in which feedback is utilised and its effects.
- The UAS should employ more systematic methods for handling the information generated through the quality management system with regard to social and regional impact. The information should also be better documented and utilised.

Key words

Audit, evaluation, higher education institutions, quality, quality management, quality system, university of applied sciences

Sisältö

Tiivistelmä	3
Sammandrag.....	5
Abstract	7
1 Auditoinnin kohteet ja toteutus	11
1.1 Auditoinnin kohteet.....	11
1.2 Auditoinnin toteutus.....	12
2 Turun ammattikorkeakoulun organisaatio	14
3 Korkeakoulun laatupolitiikka	17
3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteen, tavoitteet ja vastuut	17
3.2 Laatupolitiikasta viestiminen.....	19
3.3 Laatupolitiikan kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan.....	20
4 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	21
4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa.....	21
4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä.....	22
4.3 Korkeakoulun laatukulttuuri	23
5 Laatujärjestelmän kehittäminen.....	25
5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt.....	25
5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittäminen.....	26
6 Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	29
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	29
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	34
6.2.1 Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan tutkinto-ohjelma (AMK)	34
6.2.2 Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK).....	37
6.2.3 Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK), BisnesAkademian, Salo.....	40

6.3	Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta	45
6.4	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö.....	49
7	Palveluliiketoiminta.....	53
7.1	Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus.....	54
7.2	Osallistuminen laatutyöhön	57
8	Laatujärjestelmän kokonaisuus.....	58
8.1	Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus.....	58
8.2	Laatukulttuuri.....	59
8.3	Laatujärjestelmän kokonaisuus	60
9	Johtopäätökset.....	61
9.1	Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	61
9.2	Kehittämissuositukset.....	62
9.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio	63
9.4	Korkeakoulujen arviointijaoston päätös.....	63
	Liitteet.....	64
	Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit.....	64
	Liite 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu.....	70
	Liite 3. Auditointivierailun ohjelma.....	71

Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Turun ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä. Ammattikorkeakoulu on kehittänyt järjestelmän omista lähtökohdistaan omia tavoitteitaan toteuttaen. Auditoinnissa ei oteta kantaa ammattikorkeakoulun päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä. Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla ammattikorkeakoulu ohjaa ja kehittää toimintansa laatua, ja se toteutetaan kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö ammattikorkeakoulun 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 ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan ammattikorkeakoulun laatu politiikkaa, laatujärjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

Ammattikorkeakoulu on valinnut vapaavalintaiseksi auditointikohteeksi palveluliiketoiminnan, jonka laadunhallintaa se haluaa erityisesti kehittää. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöksi ammattikorkeakoulu on valinnut ajoneuvo- ja kuljetustekniikan tutkinto-ohjelman (AMK) sekä sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelman (YAMK). Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi liiketalouden tutkinto-ohjelman (AMK), jota järjestetään Salon kampuksen BisnesAkateemiassa.

Turun 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: Palveluliiketoiminnan laadunhallinta
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt:
 - Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan tutkinto-ohjelma (AMK)
 - Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)
 - Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK), BisnesAkademia, Salo
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 Turun ammattikorkeakoulun toimittamaan aineistoon ja itsearviointiraporttiin sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 19.–21.1.2016. Auditointiryhmällä oli myös pääsy korkeakoulun laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu on kuvattu raportin liitteessä 2.

Korkeakoulun valinnan mukaan auditoinnin toteutti kansallinen auditointiryhmä suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä korkeakoululla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyyšnäkökulmasta. Auditointiryhmässä toimivat:

Rehtori, toimitusjohtaja **Jouko Paaso**, Oulun ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
Professori **Minna-Riitta Luukka**, Jyväskylän yliopisto
Laatukoordinaattori **Mikko Penttinen**, Karelia-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.

Johtava asiantuntija **Juha Saarnio**, Teknologiateollisuus ry
Opiskelija **Anniina Sippola**, Hämeen ammattikorkeakoulu.

Auditoinnin projektipäällikköinä toimivat arviointineuvos **Jani Goman** ja arviointiasiantuntija **Touko Apajalahti** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

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

2

Turun ammattikorkeakoulun organisaatio

Turun ammattikorkeakoulu perustettiin vuonna 1992 ja vakinaistettiin vuonna 1997. Vuoden 2014 alusta toiminta siirtyi Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ylläpidettäväksi. Osakeyhtiön omistajat ovat Turun kaupunki (91 %), Salon kaupunki (6 %) ja Turun yliopisto (3 %). Ammattikorkeakoululla on kuusi kampusta, joista viisi sijaitsee Turussa ja yksi Salossa.

Ammattikorkeakoulu järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta liiketaloudessa, kulttuurialalla, tekniikassa sekä sosiaali- ja terveysalalla. Toimiluvan mukaiset ammattikorkeakoulututkinnot ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Turun ammattikorkeakoulun koulutusalat ja tutkinnot

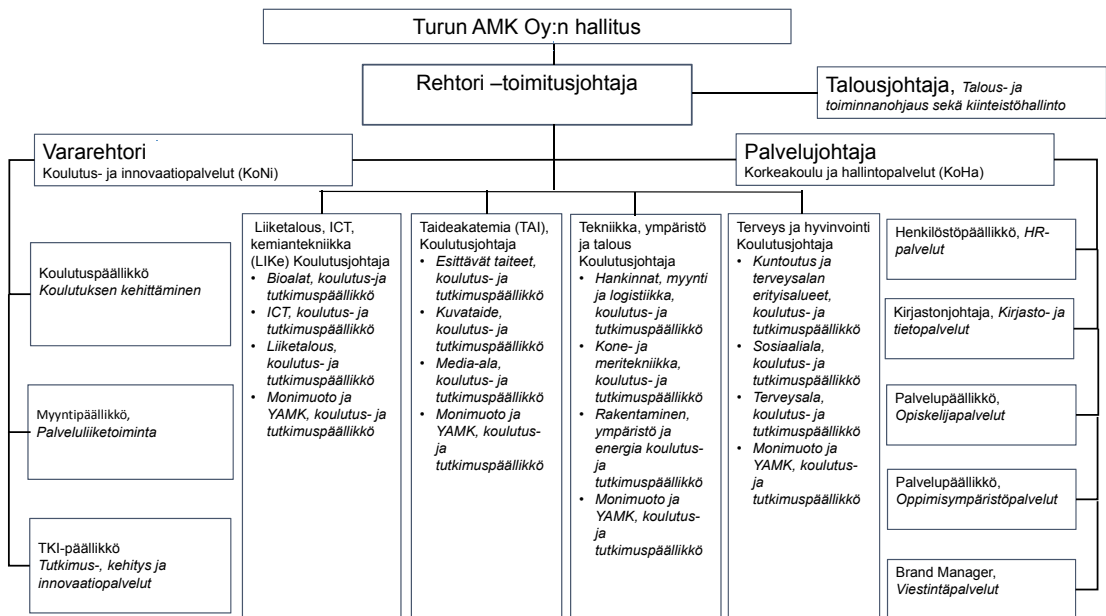
Liiketalous tradenomi (AMK ja YAMK) <ul style="list-style-type: none">• liiketalous• tietojenkäsittely• kirjasto- ja tietopalveluala• logistiikka	Kulttuuriala kuvataiteilija (AMK ja YAMK) muotoilija (AMK ja YAMK) medianomi (AMK ja YAMK) musiikkipedagogi (AMK ja YAMK) tanssinopettaja (AMK ja YAMK) teatteri-ilmaisun ohjaaja (AMK ja YAMK)
Tekniikka insinööri (AMK ja YAMK) <ul style="list-style-type: none">• energia- ja ympäristötekniikka,• tieto- ja viestintätekniikka,• konetekniikka,• prosessi- ja materiaalitekniikka,• rakennus- ja yhdyskuntatekniikka,• tuotantotalous rakennusmestari (AMK)	Sosiaali- ja terveysala bioanalyttikko (AMK ja YAMK) ensihoitaja (AMK ja YAMK) fysioterapeutti (AMK ja YAMK) hammasteknikko (AMK ja YAMK) kätilö (AMK ja YAMK) röntgenhoitaja (AMK ja YAMK) sairaanhoitaja (AMK ja YAMK) sosionomi (AMK ja YAMK) suuhygienisti (AMK ja YAMK) terveydenhoitaja (AMK ja YAMK) toimintaterapeutti (AMK ja YAMK)

Vuonna 2014 Turun ammattikorkeakoulun opiskelijamäärä (FTE-laskennan mukaan) oli 7647 ja henkilökuntaan kuului 690 työntekijää (ks. taulukko 2). Viime vuosina ammattikorkeakoulussa on suoritettu vuosittain hieman yli 1800 tutkintoa.

Taulukko 2. Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, tutkinnon suorittaneiden ja henkilöstön määrät (Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen)

	Lukumäärä
Opiskelijat vuonna 2014 (FTE-laskennan mukaan)	
AMK-tutkinto	7383
Ylempi AMK-tutkinto	264
Tutkinnon suorittaneet: vuosien 2012–2014 keskiarvo	
AMK-tutkinto	1675
Ylempi AMK-tutkinto	151
Henkilöstö vuonna 2014 (henkilötyövuosia)	
Opetus- ja TKI-henkilöstö	504
Muu henkilöstö	186

Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ylin päättävä elin on osakeyhtiölain mukainen yhtiökokous. Hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä huolehtii yhtiökokouksen valitsema hallitus. Yhtiökokouksen ja hallituksen tehtävät määrätään osakeyhtiölaissa, ammattikorkeakoululaissa, yhtiöjärjestyksessä ja osakassopimuksessa. Ammattikorkeakoulun organisaatiorakenne on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Turun ammattikorkeakoulun organisaatiorakenne

Ammattikorkeakoulun toimintaa johtaa rehtori-toimitusjohtaja, jonka tehtävät on määritelty osakeyhtiölaissa, ammattikorkeakoululaissa, yhtiöjärjestyksessä ja johtajasopimuksessa. Hänen alaisuudessaan toimii johtoryhmä, jonka tehtävänä on tukea rehtoria yhtiön johtamisessa, koordinoita ja kehittää yhtiön toimintoja sekä huolehtia toimintojen yhteensovittamisesta ja tiedonkulusta ammattikorkeakoulun sisällä. Rehtori-toimitusjohtaja on johtoryhmän puheenjohtaja ja ryhmän jäseniä ovat vararehtori, palvelujohtaja, talousjohtaja ja koulutusjohtajat.

Turun ammattikorkeakoulussa toimii yhteisten palvelujen tulosalue ja neljä koulutuksen tulosaluetta. Yhteiset palvelut ovat jakautuneet vararehtorin, palvelujohtajan ja talousjohtajan vastuulle. Vararehtori vastaa koulutustoiminnan, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan ja palveluliiketoiminnan (KoNi) johtamisesta ja kehittämisestä. Palvelujohtajan vastuulla ovat HR- ja viestintäpalvelujen, opiskelija- ja oppimisympäristöpalvelujen sekä kirjasto- ja tietopalveluiden (KoHa) johtaminen ja kehittäminen. Talousjohtaja vastaa ammattikorkeakoulun talousarvion ja -suunnitelman valmistelusta, talouden- ja toiminnanohjauksen seurannasta ja raportoinnista sekä kiinteistöhallintoasioista. Yhteisten palvelujen tulosalueen yksiköiden päälliköt toimivat yksikönsä henkilöstön lähiesimiehenä ja vastaavat yksikölle myönnettyjen resurssien suunnittelusta, käytöstä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Kutakin koulutuksen tulosaluetta johtaa koulutusjohtaja, joka vastaa muun muassa toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta sekä talousarvion ja taloussuunnittelun valmistelusta ja toteuttamisesta tulosalueellaan. Hän myös päättää opetussuunnitelmat ammattikorkeakoulun hyväksymien periaatteiden mukaisesti. Koulutusjohtajan alaisuudessa jokaisella tulosalueella toimii neljä koulutus- ja tutkimuspäällikköä, jotka ovat oman yksikkönsä esimiehiä. Kullakin tulosalueella yksi päällikkö vastaa YAMK- ja monimuotokoulutuksesta.

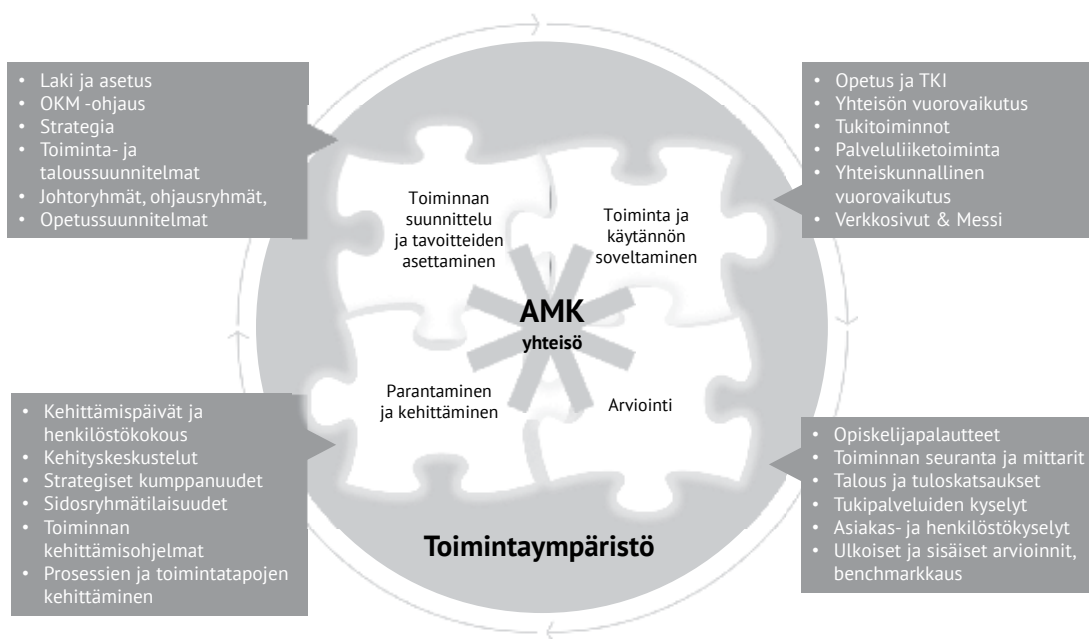
Korkeakoulun laatupolitiikka

Ammattikorkeakoulun laatupolitiikan peruseriaatteen ja tavoitteet on selkeästi määritelty, ja ne ovat syntyneet osallistavan prosessin tuloksena strategian uudistamisen yhteydessä. Laatupolitiikka tukee hyvin ammattikorkeakoulun strategian toteuttamista. Laadunhallinnan vastuut on määritelty kattavasti johtosäännössä ja laatupolitiikkadokumentissa. Laaturyhmän roolia ja vastuuta laadunhallinnan kokonaisuuden arvioijana ja kehittäjänä tulee kuitenkin vielä selkiyttää. Laatupolitiikan viestimisessä ammattikorkeakoulun sisällä MESSI-intranet toimii pääasiallisena viestintäkanavana, ja henkilöstö sekä opiskelijat kokevat saavansa tarpeellisen tiedon MESSIstä. Sidosryhmäviestintä toimii suurten yritysten kanssa, mutta pienten ja keskisuurten yritysten suuntaan viestintää tulisi kehittää.

Korkeakoulun laatupolitiikka on **kehittyvässä** vaiheessa.

3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteen, tavoitteet ja vastuut

Turun ammattikorkeakoulu on uudistanut strategiansa ja laatupolitiikkansa viime vuosina, ja uudistukset on otettu käyttöön vuoden 2015 alussa. Uudistukset toteutettiin osallistavan prosessin avulla yhteistyössä henkilöstön, opiskelijoiden ja työelämän kanssa, mikä on selkeä vahvuus ja hyvä käytäntö eri toimijaryhmien sitouttamisessa. Laatujärjestelmän ammattikorkeakoulu näkee koko toiminnan kattavana johtamis- ja laatujärjestelmänä, joka on organisaation, vastuunjaon, menettelytapojen ja resurssien muodostama toiminnan kehittämisen kokonaisuus. Laatupolitiikan mukaan laatu tarkoittaa erinomaisia tuloksia strategian määrittelemillä alueilla. Turun ammattikorkeakoulun johtamis- ja laatujärjestelmä on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Turun ammattikorkeakoulun johtamis- ja laatujärjestelmä

Laatujärjestelmän vastuut on määritelty johtosäännössä ja laatupolitiikkadokumentissa. Niiden mukaan koko korkeakoulu yhteisö osallistuu laatutyöhön. Rehtori vastaa laatupolitiikasta, sisäisten arviointien toteuttamisesta ja laatujärjestelmän mukaisista toimintaohjeista. Ylimmät työntekijät johtavat laadunvarmistuksen toteuttamista. Talousjohtaja vastaa talouteen liittyvien riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä sekä laatujärjestelmän ja laadunhallinnan toimivuudesta. Ylin johto vastaa omalta osaltaan vastuualueensa laatutyöstä. Laatuasiantuntijat valmistelevat ja tukevat johtajia ja päälliköitä laatutyössä ja sen kehittämisessä. Laatupolitiikkadokumentin mukaan tulosalueiden laatuasiantuntijoista ja opiskelijoiden edustajista koostuvan laaturyhmän tehtävänä on arvioida laatujärjestelmän kokonaisuutta, eri menettelyjen toimivuutta sekä arviointitiedon hyödyllisyyttä ja osallistua arviointityöhön.

Laatujärjestelmä on kattavasti määritelty, ja sen perustana ovat organisaation strategiset linjaukset. Laatujärjestelmä pohjautuu jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin. Toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettamista ohjaavat keskeisesti strategia, toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä opetussuunnitelmat. Toiminnassa pääpaino on opetuksessa, TKI-työssä sekä palveluliiketoiminnassa. Toiminnan kehittämistä ohjaavat erilaiset palautekyselyt sekä toiminnan seuranta- ja mittaritieto. Toiminnan ja prosessien parantamisen keskeisiä menetelmiä ovat palautepäivät, kehittämispäivät, työryhmätyöskentely, henkilöstökokoukset, kehityskeskustelut ja sidosryhmätilaisuudet.

Auditointihaastattelujen perusteella jatkuvan kehittämisen ideologia ja PDCA-sykli toteutuvat vahvasti toiminnan suunnittelussa ja käytännön toiminnan tasolla. Erityisesti toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia pidettiin toimivana. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan laaturyhmän roolia laatutyön kokonaisuuden arvioijana ja kehittäjänä olisi hyvä korostaa enemmän. Ryhmän rooli johtoryhmän ja tulosalueiden työryhmien välissä voisi olla vahvempi, jolloin kokonaisuuden hallinta tapahtuisi laaturyhmän työn kautta. Nykytilanteessa riskinä on, että kokonaisuuden hallinta hajoaa useiden eri työryhmien vastuulle.

3.2 Laatupolitiikasta viestiminen

Ammattikorkeakoululla on käytössään monia kanavia viestiä laatupolitiikasta ja organisaation toiminnasta henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmille. Pääasiallisena sisäisenä viestintäkanavana toimii MESSI-intranet, josta löytyvät prosessikuvaukset, toimintaohjeet, johdon päätökset, johtoryhmän muistiot sekä vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Auditointihaastattelujen mukaan henkilöstö ja opiskelijat pitävät MESSIä hyvänä tiedonsaantikanavana, mutta sen tiedot eivät selaisenaan vielä yksin riitä laatuajattelun ylläpitoon tulosalueilla. Tästä syystä laatuasioita pidetään esillä eri työryhmissä ja kehittämispäivien keskusteluissa. Lisäksi tulosalueiden laatuasiantuntijoilla on keskeinen rooli laatutyössä ja sen kehittämisessä. MESSIstä on myös englanninkielinen versio, mutta se on suppeampi kuin suomenkielinen ja se on yhä kehittämisen kohteena.

Ammattikorkeakoulun intranetia on uudistettu edellisen auditoinnin jälkeen, ja haastattelujen perusteella uudistus on onnistunut. Henkilöstö kokee, että nyt tieto on paremmin saatavissa kuin aikaisemmin, mutta toisaalta sivuston rakenteissa ja selkeydessä on vielä kehitettävää. MESSIn RUORI-työtilaan on koottu keskeiset suunnitteludokumentit sekä arviointi- ja tulostiedot. Prosessit on kuvattu erillisessä QPR-järjestelmässä. Henkilöstölle laatupolitiikasta viestitään kehittämisspäivillä ja tulosalueiden työryhmissä. Opiskelijoille toiminnan kehittämisestä viestitään johdon, opiskelijakunnan ja johtoryhmävastaavien säännöllisissä tapaamisissa. Opiskelijat saavat tietoa myös opettajatuutoreilta.

Sidosryhmäviestinnän pääasialliset kanavat ovat www-sivut, Aurinkolaiva-lehti, neuvottelukuntatoiminta ja yhteiset tilaisuudet. Sidosryhmät korostivat auditointihaastatteluissa henkilökohtaisten suhteiden merkitystä viestinnässä. Tiedon saanti on hankalampaa ilman henkilökohtaista kontaktia johonkin organisaation edustajaan. Auditointihaastattelujen mukaan suurten yritysten kanssa yhteistyö ja tiedonvälitys toimivat hyvin, mutta pienten ja keskisuurten yritysten suuntaan viestintää ja tiedonvälitystä voitaisiin parantaa.

3.3 Laatu politiikan kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan

Ammattikorkeakoulun vuosien 2015–2025 strategia ”Excellence in Action” on syntynyt laajan osallistavan keskustelun tuloksena. Strategiaprosessiin ovat osallistuneet henkilökunta, opiskelijat sekä sidosryhmien edustajat. Haastattelujen perusteella strategian uudistamistyö näkyi erityisenä vahvuutena ja hyvänä käytäntönä. Haastattelujen perusteella erityisesti henkilökunta tuntee strategian hyvin ja on sitoutunut sen mukaisiin toimiin.

Strategia sisältää neljä limittäistä ohjelmaa, joiden kautta ammattikorkeakoulu etenee kohti tavoitettua. Kaksi ensimmäistä ohjelmaa määrittävät, mihin sisältöalueisiin korkeakoulu keskittyy, ja kaksi jälkimmäistä, miten korkeakoulu toimii. Tulevaisuuden teknillinen innovaatiokorkeakoulu on ensimmäinen sisältöalue, jossa osaamiskärkinä ovat moniteknologinen meriklusteri, kiertotalous, myynti ja digitalisaatio. Toinen sisältöalue on hyvinvoinnin kehittäminen, jossa osaamiskärkinä ovat terveyden edistäminen, taide osana hyvää elämää, osallisuuden lisääminen, uudistuvat sosi-aali- ja terveyspalvelut sekä hyvinvointimatkailu. Toimintatapana ammattikorkeakoulu sitoutuu innopeda[®]-pohjaiseen oppimisjatkumoon, jossa yhdistyvät oppiminen sekä soveltava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta alueen työelämän kehittämistarpeisiin. Toinen toimintatapa on innostavana yhteisönä toimiminen, johon strategian mukaan tuloksellisuus perustuu. Osana strategiaprosessiaan ammattikorkeakoulu uudisti myös laatu politiikkansa, joka tähtää strategiassa määriteltyjen tulosten saavuttamiseen.

Laatu järjestelmän tavoitteet kytkeytyvät selkeästi korkeakoulun strategiaan tavoitteisiin. Laatu järjestelmän tehtävänä on tukea tulosten saavuttamista strategian määrittämällä alueilla. Strategia konkretisoituu käytännön toiminnaksi vuosittain toiminnansuunnittelun ja toiminnan kautta. Toimintasuunnitelmissa määritellään kullekin tulosalueelle ja yksikölle keskeiset tavoitteet, tehtävät, budjetti sekä henkilöstö- ja osaamisraamit strategiassa määritettyjen tavoitteiden ja ohjelmien pohjalta. Keskeiset tunnusluvut määritellään viideksi vuodeksi. Suunnitelmia pyritään päivittämään rullaavasti puolivuositain. Mittareita seurataan RUORI-työtilan kautta, jossa ne ovat vapaasti henkilöstön nähtävissä.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

Ammattikorkeakoulun uudistettujen toimintamallien tavoitteena on, että strategia, toiminnan ja talouden suunnittelu sekä seuranta kytkeytyvät entistä selkeämmin osaksi johtamista. Strategia on jalkautettu pääosin hyvin tulosalueiden ja yksiköiden toimintasuunnitelmiin, joiden toteutumista myös seurataan. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee jatkamaan toiminnan seurannan käytänteiden yhtenäistämistä eri tulosalueilla. Korkeakoululla on vakiintuneet menettelytavat, joilla varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta. Johtamisilmapiiri koetaan henkilöstön keskuudessa positiiviseksi ja kannustavaksi, ja työskentely on osallistavaa ja asiantuntijuutta korostavaa. Vastuunjako on toimiva, ja korkeakoulun laatutyön tehtäviin ja vastuisiin sitoudutaan. Johdon ja laatutoimijoiden yhteistyötä tulee kuitenkin kehittää tiiviimmäksi. Järjestelmä toimii pääosin tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä.

*Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Viime vuosina strategia ja laatu politiikka on uudistettu ja prosessikuvausten määrää on vähennetty. Toiminnan suunnittelun ja seurannan uudistetusta prosessista ja sitä tukevasta RUORI-työtilasta ei vielä ole pitkää kokemusta, koska sisäisessä auditoinnissa hajanaisiksi havaittu 4T-toiminnanohjausjärjestelmä oli käytössä vielä vuoteen 2014 asti. Tavoitteena uudistetussa toimintamallissa on, että strategia, toiminnan ja talouden suunnittelu sekä seuranta kytkeytyvät entistä selkeämmin osaksi johtamista. Auditointihaastattelun perusteella osakeyhtiön hallituksen jäsenet kokivat saavansa tarvitsemaansa tietoa erityisesti rahoitusmallin mukaisista mittareista, henkilöstöpolitiikasta ja hyvinvoinnin mittareista.

Turun ammattikorkeakoulu on määritellyt keskeisiä seurantaan ja johtamiseen liittyviä elementtejä, kuten strategiset ohjelmat, tulosaluekohtaiset mittarit ja johtoryhmän tehtävälisterille kerätyt kehittämistehtävät. Yksiköiden ja tulosalueiden toimintasuunnitelmat käsitellään ammattikorkeakoulun johtoryhmässä.

RUORI-työtilaan on koottu rahoitusmallin tuloksellisuusmittarit ja kuvattu niiden toteuma sekä tavoitteet ja arviot tuleville vuosille koulutuksen tulosalueittain. Näiden lisäksi johtoryhmässä on määritelty noin 40 muuta mittaria, jotka liittyvät mm. taloudellisiin tunnuslukuihin, henkilöstöä koskeviin tietoihin ja opiskelijabarometrin tuloksiin. Toiminnan ja talouden mittareita seurataan joko vuosittain, puolivuosittein tai neljännesvuosittain niiden tiedon luonteesta riippuen. Lisäksi strategian toteutumista seurataan johtoryhmässä vertaamalla strategisten ohjelmien etenemistä niiden suunnitelmiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että tulosalueet seuraavat aktiivisesti pääasiassa rahoituksen perusteena olevia tuloksellisuusmittareita ja opiskelijabarometriä. Suurinta osaa mittareista seurataan vain ylemmässä johdossa. Kaikkiin uuden strategian mukaisiin tavoitteisiin ei vielä ole mittareita. Auditointiryhmä suosittaa mittariston kehittämistä niin, että se kattaisi kaikki strategian osa-alueet.

Itsearviointiraportissa johtamisjärjestelmää kuvaillaan läpinäkyväksi ja johtamisvastuita selkeästi määritellyiksi. Myös haastattelut tukivat tätä näkemystä. RUORI-työtilan on tarkoitus tuottaa läpinäkyvästi tietoa korkeakoulun tuloksellisuudesta, minkä odotetaan motivoivan henkilöstöä jatkuvaan parantamiseen. RUORI on auditointia tehtäessä vielä osittain käyttöönottoaiheessa. Toiminnassa pyritään avoimuuteen; esimerkiksi johtoryhmän muistiot julkaistaan MESSI-intranetissä ja niistä uutisoidaan sen etusivulla. Auditointiryhmä pitää tätä selkeänä ja hyvänä menettelynä.

Ylempi ammattikorkeakoulutus on tärkeä osa strategiassa ja ammattikorkeakoulun perustehtävässä korostuvaa aluevaikuttavuutta. Tästä on hyvä esimerkki sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK -koulutus. Koulutuksen suunnittelussa otetaan aktiivisesti huomioon työelämän tarpeet ja koulutusta kehitetään saadun palautteen pohjalta. Näin laatujohtaminen tukee vahvasti strategista johtamista ja aluevaikuttavuutta.

Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella strategia on jalkautettu pääosin hyvin ammattikorkeakoulun eri tasojen toimintasuunnitelmiin. Niiden toteutumista myös seurataan, mutta seurannassa on vielä tiettyjä kehittämisen tarpeita, mihin RUORI-työtilan toivotaan tuovan parannusta.

4.2 Laatujohtamisen toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä

Auditointihaastattelujen perusteella sidosryhmät kokevat, että heidät on uudistetussa johtamisjärjestelmässä otettu hyvin mukaan toiminnan kehittämiseen. Neuvottelukuntatoimintaa pidettiin toimivana koko ammattikorkeakoulun tasolla. Neuvottelukuntatoimintaa ja sen organisointia on tosin viime aikoina uudistettu ja kaikilta osin uudistukset eivät ole vielä löytäneet uomiaan. Osa haastatteluista koki, että aikaisemmat alakohtaiset neuvottelukunnat toimivat paremmin kuin nykyiset isommat ja yleisemmät, koska niissä päästiin helpommin keskustelemaan alakohtaisista

konkreettisista asioista. Haastattelujen perusteella sidosryhmien ja asiakkaiden palautteiden keuruussa on tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan, erityisesti strategian laadinnan yhteydessä. Tässä on kuitenkin vielä kehittämisen tarvetta ja auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmille viestitään entistä selkeämmin siitä, miten heiltä kerättyä palautetta on hyödynnetty ja mihin toimenpiteisiin palaute on johtanut.

Auditointihaastatteluissa selvisi, että henkilöstö on saatu pääosin hyvin pohtimaan strategiassa ilmaistuja tavoitteita ja niiden vaikutuksia heidän omaan työhönsä. Uusi organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä tukevat näin strategian jalkautumista perustoimintaan. Johtamisjärjestelmän peruseriaate korostaa asiantuntijaorganisaation tyyppistä johtamista, jossa annetaan vastuuta ja luotetaan henkilön osaamiseen oman työnsä kehittäjänä. Haastatteluissa vahvistui käsitys, että tämä nähdään käytännössä toimivana ratkaisuna. Kaiken kaikkiaan henkilöstön sitouttaminen strategiaan vaikutti onnistuneen hyvin, mikä näkyy runsaina strategiasta johdettuina toimenpiteinä toimintasuunnitelmissa. Henkilöstö on omaksunut strategiassa korostetun innovaatiopedagogiikan ideologian melko hyvin, mikä palvelee opetus- ja TKI-toiminnan linkittymistä yhteen sekä tukee osaltaan ammattikorkeakoulun aluevaikuttavuuden tärkeän osatekijän, työelämän uudistamisen, toteuttamista.

Opiskelijat kokivat johdon ja opiskelijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittyneen opiskelijakahvit ja rehtorin avoin työhuone -toimintojen seurauksesta. Auditointiryhmän mielestä opiskelijoiden tietoisuutta strategian keskeisistä painotuksista, muun muassa innovaatiopedagogiikka-käsitteestä ja sen merkityksestä tulee kuitenkin vahvistaa.

Ammattikorkeakoululla on hyvä suunta strategian laadinnan ja laatuun liittyvien käytäntöjen kehittämisessä, joskin uuden strategian ja laatupolitiikan mukaiset käytännöt ovat tietyiltä osin vielä keskeneräisiä. Toiminnan suunnittelukäytänteet ja prosessit ovat yhtenäisiä, mutta auditointiryhmä suosittelee jatkamaan toiminnan seurannan ja arvioinnin käytänteiden yhtenäistämistä, joissa vielä ilmenee jonkin verran tulosaluekohtaisia eroja. Auditointiryhmä suosittelee myös tulosalueiden johtoryhmätyöskentelyn harmonisoimista.

4.3 Korkeakoulun laatukulttuuri

Turun ammattikorkeakoulu ilmoittaa laatukulttuurin tarkoittavan yhteisön kaikkien toimijoiden sitoutumista strategian toteuttamiseen toimintasuunnitelman mukaisesti. Laatukulttuuria edistetään osallistavalla toiminnan suunnittelulla ja ohjauksella, tietoon perustuvilla päätöksillä, johdon sitoutumisella ja laatutyöstä viestimisellä. MESSI-intranet kehittää osaltaan laatukulttuuria, sillä sen tavoitteena on edistää dokumentoinnin hallintaa ja korostaa sen merkitystä. Auditointihaastatteluissa ilmeni, että keskeisten asioiden löytymistä MESSIstä tulisi kuitenkin vielä kehittää.

Laatutyön vastuujaako ja sen toimivuutta on kuvattu luvussa 3.1. Haastatteluissa ilmeni, että ammattikorkeakoulun johdon rooli ja vastuut koetaan selkeiksi, mutta auditointiryhmä suosittelee selkeyttämään tulosalueiden laatuasiantuntijoiden ja yhteisten palvelujen edustajien välistä yhteistyötä. Myös johdon ja laatutoimijoiden yhteistyötä voisi vielä tiivistää.

Henkilöstö on sisäistänyt strategiassa esitetyt ja toimintasuunnitelmiin kirjatut tavoitteet pääosin hyvin. Keskijohto kokee, että laatujärjestelmän näkökulmasta keskeisimpiä seurannan välineitä ovat ministeriön rahoitukseen liittyvät tuloksellisuusmittarit, sisäiset asiakaspalautteet, palvelutavoitteet, asiakaspalautteet, service desk ja opiskelijapalaute. Eri tulosalueilla, yksiköissä ja tukitoiminnoissa koetaan, että niiden henkilöstö on sitoutunut laadun kehittämiseen. Henkilöstö on saatu pohtimaan tavoitteiden vaikutusta omaan työhönsä. Oman työn kehittämisen tavoitetta edistetään esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Näin korkeakoulu uskoo pystyvänsä saavuttamaan korkeakoulun strategiassa esitetyt tavoitteet paremmin, erityisesti rahoituksen pohjana olevat tuloksellisuustavoitteet.

Sitoutuminen nähdään keskeisenä tekijänä laatukulttuurin luomisessa. Lisäksi laatukulttuurin ajatellaan yhtenäistyvän, kun uudistettu laatu- ja johtamisjärjestelmä tulee henkilöstölle entistä tutummaksi. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa suuri merkitys on aidolla vuoropuhelulla ja osallistavalla työskentelyllä, jossa koko ammattikorkeakoulu yhteisön on mahdollista vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa vahvistui käsitys, että henkilöstö on sitoutunut kehittämiseen ja kokee työskentelyn osallistavaksi ja asiantuntijuutta korostavaksi. Johtamisilmapiiri koetaan henkilöstön keskuudessa kannustavaksi. Yhtenä hyvänä käytäntönä haastatteluissa mainittiin ”pomot pois piilosta” -periaate, jossa johto jalkautuu säännöllisesti kampeuksille.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Laatujärjestelmän kehittämisen keskeisinä menettelyinä on käytetty sisäisiä auditointeja, joiden vaikutuksista on näyttöä. Ne on kuitenkin koettu raskaana tapana kehittää toimintaa ja niiden tilalle on tarkoitus löytää uusia menetelmiä. Ammattikorkeakoulun haasteena on laatujärjestelmän kokonaisuuden toimivuuden arviointi ja kehittäminen. Ammattikorkeakoululla ei ole tällä hetkellä kaikilta osin tarkoituksenmukaisia menettelyjä koko järjestelmän toimivuuden arviointiin. Lisäksi kehittämiskohteiden dokumentoinnissa ja toimenpiteiden toteutumisen seurannassa on kehitettävää. Ammattikorkeakoulu on tunnistanut kehittämiskohteekseen johdon ja laaturyhmän yhteistyön edistämisen kehittämistehtävien loppuunsaattamiseksi. Vuonna 2010 toteutetun auditoinnin jälkeisten kehittämistoimien vaikutuksesta järjestelmä kytkeytyy paremmin toiminnanohjaukseen ja on aikaisempaa helpommin hallittava.

Laatujärjestelmän kehittäminen on **alkavassa** vaiheessa.

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Kokonaisvastuu laatujärjestelmästä sekä sen jatkuvasta kehittämisestä on rehtori-toimitusjohtajalla. Auditointihaastatteluissa keskeisiksi laatujärjestelmän kehittämismenettelyksi nostettiin keskustelut suoraan rehtori-toimitusjohtajan tai vararehtorin kanssa osana johtoryhmätyöskentelyä. Tulosalueiden ja yksiköiden henkilöstön haastatteluissa laaturyhmän rooli laatujärjestelmän kehittäjänä ei noussut erityisesti esiin.

Turun ammattikorkeakoulussa laatujärjestelmän kehittämisen menettelyinä on käytetty sisäisiä auditointeja (prosessiauditoinnit, ristiinarvioinnit, harjoitusauditointi ja teema-arviointi). Prosessiauditointeja on toteutettu vuosina 2010–2013, jolloin on auditoitu kaikkiaan 10 prosessia 52 kohteessa. Itsearviointiraportin ja haastattelujen mukaan prosessiauditointien haasteena on ollut esiin nousseiden kehittämiskohteiden ja suositusten toimeenpano ja seuranta. Koulutusohjelmien ristiinarvioinneilla on pitkät perinteet ammattikorkeakoulussa, joskin viime vuosina niitä on toteutettu aiempaa vähemmän. Teema-arvioinnin kohteena on ollut SoleOPS-tietojärjestelmä ja

opetussuunnitelmatyö. Strategiatyön yhteydessä ammattikorkeakoulun laatupolitiikkaa ja siihen liittyvää dokumentaatiota kehitettiin vuonna 2013 toteutetun harjoitusauditoinnin tulosten pohjalta. Haastatteluissa todettiin, että sisäisillä auditoinneilla on ollut merkitystä toiminnan kehittämiseksi, erityisesti niiden avulla on pystytty kehittämään konkreettisia, yksittäisiä toimintoja. Sisäiset auditoinnit on kuitenkin koettu raskaana tapana kehittää toimintaa, ja auditointihaastattelujen mukaan uusia kevyempiä menetelmiä ollaan kartoittamassa ja valitsemassa.

Ammattikorkeakoulun haasteena on laatujärjestelmän kokonaisuuden arviointi ja kehittäminen. Aikaisemmin tähän tarkoitukseen on hyödynnetty prosessiauditointeja ja erityisesti harjoitusauditointia, mutta auditointiryhmän näkemyksen mukaan ammattikorkeakoululla ei ole tällä hetkellä käytössä kaikilta osin tarkoituksenmukaisia menettelytapoja koko järjestelmän toimivuuden arviointiin. Lisäksi kehittämiskohteiden dokumentoinnissa ja toimenpiteiden toteutumisen seurannassa on vielä kehitettävää. Haastattelujen perusteella sisäisten auditointien tulevaisuus on pohdinnassa ja järjestelmän kehittämiseen odotetaan panosta myös tässä raportissa kuvattavan auditoinnin tuloksista. Auditointiryhmä suosittaakin, että ammattikorkeakoulu jatkaa uusien arviointi- ja kehittämismenetelmien käyttöönottoa.

Auditointiryhmä myös suosittelee, että laaturyhmän roolia selkiytetään. Laaturyhmällä voisi olla suurempi vastuu kehittämissuosituksen toimeenpanon käynnistämiseksi ja seurannassa. Nyt tehtävä on jäänyt pitkälti prosessinomistajien ja yksikköjen vastuulle, eikä koko ammattikorkeakoulun tasolla ole yhtenäistä soveltavaa käytäntöä laatujärjestelmän arviointiin ja kehittämiseen. Laaturyhmä voisi ottaa myös aktiivisemmän roolin laatujärjestelmän kokonaisuuden jäsentämisessä, järjestelmän toimivuuden arvioinnissa ja kehittämiseksi. Ammattikorkeakoulu on itsekin tunnistanut itsearviointiraportissa kehittämiskohteeksi johdon ja laaturyhmän yhteistyön edistämisen tavoitteeksi asetettujen kehittämistehtävien loppuunsaattamiseksi. Asia tuli esiin myös auditointihaastatteluissa.

5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö

Turun ammattikorkeakoulu aloitti laatutyön jo kokeiluvaiheessa vuonna 1996. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin laatukäsikirja ja arviointiohjelma. Erityisen aktiivista alkuvaiheen kehittämistyö oli tekniikan alalla, jolle haettiin jo vuonna 1998 ISO-sertifikaatti. Vuosituhannen taitteessa ammattikorkeakoulu teki arviointiyhteistyötä eri korkeakoulujen kanssa, otti käyttöön sisäisen auditoinnin menetelmät ja toteutti ensimmäisen opiskelijabarometrikyselyn. Ensimmäinen yhteinen, koko ammattikorkeakoulutason laatujärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2002. Toiminnanohjauksessa siirryttiin 4T-portaalin ja BSC-pohjaisten toimintasuunnitelmien käyttöön vuonna 2006. Prosessien mallintaminen aloitettiin vuonna 2007. Samoihin aikoihin käynnistettiin MESSI-intranetin kehitystyö ja koulutusohjelmien ristiinarvioinnit. Korkeakoulujen arviointineuvoston vuonna 2010 tekemän auditoinnin jälkeen Turun ammattikorkeakoulu on kehittänyt laatujärjestelmää saamansa palautteen pohjalta. Laaturyhmä on laatinut vuositasoisen suunnitelman kehitettävistä kohdista ja toimenpiteistä. Kehittämisen painopiste on ollut tutkintotavoitteisen koulutuksen ja TKI-toimintojen ja tukipalveluiden parantamisessa.

Korkeakoulujen arviointineuvoston vuonna 2010 toteuttamassa auditoinnissa laatujärjestelmään liittyviä keskeisiä kehittämissuosituksia oli kaikkiaan neljä. Ensimmäiseksi suositeltiin tarkastelemaan kriittisesti laatujärjestelmän kuormittavuutta suhteessa voimavaroihin ja järjestelmän eri osien tuottamiin hyötyihin. Lisäksi suositeltiin lisäämään järjestelmän osien yhteensopivuutta. Tähän kehittämissuositukseen ammattikorkeakoulu reagoi vähentämällä koulutusohjelmien ristiinarviointeja yhteen vuodessa. Nyt ristiinarviointien jatkaminen on ollut harkinnassa kustannussyistä. Ammattikorkeakoulu on valmistellut vuoden 2015 aikana toimintasuunnitelmaformaatin keventämistä ja toimintaa parhaiten indikoivien mittareiden valintaa.

Toisena kehittämissuosituksena oli prosessikuvausjärjestelmän kehittäminen, keventäminen ja prosessien toimivuuden arviointimekanismin luominen. Tähän kehittämiskohteeseen ammattikorkeakoulu on reagoinut prosessiauditointien ja harjoitusauditoinnin kautta. Keskeiset prosessit on tunnistettu, prosessikartta on päivitetty ja prosessinomistajien tehtävät on määritelty. Koko prosessikartan uudistaminen ja prosessien kokoaminen suurempiin kokonaisuuksiin on käynnistetty.

Edellisessä auditoinnissa kolmantena kehittämissuosituksena oli laatujärjestelmän kokonaisuuden ja johtamisprosessien arviointi. Järjestelmän tuottaman tiedon dokumentointiin ja saatavuuteen kehoitettiin kiinnittämään enemmän huomiota. Myös MESSI-intranetin todettiin olevan yksi keskeinen kehittämiskohde jatkossa. Näihin suosituksiin ammattikorkeakoulu on reagoinut tekemällä sisäisiä auditointeja ja ottamalla käyttöön työpaketteja, jotka ovat tiettyyn sisältöalueeseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä. MESSI-intranetiä kehitettiin toteuttamalla englanninkielinen MESSI. Sivurakennetta on uudistettu kahteen otteeseen vuosina 2012 ja 2015. Lisäksi opiskelijoiden palautepäivien dokumentaatiota ja tiedottamista on parannettu MESSIssä.

Neljäs kehittämissuositus liittyi toiminnanohjauksen 4T-järjestelmän tavoitemäärittelyyn ja palautetietojen tarkkuuteen. Kehittämistarpeita löytyi myös T&K-toiminnan laadullisissa mittareissa. Näihin suosituksiin reagoitiin siten, että sisäisissä tavoiteneuvotteluissa kiinnitettiin huomiota tavoitteiden asettamisen selkeyteen ja keskeisiin mittareihin. Toimintasuunnitelmaformaattia on kevennetty, ja vuoden 2015 aikana on siirrytty käyttämään RUORI-työtilaa.

Edellisessä auditointiraportissa nostettiin esiin myös asiakaspalautteen järjestelmällisempi hyödyntäminen. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tähän suositukseen ammattikorkeakoulu ei vielä ole löytänyt riittävän toimivaa ratkaisua. Tätä kehittämistyötä onkin tarpeellista jatkaa edelleen ja kehittää yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien palautteen keruuseen systemaattisempia menettelytapoja. Yksi mahdollisuus olisi esimerkiksi asiakasbarometrin kehittäminen. Sidosryhmäyhteistyötä on pyritty jäsentämään myös asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton avulla, mutta sen hyödyntäminen ei ole vielä aktiivista ja systemaattista kaikilla tulosalueilla.

Myös opiskelijapalautteen hyödyntämisessä nähtiin edellisessä auditoinnissa kehittämistarpeita. Tämänkertaisen auditoinnin aineistojen ja haastattelujen perusteella opiskelijapalautetta hyödynnetään nyt monipuolisesti osana koulutuksen kehittämistyötä. Opiskelijat ovat tietoisia mahdollisuuksistaan vaikuttaa opetuksen kehittämiseen ja useimmilla tulosalueilla he ovat siinä myös aktiivisia.

Kehittämistoimien vaikutuksesta järjestelmä on nyt kevyempi ja helpommin hallittava kuin aikaisemmin. Vaikka keventämistä on tehty, auditointiryhmä suosittelee jatkamaan tätä työtä. Yhteisten prosessien määrä on edelleen suuri, ja muutosten hyväksymis- ja päivittämismenettely on melko raskas. Ammattikorkeakoulu voisi edelleen pohtia, mitkä ovat ydintoimintojen kannalta keskeisiä kuvattavia prosesseja ja missä muodossa ne kannattaa esittää. Pohtia voisi myös sitä, onko erillinen QPR-järjestelmä enää tarpeellinen vai voisiko prosessikuvaukset sisällyttää osaksi muuta ohjeistusta MESSI-intranettiin.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja niiden avulla on mahdollista seurata ja kehittää koulutusta ja edistää sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toiminnan suunnittelun prosessi tukee hyvin koulutuksen laadun kehittämistä. Ammattikorkeakoululla on käytettävissä riittävästi yhteisiä linjauksia koulutuksen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa, ja sitä käytetään kaikilla tulosalueilla.

Eri henkilöstöryhmät osallistuvat laatutyöhön aktiivisesti eri työryhmissä ja osana omaa työtehtäväänsä. Henkilökunta on sisäistänyt hyvin jatkuvan kehittämisen periaatteen, ja he ovat sitoutuneita siihen. Opiskelijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen ensisijaisesti antamalla palautetta. Myös monissa työryhmissä on opiskelijoiden edustus. Sidosryhmien rooli vaihtelee koulutusaloittain. Neuvottelukuntien toiminta on organisoitu uudelleen, ja uusi malli hakee vielä muotoaan. Tukitoimintojen laatua yhtenäistävät erityisesti keskeisten toimintojen prosessikuvaukset ja niitä täydentävät ohjeistukset.

*Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Turun ammattikorkeakoulu järjestää liiketalouden, tekniikan, sosiaali- ja terveysalan sekä kulttuurialan koulutusta. Koulutusvastuita on 28, ja kolme niistä on valtakunnallisia. Toimintaa on kuudella kampuksella, joista yksi sijaitsee Salossa. Opiskelijoita on noin 7600, joista noin 260 suorittaa ylempää AMK-tutkintoa. Opetus- ja TKI-henkilöstöä on noin 500.

Tutkintotavoitteisen **koulutuksen tavoitteet** määritellään ammattikorkeakoululaissa ja -asetuksessa ja ministeriön kanssa solmitussa tulossopimuksessa. Ammattikorkeakoulun strategiassa korostetaan koulutuksen työelämäosaamista, TKI-toiminnan integrointia koulutukseen, alueellista yhteistyötä, kansainvälistymistä ja elinikäistä oppimista. Pedagogiseksi lähestymistavaksi ammattikorkeakoulu

on valinnut innovaatiopedagogiikan. Määrälliset tavoitteet sovitaan ministeriön kanssa käytävissä neuvotteluissa. Innovaatiokompetenssien määrittelyssä käytetään mm. ARENEn kuvaamia yhteisiä ammattikorkeakoulututkinnon kompetensseja. Aineiston ja haastattelujen perusteella edellä mainitut tavoitteenasettelut ovat tuttuja ja käytössä kaikilla koulutusaloilla ja henkilökunta on sitoutunut niihin. Myös opiskelijat tuntevat yleisellä tasolla oman koulutusalan laadulliset tavoitteet.

Keskeisimpiä tutkintotavoitteisen koulutuksen **laadunhallinnan menettelytapoja** ovat toiminnan suunnittelun ja opetussuunnitelmatyön prosessit, erilaiset kehittämissäviävät, työryhmätyöskentely ja ristiin- ja teema-arvioinnit sekä palautejärjestelmien tuottaman tiedon käsittely. Prosessiauditointeja ja ristiinarvioiteja on tehty viime vuosina vähemmän kuin aikaisemmin. Itsearviointiraportti kuitenkin osoittaa, että niiden avulla on havaittu kehittämiskohteita, joiden parantamiseen on aktiivisesti ryhdytty. Esimerkiksi palaute- ja AHOT-käytänteitä on yhtenäistetty, opinnäytetyön prosessi on päivitetty ja HOPS-prosessia on ryhdistetty.

Toiminnan tasalaatuisuuden edistämisen kannalta keskeisessä roolissa ovat koulutukseen liittyvät prosessikuvaukset, jotka aineiston ja haastattelujen perusteella ovat käytössä kaikilla koulutusaloilla. Prosessikuvausten tueksi on laadittu myös selkeitä toimintaohjeita. Tutkintosäännössä kuvataan opetuksen järjestämiseen, opiskelijavalintaan, opiskelijaksi ottamiseen, opinto-oikeuksiin ja opintojen suorittamiseen liittyvät käytänteet, jotka ovat käytössä kaikilla koulutusaloilla.

Itsearviointiraportin mukaan erilaisilla kehittämisryhmillä ja tiimeillä on keskeinen rooli koulutuksen laadunhallinnassa. AMK-koulutuksella ja YAMK-koulutuksella on oma opetuksen kehittämisen ohjausryhmä. Lisäksi koulutuksen kehittämiseen ja laadunhallintaan osallistuu AMK-tasolla päällikköfoorumi. Kullakin tulosalueella toimii oma koulutuksen kehittämisen työryhmä ja tutkimus- ja kehittämistiimi. Työryhmien muistioita on koottu MESSIin, mutta hieman vaihtelevasti, joten niiden perusteella on vaikea muodostaa kuvaa ryhmien tehtävistä ja työnjaosta. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilökunta koki pääsevänsä vaikuttamaan koulutuksen suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen osallistumalla työryhmien toimintaan. Koulutuksen kehittämisyöryhmien ja TKI-ohjausryöryhmien yhteistyötä voitaisiin tosin kehittää tiiviimmäksi.

Opetussuunnitelmat laaditaan alakohtaisissa työryöryhmissä. Opetussuunnitelmatyötä raamittaa yhteinen AMK-tason opetussuunnitelmaohje, jonka tavoitteena on yhtenäistää suunnitelmia. Opetussuunnitelmat laaditaan yhteiselle alustalle (SoleOPS), mikä myös osaltaan tasalaatuaistaa suunnitelmia. SoleOPS-järjestelmässä on sähköinen työkalu, jonka avulla innovaatiokompetenssin kehittymistä voidaan seurata koko opintojen ajan. Työkalusta on vielä varsin vähän kokemusta, ja haastattelujen perusteella kokemukset siitä vaihtelivat koulutusaloittain. Haastattelujen perusteella vaikuttaa myös siltä, että innovaatiopedagogiikkaan suhtaudutaan eri tavalla eri koulutusaloilla. Innovaatiopedagogiikan kehittämis- ja jalkautustyötä on siis tarpeellista jatkaa.

Itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella koulutuksen laadunhallinnan menettelytavoista vakiintunein ja keskeisin on opiskelijapalaute eri muodoissaan. Palautetta kerätään koko ammattikorkeakoulun kattavalla opiskelijabarometri-kyselyllä, palautepäivien yhteydessä, valmistuvien OPALA-kyselyllä ja opintojaksopalautteilla. Opintojaksopalautteiden keruu- ja käsittelytavat vaihtelevat jonkin verran koulutusaloittain. Opiskelijahaastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että palautteen kerääminen on vakiintunut käytäntö eri koulutuksissa ja kampuksilla. Opiskelijat

myös antavat palautetta suhteellisen aktiivisesti. SoleOPSin palautemahdollisuutta ei vielä käytetä systemaattisesti kaikissa yksiköissä. Haastatteluissa epäkohtana nostettiin esille myös se, että SoleOPSin kautta annettu palaute ei ole anonyymia. Tämä saattaa vaikeuttaa kriittisen palautteen antamista. Haastatteluissa nousi esille myös tapauksia, jolloin opintojaksopalaute on ollut pakollinen ennen suorituksen saamista. Järjestelmää olisi hyvä kehittää niin, että palautetta voi antaa nimettömästi eikä sen antaminen ole pakollista.

Monipuolinen opiskelijapalautteen keruu ja siihen liittyvä jatkuvan kehittämisen idea toteutuu hyvin ja sitä voidaan pitää vahvuutena. Haastattelujen perusteella koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat periaatteessa yhtenäiset, mutta eri tulosyksiköissä on hieman erilaisia käytännön toteutustapoja esimerkiksi opiskelijapalautteen keruussa ja hyödyntämisessä. Osittain erot johtuvat siitä, että opettajien määrän suhde opiskelijoiden määrään eroaa paljon yksiköittäin.

Opiskelija laatii henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) opettajatuutorin tai muun opettajan kanssa. Laatujärjestelmä määrittelee, että suunnitelmaa päivitetään vuosittain HOPS-/kehityskeskusteluissa. Haastattelujen perusteella tässä on kuitenkin vaihtelua koulutusaloittain. Auditointiryhmä suosittelee, että HOPS-käytänteiden yhdenmukaisuuteen kiinnitetään huomiota.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään koulutuksen suunnittelun ja parantamisen välineenä kaikilla koulutusaloilla. RUORI-työtilaan on koottu rahoitusmalliin liittyvät tuloksellisuusmittarit ja kuvattu niiden toteuma sekä tavoitteet ja arviot tuleville vuosille koulutuksen tulosalueittain. Haastattelujen mukaan järjestelmän tietoja seurataan myös eri työryhmissä. RUORIin on koottu keskeisimmät mittarit, mutta kokonaisuudessaan korkeakoulun toiminnan seurannan mittareita on yhteensä noin 50, ja niistä koulutusta koskee 15. Tulosalueet toisaalta seuraavat niistä vain osaa. Valtaosaa seurataan AMK-tasolla. Haastatteluissa kävi ilmi, että mittarit kuvaavat melko hyvin toimintaa, mutta opintojen etenemistä kuvaava opintopistekertymän seuranta ei vielä ole täysin toimiva. Laatujärjestelmä tuottaa toistaiseksi melko vähän systemaattista tietoa opinto-hallinnollisten prosessien toimivuudesta. Tähän tulisi auditointiryhmän näkemyksen mukaan kiinnittää huomiota järjestelmää kehitettäessä.

Opiskelijoiden palautetta hyödynnetään aktiivisesti koulutuksen kehittämisessä. Opiskelijabarometrin tietoja seurataan kaikilla koulutusaloilla, ja kyselyjen tulokset ovat nähtävissä MESSIssä. Myös palautepäivien tuottamat tiedot kootaan yhteen, ja osa yksiköistä kirjaa näkyviin myös palautteen perusteella tehdyt toimenpiteet. Käytänteet vaihtelevat kuitenkin koulutusaloittain. Sekä opettajat että opiskelijat pitivät epämuodollista suullista palautetta hyödyllisenä, ja opiskelijoiden mukaan tätä palautetta on helppo antaa opettajille. Heidän mukaansa nopea suullinen palaute on myös johtanut paremmin toimenpiteisiin kuin sähköisesti annettu palaute. Epämuodollista palautetta ei kuitenkaan dokumentoida, joten sen seuraaminen ja vaikutusten todentaminen on vaikeaa.

Palautepäivillä saatua palautetta ja niistä nousseita toimenpiteitä käsitellään opiskelijaedustajien kesken, mutta tieto ei välttämättä saavuta opiskelijoita laajemmin, mikä voi heikentää motivaatiota antaa palautetta. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että palautteiden pohjalta on tehty useita muutoksia erityisesti koulutuksen käytännön järjestelyihin ja aikatauluihin. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajat dokumentoivat myös saamaansa informaalia palautetta ja sen perusteella tehtyjä toimenpiteitä ja huolehtivat siitä, että opiskelijat saavat riittävästi tietoa palautteidensa vaikutuksista.

Erilaisten sisäisten auditointien ja arviointien tuloksia on hyödynnetty vuosien varrella koulutuksen kehittämiseen. Harjoitusauditoinnin pohjalta on kehitetty mm. SoleOPS-palautejärjestelmää, AHOT-työkalua ja innovaatiokompetenssin arvioinnin työkaluja. Ne ovat osittain vielä käytönottovaiheessa, joten käytänteet eroavat jonkin verran tulosalueittain. Prosessiauditoinnin perusteella on yhtenäistetty opinnäytetyö- ja HOPS-prosesseja, joskin yhtenäistämistä tulee haastattelujen perusteella edelleen jatkaa. SoleOPSiin liittyvän teema-arvioinnin tuloksia on hyödynnetty opetussuunnitelmatyössä niin, että opetussuunnitelmissa on siirrytty yhä enemmän kohti osaamislähtöisyyttä ja modulaarista rakennetta.

Osallistuminen laatutyöhön

Tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämisvastuut on määritelty johtosäännössä ja laatupoliittikkadokumentissa. Vararehtori vastaa koulutuksen kehittämisestä ja siihen liittyvien yhteisten palvelujen johtamisesta. Hänen alaisuudessaan toimivan koulutuksen kehittämissyksikön koulutuspäällikkö vastaa tutkintotavoitteisesta koulutuksesta, opetussuunnitelmatyön ohjeistamisesta ja pedagogiikan kehittämispalveluista. Kunkin tulosalueen koulutusjohtaja vastaa toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta alueellaan, päättää opetussuunnitelmista sekä opiskelijoiden ottamisesta, opiskeluoikeuden jatkamisesta, päättymisestä ja palauttamisesta. Yksi tulosalueiden neljästä koulutus- ja tutkimuspäälliköstä vastaa YAMK- ja monimuotokoulutuksesta. Koulutuksen kehittämisen ohjausryhmällä on erityinen vastuu laatujärjestelmän tuottamien tietojen analysoinnissa ja kehittämisehdotusten tekemisessä. Ohjausryhmässä on edustaja jokaiselta tulosalueelta, ja näin on pyritty varmistamaan tiedon kulku tulosalueille. Henkilökunnan haastatteluissa kävi ilmi, että jatkuvan kehittämisen malli on sisäistetty hyvin ja näkyy arjen toiminnassa. Henkilöstö on myös sitoutunut kehittämistyöhön.

Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön ensisijaisesti antamalla palautetta sekä vastaamalla koko koulutusta koskeviin kyselyihin, osallistumalla lukuvuosien aikana palautekeskusteluihin ja antamalla opintojaksokohtaista palautetta. Vaikka palautekäytänteet jossain määrin vaihtelevat koulutusaloittain, haastattelujen perusteella opiskelijat ovat sitoutuneita palautteenantoon ja ovat huomanneet, että palautteella on ollut vaikutuksia erityisesti koulutuksen toteutustapojen kehittämiseen.

Opiskelijakunnan edustajat osallistuvat eritasoisiiin työryhmiin, ja korkeakoulussa on pilotoitavana ns. johtoryhmävastaavatoiminta. Haastattelujen mukaan se toimii hieman epätasaisesti eri koulutusaloilla ja opiskelijakunta toivoisi suoraa tulosaluekohtaista johtoryhmäedustusta. Opiskelijoita voitaisiin hyödyntää enemmän opetussuunnitelmien ja opintojaksojen suunnittelussa. Myös kansainvälisten opiskelijoiden osallisuutta koulutuksen kehittämiseen voitaisiin lisätä. Kokonaiskuva on kuitenkin myönteinen: opiskelijat kokevat, että heitä kuullaan ja kuunnellaan ja henkilökunnan edustajia on helppo lähestyä. Kiitosta saivat myös johdon ja opiskelijoiden tapaamiset.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laatutyöhön vaihtelee koulutusaloittain. Itsearviointiraportin mukaan sidosryhmät osallistuvat opetuksen suunnitteluun. Neuvottelukuntien toiminta on organisoitu uudelleen ja uusi malli hakee vielä muotoaan. Haastatteluissa nousi esiin, että aikaisemmin ala- tai tutkintokohtaisissa neuvottelukunnissa sidosryhmät pääsivät konkreetti-

semmin keskustelemaan koulutuksen tavoitteista ja sisällöistä. Haastateltavien mukaan nykyiset neuvottelukunnat ovat laaja-alaisempia, jolloin keskustelu jää helposti yleiselle tasolle. Auditointiryhmä suosittelee yhtenäistämään ja systematisoimaan sidosryhmiltä ja työelämäkumppaneilta kerättävän palautteen muotoja eri koulutusaloilla sekä kehittämään neuvottelukuntatoimintaa edelleen. Haastattelujen mukaan sidosryhmien edustajat ovat motivoituneita ja halukkaita osallistumaan enemmänkin koulutuksen kehittämiseen.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytapoja on viime vuosina pyritty keventämään mm. vähentämällä sisäisiä auditointeja ja ristiinarviointeja sekä keskittymällä prosessien kuvauksissa vain keskeisten prosessien kuvaamiseen. Laadunhallinnan menettelytavat on pyritty saamaan osaksi normaalia, arkista kehittämistyötä ja tämä tavoite näyttää toteutuvan hyvin. Kuormittavuus ei noussut haastatteluissa esiin erityisenä pulmana.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Tukitoiminnot ovat olleet sisäisten auditointien kohteena vuosina 2010–2013. Itsearviointiraportin mukaan harjoitusauditoinnin tulosten perusteella tukitoimintojen palvelut organisoitiin uudelleen, jotta palvelujen pirstaleisuutta voidaan vähentää ja yhteistyötä lisätä. Vararehtori vastaa koulutustoimintojen ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) sekä palveluliiketoiminnan kehittämisestä. Palvelujohtaja vastaa viestintäpalvelujen, HR-palvelujen, kirjasto- ja tietopalvelujen, opiskelijapalvelujen ja oppimisympäristöpalvelujen kehittämisestä ja johtamisesta. Palvelujohtajan alaisuudessa toimivat palvelupäälliköt. Opiskelijoiden ohjauksen kehittämistä varten on perustettu matriisityöryhmä, johon kuuluu kunkin tulosalueen opinto-ohjaaja, opintopsykologi ja opiskelijakunnan edustaja. Yhteisten palvelujen henkilöstö tekee tiivistä yhteistyötä tulosalueiden toimijoiden kanssa. Yhteisten palvelujen uudelleenorganisointi näyttää onnistuneen hyvin.

Haastattelujen mukaan tukipalveluiden keskeisimmät laadunhallinnan menettelytavat ovat asiakaspalaute sekä toimintasuunnitelman ja palvelutavoiteneuvottelujen prosessi. Myös prosessikuvaukset ja niihin liittyvien ohjeistusten laadinta koettiin tärkeiksi laadunhallinnan välineiksi. Koulutuksen tukitoiminnoista kerätään palautetta ja kehittämisohjeita erilaisissa tulosyksiköiden yhteisissä palaverissa ja työryhmissä. Yksikön kanssa käydään palvelutavoiteneuvottelut, joissa sovitaan tavoitteista ja kehittämistoimista. Kirjasto- ja tietopalveluilla on vakiintunut palautejärjestelmä, johon dokumentoidaan myös informaali palaute ja jonka tietoja käsitellään systemaattisesti. Myös oppimisympäristöpalvelut kerää asiakaspalautetta mm. sähköisen Service Desk-palvelun kautta.

Opiskelijapalveluista saadaan palautetta välillisesti esimerkiksi opiskelijabarometrin kautta ja erilaisissa työryhmissä. Itsearviointiraportin mukaan muodolliset palautejärjestelmät eivät tuota riittävästi tietoa opintohallinnollisten prosessien kehittämiseen. Vuonna 2015 on palvelujohtajan johdolla käynnistetty Service Desk-monipalvelumallin kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on kehittää edelleen tukipalvelujen muotoja ja asiakaspalautekäytänteitä.

Haastattelujen perusteella koulutuksen tukipalvelut toimivat hyvin ja henkilökunta ja opiskelijat olivat tyytyväisiä niiden laatuun. Opiskelijat olivat antaneet aktiivisimmin palautetta kirjasto- ja IT-palveluista.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan tutkinto-ohjelma (AMK)

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinnan menetelmät ovat toimivia ja tukevat koulutusohjelman kehittämistä. Laaturjestelmä tuottaa riittävästi tarkoituksenmukaista tietoa, ja sitä hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä. Koulutuksen toteutuksen laadunhallinnan menettelytavoista vakiintunein on opiskelijapalaute. Henkilöstö on aktiivisesti ja sitoutuneesti mukana koulutuksen kehittämisessä ja jatkuvan kehittämisen malli on sisäistetty hyvin. Opiskelijat osallistuvat kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla ja melko sitoutuneesti. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen erityisesti antamalla palautetta projektiopintojen ja harjoittelun yhteydessä. Laatutyön vaikuttavuudesta ja koulutuksen kehittämistoimista on näyttöä.

*Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka on Tekniikan ja liikenteen alan 240 opintopisteen laajuinen ja nelivuotinen insinööritutkintoon johtava koulutus. Se kuuluu Tekniikka, ympäristö ja talous-tulosalueen Hankinnat, myynti ja logistiikka -yksikköön. Koulutus perehdyttää opiskelijat auton ja työkoneiden tekniikkaan ja antaa valmiuksia sijoittua suunnittelun, valmistuksen, kaupan ja huollon tehtäviin auto-, työkone- ja moottorialalla. Opinnot koostuvat ammattikorkeakoulun yhteisistä opinnoista, koulutuksen perusopinnoista, ammattiopinnoista, moduuleiksi rakennetuista ammattiopinnoista, vapaasti valittavista opinnoista, harjoittelusta sekä opinnäytetyöstä. Opiskelija voi päteviytyä autotekniikassa, katsastus- ja korjaamotoiminnassa tai kuljetustekniikassa. Opiskelijoita koulutuksessa on noin 300 ja aloituspaikkoja vuosittain 50.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan koulutuksen suunnittelua ohjaavat korkeakoulun strategia ja OPS-ohjeistus, ja siinä pyritään huomioimaan alueen ja elinkeinoelämän tarpeet. Opetussuunnitelmatyötä tekee tulosalueen opetuksen kehittämisen -työryhmä koulutus- ja tutkimuspäällikön johdolla. Suunnittelun tueksi järjestetään myös erilaisia henkilöstön ja opiskelijoiden yhteisiä tilaisuuksia. Yksikkötasolla kehittämispäivät ovat osa kehittämistä ja niissä käydään läpi saavutuksia ja tulevia tavoitteita.

Korkeakoulun yleisen linjauksen mukaisesti opetussuunnitelmat on laadittu moduulimallin mukaisiksi ja osaamisperusteisiksi. Osaamistavoitteet on laadittu sekä koko tutkinnolle että opintojaksoille. Käytännön opetussuunnitelmatyössä kunkin moduulin ja opintojakson vastuuopettaja laatii SoleOPSiin opintojaksokuvauksen yhteistyössä kollegoidensa kanssa.

Itsearviointiraportin mukaan uusi organisaatio ja yhteiset linjaukset ovat lisänneet yhteistyötä ja yhtenäistäneet koulutusta muun ammattikorkeakoulun kanssa. Myös innovaatiopedagogiikkaan sitoutuminen on jännevöittänyt koulutuksen suunnittelua. Haastatteluissa opettajat toivat esille,

että opettajien välinen yhteistyö on viime aikoina lisääntynyt, jolloin opetussuunnitelman aukkoja ja päällekkäisyyksiä on pystytty suunnittelussa korjaamaan. Yksi tärkeä foorumi ovat olleet ryhmäkehityskeskustelut, joissa on käsitelty muun muassa opiskelijapalautetta.

Elinikäisen oppimisen valmiuksia tuetaan erityisesti Korkeakouluopiskelu- ja työelämävalmiudet -opintojaksolla, jossa esitellään uramahdollisuuksia ja opiskelun jatkumahdollisuuksia. Opiskelijoiden ohjauksessa tärkeimmät tahot ovat opettajatuutorit ja opinto-ohjaaja sekä tarvittaessa opintopsykologi. Haastattelujen perusteella opiskelijat ovat tyytyväisiä saamaansa ohjaukseen.

Opintojen työelämärelevanssia varmistetaan opiskelijoiden yrityskontaktien ja harjoittelun, TKI-hankkeiden ja projektiopintojen yhteydessä. Työelämän edustajien kanssa käydään palautekeskusteluja harjoittelujen ja projektien jälkeen. Haastatteluissa kävi ilmi, että työelämärelevanssin varmistaminen perustuu pääosin opetushenkilökunnan henkilökohtaisiin yrityskontakteihin. Vaikka informaali tiedonkeruu vaikutti haastattelujen perusteella toimivalta, voisi sen vaikuttavuutta lisätä systemaattisemmalla dokumentoinnilla. Tällöin tietoa työelämän tarpeista voitaisiin paremmin analysoida pitkäjänteisen kehittämisen tueksi.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Pedagogisena lähtökohtana toimii innovaatiopedagogiikka. Tarkoituksena on soveltaa CDIO-mallia innovaatiopedagogiikan toteuttamisessa, mutta opettajien aktiivisuus tässä on itsearviointiraportin mukaan vielä vaihtelevaa. Haastattelujen perusteella opettajista löytyy innostusta opetuksen uudistamiseen. Esimerkkeinä haastatteluissa mainittiin muun muassa niin sanotun käännetyn luokkahuoneen käyttöönotto joillain opintojaksoilla ja laboratoriotöiden kehittäminen opiskelijapalautteen pohjalta. Opiskelijoille annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa opintojaksojen toteutukseen esimerkiksi tarjoamalla opintojakson alussa valittavaksi erilaisia toteutustapoja.

Arviointiperusteet on määritelty tutkintosäännössä ja opintojaksokohtaisesti toteutussuunnitelmissa. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoilla on opintojakson alussa tiedossa arviointikriteerit, jotka löytyvät SoleOPSista. Opintojaksojen tarkastelu järjestelmässä osoitti kuitenkin, että kuvaukset vaihtelivat melko paljon opintojaksoittain. Opintojaksot arvioidaan pääosin numeerisesti. Opinnäytetyöstä ja projektipajasta annetaan myös sanallinen palaute ja arviointi. Itsearviointiraportin mukaan käytössä on myös itse- ja vertaisarviointi, mutta haastattelujen mukaan opettajan tekemä numeroarviointi on vallitseva tapa. Auditointiryhmä suosittaa, että arviointikäytänteitä monipuolistetaan ja opetus- tai toteutussuunnitelmiin kirjataan eksplisiittisemmin osaamisen arvioinnissa käytettävät kriteerit.

Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoiden oppimista edistetään ja varmistetaan vuosittaisissa kehitys- tai HOPS-keskusteluissa. Haastatteluiden mukaan tämän toteutuminen ei ole kuitenkaan säännönmukaista ja riippuu opiskelijan omasta aktiivisuudesta. Auditointiryhmä suosittelee, että opinto-ohjauksen käytänteitä yhtenäistetään, jotta eri alojen opiskelijoilla olisi yhtenevät oikeudet osallistua HOPS- tai kehityskeskusteluihin.

Opettajien osaamisesta saadaan tietoa mm. opiskelijoiden palautteiden yhteydessä. Osaamisen kehittämistä käsitellään myös kehityskeskusteluissa, ja haastattelujen mukaan opettajat kokivat, että osaamisen kehittymistä tukevaa koulutusta on ollut riittävästi tarjolla. Organisaatiomuutokset ja uuden strategian mukanaan tuoma opettajan rooli valmentajana, TKI-hankkeiden vetäjänä ja innovaatiopedagogina on toisaalta tuonut työhön epävarmuutta, mutta toisaalta myös innostanut kehittämään omaa työtään ja koko yksikön toimintaa.

Palautteen keräämisellä on keskeinen rooli koulutuksen toteutuksen laadunhallinnassa. Opiskelijoilta kerätään palautetta mm. opiskelijabarometrin avulla. Lisäksi kerran vuodessa järjestetään palautepäivä, jota varten opiskelijaryhmät laativat palauteraportit. Raportit käsitellään yhdessä, ja tilaisuudesta laaditaan muistio MESSiin. Projektioipintojen ja harjoittelujaksojen yhteydessä saadaan työelämän palautetta opiskelijoiden osaamisesta ja opetuksen sisällöistä. Tätä palautetta ei kuitenkaan dokumentoida, mikä voi haitata sen systemaattista seurantaa ja hyödyntämistä pitkäjänteisemmässä kehittämisessä.

Opiskelijoilta kerätään myös opintojaksopalautetta. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa opettajista kerää palautetta kaikista opintojaksoista, osa vain erityisesti kehittämisen kohteena olevilta jaksoilta. Opiskelijat kuitenkin kokivat, että suoraa epämuodollista palautetta on aina mahdollista antaa ja useimmat myös antavat sitä. Opintojaksopalautteita käsitellään yksikkötason kehittämissäpäivissä, joita järjestetään pari kertaa vuodessa. Palautetta käsitellään myös opettajien kehityskeskusteluissa, joita pidetään sekä ryhmä- että yksilökeskusteluina. Kokonaiskuvaksi muodostui, että opettajien ja opiskelijoiden välinen vuorovaikutus toimii hyvin, ja epämuodollinen, nopea palaute on johdantanut muutoksiin ja kehittämiseen erityisesti opintojaksojen toteutustavoissa. Tästä huolimatta auditointiryhmä suosittaa, että palautteenkeruu- ja käsittelytapoja yhtenäistetään.

Koulutuksen toteutuksen laatua seurataan RUORIin kerättyjen rahoitusindikaattoreiden avulla. Seurattavina ovat mm. tutkintomäärät, 55 op suorittaneiden määrät ja opintopistekertymät. Suoritusten edistymistä seurataan SoleOPS-järjestelmän avulla. Myös hakijamääriä ja valmistuneiden sijoittumista työmarkkinoille seurataan tilastojen avulla. Haastattelujen mukaan seurantaindikaattoreista keskeisin on 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrä, muita indikaattoreita käytetään arkisessa laatutyössä vähemmän.

Näyttöinä laatutyön vaikuttavuudesta tulivat esiin prosessiauditoinnin jälkeen tehty opinnäytteiden toimintatapojen ja terminologian yhtenäistäminen, opintopistekertymän koheneminen SoleOPS-työkalun käyttöönoton myötä ja opetussuunnitelmien moduulirakenteen ja innovaatiopedagogiikan mukanaan tuomat uudistukset koulutuksen sisältöihin ja toteutustapoihin.

Osallistuminen laatutyöhön

Henkilöstö on sitoutunut laatutyöhön ja koulutuksen kehittämiseen. Jatkuvan kehittämisen malli on sisäistetty hyvin. Opettajat vastaavat kukin omien opintojaksojensa kehittämisestä pääasiassa saadun palautteen perusteella. Lisäksi opettajat kehittävät opintojaksojensa sisältöä keskustelemalla kollegojen kanssa ja tutustumalla alan uusiin tuuliin.

Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön pääasiallisesti antamalla palautetta. Opiskelijoilla on myös edustus koulutusta kehittävässä työryhmässä ja opiskelijat kutsutaan mukaan koulutuksen kehittämiseksi järjestettäviin tilaisuuksiin. Haastattelujen perusteella heidän osallistumisaktiivisuutensa kehittämistyöhön kuitenkin vaihtelee. Opiskelijoita voisikin hyödyntää nykyistä systemaattisemmin myös koulutuksen suunnitteluvaiheessa.

Ulkoiset sidosryhmät ovat osallistuneet koulutuksen suunnitteluun neuvottelukuntien kautta. Esimerkkinä näiden vaikutuksista on muun muassa kieli-, asiakaspalvelu- ja myyntitaidon opetuksen lisääminen opetussuunnitelmiin. Neuvottelukuntien rooli on kuitenkin muuttumassa, eikä uuden käytännön toimivuudesta ja vaikutuksista ole vielä kokemusta. Auditointiryhmä kehottaa korkeakoulua varmistamaan, että ulkoisilla sidosryhmillä on jatkossa entistä systemaattisemmin mahdollisuuksia osallistua laatutyöhön koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

6.2.2 Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen -koulutuksen suunnittelun laadunhallinnan keskeisimmät menettelytavat ovat toimintasuunnitelman ja opetussuunnitelman laadinnan prosessit, joilla on selkeä yhteys korkeakoulun strategiaan. Opetussuunnitelmat perustuvat osaamislähtöiseen ajatteluun ja niiden laatu varmistetaan yhteistyössä työelämän toimijoiden kanssa. Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutuksen suunnittelua.

Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman toteutusta. Laadunhallinnan vahvuus on vakiintunut kolmikantamalli, jossa työelämän edustajat osallistuvat koulutuksen toteutukseen. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. Laatutyön vaikuttavuudesta koulutuksen kehittämisessä on näyttöä erityisesti koulutuksen toteutustapojen kehittämisessä.

*Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) -koulutuksen laadunhallinta on **edistyneessä** vaiheessa.*

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK) on perustettu vuonna 2007, ja se sijoittuu Terveys ja hyvinvointi -tulosalueelle. Ohjelma antaa valmiuksia toimia erilaisissa asiantuntija-, kehittämis- ja johtamistehtävissä sosiaali- ja terveysalalla. Opinnot koostuvat syventävistä ammattiopinnoista, joita ovat esimerkiksi näyttöön perustuva toiminta (asiantuntijana ja esimiestyössä toiminen, organisaatioprosessien, talouden ja osaamisen johtaminen, projektiosaaminen), opinnäytetyöstä ja vapaasti valittavista opinnoista. Opetukseen sisältyy lähiopetusta keskimäärin kerran kuukaudessa kahden päivän ajan ja itsenäistä työskentelyä. Koulutuksen laajuus on 90 opintopistettä ja kesto 2 vuotta. Aloituspaiikkoja on 20, ja esimerkiksi vuonna 2015 tutkinnon suoritti 18 opiskelijaa. Tutkinto-ohjelma on hakijatilastojen perusteella Turun ammattikorkeakoulun YAMK-ohjelmista suosituin.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Opetussuunnitelmatyötä ohjaa tavoite koulutuksen työelämälähtöisyydestä, ajantasaisuudesta ja kansallisesta ja kansainvälisestä yhteistyöstä sekä sitoutuminen innovaatiopedagogiikkaan. Suunnittelulla on tätä kautta yhteys strategiaan. Opetussuunnitelmat perustuvat osaamislähtöiseen ajatteluun, jonka ajantasaisuus varmistetaan toimimalla tiiviissä yhteistyössä työelämän toimijoiden kanssa. Haastatteluissa tuli esille, että työelämän toimijat osallistuvat opintojaksojen suunnitteluun ja niiden toteutustapojen kehittämiseen.

Suunnitelmassa määritellään koulutuksen lähtökohdat ja tavoitteet, koulutuksen rakenne, opiskelun yleiset pedagogiset lähtökohdat ja arvioinnin käytänteet. Opetussuunnitelmaa konkretisoivat toteutussuunnitelmat, joissa on kuvattu opintojaksojen tavoitteet, sisällöt, toteutustavat ja arviointitavat. Jaksojen toteutussuunnitelmat eroavat jonkin verran tarkkuusasteeltaan erityisesti arvioinnin kuvausten osalta. Haastattelujen perusteella opintojaksojen kuormittavuudessa ja mitoituksessa on jonkin verran haasteita. Ennalta tehtyjen laskelmien lisäksi olisi hyvä kerätä opiskelijoiden toteutuneesta ajankäytöstä tietoa ja pohtia, osuuko käytetty laskentamalli oikeaan.

Opetussuunnitelmissa on nähtävissä selkeä kytkös TKI-toimintaan, sillä suuri osa opinnoista kytkeytyy projektiopintoihin. Syksystä 2014 alkaen opiskelijat on rekrytoitu hankkeisiin. Opinnäytetyt toteutetaan työelämälähtöisinä kehittämishankkeina projektioppimisympäristössä. YTTE- ja YAMK-kokouksissa on pyritty löytämään yhteisiä käytänteitä TKI-toimintaan ja sen integrointiin.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinnan menettelyt työryhmätyöskentelyineen ovat vakiintuneita. Ohjelma toimii hyvin, tulokset ovat pysyneet hyvällä tasolla ja opiskelijoiden palaute on myönteistä. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoiden palautteen perusteella on tehty muutoksia mm. opintojen sijoitteluun. Suunnittelussa on hyödynnetty myös vuonna 2012 tehdyn ristiinarvioinnin tuloksia, esimerkiksi selkeyttämällä opetussuunnitelman osaamistavoitteiden kuvauksia ja monialaistamalla koulutukseen liittyviä TKI-hankkeita.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Koulutuksen toteutustapojen valintaa ohjaa sitoutuminen innovaatiopedagogiikkaan ja tavoite toteuttaa opinnot joustavina, itseohjautuvina ja työelämälähtöisinä. Joustavuuden takaamiseksi opintojaksoilla on vähintään kaksi suoritusmahdollisuutta ja itseohjautuvuutta edistetään vastuuttamalla opiskelijat oppimisprosessista. Auditointihaastattelujen perusteella opiskelijat ovat tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa koulutuksen toteutustapoihin.

Työelämälähtöisyyden kannalta koulutuksen vahvuus on erittäin toimiva kolmikantamalli, jota on kehitetty ja käytetty useiden vuosien ajan ja josta on saatu hyviä kokemuksia. Kolmikantamallissa opiskelija toimii projektipäällikkönä ja saa ohjausta sekä mentorina toimivalta työelämän edustajalta että opinnäytetyötä ohjaavalta opettajatuutorilta. Lisäksi toimintaa tukee ohjausryhmä ja

projektiryhmä. Ohjauksen laatua on pyritty edelleen varmistamaan laatimalla työelämämentorina toimimiselle kriteerit. Haastattelujen perusteella malli toimii erinomaisesti, toimijoiden roolit ovat selkeät ja opiskelijat kokevat saavansa hyvin tukea opintoihinsa. Myös sidosryhmät antoivat toimintatavasta positiivista palautetta.

Koulutuksessa on käytössä jatkuva ja kehittävä oppimisen arviointi, jonka lähtökohtana on opiskelijan ura- ja opiskelusuunnitelma sekä ammatillista kasvua kuvaavat portfoliot. Arviointi perustuu opetussuunnitelmissa esitettyihin osaamiskuvauksiin, ja se kohdistuu sekä oppimisprosessiin että oppimistuloksiin. Opintojaksojen arviointikriteerit on kuvattu SoleOPSissa, joskin hieman vaihtelevalla tarkkuudella. Arviointikäytänteet ovat monipuolisia, sisältäen itse- ja ryhmäarviointia, vertaisarviointia, työelämän edustajien antamaa arviointia ja opettajan arviointia. Opintojaksojen arviointikriteereistä päättävät opettajat. Itsearviointiraportin mukaan arvioinnin tasalaatuisuuden edistämisen vuoksi arvioinnista keskustellaan opettajien ja opettajatuutorien kesken ja YTTE-tiimissä linjataan arvioinnin yleisiä periaatteita.

Opintojen etenemistä seurataan säännöllisissä HOPS-keskusteluissa. Lisäksi opintojen etenemistä seurataan ohjaus- ja lähiopetustilanteissa sekä tuutoritapaamisissa. Haastatellut opiskelijat kertoivat osallistuneensa HOPS-keskusteluihin ensimmäisenä vuonna, mutta eivät varsinaisesti kaivanneet enempää erillisiä keskusteluja, sillä tiivis opettajatuutorisuhde takaa riittävän jatkuvan ohjauksen.

Tutkinto-ohjelmassa on käytössä jatkuva laadunarviointiprosessi, jossa YTTE-tiimillä on tärkeä rooli. YTTE-tiimin kuukausikoukuksissa käydään läpi käytännön asioita, käsitellään opiskelija-palautteet ja sovitaan kehittämiskohteista. Laadunarviointia tehdään opintojaksopalautteiden ja opiskelijoiden lukukausipalautteiden sekä työelämäkumppaneiden palautteiden perusteella. Opintojaksoista kerätään palautetta palautepäivässä, johon osallistuvat myös opettajatuutorit, joten palautetta käsitellään samalla suullisesti opiskelijoiden kanssa. Työelämäkumppaneilta kerätään palautetta koulutuksen toteutuksen yhteydessä ja se on luonteeltaan epämuodollisempaa. Jatkuva ja välitön työelämäpalautte on sinänsä tehokasta, mutta sopii heikommin koulutuksen laadun pitkäjänteiseen seurantaan.

Koulutuksen kehittämisessä hyödynnetään myös RUORI-työtilassa esitettyjä koulutuksen seuranta-indikaattoreita. Haastattelujen mukaan yleiset seuranta-indikaattorit eivät kuitenkaan täysin sovi YAMK-koulutuksen tarpeisiin. Mittareita tulisikin kehittää niin, että ne palvelisivat nykyistä paremmin myös YAMK-koulutuksen seurantaa ja kehittämistä.

Vakiintuneet ja suorat palautteenkeruumenetelmät ja jatkuva parantamisen henki ovat koulutusohjelman laadunhallinnan vahvuuksia. Näyttää myös siltä, että aikaisempina vuosina toteutetuista ristiin- ja harjoitusauditoinneista on ollut paljon hyötyä koulutuksen kehittämisessä, joten keveästi toteutettuna ja hyvin fokusoituina niitäkin kannattaisi auditointiryhmän mielestä jatkaa.

Osallistuminen laatutyöhön

Henkilöstö on hyvin sitoutunut arjen laatutyöhön ja koulutuksen kehittämiseen. YTTE-tiimi ja sen opettajista koostuvat sisältötiimit suunnittelevat laajoja kokonaisuuksia ja moduuleja ja sopivat yhdessä kehittämistoimista. Opetuksen toteutustapojen laadunhallintaan osallistuvat kaikki opettajat osana arjen opetustyötään.

Opiskelijat osallistuvat opetuksen suunnitteluun antamalla palautetta opintojaksoista palautepäivissä. Muistioiden perusteella opiskelijoiden palaute kohdistuu enemmän opintojaksojen toteutukseen kuin laajemmin koko opetussuunnitelmaan. Koulutuksen tiimimäisten työskentelytapojen vuoksi opiskelijat antavat palautetta pääosin jatkuvasti suullisesti osana opiskeluprosessiaan. Opintojaksokyselyt ja opiskelijabarometri edustavat systemaattisempaa palautteen keruuta, mutta haastattelujen perusteella niiden merkitys laadunhallinnassa on suoraa palautetta vähäisempi. Opiskelijoiden mukaan yksittäisiä korjausliikkeitä erityisesti toteutussuunnitelmiin on tehty sitä mukaa, kun palautetta on annettu, mutta he kaipasivat enemmän tietoa palautteiden käsittelystä ja niiden aiheuttamista muutoksista. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijat otettaisiin mukaan nykyistä enemmän myös opetussuunnitelmatyöhön.

Itsearviointiraportissa luetellaan peräti 14 erilaista toimijaryhmää, jotka osallistuvat koulutuksen suunnitteluun. Käytännössä sidosryhmistä keskeisimmässä roolissa ovat tiiviisti koulutukseen osallistuvat työelämäkumppanit osana opetus- ja ohjaustyötään. Koulutuksen toteutuksessa menestyksekkäästi toteutettu kolmikantamalli varmistaa hyvin koulutuksen työelämälähtöisyyttä ja työelämän osallistumista koulutukseen. Auditointiryhmä suosittelee kuitenkin, että sidosryhmät ja koulutukseen osallistuvat työelämän edustajat otettaisiin tiiviimmin mukaan opetussuunnitelmatyöhön opintojaksotasaisen suunnittelutyön lisäksi. Neuvottelukuntatoimintaa uudistettaessa olisi hyvä varmistua siitä, että se mahdollistaa myös konkreettisen alakohtaisen osallistumisen koulutuksen laadunhallintaan.

6.2.3 Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK), BisnesAkademia, Salo

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja tukevat kokonaisuuden suunnittelua. Opetussuunnitelmatyötä ohjaa AMK:n yhteinen sitoutuminen innovaatiopedagogiikkaan, joka näkyy erityisen selvästi BisnesAkatemian toiminnassa. Liiketalouden koulutuksen suunnittelussa on muita tulosalueita selkeämmin ja systemaattisemmin nähtävissä tavoitteiden toteutumisen arviointi, jota tehdään myös toimintavuoden aikana.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinnan menettelytavoista keskeisimpiä ovat opiskelijapalaute, kehittämispäivät ja henkilökunnan ja opiskelijoiden kehityskeskustelut. Palautetiedot dokumentoidaan, ja niitä käytetään systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä. Opettajien osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty paljon huomiota. Laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita ja tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman toteutusta. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toimimalla asiakkaina opiskelijoiden hankkeissa ja antamalla palautetta niistä. Laatutyön vaikuttavuudesta koulutuksen kehittämiseen on selkeää näyttöä.

BisnesAkatemian laadunhallinta on edistyneessä vaiheessa.

BisnesAkademia (Salo) sijoittuu Liiketalous, ICT ja Kemiantekniikka -tulosalueen Liiketalouden yksikköön. BisnesAkatemiassa on noin 200 opiskelijaa. Opetushenkilökuntaan kuuluu 5 opettajaa, joiden toimipisteinä on ensisijaisesti Salo. Tämän lisäksi Salon toimipisteessä työskentelee säännöllisesti myös 4 opettajaa Liiketalouden yksiköstä Turusta. Koulutus valmentaa yrittäjyyteen ja innovaatiotoimintaan. BisnesAkademia on oppimisympäristö, jossa työskentely tapahtuu yritysmaaisessa ympäristössä ja opinnot toteutuvat projektiluontoisesti jatkuvassa vuorovaikutuksessa yritysten ja organisaatioiden kanssa. Ammattikorkeakoulun strategiassa Salon kampuksen erityisrooliksi on määritelty uusien oppimismenetelmien kokeilualustana toimiminen. BisnesAkatemiassa suoritetaan liiketalouden tradenomi-tutkintoja. Koulutuksen laajuus on 210 opintopistettä ja kesto 3,5 vuotta. Opinnot koostuvat perusopinnoista (60 op), ammattiopinnoista (min. 60 op) ja vapaasti valittavista opinnoista (0–40 op). Lisäksi opintoihin sisältyy pakollinen työharjoittelu (30 op) sekä opinnäytetyö (20 op). Aloituspaikkoja on vuosittain 60.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Koulutuksen suunnittelun keskeisimmät laadunhallinnan menettelytavat ovat toimintasuunnitelman ja opetussuunnitelman laadinnan prosessit. Toimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä tulosalueille asetetaan koulutukseen liittyviä tavoitteita, joiden toteutumista tarkastellaan seuraavan suunnitelman yhteydessä. Suunnitelmat laaditaan yksikkötasoisena koko liiketalouden yksikölle. Liiketalouden koulutuksen toimintasuunnitelmissa on muiden tulosalueiden suunnitelmia selkeämmin nähtävissä edellisten tavoitteiden toteutumisen arviointi, ja sen lisäksi RUORI:ssa on nähtävissä kaksi vuonna 2015 tehtyä seurantaraporttia, jotka osoittavat, että tavoitteiden toteutumista seurataan myös toimintavuoden aikana.

Opetussuunnitelmatyötä ohjaavat korkeakoulun yleiset linjaukset esimerkiksi moduulipohjaisuudesta ja innovaatiopedagogiikasta, ja lisäksi tulosalueella toteutetaan kansainvälistä CDIO-periaatetta, joka on linjassa AMK:n yleisten linjausten kanssa. Korkeakoulun OPS-ohjeistusta pidetään kuitenkin jossain määrin epäselvänä ja ammattikorkeakoulutasoista OPS-tiimiä etäisenä toimijana. Auditoinnin perusteella CDIO-periaatteeseen sitoutuminen jäntevöittää ja konkretisoi opetussuunnitelmatyötä ja varmistaa koulutuksen laatua myös kansainvälisesti. Opetussuunnitelmatyön tueksi on myös haettu ideoita ulkomaisista korkeakouluista.

BisnesAkatemian opetussuunnitelman yleisessä osassa kuvataan lyhyesti koulutuksen tavoitteet, rakenne ja sisällöt sekä arvioinnin peruskäytänteet. Opetussuunnitelmaa konkretisoivat toteutussuunnitelmat, joissa on kuvattu kunkin opintojakson tavoitteet, sisällöt, toteutustavat ja arviointitavat. Osaamistavoitteiden laatimista on tuettu ja yhdenmukaisuutta varmennettu järjestämällä koulutusta henkilökunnalle.

Koulutuksen työelämärelevanssia kehitetään kiinteässä yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Lisäksi suunnittelussa on otettu huomioon Salon kaupungin elinkeinopoliittinen ohjelma. Opintojen aikana opiskelijat rakentavat kontakteja osuuskuntiensa ja opinnäytetöidensä kautta ja harjoittelemalla yrityksissä. Työelämän edustajat eivät kuitenkaan toimi harjoittelujaksojen

ohjaajina vaan ennemminkin asiakkaina. Heitä olisi mahdollista hyödyntää enemmän myös oppimisprosessin tukena samaan tapaan kuin sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkinnon kolmikantamallissa. Tämä voisi sitouttaa kumppanit pidempiaikaiseen yhteistyöhön ja varmentaisi työelämäoppimisen laatua.

TKI-toiminta on nivottu opetussuunnitelmaan erityisesti osuuskuntatoiminnan, yritysprojektien ja opinnäytetöiden avulla. Opiskelijat voivat osallistua tutkimusryhmien toimintaan esimerkiksi keräämällä aineistoa ja tekemällä opinnäytetöitä hankkeisiin. TKI-toiminnan integroinnissa koulutukseen ja hankkeista tiedottamisessa on kuitenkin vielä kehittämisen varaa. Integrointi on annettu tutkimus- ja koulutusvastaavien tehtäväksi ja heidän toimintansa on keskittynyt Turun kampukselle, mikä on voinut hidastaa integroitumista Salon kampuksella. Yhteistyötä ja ideoiden keruuta alueen toimijoiden kanssa voisi vielä kehittää.

Esimerkkinä laatutyön vaikuttavuudesta koulutuksen suunnitteluun haastatteluissa nostettiin esiin kieliopintojen lisääminen ensimmäisen vuoden opintoihin, harjoitusyritystoiminnan poisto ja päällekkäisyyksien vähentäminen opetussuunnitelmasta.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Koulutuksen toteutustavat ovat monipuolisia ja mahdollistavat opiskelijoiden vastuunoton omasta oppimisestaan. Opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen valintaa ohjaa CDIO-viitekehys, joka korostaa opiskelijoiden aktiivisuutta. Toisesta vuodesta lähtien opinnot suoritetaan osuuskuntamuotoisissa yrityksissä, joiden toimintaa opettajat ohjaavat valmentajan ja substanssiasiantuntijan roolissa.

Kehittämispäivissä ja erilaisissa työryhmissä keskustellaan koulutuksen toteutustavoista, mutta pääasiallisesti opettajat vastaavat omien osuuksiensa toteutustapojen suunnittelusta. Yleiskuvaa toteutustapojen toimivuudesta luodaan palautepäivinä. Moduulipohjaisuus on luonut mahdollisuuden yhteisopettajuuteen, mikä myös tukee koulutuksen laadunhallintaa.

Oppimista arvioidaan opintojaksoittain ja opettaja päättää arviointimenetelmistä. Arviointimenetelmät ja -kriteerit on kuvattu toteutussuunnitelmissa, joskin kuvausten tarkkuus vaihtelee jonkin verran opintojaksoittain. Opiskelijoiden haastattelussa kävi ilmi, että kriteerit ovat heille kuitenkin selviä. Henkilöstön arviointiosaamista on kehitetty koulutuksen avulla. Arviointitavat ovat monipuolisia ja vastuuttavat myös opiskelijat arviointityöhön vertaisarviointien kautta. Tavoitteena on kasvattaa tiimityöhön myös arvioinnin kautta. Kun suuri osa arvioinnista on tiimien arviointia, myös yksilöiden oppimisen arvioinnista on tärkeää pitää huolta. Osallistavan pedagogiikan henkeä voisi korostaa entisestään antamalla opiskelijoille mahdollisuuksia osallistua myös menetelmien valintaan ja kriteerien suunnitteluun.

Opiskelijoiden opintojen edistymistä ja hyvinvointia seurataan tiiviisti opintojen ja tuutoroinnin yhteydessä. Valmentajat puuttuvat nopeasti mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Haastatteluiden mukaan tiimien edistymistä seurataan aktiivisesti ja verrataan edistymistä toteutussuunnitelmiin ja niissä esitettyihin tavoitteisiin. Opiskelijoiden edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista seu-

rataan heidän kanssaan lukukausittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Mikäli pulmia esiintyy, etsitään henkilökohtaisiakin ratkaisuja niihin. Keskusteluja käydään lukuvuoden aikana vähintään neljä kertaa.

Myös opiskelijat on vastuutettu toistensa opintojen etenemisen seuraamiseen, ja osuuskunnissa on tullut vastaan tilanteita, joissa jäsenen työskentelytapaan ja opintojen etenemiseen on jouduttu kiinnittämään erityistä huomiota. Vastuuttaminen on sopusoinnussa ohjelman pedagogisten ratkaisujen kanssa, mutta toisaalta on hyvä varmistua siitä, että opiskelijat saavat riittävästi tukea pulmatilanteisiin puuttumiseen.

Opettajien osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty paljon huomiota, ja yksikkö näyttäytyy hyvin koulutusmyönteisenä. Opettajat ovat hankkineet lisäkoulutusta niin opetussuunnitelman laadintaan, opetusmenetelmiin, arviointimenettelyihin kuin hanketoimintaan sekä kotimaisten että ulkomaisten kumppanien kanssa. Koulutuksen tuloksia on pystytty hyödyntämään erinomaisesti oman toiminnan kehittämisessä. Myös opettajien työelämäosaamisen kehittymisestä huolehditaan työelämäjaksojen avulla. Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti, ja niissä keskustellaan opettajan toiminnasta suhteessa toimintasuunnitelmassa esitettyihin tavoitteisiin. Tiimimäiseen työskentelyyn ja yhteisopettajuuteen sopivalla tavalla kehityskeskusteluja käydään myös parikeskusteluna, mitä voidaan pitää hyvänä käytänteenä.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinnan menettelytavoista keskeisimpiä ovat opiskelijapalautte, kehittämispäivät ja henkilökunnan ja opiskelijoiden kehityskeskustelut. Opiskelijoilta kerätään palautetta sekä opintojaksoista että laajemmista kokonaisuuksista. Palautetta käsitellään palauttepäivissä ja käsittelystä tehdään muistio, johon kirjataan näkyviin myös konkreettiset toimenpiteet, joihin palaute antaa aihetta. Opintojaksojen esittelyn yhteydessä opiskelijoille kerrotaan myös, miten toteutustapoja on mahdollisesti uudistettu palautteen pohjalta. Nämä molemmat ovat auditointiryhmän mielestä hyviä käytänteitä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sekä opettajat että opiskelijat pitävät informaalia palautetta nopeimpana ja toimivimpana palautteenkeruun muotona. Opiskelijabarometrillä ei näytä olevan yhtä suurta painoarvoa. Keskeisimmät kehittämistyön seurantaindikaattorit ovat valmistuneiden määrä, vähintään 55 op suorittaneiden opiskelijoiden määrä, avoimen AMK-opetuksen laajuus, opiskelijapalautte ja kansainvälistymisen indikaattorit, joita seurataan ensisijaisesti tulosaluekohtaisesti. KT-päällikkö ja koulutus- ja tutkimusvastaavat tarkastelevat tavoitteiden toteutumista vähintään kaksi kertaa vuodessa. Opinto-ohjaaja seuraa läpäisyä ja opintopistekertymää sekä RUORIn sisältämän tiedon avulla että SoleOpsin seurantatyökalun avulla. Valmentajat sen sijaan pystyvät seuraamaan opiskelijoidensa etenemistä henkilötasolla. Nämä seurantatiedot olisi hyvä dokumentoida kehittämistyön tueksi.

Kaiken kaikkiaan koulutuksen toteutustapojen laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja tukevat varsin hyvin kehittämistyötä. Laatutyön vaikuttavuudesta on esimerkkejä erityisesti toteutustapojen ja ohjauksen konkreettisista korjausliikkeistä. Opiskelijoiden mielestä palautteella on ollut vaikutuksia, ja muutoksia on tehty erityisesti toteutussuunnitelmiin. Toisaalta menettelytavat vaikuttavat jossain määrin sisäänpäin kääntyneiltä ja informaaleilta. Tulosalueen ulkopuolisistakin arvioinneista tai benchmarkauksista voisi olla hyötyä. Lisäksi esimerkiksi palautetiedon dokumentoinnin täsmentämisestä olisi apua pitkäjänteisessä kehittämistyössä.

Osallistuminen laatutyöhön

Koko henkilöstö osallistuu aktiivisesti toimintasuunnitelmien ja opetussuunnitelmien laadintaan ja kehittämistyöhön. Pienehkö yksikkö mahdollistaa kehittämistyön ja tiedonkulun sujuvuuden. Haastatteluissa syntyi vaikutelma, että Salon kampuksen henkilökunta toimii keskenään tiiviissä yhteistyössä, mutta yhteyksiä Turun kampuksen tulosalueen toimijoiden kanssa voisi tiivistää. Koulutuksen suunnittelun ja kehittämisen käytänteet vaikuttavat kuitenkin yhdenmukaisilta molemmilla kampuksilla.

Opiskelijoiden rooli laatutyössä on ensisijaisesti palautteen antajan rooli. Opiskelijat antavat aktiivisesti palautetta osana opintojaan ja osallistuvat palautepäiviin, mutta palaute kohdistuu erityisesti opintojen toteutustapoihin. Auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan opiskelijoiden osallistamista opetussuunnitelmatyöhön. Arkinen yhteistyö opettajien kanssa vaikuttaa haastattelujen perusteella toimivalta.

Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen etupäässä toimimalla asiakkaina opiskelijoiden hankkeissa ja antamalla palautetta niistä. Haastattelujen mukaan asiakaspalaute puretaan yhdessä opiskelijoiden kanssa. Sidosryhmät ovat aiemmin osallistuneet laadunhallintaan ja opetussuunnitelmatyöhön myös neuvottelukuntatoiminnan kautta. Haastattelujen perusteella toiminnan uudelleen organisoinnin jälkeen neuvottelukuntien rooli on vähentynyt. Kokonaisuudessaan sidosryhmäyhteistyö on tavanomaista enemmän opiskelijoiden vastuulla, mikä sopii BisnesAkatemian erityiseen tapaan toimia. Sidosryhmiä ja työelämäkumppaneita voisi auditointiryhmän mielestä osallistaa systemaattisemmin kehittämistyöhön esimerkiksi pyytämällä palautetta opetussuunnitelmista.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Turun ammattikorkeakoulun laadunhallinnan menettelytavat edistävät TKI-toiminnan sekä taiteellisen toiminnan kehittämistä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Vahvuutena näyttäytyvät erityisesti TKI-hankkeiden käynnistämävaiheen organisointi, toimijoiden roolitus ja selkeä ohjeistus. Projektien elinkaarimalli on toimiva, joskin vielä melko uusi toimintamuoto. Myös tutkimusryhmien vuotuinen itsearviointi on hyvä käytäntö. Laatujärjestelmä tuottaa suurelta osin tarkoituksenmukaista tietoa TKI- ja taiteellisen toiminnan kehittämiseen, ja tietoa myös hyödynnetään tässä tarkoituksessa. Eri henkilöstöryhmät, sidosryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatutyössä, vaikka opiskelijoiden sitouttamista tulee jatkaa ja syventää. Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.

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

Tehtävä ja tavoitteet

TKI-toiminnan tehtävänä on palvella ammattikorkeakouluopetusta, kehittää työelämää, edistää aluekehitystä ja uudistaa alueen elinkeinorakennetta. Ammattikorkeakoulussa toiminnan johtaminen on organisoitu ja vastuutettu uudelleen vuoden 2015 alusta alkaen. Muutos on kuitenkin jo vienyt toimintaa parempaan suuntaan, ja auditointihaastattelujen mukaan TKI-työtä toteuttavat toimijat kokevat uuden johtamismallin olevan entistä tuloksekkaampi. Muutoksen tavoitteena on ollut, että TKI-toiminnan ja opetuksen välinen kytkös vahvistuu, työ on tehokkaammin strategisesti ohjattua, toimintaa tukevat tehtävät kootaan yhteen ja toimintatavat ovat entistä yhtenäisempiä.

TKI-toiminnan tavoitteena on, että TKI-projektit ovat työelämälähtöisiä, alueellisesti vaikuttavia, opetusta palvelevia ja henkilökunnan ammattiosaamista syventäviä sekä yrittäjyyttä tukevia. Tarkoitus on tehdä monialaisia projekteja ja suunnata toiminta entistä suurempiin, pitkäkestoisempiin ja monialaisempiin kokonaisuuksiin. Lisäksi tavoitteena on ylläpitää ja kehittää korkeakoulun laaja-alaista ja innovatiivista alueellista, kansallista ja kansainvälistä tutkimus- ja kehitystyötä erilaisten rahoitusohjelmien tuella siten, että toiminta tukee perustehtäviä, strategiaa ja yhteistyökumppanien intressejä.

TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja niiden vaatimien yhteisten palvelujen johtamisesta vastaa vararehtori. Yhteiset palvelut -tulosalueen TKI-palveluyksikön tehtävänä on yhtenäistää TKI-palveluprosessit, hallinnoida ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan kokonaisuutta, karsia päällekkäistä työtä ja resursoida hankehallinto-osaamista tulosalueilla. Opetuksen tulosalueilla toimivien koulutus- ja tutkimuspäälliköiden tehtävänä on vastata TKI-toiminnan ohjauksesta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tulosalueilla työskentelee lisäksi TKI-koordinaattori, jonka tehtävänä on tulosalueen projektisalkun hallinta sekä projektineuvonta. TKI-toimintaa toteutetaan tulosalueiden tutkimusryhmissä. Kultakin opetuksen tulosalueelta yksi koulutus- ja tutkimuspäällikkö kuuluu TKI-ohjausryhmään, jonka jäseninä ovat myös vararehtori, Yhteiset palvelut -tulosalueen TKI-päällikkö ja TKI-palvelujen edustajat. Ohjausryhmän tehtävänä on seurata TKI-toiminnan kokonaisuutta ja prosessien toimivuutta.

Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projektin toteuttamisesta, raportoinnista, taloudesta ja yhteydenpidosta sidosryhmiin. Tulosalueen koulutus- ja tutkimuspäällikkö seuraa hankkeen toteutusta ja huolehtii yksikkönsä resursoinnista hankkeelle. TKI-päällikkö vastaa hankkeen resursoinnista TKI-palvelujen työntekijöiden osalta.

Laadunhallinnan menettelytavat

TKI-projektin valmistelu- ja käynnistämisen prosessi on kuvattu QPR-prosessin hallintajärjestelmässä. MESSIn TKI-palvelujen työtilaan on lisäksi dokumentoitu tarkempia ohjeita hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen. TKI-hankkeiden ideat kirjataan MESSIssä olevaan sähköiseen valmisteluilmoitukseen, jossa perustellaan muun muassa hankkeen tarve, menetelmät, yhteistyökumppanit, rahoitus ja kuvataan hankkeen opinnollistaminen. Tutkimusryhmä ja tulosalueen johtoryhmä arvioivat projekti-ideat. Toteutuvalle projektille myönnetään tarvittaessa valmistelurahoitus, ja haetaan ulkopuolista rahoitusta. Tulosalueiden koulutusjohtajilla on tiettyyn rahasummaan saakka hankintavaltuus, jonka ylittäneistä rahoitushakemuksista pyydetään lupa rehtori-toimitusjohtajalta. Projektipäällikkö täyttää ulkoista rahoitusta saavien projektien osalta sähköisen toteutusilmoituksen, joka hyväksytetään hankkeeseen osallistuvilla tulosalueilla. Hankkeet kirjataan ammattikorkeakoulun projektitietokanta Projektoriin.

Tutkimusvastaavat vastaavat siitä, että projektit ovat strategian mukaisia ja projektipalautteen kautta arvioidaan hankkeiden laatua. Kytkeä projektien ja opetustoiminnan välillä pidetään vahvana mm. valmisteluilmoituksen ja sen seurannan kautta. Haastattelujen perusteella TKI-projektien opinnollistaminen on kuitenkin edelleen vaihtelevaa, ja auditointiryhmä suosittaa käytänteiden yhdenmukaistamista projektien erilaisuudesta huolimatta.

TKI-työn laadunhallinta näyttää sekä dokumentaation että haastattelujen perusteella edistävän toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista melko hyvin. Uusi johtamisjärjestelmä ja sen mukaiset toimintamallit on otettu käyttöön, ja ne edistävät laadunhallintaa. Vahvuutena näyttävät erityisesti TKI-hankkeiden käynnistämisen vaiheen systemaattinen organisointi, osallistujien selkeä roolitus ja ohjeistus.

TKI-toiminnan kehittämisen ja seurannan mittareita ovat projektihakemusten, saadun ulkoisen rahoituksen, TKI-opintopisteiden ja julkaisujen määrät. Osa näistä tiedoista löytyy RUORI-järjestelmästä. Projektien elinkaariarvioinnin mallia on kehitetty erityisesti 2015 vuoden aikana. Mallissa hankkeiden edistymistä arvioidaan eri vaiheissa. Ideointivaiheen alkuarvioinnin läpäisevät hankkeet pääsevät käynnistymään. Väliarvioinnissa hankkeen toteutumista ja aikataulua verrataan suunnitelmaan ja tunnistetaan mahdolliset muutostarpeet. Loppuvaiheessa arvioidaan hankkeen tulokset. Auditointihaastattelujen mukaan elinkaarimalli on otettu käyttöön, mutta sen kehitystyö on vielä kesken ja painopiste on tällä hetkellä alkuarvioinnissa. Auditointiryhmä suosittelee mallin edelleen kehittämistä ja sen toimivuuden seuraamista, koska sen avulla hankkeiden arviointia ja laadunvarmistusta voidaan tukea ja parantaa eri vaiheissa. Arvioinnin tuottamien tulosten hyödyntämistä esimerkiksi jatkohankkeiden suunnittelussa voisi myös entisestään lisätä.

Tutkimusryhmien vuotuinen itsearviointi on hyvä käytäntö, joka varmistaa hankkeiden integroitumisen opetustoimintaan sekä yhtenäistää käytäntöjä koko ammattikorkeakoulun tasolla. Itsearviointiraportin tulosten esittely eri toimijatasoilla vahvistaa ymmärrystä TKI-työn sisällöstä ja strategisuudesta sekä antaa erinomaista palautetta TKI-toimijoille.

Auditoinnissa nousi hyvänä käytäntönä esille se, että TKI-toiminnan suunnittelua ja hankkeiden arviointia ja varten tutkimusryhmät on kategorisoitu neljään luokkaan: alkava, kehittyvä, vakiintunut ja erityinen (ryhmä on jonkinlaisessa muutostilassa). Tämä on auditointiryhmän mielestä hyvä tapa johtaa tuloksellisuutta ja laatua, koska ryhmät saavat ymmärrystä omasta toiminnallisesta kehityksen tilastaan ja pystyvät sen perusteella suuntaamaan toimintaansa.

Tuotettava tieto ja sen hyödyntäminen

Taiteellisen toiminnan laadunhallinnassa keskeisessä asemassa ovat asiakasrajapinnan hyvä tuntemus ja julkinen palaute. Yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa tehdään markkinointityötä tuotantojen julkisuusarvon lisäämiseksi. Lisäksi kerätään tuotantojen julkisia arviointeja ja palautetta osallistujilta, katsojilta sekä mediasta ja hyödynnetään niitä toiminnan kehittämisessä. Toimintatavat vaikuttavat vakiintuneilta, ja ammattikorkeakoulun ja yhteistyökumppanien välinen suhde välittömältä. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämisessä otettaisiin nykyistä enemmän huomioon taiteellisen toiminnan erityispiirteet, kuitenkin niin, että koko TKI-toiminnan laadunhallinta säilyy riittävän yhtenäisenä. Publikaattori eli Turun ammattikorkeakoulun henkilökunnan julkaisurekisteri on keskeinen osa laadun arviointia ja toiminnan seuranta. Julkaisujen laatua seurataan määrällisesti ja esimerkiksi referee-artikkelien kannalta.

TKI-työn laadunhallinta alkaa hankkeen valmisteluilmoituksen täyttämisestä, mikä laittaa liikkeelle hankkeen elinkaariarvioinnin. Laatu työn edellytykset ovat parantuneet mallin käyttöönoton myötä, koska ennen keskityttiin seuraamaan lähinnä hankkeiden alkumetrejä ja nyt voidaan seurata hankkeita niiden koko elinkaaren ajalta. Silti tiedonkulkua tutkimusryhmien kesken voi edelleen kehittää esimerkiksi rahoitushakujen osalta, jotta päällekkäiseltä toiminnalta ja ristiin meneviltä hakemuksilta voidaan paremmin välttyä.

TKI-toimintaa ja hankkeita koskevaa ohjeistusta on saatavilla MESSI-intranetissä, ja haastattelujen mukaan eri henkilöstöryhmät löytävät tarvitsemansa tiedon melko helposti. Laatu järjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa TKI-toiminnan tarpeisiin. Haasteena on kuitenkin se, että arviointitietoa sijaitsee eri järjestelmissä. Itsearviointiraportissa myös TKI-toiminnan talouden seuranta on mainittu kehittämiskohteeksi. Auditointiryhmä suosittelee tiedon kokoamista tulosalueita entistä paremmin palvelevaksi. Auditointiryhmä suosittelee myös TKI-toiminnan prosessien arviointien edelleen kehittämistä, esimerkiksi hankkeiden elinkaariarvioinnin sekä TKI-palveluprosessien arvioinnin kautta.

Osallistuminen laatutyöhön

Henkilöstöryhmät osallistuvat laatutyöhön varsin hyvin ja sitoutuneesti. TKI-työ koetaan selkeästi osaksi opetustyötä sekä korkeakoulun perustehtäviä. Opettajat, tutkimusryhmät, tukitoimintojen edustajat, TKI-ohjausryhmä, TKI-koordinaattorit sekä johto saavat riittävästi informaatiota osallistuaan laatutyöhön. Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että TKI-työ koetaan korkeakoululle erittäin tärkeäksi, ja että melkein kaikki opiskelijat saadaan osallistetuksi TKI-työhön.

Opiskelijat suorittavat opintojaan hankkeissa ja osallistuminen laatutyöhön tapahtuu pääasiassa konkreettisissa opetus- ja ohjaustilanteissa. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden roolia laatutyössä vahvistetaan. Haastatteluista kävi ilmi, että kaikki opiskelijat eivät ole saaneet systemaattista ohjausta TKI-toiminnassa, jolloin sen laadunhallinnan menettelytavat ja merkitys ovat jääneet opiskelijalle epäselväksi. Opiskelijoiden aktiivisuus ja sitoutuneisuus onkin pääsääntöisesti kiinni heitä ohjaavien opettajien ohjeistuksesta laatutyön käytänteiden suhteen.

Hankkeissa mukana olevat sidosryhmät ja rahoittajat osallistuvat TKI-toiminnan laatutyöhön. Käytännössä tämä tapahtuu johtoryhmä- tai ohjausryhmätyöskentelyn kautta. Kokouksissa seurataan hankkeiden etenemistä ja kokousmateriaalit dokumentoidaan.

TKI-toimintaan liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat hyvässä suhteessa toiminnan laajuuteen ja vaikuttavuuteen. Kuormittavuutta lisäävät lukuisat prosessit, mutta kuormittavuuden taso ei vaikuta haastattelujen mukaan olevan liian korkea tai työtä haittaava. Kuormittavuutta kuitenkin laskisi CRM-asiakashallintajärjestelmän systemaattisempi hyödyntäminen ja sähköisten työkalujen yhtenäistäminen sekä niiden lukumäärän minimointi.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Tukitoiminnot ovat olleet prosessiauditoinnin kohteena vuosina 2010–2013. Itsearviointiraportin mukaan harjoitusauditoinnin tulosten perusteella tukitoimintojen palvelut organisoitiin uudelleen, koska palvelujen pirstaleisuutta haluttiin vähentää ja yhteistyötä lisätä. TKI-palvelujen keskeisiä tukitoimintoja ovat mm. prosessiohjaus, projektipalvelu sekä taloushallinnon palvelut. Projektia koskevien tukipyyntöjen osalta käytössä on palvelupyyntölomake, joka mainittiin haastatteluissa hyvänä menettelynä. Opiskelijapalautetta kerätään mm. opiskelijabarometrin, palautepäivien, projektien palautekyselyjen ja haastattelujen kautta, jolloin saadaan myös tietoa tukitoimintojen kehittämistä varten.

Auditointihaastattelujen mukaan TKI-toiminnan tukipalvelut toimivat melko hyvin, mutta kehittämiskohteina nousivat esiin projektien päällekkäisyyden minimointi, entistä parempi kytkentä aluevaikuttavuuden kehittämiseen sekä opinnollistamisen käytänteiden yhtenäistäminen.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Turun ammattikorkeakoulu tekee tiivistä yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa ja on toiminnan tavoitteiltaan integroitunut alueen strategioihin. Laadunhallinnan menettelytavat edistävät yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehityksen tavoitteiden toteutumista. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon systematisointia, dokumentointia ja hyödyntämistä tulee kuitenkin kehittää. Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana laatutyössä. Tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.

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

Tehtävät ja tavoitteet

Turun ammattikorkeakoulun strategisena lähtökohtana on Varsinais-Suomen työelämän, hyvinvoinnin ja kilpailukyvyyn parantaminen. Ammattikorkeakoulu on osaltaan kehittämässä Turku pohjoisen Itämeren kiinnostavaksi ja rohkeasti uudistuvaksi korkeakoulu- ja kulttuurikaupungiksi. Strategiansa mukaisesti ammattikorkeakoulu on aktiivisesti luomassa Varsinais-Suomesta yhteistyön ja kumppanuuden maakuntaa.

Ammattikorkeakoulun strategiaa on uudistettu osallistavana prosessina, jossa on ollut mukana henkilöstön ja opiskelijoiden lisäksi laajasti työelämän ja muiden sidosryhmien edustajia. Strategia on linjattu Turun kaupungin strategian sekä Varsinais-Suomen maakuntastrategian ja koulutusstrategian kanssa.

Vuoden 2015 toimintasuunnitelmassaan ammattikorkeakoulu on asettanut yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteiksi muun muassa tuloksellisen yhteistyön lisäämisen alueen organisaatioiden kanssa sekä maakuntakorkeakoulun synnyttämisen CoastAL-yhteistyössä Varsinais-Suomeen ja Satakuntaan. Vuonna 2016 korostuu uuden strategian vaikutus kaikkeen toimintaan. Työelämäyhteistyötä pyritään tiivistämään edelleen sekä Turku Future Technologies -toimintamalli ja verkosto käynnistetään lisäämään työelämälähtöistä TKI-toimintaa. Hyvinvointiin liittyen kehitetään muun muassa Terveyskampus Turku yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa, ja tuodaan taide- ja kulttuurialan tuloksia näkyvämmiin esille hyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Sopimus pohjaisen aluekehitysyhteistyön ja kumppanuuksien lisäksi ammattikorkeakoulu määrittelee yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön toimintatavoiksi opiskelijoiden työelämään kohdistuvat kehittämisprojektit, työelämälähtöiset TKI-hankkeet, palveluliiketoiminnan, avoimen ammattikorkeakoulun opintotarjonnan, neuvottelukunnat, sidosryhmätapahtumat, alumnitoiminnan sekä viestinnän ja julkaisutoiminnan.

Laadunhallinnan menettelytavat ja laatujärjestelmän tuottama tieto

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tehtäväkenttää johtaa rehtori. Uuden johtamisjärjestelmän myötä vastuu alueellisen vaikuttavuuden ja sidosryhmäyhteistyön toiminnoista ovat siirtyneet aluekehityspäälliköltä tulosalueiden johtajille ja päälliköille. Ammattikorkeakouluun muodostettiin myös kaksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä tukevaa yksikköä: palveluliiketoiminta ja TKI-palvelut. Itsearviointiraportin mukaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö limittyvät kiinteästi koko ammattikorkeakoulun toimintaan, jolloin niiden laadunhallinnan menettelytavat ja mittarit ovat osa koko organisaation kehittämistä. Ensisijaisten hakijoiden sekä valmistuneiden ja alueelle työllistyneiden opiskelijoiden määrät ovat perinteisiä mittareita, joilla seurataan alueen vetovoimaa ja alueelle sijoittumista. TKI-toiminnan ulkopuolinen rahoitus, työelämäkumppaneiden ja yhteistyökontaktien määrä sekä työelämän kanssa yhteistyössä tehtävät opinnäytetyöt, suoritettut TKI-opintopisteet ja avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteet ovat esimerkkejä alueellisen vaikuttavuuden mittareista, joita seurataan ja raportoidaan. Perinteisesti nämä on dokumentoitu yhteiskuntavastuuraporteissa ja sittemmin osana ammattikorkeakoulun vuosikertomusta.

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitykseen liittyviä mittaritietoja on koottu myös RUORI-työtilaan. Auditoinnin ajankohtana mittarityöryhmän työskentely ja mittareiden taltiointi RUORI-työtilaan oli vielä osittain kesken. Lisäksi osa seurantatiedoista on aluevaikuttavuus-osiossa ja osa muiden osioiden alla. Auditointiryhmä suosittelee mittariston edelleen kehittämistä sekä mittaritiedon jäsentämistä ja dokumentointia RUORI-työtilaan siten, että niiden seuranta on löydettävissä kootusti.

TKI-palvelujen ja palveluliiketoiminnan prosessit on kuvattu QPR-järjestelmässä ja MESSI-intranetissä on annettu niihin liittyviä tarkentavia ohjeita. Palautetta kerätään palveluliiketoiminnassa sekä avoimen ammattikorkeakoulun ja täydennyskoulutuksen toteutuksissa, joskin asiakaspalautteiden käytännöt ja mallit vaihtelevat aloittain ja tilanteittain. Asiakaspalautteiden tuloksista raportoidaan ammattikorkeakoulun johdolle, mutta raportointia ei ole säännöllistetty, vaan sitä tehdään poikkeamatilanteissa.

Ammattikorkeakoulun, eri tulosalueiden ja yksiköiden toimintasuunnitelmat ovat RUORIssa. Tulosalueiden ja yksiköiden vuoden 2015 toimintasuunnitelmissa on asetettu aluevaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita, joiden toteutumista on arvioitu seuraavan vuoden toimintasuunnitelmissa. Ammattikorkeakoulun vuoden 2015 toimintasuunnitelmassa on arvioitu alueellisen vaikuttavuuden nykytilaa ja kehittämiskohteita. Vuoden 2016 toimintasuunnitelmassa on muun muassa tarkasteltu tilastotietoina, toteumina, tavoitteina ja tulevien vuosien arvioina opiskelijavirtoja, opintopistekertymiä, julkaisumääriä ja ulkoisen rahoituksen osuuksia. Siinä ei ole kuitenkaan edellisen vuoden suunnitelman tapaan arvioitu edellisen toimintakauden tavoitteiden toteutumista aluevaikuttavuuden osalta, vaan esitelty uuden strategian tavoitteita. Auditointiryhmä suosittelee, että aluevaikuttavuuden arviointi sisällytetään eri tasojen toimintasuunnitelmiin jatkossakin. Arviointia voi olla vuosikertomuksessakin, mutta tulosalue- ja yksikkötasolla arviointi kytkeytyy luontevimmin toimintaan, kun se on osana toimintasuunnitelmia.

Itsearviointiraportissa kilpailukyvyn ja elinvoiman rakentamisen mittareiksi on määritelty strategisten työelämäkumppaneiden määrä ja tyytyväisyys. AMK on pyrkinyt määrittämään strategisia kumppanuuksia, mutta auditointihaastattelussa tuli esille, että kumppanuudet määräytyvät käytännössä pitkälti opetusyhteistyön ja hanketoiminnan kautta. Vuorovaikutusta kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa toteutetaan eri tavoilla. Käytännössä keskustelua käydään joko erillisissä tapaamisissa tai neuvottelukunnissa ja nämä tuottavat arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen. Kehittämistarpeena on kuitenkin tiedonkeruun systematisointi. Kumppaneiden tyytyväisyyttä ryhdytään auditointiaineiston mukaan kartoittamaan säännöllisesti vuoden 2016 aikana.

Neuvottelukuntatoiminnalla on pitkät perinteet Turun ammattikorkeakoulussa. Tutkinto- ja alakohtaisia neuvottelukuntia käytetään erityisesti työelämän näkemyksen tuomiseen koulutuksen sisällölliseen kehittämiseen. Joillakin aloilla tutkinto- tai alakohtaisista neuvottelukunnista on siirrytty laaja-alaisempiin neuvottelukuntiin. Auditoinnin ajankohtana myös alueneuvottelukunta oli aloittamassa työtään. Sen tehtävänä on arvioida ammattikorkeakoulun aluevaikuttavuutta ja tehdä ehdotuksia vaikuttavuuden kehittämiseksi. Auditointiryhmä pitää tätä hyvänä suuntana, koska alueneuvottelukunnan tekemä arviointi voidaan kytkeä osaksi laatujärjestelmän tiedon- tuotantoa ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallintaa.

Sidosryhmätyöskentelyn menetelmänä ammattikorkeakoulu järjestää vuosittain sidosryhmäiltapäiviä, jotka ovat laajentuneet tulosaluetasolta koko ammattikorkeakoulun yhteiseksi tapahtumaksi. Alumnitoiminnan kehittämiseksi on tehty vuonna 2015 kysely alumniyhdistyksen jäsenille. Sen tuloksia on analysoitu ja vuonna 2016 on tavoitteena käynnistää kehittämistoimenpiteitä tulosten pohjalta.

Asiakkuuksia, sidosryhmäyhteistyötä ja kumppanuuksia koskevan tiedon hallitsemiseen ammattikorkeakoulussa on käytössä asiakashallintajärjestelmä (CRM). Auditointiaineiston valossa koko organisaation sitouttaminen järjestelmän käyttöön ottoon ja hyödyntämiseen on kuitenkin ollut haasteellista.

Auditointiryhmä suosittelee ammattikorkeakoulua jäsentämään yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan menettelytapoja entistä selkeämmin esimerkiksi PDCA-kehittämissyklin pohjalta. Huomiota kannattaa kiinnittää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön arviointi- ja kehittämistiedon tuottamiseen, jatkamalla mittariston kehitystyötä ja eri toimijoiden – kuten neuvottelukuntien, kumppaneiden, asiakkaiden – palautteenkeruun systematisointia ja palautetiedon hyödyntämistä.

Auditointiryhmä suosittelee myös kehittämään asiakashallintajärjestelmää edelleen. Järjestelmän systemaattinen ja laajapohjainen käyttö voi auttaa luomaan vankan pohjan asiakkuuksien ja kumppanuuksien seurannalle ja arvioinnille. Samalla se myös jakaa tiedon laajalle käyttäjäjoukolle tasaten ymmärrystä organisaation ulkosuhteista sekä siitä, kuka milloinkin on sidosryhmien kanssa tekemisissä. Tästä on apua toimintaa suunniteltaessa sekä strategisten kumppanuussuhteiden kehittämisessä.

Osallistuminen laatutyöhön

Opetushenkilöstön haastattelujen mukaan aluevaikuttavuutta pyritään syventämään siten, että yhä useampi opettaja keskustelee elinkeinoelämän kanssa. Työelämäyhteydet, työelämäympäristöjen simulointi ja työelämän kuuleminen koulutuksen suunnittelussa mainittiin esimerkkeinä keinoista varmistaa työelämärelevanssia. Ammattikorkeakoulu on solminut yhteistyösopimuksia työelämän toimijoiden kanssa ja heidän kanssaan aluekehitys realisoituu esimerkiksi yhteisten TKI- tai koulutushankkeiden avulla. Opiskelijat tekevät harjoittelua työelämässä ja toimivat TKI- ja taiteellisen toiminnan projekteissa ja antavat palautetta opinnoistaan, mutta eivät auditointihaastattelujen perusteella kovin kattavasti miellä toimintansa yhteyttä aluekehitystoimintaan tai yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Osakeyhtiön hallitus on osaltaan mukana määrittelemässä oppilaitoksen kumppanuuksia. Hallitus myös osallistuu neuvottelukuntatoiminnan suunnitteluun. Hallituksen näkökulmasta aluevaikuttavuuteen liittyvää opiskelijoiden hakeutumis- ja työllistymistietoa on hyvin saatavilla, mutta yhtenä kehittämistarpeena on tiedon saaminen TKI-hanketoiminnan tuloksista ja vaikuttavuudesta.

Neuvottelukuntatoiminnan ja sidosryhmäiltapäivien kautta myös sidosryhmät pääsevät keskustelemaan koulutuksen ja työelämän vuorovaikutuksesta. Alueneuvottelukunta on aloittamassa työtään ja sen kautta yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sekä sen laadunhallinta voivat potentiaalisesti kehittyä suotuisaan suuntaan. Myönteisenä tekijänä yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa ja aluekehitystyössä on ammattikorkeakoulun henkilökunnan osallistuminen alueellisiin vaikutus- elimiin, esimerkiksi vararehtorin osallistuminen Turun kaupungin kilpailukyvyyn ohjausryhmään.

Auditointiryhmän havaintojen mukaan ammattikorkeakoulun strategia on melko hyvin jalkautettu ja tunnettu, joten sen yhteyttä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitystyöhön voi helposti korostaa ja saada sitä kautta eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja sidosryhmät sitoutetuksi entistä paremmin.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kannalta keskeisiä tukipalveluja ovat TKI-palvelujen ja palveluliiketoiminnan tukitoiminnot. Keskeisiä tukipalveluja ovat myös viestintäpalvelut sekä talous- ja toiminnanohjaus. Viestintäpalvelut vastaavat sidosryhmätilaisuuksien organisoinnista, julkaisujen toimittamisesta sidosryhmille, mediaseurannasta sekä muusta tiedotustoiminnasta, joista esimerkkeinä ovat uutiskirje ja Aurinkolaiva-lehti. Viestintäkanavien osalta ammattikorkeakoulussa on yhteiset ohjeistukset ja kullakin tuloalueella toimii viestintävastaava. Nämä tukipalvelut toimivat auditointiryhmän havaintojen mukaan melko hyvin.

Talous- ja toiminnanohjauspalvelujen tehtävänä on kerätä mittaritietoa johdon käyttöön. Auditointiaineiston mukaan tavoitteena on, että jatkossa laaturyhmän tehtävänä on analysoida mittaritietoja ja arviointien tuloksia ja tehdä sen pohjalta kehittämisohdotuksia johdolle. Auditointiryhmä suosittelee, että laaturyhmän roolia tiedon tuottajana ja käsittelijänä selkiytetään ja kehitetään edelleen. Tämä parantaisi laadunhallintakäytänteiden yhtenäistämistä tulosalue- ja yksikkörajat ylittäen.

Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminta on organisoitu uudelleen vuonna 2015, joten sen toiminnan kehittämistä uudessa rakenteessa on vielä vähän kokemusta. Palveluliiketoiminnalla on yhteys ammattikorkeakoulun strategiaan ja tavoitteet sen toiminnalle asetetaan toiminnanohjausprosessissa. Palveluliiketoiminnan laadunhallinnan menettelytavat eivät vielä ole kaikilta osin toimivia ja vakiintuneita. Lisäksi tiimien menettelytavat ovat kehitysasteeltaan eri vaiheissa. Menettelyjä on käytössä yksittäisten toimintojen, koulutusten ja asiakaskontaktien hoidossa. Ne palvelevat ruohonjuuritason toimintaa, mutta tukevat heikommin kokonaisuuden kehittämistä ja toiminnan arviointia. Menettelyistä keskeisin on ulkoisten asiakkaiden antama palaute, jonka keruusta on pitkä kokemus täydennyskoulutuksessa.

Laatujärjestelmän tuottamien tietojen dokumentoinnissa ja systemaattisessa seurannassa on vielä kehitettävää. Laatujärjestelmä tuottaa tietoa täydennyskoulutuksen kehittämiseen ja laatutyön vaikuttavuudesta on näyttöä esimerkiksi täydennyskoulutuksen prosessien kehittämisessä. Muiden toimintojen osalta tietoa on tarjolla hajanaisesti eikä sen käyttö ole systemaattista. Ammattikorkeakoulun yhteinen laatujärjestelmä tuottaa varsin vähän tietoa, jota voitaisiin hyödyntää suoraan palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

Palveluliiketoiminnalla on omat erityiset tarpeensa laatujärjestelmän tuottaman tiedon suhteen, mutta silti olisi tarpeen huolehtia siitä, ettei yksikön kehittäminen eriytyisi liiaksi muusta laadunhallinnasta. Henkilöstö näkee laadunvarmistuksen ensisijaisesti asiakkaiden palvelun ja toiminnan kehittämisen välineenä. He osallistuvat aktiivisesti oman tehtävänsä ja tiimensä toiminnan kehittämiseen ja arkiseen laatutyöhön.

*Palveluliiketoiminnan laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.*

7.1 Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Tehtävä ja tavoitteet

Palveluliiketoiminta myy konsultointi- ja muita palveluja sekä aineita ja tarvikkeita liiketaloudellisin periaattein. Se koostuu täydennyskoulutuksesta, maksullisesta palvelutoiminnasta ja koulutusviennistä. Toiminta on organisoitu uudelleen vuonna 2015 neljään tiimiin: tuotteistamis-, täydennyskoulutus-, myynti- ja koulutusvientitiimiin. Jokaisella tiimillä on vastuuvetäjä ja palveluliiketoiminnan kokonaisuudesta vastaa myyntipäällikkö.

Palveluliiketoiminnan yleiset tavoitteet määritellään toiminnanohjausprosessissa ja kirjataan toimintasuunnitelmaan. Vuodeksi 2015 asetetut tavoitteet ovat luonteeltaan deskriptiivisiä, ja ne on kuvattu toimenpiteinä. Edellisen toimintavuoden tavoitteiden toteutumista ei vuoden 2015 toimintasuunnitelmassa ole kuvattu uudelleenorganisoinnin vuoksi. Myöskään vuoden 2016 toimintasuunnitelmassa ei systemaattisesti käydä läpi edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista. Vuotta 2016 varten on erillisessä, koko ammattikorkeakoulun mittareita ja tavoitteita koskevassa dokumentissa määritelty myös palveluliiketoiminnalle tavoitteet, jotka liittyvät liikevaihtoon ja oman henkilöstön osallistumiseen koulutukseen. Näitä määrällisiä tavoitteita ei kuitenkaan ole kirjattu vuoden 2016 toimintasuunnitelmaan. Järjestelmään ei myöskään ole kirjattu toimintasuunnitelman hyväksyntää.

Tavoitteiden kuvaus varsin yleisellä tasolla voi aiheuttaa sen, että niiden toteutumista on vaikea seurata. Tavoitteet olisi hyvä kirjata toiminta-alueittain tai tiimeittäin ja pyrkiä löytämään myös sellaisia tavoitteita, joiden toteutuminen on yksiselitteisesti todennettavissa. Toimintasuunnitelma näyttäytyy keskeiseltä dokumentilta palveluliiketoiminnan kehittämisen ja toiminnan arvioinnin kannalta. Siksi sen konkreettisuuteen, täsmällisyyteen ja kattavuuteen on hyvä pyrkiä. Nyt kuva kokonaistavoitteista on hajanainen ja erityisesti koulutusviennin tavoitteet jäävät epäselviksi.

Palveluliiketoiminnan toiminnan kehittämistä ja tavoitteiden asettelua edistäisi myös konkreettinen koko toimintaa koskeva liiketoimintasuunnitelma, jossa kuvattaisiin toiminnan tavoitteet ja kytkentä strategiaan, asiakkuuksien määrittelyt, osatoimintojen konkreettiset tulostavoitteet ja niiden seuraintaindikaattorit. Myös riski- ja kilpailija-analyysi auttaisi toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettamista.

Laadunhallinnan menettelytavat

Itsearviointiraportin mukaan palveluliiketoiminnan laadunhallinnan menettelytapoja ovat asiakaspalaute, jälkimyynti, prosessikuvaukset, kehityskeskustelut ja tulostavoite. Näistä selkeästi keskeisin on sekä dokumentaation että haastattelujen perusteella asiakaspalaute. Jälkimyyntin menettelytapoja ei ole erikseen kuvattu, mutta myynnin prosessikuvauksessa on mainittu jälkimarkkinoinnin toteuttaminen. Sen tulosten seurannasta ja koonnista sen sijaan ei ole näyttöä. Toiminnolla on kaksi prosessia, myynti ja tuotteistaminen, jotka ohjaavat toimintaa yleisellä tasolla. Kuvaukset vaikuttavat selkeiltä ja haastattelujen perusteella ne ohjaavat hyvin toimintaa. Prosessikuvauksia on lisäksi konkretisoitu täsmäntävien ohjeiden avulla, esimerkiksi tuotteis-

tamisen prosessille on laadittu erillinen täsmentävä toimintaohje. Lisäksi toimintaa seurataan taloudellisten mittareiden, opetustuntien, opintopisteiden ja yrityskäyntien määrän kehittymisen avulla. Dokumentaatiosta on kuitenkin vaikea saada selkeää kuvaa siitä, missä ja miten näiden määrällisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan.

Menettelytapojen toimivuus ja systemaattisuus

Kokonaiskuva palveluliiketoiminnan laadunhallinnan menettelytavoista on vielä hajanainen. Menettelyjä on käytössä yksittäisten toimintojen, koulutusten ja asiakaskontaktien hoidossa. Toimintojen ja tiimien menettelytavat ovat kehitysasteeltaan eri vaiheessa. Menettelytavat palvelevat ruohonjuuritason toimintaa, mutta tukevat heikommin kokonaisuuden kehittämistä ja toiminnan arviointia.

Palveluliiketoiminnan laadunhallinnan menettelytavoista vakiintunein on asiakaspalautte. Palautetta kerätään sekä erilaisten kyselyjen että asiakasneuvottelujen yhteydessä. Täydennyskoulutuksen asiakaspalautetta kerätään runsaasti, ja palautteet dokumentoidaan MESSIn työtilaan. Sen sijaan muiden palvelujen palautemenettelyistä ei aineiston ja haastattelujen perusteella synny selkeää kuvaa. Tuotteiden ja muiden palvelujen palautejärjestelmiä voitaisiin kehittää täydennyskoulutuksen palautejärjestelmistä saadun kokemuksen perusteella ja suunnitella yhtenäisiä käytänteitä ja jopa yhteisiä palautelomakkeita molempiin toimintoihin.

Itsearviointiraportin mukaan palautteita käsitellään eritasoisissa palavereissa, mutta aineiston perusteella ei täsmentynyt, miten ja missä palautteiden kokonaiskuvan luonti ja arviointi tapahtuu. Palvelujen myynnin ja koulutusviennin palautemenettelyt vaativat siis vielä kehittämistä ja erityisesti tiedon keruun ja käsittelyn systematisointia, jotta menettelyn tuottamaa tietoa voitaisiin käyttää hyödyksi koko palveluliiketoiminnan, ei vain yksittäisten tapahtumien onnistuneisuuden seurantaan.

Laatujärjestelmän tuottama tieto

Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä tuottaa varsin vähän tietoa, jota voidaan hyödyntää suoraan palveluliiketoiminnan kehittämiseen. RUORIn kautta käytössä olevat seurantatiedot eivät suoranaisesti liity tämän toiminnon kuvaamiseen eivätkä erillisessä dokumentissa luetellut 40 seurantakohdettakaan ole erityisen käyttökelpoisia palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Palveluliiketoiminnan tarvitsema tieto on siis pitkälti toimijoiden itsensä keräämää, ja tiedon tuottamisen ja käsittelyn menettelyt eivät vielä ole vakiintuneita. Dokumentaatiosta ei käynyt ilmi, miten ja millaisella aikasyklillä esimerkiksi taloudellisten mittareiden, opetustuntien, opintopisteiden ja yrityskäyntien määrään liittyvää tietoa on saatavilla. Lisäksi nykyinen järjestelmä ei tuota myyntiraporttia, vaikka se olisi olennainen toiminnan seurannan väline.

Auditointiryhmä suosittelee tiimejä määrittelemään selkeämmin, millaista systemaattisesti kerättävää ja seurannan mahdollistavaa tietoa tiimi tarvitsisi toimintansa kehittämiseen ja arviointiin. Asiaa kannattaa tarkastella esimerkiksi siltä kannalta, onko tiimeillä riittävästi ajantasaista tietoa

esimerkiksi myynnin ja kannattavuuden kehittymisestä, tehtyjen tarjousten suhteesta läpimeneisiin ja asiakaskontaktien kehittymisestä, sekä tukevatko taloushallinnon järjestelmät riittävästi myynnin seuranta ja hinnoittelua?

Palautejärjestelmät tuottavat erityisesti täydennyskoulutuksen kehittämiseen tietoa, mutta valtaosa siitä on kerätty yksittäisiin koulutuksiin osallistuneilta henkilöiltä, ja se koskee ensisijaisesti koulutuksen sisältöjä ja kouluttajien toimintaa. Tämä tieto on tarpeellista koulutuksen kehittämisen kannalta, mutta sen rinnalle olisi hyvä saada systemaattisemmin kerättyä palautetta myös koko palveluliiketoiminnan prosessista. Mallia voisi hakea vaikkapa opiskelijabarometristä ja suunnitella avainasiakkaiden barometrin, jonka tuloksia seurattaisiin pitkäjänteisesti. Barometrin rakentamista voisi auttaa sen pohtiminen, mitä asiakastyytyväisyys tarkoittaa palveluliiketoiminnan kokonaisuuden kannalta: onko se tarpeiden tyydyttymistä, aikataulujen pitämistä, palvelusuuntautuneisuutta, viestinnän onnistuneisuutta, reklamaatioiden hoitoa, hinnoittelun läpinäkyvyyttä, hinta-laatusuhdetta vai jotain muuta? Palveluliiketoiminnalla on myös suuri joukko sisäisiä asiakkaita, joilta palautetta kerätään erilaisissa työryhmissä ja tapaamisissa suullisesti. Tätäkin palautteenkeruuta olisi hyvä pitää esillä ja systematisoida nykyistä enemmän.

Toiminnan kehittämisen kannalta olisi tärkeää systematisoida myös prosessien yhteydessä syntyvän tiedon dokumentointia ja seuranta. Esimerkiksi myynnin prosessikuvauksen mukaan palveluliiketoiminta analysoi ne tarjoukset, jotka eivät johda ostotapahtumaan ja informoi asiasta KT-päällikköä. Analyysin tulokset olisi hyvä dokumentoida pitkäjänteisempää seuranta varten, esimerkiksi täytettävän lomakkeen muodossa. Tuotteistamisprosessiin liittyvässä tarkemmassa ohjeessa tuotteistamistiimi arvioi ehdotettuja hankkeita 4-portaisella asteikolla. Tämä on hyvä käytäntö, mutta asteikko ei vielä spesifioi, mistä tuotteen hyvyys tai potentiaalisuus syntyy. Hankkeiden arviointia helpottaisi yhteinen kriteeristö, joka tekisi arvioinnista läpinäkyvämpää ja ohjaisi analysoimaan hanketta eri näkökulmista.

Näytöt tiedon hyödyntämisestä

Palveluliiketoiminnan laatujärjestelmä on uudelleen organisoinnin vuoksi vielä etsimässä muotoaan, joten näyttöä pitkäjänteisestä seurannasta ja tiedon hyödyntämisestä ei vielä tässä vaiheessa ole. Täydennyskoulutuksen palautejärjestelmä on toiminut jo pitkään, ja sen tuottaman tiedon hyödyntämisestä on näyttöä erityisesti koulutusten sisällön kehittämässä ja kumppanuussuhteiden hoidossa. Kehittämiskohteita on kuitenkin tunnistettu ja niihin on reagoitu sekä osana arjen toimintaa että reaktiona harjoitusauditoinnin tuottamiin tuloksiin. Kokonaisuudessaan palveluliiketoiminta näyttää kehittämismyönteisenä yksikkönä.

Palveluliiketoiminnalla on omat erityiset tarpeensa laatujärjestelmän tuottaman tiedon suhteen ja toiminnot ovat vasta kehittymässä. Tässä vaiheessa olisi tarpeen huolehtia siitä, että laaturyhmä osallistuisi kehitystyöhön, jotta järjestelmä ei eriytyisi liiaksi muusta laadunhallinnasta.

7.2 Osallistuminen laatutyöhön

Henkilöstön ja asiakkaiden osallistuminen

Henkilöstö näkee laadunhallinnan ensisijaisesti asiakkaiden palvelun ja toiminnan kehittämisen välineenä. He osallistuvat aktiivisesti oman tehtävänsä ja tiimensä toiminnan kehittämiseen ja arkiseen laatutyöhön. Henkilöstö kokee, että vastuu kokonaisuuden laadunhallinnasta on myyntipäälliköllä, mutta haluaisi saada enemmän yhteenvetotietoa koko toiminnan tilasta ja edistymisestä yli tiimirajojen. Palveluliiketoiminta raportoi toiminnastaan monissa työryhmissä ja tulosalueilla, mutta dokumentaation perusteella raportointi on lähinnä tiedottavaa, ei tuloksia analysoivaa tai toimintaa arvioivaa. Muistioiden perusteella laatuasioita ei toistaiseksi juurikaan käsitellä palveluliiketoiminnan ohjausryhmässä.

Asiakkaat osallistuvat laatutyöhön antamalla palautetta ja osallistumalla ostamansa palvelun suunnitteluun. Heidän mukaansa osallistumista arvostetaan ja tarpeet otetaan hyvin huomioon suunnittelussa. Konkreettisenä esimerkkinä nousi esiin asiakkaan kanssa yhdessä tehty koulutustarvekysely. Asiakkailla ei kuitenkaan ollut käsitystä palveluliiketoiminnan kokonaisuuden laatutyöstä eikä sen vaikutuksista. Laatutyön käytänteiden lyhyt ja yleistajuinen kuvaus verkkosivuilla voisi avata asiaa erityisesti uusille asiakkaille viestittäessä.

Menettelytapojen kuormittavuus

Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuus ei noussut haastatteluissa erityisesti esiin. Itsearviointiraportissa todetaan, että palveluliiketoiminta kuormittaa merkittävästi talouspalveluja, mutta kuormittavuus näyttää liittyvän ennemminkin palveluliiketoiminnan tehtävien hoitamiseen kuin varsinaisesti laadunhallinnan tehtäviin. Toisaalta, koska yhteinen laatujärjestelmä ei juuri tuota palveluliiketoiminnan kannalta kattavia ja keskeisiä tietoja, voivat erikseen räätälöidyt tiedonkeruut kuormittaa sekä palveluliiketoiminnan yksikköä että muita yksiköitä.

8

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Turun ammattikorkeakoulun laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. Ammattikorkeakoulun laatupolitiikan peruseräatteen ja tavoitteet on selkeästi määritelty ja ne ovat syntyneet osallistavan prosessin tuloksena strategian uudistamisen yhteydessä. Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on myös näyttöä. Laatujärjestelmän uudistamisesta huolimatta toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatukulttuuriin.

*Turun ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

8.1 Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat pääosin toimivia, ja niiden avulla on mahdollista seurata ja kehittää koulutusta ja edistää sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Käytössä olevat TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi projektien elinkaarimalli ja tutkimusryhmien itsearviointi ovat toimivia käytäntöjä. Laadunhallinnan menettelytavat edistävät yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehityksen tavoitteiden toteutumista, mutta laatujärjestelmän tuottaman tiedon systematisointia ja hyödyntämistä tulisi kehittää.

Korkeakoulun laatujärjestelmä kytkeytyy strategiseen johtamiseen, ja korkeakoululla on vaikiintuneet menettelytavat, joilla varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. Laatupolitiikka tukee hyvin ammattikorkeakoulun strategian toteuttamista. Laadunhallinnan vastuut on määritelty kattavasti johtosäännössä ja laatupolitiikkadokumentissa, mutta laaturyhmän rooli ja vastuu laadunhallinnan kokonaisuuden arvioijana ja kehittäjänä on vielä jossain määrin selkiytymätön. Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta,

mutta johdon ja laatutoimijoiden yhteistyötä tulisi kehittää tiiviimmäksi. Ammattikorkeakoulun kehittämishaasteena on tehokkaampien menetelmien käyttöönotto laatujärjestelmän kokonaisuuden toimivuuden arviointiin ja kehittämiseen.

Strategia on jalkautettu pääosin hyvin toiminnan eri tasojen toimintasuunnitelmiin, ja niiden toteutumista myös seurataan. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa, ja sitä käytetään kaikilla tulosalueilla. Toiminnan suunnittelun prosessi tukee hyvin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadun kehittämistä. Osassa koulutuksista on käytössä erinomaisia koulutuksen suunnittelua, toteutusta, työelämälähtöisyyttä ja opintojen sujuvuutta varmistavia menettelytapoja. Esimerkiksi liiketalouden koulutuksessa toiminnan suunnitteluprosessi on selkeä ja systemaattinen. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen -koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman toteutusta.

Henkilökunta on sisäistänyt hyvin jatkuvan kehittämisen periaatteen, ja he ovat sitoutuneita siihen. Opiskelijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen ensisijaisesti antamalla palautetta, mutta opiskelijoiden osallisuutta tulisi kehittää niin, että se toteutuisi entistä paremmin organisaation eri toimintatasoilla.

8.2 Laatukulttuuri

Ammattikorkeakoulun laatupolitiikan peruseriaatteen ja tavoitteiden on selkeästi määritelty, ja ne ovat syntyneet osallistavan prosessin tuloksena strategian uudistamisen yhteydessä. Uudistukset on otettu käyttöön vuoden 2015 alussa, joten niiden käytäntöön vieminen on vielä osittain keskeneräistä.

Ammattikorkeakoululla on kuitenkin pitkät perinteet laadunhallinnassa. Laatutyö on aloitettu jo kokeiluvaiheessa vuonna 1996, jolloin luotiin ensimmäinen laatukäsikirja ja arviointiohjelma. Sittemmin laatua on kehitetty esimerkiksi BSC-toiminnanohjauksen viitekehityksessä sekä sisäisten auditointien muodossa, joiden vaikuttavuudesta on myös näyttöä.

Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän perustana on jatkuvan parantamisen PDCA-sykli, joka auditointiryhmän havaintojen mukaan toteutuu vahvasti toiminnan suunnittelussa ja käytännön toiminnan tasolla. Henkilökunta on sisäistänyt jatkuvan kehittämisen periaatteen hyvin ja se näkyy ajattelutavassa ja arjessa. Henkilöstö on sitoutunut kehittämiseen ja kokee työskentelyn osallistavaksi ja asiantuntijuutta korostavaksi. Johtamisilmapiiri koetaan henkilöstön keskuudessa positiiviseksi ja kannustavaksi. Toiminnan ja prosessien parantamisen keskeisiä menetelmiä ovat palautepäivät, kehittämispäivät, työryhmätyöskentely, henkilöstökokoukset, kehityskeskustelut ja sidosryhmätilaisuudet.

Laatupolitiikan viestimisessä ammattikorkeakoulun sisällä MESSI-intranet toimii pääasiallisena viestintäkanavana, ja henkilöstö sekä opiskelijat kokivat saavansa tarpeellisen tiedon MESSIstä. Ulkoisten sidosryhmien osalta viestintä on toimivaa suurten yritysten kanssa, mutta pienten ja keskisuurten yritysten suuntaan viestintää tulisi kehittää.

Laatujärjestelmä toimii pääosin tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. Tutkintatavoitteisessa koulutuksessa keskeisimpiä laadunhallinnan menettelytapoja ovat toiminnan suunnittelun ja opetussuunnitelmatyön prosessit, erilaiset kehittämispäivät, työryhmätyöskentely ja ristiin- ja teema-arvioinnit sekä palautejärjestelmien tuottaman tiedon käsittely. Opiskelijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen ensisijaisesti antamalla palautetta. Myös monissa työryhmissä on opiskelijoiden edustus. Sidosryhmien rooli koulutuksen kehittämisessä vaihtelee jonkin verran koulutusaloittain. Neuvottelukuntien toimintaa on organisoitu uudelleen, ja uusi malli hakee vielä muotoaan.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä aluekehitystyön osalta eri henkilöstöryhmät, sidosryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatutyössä, mutta opiskelijoiden sitouttamista tulee jatkaa ja syventää.

8.3 Laatujärjestelmän kokonaisuus

Turun ammattikorkeakoulun 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 laatukulttuuriin. Korkeakoulun laatujärjestelmä muodostaa yhtenäisen ja toimivan kokonaisuuden.

Palveluliiketoiminnan osalta menettelyjä on käytössä yksittäisten toimintojen, koulutusten ja asiakaskontaktien hoidossa. Ne palvelevat ruohonjuuritason toimintaa, mutta tukevat heikommin kokonaisuuden kehittämistä ja toiminnan arviointia. Palveluliiketoiminnalla on omat erityiset tarpeensa laatujärjestelmän tuottaman tiedon suhteen, mutta olisi tarpeen huolehtia siitä, ettei yksikön kehittäminen eriytyisi liiaksi muusta korkeakoulun laadunhallinnasta ja palautteiden antamaa tietoa hyödynnettäisiin aktiivisemmin.

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Turun ammattikorkeakoulussa henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön ja toiminnan kehittämiseen on vahvaa. Strategiaprosessi sai kiitosta henkilöstön lisäksi opiskelijoilta ja sidosryhmiltä. Henkilöstö on sitoutunut kehittämiseen ja kokee työskentelyn osallistavaksi ja asiantuntijuutta korostavaksi.
- Jatkuvan kehittämisen ideologia ja PDCA-sykli toteutuvat vahvasti toiminnan suunnittelussa ja käytännön toiminnan tasolla. Henkilökunta on sisäistänyt jatkuvan kehittämisen periaatteen hyvin, ja se näkyy ajattelutavassa ja arjessa. Eri organisaatiotasot läpäisevä toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi on toimiva.
- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia, ja niiden avulla on mahdollista seurata ja kehittää koulutusta ja edistää sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Osassa koulutuksista on käytössä erinomaisia työelämälähtöisyyttä ja opintojen sujuvuutta varmistavia menettelytapoja.
- Koulutuksen laadunhallinnan menettelytavoista vakiintunein ja keskeisin on opiskelijapalaute eri muodoissaan. Palautetta kerätään opiskelijabarometri-kyselyllä, palautepäivien yhteydessä, valmistuvien OPALA (AVOP)-kyselyllä ja opintojaksopalautteilla. Opiskelijapalautekäytäntöjä on kehitetty edelliseen auditointiin verrattuna, ja nyt niitä hyödynnetään monipuolisesti osana koulutuksen kehittämistä.
- Ammattikorkeakoulu on kehittänyt välineitä tiedon avoimeen jakamiseen. Vaikka MESSI-intranetissä ja RUORI-työtilassa on vielä tiettyjä toiminnallisia kehittämistarpeita, henkilöstö ja opiskelijat kokevat löytävänsä tarvitsemansa tiedon melko helposti.
- TKI-hankkeiden valmistelu- ja käynnistämisprosessi on systemaattinen. Hankeideat etenevät valmisteluilmoituksen kautta tutkimusryhmään ja tulosalueen johtoryhmään, jossa ne arvioidaan. Toteutuvalla projektilla myönnetään tarvittaessa valmistelurahoitus ja haetaan ulkopuolista rahoitusta. Toteutuvan hankkeen projektipäällikkö täyttää toteutusilmoituksen, joka vielä hyväksytetään hankkeeseen osallistuvilla tulosalueilla. Hankkeet kirjataan ammattikorkeakoulun projektitietokantaan.

Hyvät käytänteet

- Rehtorin avoin työhuone, ”pomot pois piilosta” ja opiskelijakahvit ovat osallistavan ja avoimen johtamis- ja laatu- ja kulttuurin toimivia käytäntöjä, joiden koetaan lisänneen johdon, henkilökunnan ja opiskelijoiden vuorovaikutusta.
- Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutuksessa työelämälähtöisyyttä ja -läheisyyttä varmistetaan kolmikantamallilla, jota on kehitetty ja käytetty useiden vuosien ajan, ja josta on saatu erittäin hyviä kokemuksia. Kolmikanta muodostuu opiskelijasta, työelämämentorista ja ohjaavasta opettajatuutorista. Työelämäoppimisen laatua on pyritty varmentamaan mm. laatimalla mentoreiden valintaan kriteerit.
- Liiketalouden koulutuksessa toiminnan suunnitteluprosessi on selkeä ja systemaattinen. Tavoitteet ovat konkreettisia, ja suunnitelman toteutumista seurataan säännöllisin väliajoin. Prosessi on hyvin dokumentoitu.
- Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan sekä liiketalouden koulutuksessa sovelletaan CDIO -viitekehystä koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Viitekehukseen sitoutuminen on hyvä käytänte, sillä se jäntevöittää ja konkretisoi opetussuunnitelmatyötä, ja varmistaa koulutuksen laatua myös kansainvälisesti.
- Opiskelijapalautetta käsitellään palautepäivissä ja käsittelystä tehdään muistio MESSIin. Osa yksiköistä kirjaa näkyviin konkreettiset toimenpiteet, joihin palaute antaa aihetta.
- Muutamissa yksiköissä käytössä olevat opettajien työelämäjaksot edistävät koulutuksen suunnittelua ja työelämärelevanssin varmistamista.
- Sosiaali- ja terveysalan YAMK-koulutuksessa ja BisnesAkatemiassa on käytössä monipuoliset oppimisen arviointimenetelmät ja suullinen palaute opiskelijoille.
- Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan koulutuksessa sovelletaan opetushenkilöstön ryhmäkehityskeskusteluja. Nämä ovat osoittautuneet toimivaksi käytännöksi, sillä ne helpottavat koulutuksen kokonaiskuvan saamista ja lisäävät sitoutumista yhteiseen kehittämistyöhön.
- TKI-hankkeiden elinkaarimalli on toimiva käytäntö, joskin vielä melko uusi toimintamuoto. Mallissa hankkeiden edistymistä arvioidaan eri vaiheissa, ideointivaiheesta päättövaiheeseen.
- Tutkimusryhmien vuotuinen itsearviointi on hyvä käytäntö, joka varmistaa hankkeiden integroitumisen opetustoimintaan sekä yhtenäistää käytäntöjä koko ammattikorkeakoulussa.

9.2 Kehittämissuositukset

- Auditointiryhmä suosittelee tehokkaampien menetelmien käyttöönottamista laatu- ja järjestelmän kokonaisuuden toimivuuden arviointiin ja kehittämiseen. Laaturyhmän roolia ja vastuuta laadunhallinnan kokonaisuuden arvioijana ja kehittäjänä on tarpeen selkiyttää.
- Asiakas-, kumppanuus- ja sidosryhmäpalautteen keruuseen tulisi luoda järjestelmällisempiä menettelytapoja. Palauteen hyödyntämistavoista ja vaikutuksista viestimistä tulisi kehittää.
- Laatu- ja järjestelmän tuottamaa tietoa yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiin tulisi systematisoida, ja sen dokumentointia ja hyödyntämistä kehittää.

- Ammattikorkeakoulu on viime vuosina kehittänyt laatujärjestelmän hallittavuutta muun muassa vähentämällä prosessien määrää ja uudistamalla toimintasuunnittelua. Auditointiryhmä suosittelee järjestelmän hallitun keventämisen jatkamista. Yhteisten prosessien määrä on edelleen suuri ja muutosten hyväksymis- ja päivittämismenettely on raskas.
- Opiskelijat tulisi ottaa laajemmin mukaan organisaation kehittämiseen. Opiskelijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen ensisijaisesti antamalla palautetta. Keskeisiin kehittämissyihin ja laaturyhmään on pyritty saamaan opiskelijoiden edustus. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään opiskelijoiden osallisuutta siten, että se toteutuu entistä paremmin organisaation eri toimintatasoilla.
- Innovaatiopedagogiikan kehittämis- ja jalkauttamistyötä on tarpeellista jatkaa. Erityisesti opiskelijoiden tietoisuutta innovaatiopedagogiikasta ja sen merkityksestä tulisi vahvistaa.
- Auditointiryhmä suosittelee yhtenäistämään tutkintotavoitteisen koulutuksen HOPS- ja arviointikäytänteitä koulutusaloilla. Myös opintojen kuormittavuuden seuranta tulee kehittää.
- Laatujärjestelmää kehitettäessä tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että opintohallinnollisten prosessien toimivuudesta saadaan riittävän systemaattista tietoa.
- Opiskelijoita ja työelämäedustajia voitaisiin hyödyntää enemmän opetussuunnitelmien kehittämistyössä.
- Turun ja Salon toimipaikkojen yhteistyötä voitaisiin tiivistää, ja eri kampusten hyviä käytäntöjä jakaa enemmän. Esimerkiksi BisnesAkatemian toimivia laatukäytänteitä voitaisiin jalkauttaa koko organisaatioon.
- Tukipalvelujen palautekäytäntöjä ja palautetiedon hyödyntämistä voitaisiin kehittää edelleen.
- Asiakashallintajärjestelmän hyödyntämistä voitaisiin kehittää systemaattisemmaksi.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

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

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 12.5.2016 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Turun ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Turun 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 peruste-riaatteiden, tavoitteiden ja vastuuden määrittely • laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille • kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan peruste-riaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat varhaisessa kehitysvaiheessa ja vasta osittain määriteltyjä. • Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. • Laatupolitiikka kytketty puutteellisesti korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan peruste-riaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti määriteltyjä ja perusteellisen ja laajan prosessin lopputulos. • Laatupolitiikan 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-työn tehtäviin. 	<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 epä-tasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin 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-työn tehtäviin sitoututaan. 	<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-työryhmille, 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-työn 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 laatujärjestelmää tai • kokonaiskäsitys laatujärjestelmän toimivuudesta. 	<p>Korkeakoululla on menettelyitä laatujärjestelmän 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 kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa. 	<p>Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tunnustamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämistyö on suunnitelmallista. 	<p>Korkeakoululla on vakituneet 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 kehittämis-työ. 	<p>Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut suunnitelmallista tai vaikuttavaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi. 	<p>Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi. 	<p>Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämistyö on onnistunutta ja vaikuttavaa.</p>

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

KOhteet

KRITteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehityvä	Edistynyt
<p>4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot)</p> <p>4a) Tutkintotoimintoinen 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 henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtävään liittyvään laatutyöhön • 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 henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatutyössä. • 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 henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatutyössä. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin. 	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja laadunhallinnan 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 henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja aktiivisesti mukana laatutyössä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat myös systemaattisesti mukana laatutyössä. • 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. Tutkintavoitteen 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 laatuvaikutavuus. 	<p>Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Eri henkilöryhmät ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vain osittain laatuvaikutavuuteen. • Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuvaikutavuudesta on vähän näyttöä. 	<p>Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Eri henkilöryhmät ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatuvaikutavuuteen aktiivisesti ja sitoutuneesti laatuvaikutavuuteen. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. • Laatuvaikutavuudesta on näyttöä.
<p>Osallistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - eri henkilöryhmien ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuvaikutavuuteen. <p>Laatuvaikutavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskeisimpien arviointitapojen ja seuraintaikkareiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikutavuus tavoitteiden saavuttamiseen. 	<p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuvaikutavuudesta on vähän näyttöä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuvaikutavuudesta on vähän näyttöä. 	<p>Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Eri henkilöryhmät ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatuvaikutavuuteen aktiivisesti ja sitoutuneesti laatuvaikutavuuteen. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. • Laatuvaikutavuudesta on näyttöä. 	<p>Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Eri henkilöryhmät ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatuvaikutavuuteen aktiivisesti ja sitoutuneesti laatuvaikutavuuteen. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. • Laatuvaikutavuudesta on näyttöä.

	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 laatuksittuuri on vasta syntymässä. 	<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 laatuksittuuriin. 	<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 laatuksittuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatuksittuuriin avoimuus.

LIITE 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu

Sopimusneuvottelu	20.3.2015
Auditointiryhmän nimeäminen	4.5.2015
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	16.10.2015
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	15.12.2015
Auditointivierailu	19.–21.1.2016
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksista	12.5.2016
Raportin julkaiseminen	12.5.2016
Päätösseminaari	8.6.2016
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	Vuonna 2019

LIITE 3. Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 19.1.2016	
9:00–9:50	Korkeakoulun johdon haastattelu
10:00–10:50	Turun ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen haastattelu
11:00–11:50	Yhteisten palvelujen päälliköiden haastattelu
12:00–12:45	Lounas
12:50–13:50	Laaturyhmän haastattelu
14:00–14:50	Opetuksen kehittämissyhmien toimijoiden haastattelu
15:00–15:50	Opiskelijoiden haastattelu (muuta kuin tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöissä opiskelevia)
16:00–16:50	Korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien edustajien haastattelu
Keskiviikko 20.1.2016	
9:00–9:50	Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan tutkinto-ohjelma (AMK): Opetushenkilöstön haastattelu
10:00–10:50	Ajoneuvo- ja kuljetustekniikan tutkinto-ohjelma (AMK): Opiskelijoiden haastattelu
11:00–11:50	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK): Opetushenkilöstön haastattelu
12:00–13:00	Lounas
13:00–13:50	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK): Opiskelijoiden haastattelu
15:00–15:50	Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK), BisnesAkademia, Salo: Opetushenkilöstön haastattelu
16:00–16:50	Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK), BisnesAkademia, Salo: Opiskelijoiden haastattelu
Torstai 21.1.2016	
9:00–09:50	Palveluliiketoiminta: Asiakkaiden haastattelu
10:00–10:50	Palveluliiketoiminta: Palvelun tuottajien haastattelu
11:00–11:50	TKI-toimijoiden haastattelu
12:00–13:00	Lounas
13:00–13:50	Tukipalveluissa työskentelevän henkilöstön haastattelu
14:00–14:45	Kampuskävely
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 koskeissa 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 kehittämiselle.

Tässä raportissa esitellään Turun ammattikorkeakoulun auditointiprosessi ja auditoinnin tulokset.

ISBN 978-952-206-349-6 (nid.)

ISBN 978-952-206-350-2 (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