KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Pertti Puusaari
Hanna Hauta-aho
Maire Mäki
Jukka E. Mäkinen
Anni Suvisuo
Marja-Liisa Saarilammi
Tuula Pirinen

Julkaisut 5:2016

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Pertti Puusaari
Hanna Hauta-aho
Maire Mäki
Jukka E. Mäkinen
Anni Suvisuo
Marja-Liisa Saarilammi
Tuula Pirinen

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
Julkaisut 5:2016

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

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

ISBN 978-952-206-321-2 (nid.)
ISBN 978-952-206-322-9 (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
Satakunnan ammattikorkeakoulun auditointi 2016

Tekijät
Pertti Puusaari, Hanna Hauta-aho, Maire Mäki, Jukka E. Mäkinen, Anni Suvisuo, Marja-Liisa Saarilammi & Tuula Pirinen

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Satakunnan ammattikorkeakoulun auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 29.2.2016 alkaen. Satakunnan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Satakunnan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaavalintainen auditointikohde oli *kansainvälistyminen*.

Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Pitkäjänteinen laatujärjestelmän kehittäminen on luonut vahvan laadunhallinnan perustan ja koko korkeakoulun kattavat toimintaperiaatteet sekä menettelytavat. Laadunhallinnan vastuut ovat selkeästi määritelty.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen palautetiedon hyödyntäminen on järjestelmällistä ja sovittuihin menettelytapoihin ja ohjeisiin perustuvaa. Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta jo opintoihin hakeutuessa, opintojen aikana ja valmistumisvaiheessa sekä alumnina. Palautetta käsitellään monipuolisesti ja järjestelmällisesti. Vaikuttavuudesta on näyttöjä.
- SAMK toteuttaa sisäisten auditointien menettelyä. Menettelyä on kehitetty palautteen perusteella. Sisäisiä auditointeja toteutetaan vuosittain tehtävän suunnitelman mukaisesti. Sisäiset auditoijat koulutetaan osaksi auditointipoolia. Tämä mahdollistaa hyvien käytäntöjen levittämisen ja henkilöstön laajemman sitoutumisen laatutyöhön.

Satakunnan ammattikorkeakoululle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Laatujärjestelmä näyttäytyy osittain mekanistisena ja pääasiassa olemassa olevaa toimintatapaa ylläpitävänä. Auditointiryhmä suositteleekin uudistumista tukevien elementtien vahvistamista laatujärjestelmässä. Näin SAMK voisi pohtia erilaisia vaihtoehtoja ja kehittää laatujärjestelmää edistämään joustavammin ja monipuolisemmin korkeakoulun johtamista sekä kannustamaan henkilöstöä uteliaisuuteen ja odotusten ylittämiseen.
- SAMKilla on strategiaa toteuttavat toimenpideohjelmat. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan kuitenkin yksikkö- ja yksilötasoinen ymmärrys tavoitteiden kohdistumisesta omaan työhön näyttäytyy osittain ohuena. Auditointiryhmä suosittelee yhteisöllisen keskustelun lisäämistä eri foorumeilla tavoitteiden kohdentumisesta omalle vastuualueelle.
- Auditointiryhmä suosittelee ammattikorkeakoulun keräämän ennakointitiedon ja sidosryhmäpalautteen järjestelmällisempää hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä ja laadunhallinnassa.

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

Sammandrag

Utgivare
Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation
Satakunnan ammattikorkeakoulun auditointi 2016
(Auditering av Satakunnan ammattikorkeakoulu 2016)

Författare
Pertti Puusaari, Hanna Hauta-aho, Maire Mäki, Jukka E. Mäkinen, Anni Suvisuo,
Marja-Liisa Saarilammi & Tuula Pirinen

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Satakunnan ammattikorkeakoulu och har beviljat yrkeshögskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 29 februari 2016. Kvalitetssystemet vid Satakunnan ammattikorkeakoulu 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 kvalitetssystemet vid Satakunnan ammattikorkeakoulu som högskolan tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och mål. Auditeringsobjektet som högskolan kunde fritt välja var kvalitetshanteringen av *internationalisering*.

Kvalitetssystemets viktigaste styrkor är följande:

- Långsiktig utveckling av kvalitetssystemet har lagt en solid grund för kvalitetshanteringen och gett upphov till heltäckande verksamhetsprinciper och förfaranden på högskolan. Ansvarsfördelningen i fråga om kvalitetshanteringen är tydligt definierad.
- Responsen från den examensinriktade utbildningen utnyttjas på ett systematiskt sätt och i enlighet med överenskomna rutiner och anvisningar. Studerandena kan lämna feedback redan när de söker till utbildning, under utbildningen och efter examen samt som alumner. Responsen behandlas på ett mångsidigt och systematiskt sätt och dess effekter kan påvisas.
- Satakunnan ammattikorkeakoulu genomför interna auditeringar och förfarandet har utvecklats utifrån responsen. De interna auditeringarna följer en plan som fastställs årligen. Genom att de interna granskarna utbildas till att ingå i en auditeringspool kan god praxis förankras på högskolan och personalen engageras i kvalitetsarbetet.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för Satakunnan ammattikorkeakoulu:

- Kvalitetssystemet ger delvis ett intryck av att vara en mekanism främst för att upprätthålla befintliga rutiner. Därför rekommenderar auditeringsgruppen att de reformfrämjande elementen ges en starkare roll i kvalitetssystemet. På så vis kan Satakunnan ammattikorkeakoulu begrunda olika alternativ och utveckla kvalitetssystemet till ett flexiblare och mångsidigare stöd för styrning av högskolan. Likaså kunde kvalitetssystemet sporra personalen till att vara nyfikna och att överträffa förväntningarna.
- Satakunnan ammattikorkeakoulu har åtgärdsprogram för genomförande av strategin. Enligt auditeringsgruppens uppfattning är alla enheter och individer inte fullt införstådda med hur målen påverkar det egna arbetet. Auditeringsgruppen rekommenderar att yrkeshögskolan ökar de kollektiva diskussionerna på olika fora om hur målen riktas in på envars ansvarsområde.
- Satakunnan ammattikorkeakoulu samlar in prognosdata och återkoppling från intressenter. Auditeringsgruppen rekommenderar att insamlade data utnyttjas på ett mer systematiskt sätt för verksamhetsutveckling och kvalitetshantering.

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

Abstract

Published by
Finnish Education Evaluation Centre

Name of Publication
Satakunnan ammattikorkeakoulun auditointi 2016
(Audit of the Satakunta University of Applied Sciences 2016)

Authors
Pertti Puusaari, Hanna Hauta-aho, Maire Mäki, Jukka E. Mäkinen, Anni Suvisuo,
Marja-Liisa Saarilammi & Tuula Pirinen

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of the Satakunta University of Applied Sciences and has awarded the university of applied sciences a quality label that is valid for six years from 29 February 2016. The quality management system of the Satakunta 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 management system that the university has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the university of applied sciences (UAS) was *internationalisation*.

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

- Long-term development of the quality system provides a solid foundation for quality system which covers all the core duties. The quality management responsibilities are clearly defined.
- Feedback on the degree programmes is utilised in a systematic way and based on agreed-upon procedures and instructions. The students can give feedback when they apply for studies, during the studies, at graduation and as an alumni. The feedback is processed systematically and in various ways. Moreover, the feedback gives proven results.
- The UAS has procedures for internal audits which have been developed based on feedback. The internal audits are carried out according to an annual plan. The internal auditors are trained to form an audit pool which enables dissemination of best practices and general commitment of the staff to quality work.

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

- Somewhat mechanistic, the quality system's main purpose seems to be maintaining the existing procedures. Therefore, the audit group recommends strengthening the reform-orientated elements of the quality system. The UAS ought to consider a range of alternatives and develop its quality system with the view of supporting a more flexible and versatile management and encouraging the staff to thinking outside the box and exceeding expectations.
- Satakunta University of Applied Sciences has action plans for carrying out its strategy. However, there is some lack of understanding of how the UAS's goals affect the work on individual and unit level. The audit group recommends adding general discussions on various forums about how the goals are targeted to the various areas of responsibility.
- The UAS collects forecasting data and feedback from interested parties. The audit group recommends more systematic use of the collected data in developing the operations and quality management.

Keywords
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 Satakunnan ammattikorkeakoulun organisaatio 15

3 Korkeakoulun laatupolitiikka 19
3.1 Laatujärjestelmän perusperiaatteet, tavoitteet ja vastuut 19
3.2 Laatupolitiikasta viestiminen 22
3.3 Laatupolitiikan kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan 23

4 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen 25
4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa 25
4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä 27
4.3 Korkeakoulun laatukulttuuri 29

5 Laatujärjestelmän kehittäminen 31
5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt 31
5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö 32

6 Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta 35
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus 35
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt 39
6.2.1 Tieto- ja viestintätekniikka 39
6.2.2 Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen 42
6.2.3 Hoitotyö 44

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta 48
6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö 51

7 Kansainvälistyminen 57

8 Laatujärjestelmän kokonaisuus 61
8.1 Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus 61
8.2 Laatukulttuuri 65
8.3 Laatujärjestelmän kokonaisuus 65

9 Johtopäätökset 67
9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet 67
9.2 Kehittämissuositukset 68
9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio 69
9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös 69

Liitteet 70
Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit 70
Liite 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu 76
Liite 3. Auditointivierailun ohjelma 77

1 Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK[1]) 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. Se toteutetaan kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö SAMK laatujärjestelmä liitteessä 1 esitellyt kansalliset kriteerit ja vastaako se näin eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnan ohjauksen tarpeisiin, sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan ammattikorkeakoulun laatupolitiikkaa, laatujärjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

SAMK valitsi tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelman (näyttö 1) ja yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (näyttö 2). Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi hoitotyön koulutusohjelman. Auditointiryhmä tarkastelee valitusta osaamisaluekokonaisuudesta erikseen perustutkintoon johtavan koulutuksen laadunhallintaa erikseen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen laadunhallintaa. Ammattikorkeakoulu valitsi valinnaiseksi auditointikohteeksi kansainvälistymisen.

1 Satakunnan ammattikorkeakoulu käyttää nimestään kirjainlyhennettä SAMK. Tätä lyhennettä käytetään myös tässä raportissa.

Satakunnan ammattikorkeakoulun auditointikohteet:

1. Ammattikorkeakoulun laatupolitiikka
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen
3. Laatujärjestelmän kehittäminen
4. Ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
    a. Tutkintotavoitteinen koulutus[2]
    b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
    c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö[3]
    d. Valinnainen auditointikohde: kansainvälistyminen
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt
    a. Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelma
    b. Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
    c. Hoitotyön koulutusohjelma
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri laadunhallinnan kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kehitysvaiheet ovat puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt. Kriteeristö sisältää kehitysvaiheiden luonnehdinnat auditointikohteittain. Jokaisen auditointikohteen kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaisen auditointikohteen kehitysvaihetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu SAMKin toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun ammattikorkeakoulussa 24.–26.11.2015. Auditointiryhmällä oli myös pääsy ammattikorkeakoulun laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu on kuvattu raportin liitteessä 2.

Ammattikorkeakoulu valitsi, että auditoinnin toteuttaa kansallinen auditointiryhmä suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyysnäkökulmasta.

2 Sisältää ensimmäisen ja toisen syklin koulutuksen. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat ammattikorkeakoulututkinnot ja toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot.
3 Mukaan luetaan yhteiskuntavastuu, täydennyskoulutus, avoin ammattikorkeakouluopetus sekä maksupalvelukoulutus.

Auditointiryhmässä toimivat:
Rehtori **Pertti Puusaari**, Hämeen ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
Erityisasiantuntija **Hanna Hauta-aho**, Diakonia-ammattikorkeakoulu
Johtaja **Maire Mäki**, Pohjois-Pohjanmaan TE-toimisto
Kehitysjohtaja **Jukka E. Mäkinen**, Tampereen yliopisto
Opiskelija **Anni Suvisuo**, Laurea-ammattikorkeakoulu.

Auditoinnin projektipäällikkönä ja sihteerinä toimi arviointineuvos **Marja-Liisa Saarilammi** ja auditointiryhmän toisena sihteerinä arviointiasiantuntija **Tuula Pirinen** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

Auditointivierailu toteutettiin kolmipäiväisenä. Vierailun avulla auditointiryhmä todensi ja täydensi auditointiaineiston perusteella tekemiään havaintoja ammattikorkeakoulun laatujärjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

Auditointiryhmä laati auditoinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Ryhmä laati raportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin. Satakunnan ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen raportin julkaisemista.

2
Satakunnan ammattikorkeakoulun organisaatio

SAMK on monialainen korkeakoulu, joka toimii Suomen länsirannikolla. Koulutusta on neljällä eri paikkakunnalla: Porissa, Raumalla, Huittisissa ja Kankaanpäässä. SAMKin strategisia painoaloja vuosina 2013–2016 ovat tulevaisuuden energiaratkaisut, terveys- ja hyvinvointiosaaminen, innovatiiviset palvelut ja meriosaaminen sekä korkeakouluyrittäjyys.

Hallinto

Satakunnan ammattikorkeakoulu on ammattikorkeakoululain mukainen ammattikorkeakouluosakeyhtiö (Satakunnan ammattikorkeakoulu OY). Yhtiön ylintä päätösvaltaa käyttää osakeyhtiölain mukainen yhtiökokous ammattikorkeakoululaissa säädetyin rajoittein. Toimielimiä ovat hallitus ja toimitusjohtajana toimiva rehtori sekä tutkintolautakunta, opintotukilautakunta ja opiskelijavalintalautakunta. Johtamisen tukena toimii lisäksi johtoryhmä sekä YT-neuvottelukunta.

SAMKin hallitukseen kuuluu yhdeksän jäsentä. Porin ja Rauman kaupungit nimeävät siihen kumpikin kaksi jäsentä, Huittisten ja Kankaanpään kaupungit kumpikin yhden sekä elinkeinoelämä yhden jäsenen. Ammattikorkeakouluyhteisöstä hallitukseen kuuluu kaksi henkilöä: henkilökunnan ja opiskelijoiden valitsema jäsen.

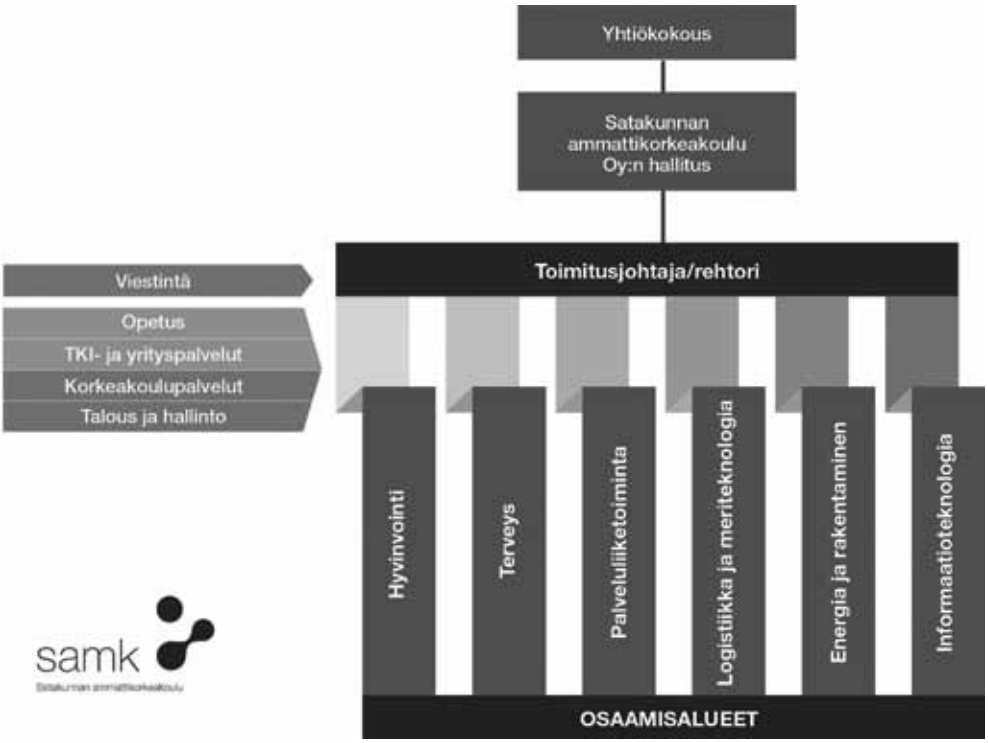
Organisaatio

SAMKin sisäistä toimintaa johtavat rehtori–toimitusjohtaja ja kaksi vararehtoria, joista toinen vastaa opetuksesta ja toinen TKI-toiminnasta ja yrityspalveluista. Korkeakoululla on kuusi osaamisaluetta, joista jokaisella on sen toiminnasta vastaava johtaja. Korkeakoulun johtoon kuuluvat lisäksi sisäisistä palveluista vastaava korkeakoulupalvelujen johtaja sekä talous- ja hallintojohtaja. Asiantuntijahenkilöstö, josta suurin osa on opettajia, työskentelee osaamisalueilla. Satakunnan ammattikorkeakoulun organisaatio ja osaamisalueet on esitetty kuviossa 1.

Kuviosta 1 käy ilmi, että rehtorin esikunnassa toimii myös *viestintäpalvelut*. *Korkeakoulupalveluihin* kuuluvat kirjasto-, opiskelija- ja tietohallintopalvelut. Opiskelijapalveluihin kuuluvat avoimen ammattikorkeakoulun palvelut sekä kansainvälisyys- ja opintoasiainpalvelut. Toimintaa johtaa korkeakoulupalveluiden johtaja. *Talous- ja hallintopalvelut* vastaa talousarvion valmistelusta, talouden seurannasta, raportoinnista ja ennustamisesta, keskeisten sopimusten valmistelusta, henkilöstöhallinnosta, kiinteistö-, tila- ja turvallisuuspalveluista sekä hankintapalveluista ja arkistotoimesta. Toimintaa johtaa talous- ja hallintojohtaja.

Opetusprosessi vastaa koko organisaatiota koskevan opetuksen ohjauksesta, strategisesta johtamisesta ja kehittämisestä. Sitä johtaa vararehtori, jonka esikuntaan kuuluvat opetuksen, ohjauksen ja opetussuunnitelmaprosessin kehittämisestä vastaavat koordinaattorit, verkko-opetuksen koordinaattori sekä järjestelmien tarvemäärittelyä ja kehittämistä koordinoiva henkilö. Opetusprosessin tehtävänä on kehittää opetuksen laatua sekä toteuttaa kehittämisen vaatimia järjestelmätason toimia ja arviointeja. Myös laadunhallinta ja tietotuotanto kuuluvat opetusprosessiin.

TKIY-palvelut vastaa koko organisaatiota koskevan TKI-toiminnan, opiskelijayritysyhteistyön, opiskelijayrittäjyyden, maksullisen palvelutoiminnan, täydennyskoulutuksen ja yrityskoulutuksen ohjauksesta ja strategisesta johtamisesta. Sitä johtaa vararehtori. Operatiivinen toiminta tapahtuu osaamisalueilla osaamisalueiden johtajan ja tiiminvetäjän johdolla.



KUVIO 1. Satakunnan ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio

Osaamisalueet

Tutkintokoulutusta, TKI-toimintaa sekä opiskelijayrittäjyyttä tukevaa toimintaa ja maksullista koulutusta järjestetään kuudella osaamisalueella:

- *Hyvinvointi-o*saamisalue tarjoaa fysioterapeutin, geronomin, kuvataiteilijan, kuntoutuksen ohjaajan ja sosionomin AMK-tutkintoja sekä kuntoutuksen ja vanhustyön sekä sosiaalialan ylempiä AMK-tutkintoja. Fysioterapian koulutusta on sekä suomeksi että englanniksi.
- *Terveys*-osaamisalueelle kuuluvat sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan AMK-tutkinnot sekä ylemmistä AMK-tutkinnoista terveyden edistäminen ja hyvinvointiteknologia.
- *Palveluliiketoiminnan* osaamisalueeseen kuuluvat tradenomin tutkintoon liittyvät liiketoiminnan ydinalueet: talous ja rahoitus, myynti ja markkinointi, yritysviestintä, yritysjuridiikka ja julkishallinto. Englannin kielellä voi opiskella tutkinnon innovatiivisissa liiketoimintapalveluissa. Matkailun opinnot johtavat restonomin tutkintoon. Ylemmän AMK-tutkinnon voi suorittaa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ohjelmassa.
- *Logistiikka ja meriteknologia* -osaamisalue keskittyy kansainväliseen liiketoimintaan, logistiikkaan, tuotantotalouteen, merenkulkuun sekä kone- ja tuotantotekniikkaan. Osaamisalueelta valmistuu tradenomeja, insinöörejä ja merikapteeneja. Ylemmän AMK-tutkinnon voi suorittaa merenkulun hallinnossa. Englannin kielellä voi opiskella kansainvälisen liiketoiminnan Bachelor of Business Administration -tutkinnon sekä yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän Master of Business Administration -tutkinnon.
- *Energia ja rakentaminen* -osaamisalue tarjoaa insinöörin tutkintoon johtavaa koulutusta automaatio- ja sähkötekniikassa, rakennus- ja yhdyskuntatekniikassa, sekä energia- ja ympäristötekniikassa. Energian tutkimus- ja osaamiskeskustoiminta kohdentuu uusiutuvan energian, energiatehokkaan rakentamisen, älykkään automaation ja sähkötekniikan alueille.
- *Informaatioteknologian* osaamisalue tarjoaa insinöörin tutkintoja tietotekniikassa, tradenomin tutkintoja tietojenkäsittelyssä sekä ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja hyvinvointiteknologiassa ja englannin kielellä Information technology-ohjelmassa. Lisäksi sillä on opetusvastuu matemaattis-luonnontieteellisistä aineista sekä kielistä ja viestinnästä. Osaamisalue vastaa kahdesta tutkimus- ja osaamiskokonaisuudesta: hyvinvointiteknologiasta ja laskennallisesta älykkyydestä.

Kukin osaamisalue vastaa koulutuksensa laadusta ja kehittämisestä. Toimintaa johtaa osaamisalueen johtaja yhdessä tiimivastaavien kanssa. Osaamisalueiden johtaja ja tiimivastaavat sekä muut osaamisaluejohtajan kutsumat henkilöt muodostavat johtotiimin. Johtotiimillä on myös laatujärjestelmään sisältyviä vastuita.

Vuoden 2016 alusta toteutettiin organisaatiomuutos, jossa korkeakoulupalvelut lakkautettiin omana toimintayksikkönään ja siihen kuuluvat palvelut siirrettiin opetuksen sekä TKI- ja yrityspalveluiden alaisuuteen.

Opiskelijoiden ja henkilöstön määrä

Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, valmistuneiden ja henkilöstön määrät ilmenevät taulukosta 1.

TAULUKKO 1. Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, valmistuneiden ja henkilöstön määrät

OPISKELIJAT (FTE)[4]	MÄÄRÄ
Alempi korkeakoulututkinto	4368
Ylempi korkeakoulututkinto	181
VALMISTUNEET[5]	**MÄÄRÄ**
Alempi korkeakoulututkinto	942
Ylempi korkeakoulututkinto	69
HENKILÖSTÖ (HTV)[6]	**MÄÄRÄ**
Opetus- ja tutkimushenkilöstö	248
Muu henkilöstö	133

4 Lähde: Vipunen (OKM 2014)
5 Kolmen vuoden keskiarvo (Lähde: Vipunen, OKM 2012–2014)
6 Lähde: Vipunen (OKM 2014)

3 Korkeakoulun laatupolitiikka

Satakunnan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän tavoitteet ja periaatteet on määritelty kattavasti. Tavoitteet tarkistetaan rinnakkain laatupolitiikan kanssa vuosittain johdon katselmuksessa. Näihin liittyvä dokumentaatio on järjestelmällistä, täsmällistä ja valittua standardia noudattavaa.

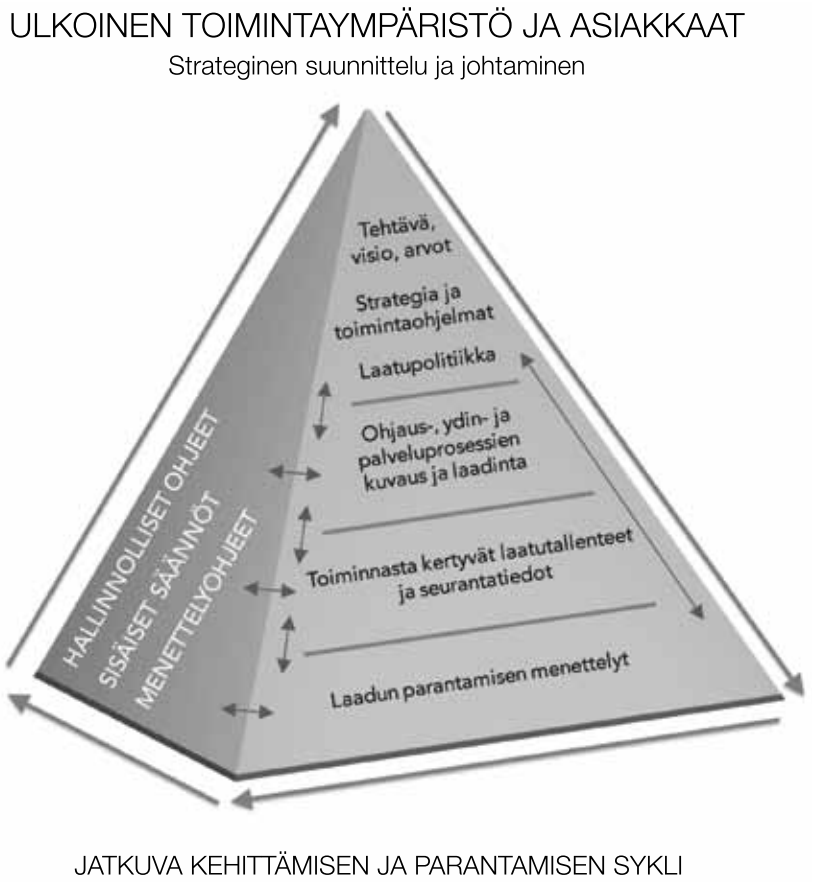
Laatujärjestelmän hierarkkinen kokonaisrakenne on hyvin sovitettu korkeakoulun toimintaan. Sitoutuneisuus laatutyöhön on yhteisössä vahvaa. Menettelyohjeistus antaa selkeän ja yhdenmukaisen selkänojan toiminnalle. Laatujärjestelmän vastuunjako on huolellisesti ja kattavasti kuvattu. Vaikka vahva dokumentaatio kannattelee ja on hyvin saatavilla, olisi laatutyölle eduksi, että laatudokumentaatiota ja sen rakennetta selkiytetään ja viestinnällistä ilmaisua monipuolistetaan.

Satakunnan ammattikorkeakoulun laatupolitiikka on ***kehittyvässä*** *vaiheessa.*

3.1 Laatujärjestelmän perusperiaatteet, tavoitteet ja vastuut

Laatujärjestelmän tavoitteet on määritelty ja niitä seurataan

SAMKin laatujärjestelmä koostuu laatukäsikirjan mukaan neljällä tasolla olevista toimintaa ohjaavista asiakokonaisuuksista, joiden yhteisvaikutusta päämäärien saavuttamiseksi ohjataan strategisella suunnittelulla ja johtamisella. Ulkoinen toimintaympäristö ja sieltä nousevat asiakastarpeet antavat toiminnalle sisällön ja suunnan sekä ohjaavat toiminnan painoalueiden valinnassa. Oleellinen osa toimintaa on palautteisiin ja arviointitietoon perustuva kehittäminen. SAMKin toiminta on hyvin suunniteltua ja toteutettua, sitä arvioidaan, ja arvioinnin pohjalta toimintaa kehitetään edelleen. Laatujärjestelmän kokonaisrakenne on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Satakunnan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisrakenne

Laatujärjestelmähierarkiassa ylimmällä tasolla ovat toimintaa ohjaavat periaatteet. Ylimmälle tasolle kuvatut asiat määritellään strategisessa suunnitteluprosessissa ja ne konkretisoidaan ja tarkistetaan vuosisuunnitteluprosessissa. Seuraavalla tasolla ovat toimintaa toteuttavat prosessit. Ydinprosessit ovat opetus sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta. Palvelu- ja ohjausprosessit tukevat ydinprosessien toteutumista. Prosessien toteuttamista ohjaavat toimintaperiaatteet ja strategia sekä säädökset ja sopimukset. Kolmannelle laatujärjestelmän tasolle on sijoitettu toiminnasta syntyneet seurantatiedot. Niiden avulla seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja niitä käytetään hyväksi toiminnan kehittämisessä. Järjestelmän perustasolle sijoittuvat erilaiset laadunparantamismenettelyt, joita ovat esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset auditoinnit sekä itsearvioinnit. Prosesseja ohjaavat hallinnolliset ohjeet, sisäiset säännöt ja menettelyohjeet. Menettelyohjeet ovat koko SAMKin toimintaa ja kaikkia sen toimijoita sitovia konkreettisia toimintaohjeita. Jatkuva kehittämisen ja parantamisen sykli muodostuu strategisesta suunnittelu- ja vuosisuunnitteluprosessista, toiminnan toteuttamisesta, tulosten arvioinnista ja analysoinneista johdon palavereissa ja katselmuksissa sekä analyysien, auditointien ja tutkimusten pohjalta määritellyistä kehittämistoimenpiteistä ja niiden toteutumisen seurannasta.

Koko SAMKin laatujärjestelmästä vastaa rehtori. Laatuvastaavana toimii opetuksen vararehtori, joka vastaa järjestelmän hallinnoinnista ja kehittämisestä. Laatupäällikkö vastaa laatujärjestelmän operationaalisesta ylläpitämisestä. Laatupäällikön tukena toimii eri yksiköiden edustajista koottu laaturyhmä.

Laatukäsikirjan ja itsearviointiraportin mukaan Satakunnan ammattikorkeakoulun laatupolitiikan perusperiaatteita ovat:

- toiminta on asiakaslähtöistä
- toiminnassa pyritään tietoisesti korkeaan laatuun
- korkean laadun ylläpitäminen kuuluu jokaiselle henkilökuntaan kuuluvalle
- strateginen johtaminen ja toiminnan kehittäminen perustuvat jatkuvaan arviointiin
- ylläpidetään perustehtävien korkeatasoista hoitamista tukevaa laatujärjestelmää.

Laatupolitiikan periaatteiden ja tavoitteiden muotoilu on korkeakoulussa verraten selkeä ja kattava. Laatutavoitteita on asetettu ohjausprosessin ohella erikseen kolmelle toimintalohkolle: opetukselle, TKIY-toiminnalle ja palveluprosessille.

Tavoitteet asettaa SAMKin johtoryhmä strategisessa suunnitteluprosessissa. Henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen normaalia toiminnanohjauksen vuosisuunnittelukäytäntöä noudattaen ja lisäksi esimerkiksi kehittämisryhmien tekemien esitysten tai aloitemenettelyn avulla. Tavoitteet tarkistetaan rinnakkain laatupolitiikan kanssa vuosittain johdon katselmuksessa. Näihin liittyvä dokumentaatio on järjestelmällistä, täsmällistä ja valittua standardia noudattavaa.

Laatutyö näkyy arjessa ja laatujärjestelmään on sitouduttu

Laatujärjestelmän vastuunjako on huolellisesti ja kattavasti kuvattu. Haastattelujen perusteella korkeakouluyhteisö tuntee ja tietää, mistä vastuunjakoa koskeva dokumentaatio on löydettävissä. Informaation välittymistä ja yksiselitteisyyttä läpi koko yhteisön voisi osaltaan kuitenkin parantaa se, että laatujärjestelmän menettelyohjeistusta uudistettaessa vastuunjaon viestivyyttä kehitetään. Henkilöstön toiveena mainittiin haastatteluissa visuaalisempi (kuviot ja taulukot) ilmaisutapa, joka helpottaisi myös nopeaa tarkistamista (ks. luku 3.2).

Auditointihaastatteluista välittyi vahvasti, että henkilöstö eri tehtävissä ja eri tasoilla on ottanut laatutyön osana omaa työtään vakavasti ja arvostaa sitä. Haastattelujen ja itsearvioinnin mukaan laatutyö näyttäytyy arjen toimintana. Tämä henkii hyvin myönteistä kuvaa laatukulttuurista ja sen pitkäjänteisestä vaalimisesta organisaatiossa.

SAMKissa on pitkään luotu perustaa sisäisille auditoinneille, joita auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä. Välineenä tässä työssä on auditoijapooli, joka muodostuu sisäisiksi auditoijiksi koulutetuista henkilöstön edustajista läpi organisaation eri tehtävärooleista ja eri toimintatasoilta. Poolista kutsutaan valikoidut henkilöt toteuttamaan vuosittaiset, sovitut sisäiset auditoinnit. Auditoijapooliin kuulutaan ylpeydellä SAMKissa. Kuvatun hyvän käytänteen positiivisiksi

vaikutuksiksi voidaan tunnistaa sekä sitoutumisen ja osallistamisen edistäminen että laatutyön kautta syntyneen tiedon siirtyminen horisontaalisesti organisaatiossa. Auditoijapooli on omiaan vahvistamaan laatukulttuuria ja levittämään sitä. Toiminnan pitkä jatkumo korostaa sitoutumista jatkuvan kehittämisen perinteeseen korkeakoulussa.

Nykyinen laatujärjestelmä pohjautuu taustaltaan tuotantolähtöiseen, lineaariseen ja hierarkkiseen malliin, joka on hyvin sulautettu korkeakoulun toimintaan. Sitoutuneisuus laatutyöhön on johdossa ja eri henkilöstötasoilla vahvaa. Menettelyohjeistus antaa selkeän ja yhdenmukaisen selkänojan toiminnalle.

Itsearviointiraportin mukaan kehittämiskohteena on osaamisalueiden laatuorganisaation tasapainon kehittäminen. Tähän liittyy laatukoordinaattoreiden roolin vahvistaminen toimintayksiköissä sekä organisaation keskustason ja toimintayksiköiden välisen vuorovaikutuksen esteiden poistaminen. On tärkeää varmistaa, että jatkuvan parantamisen sykli (PDCA) näkyy läpi koko toiminta- ja palveluketjun.

3.2 Laatupolitiikasta viestiminen

Perusteellinen dokumentaatio kannattelee ja se tunnetaan läpi yhteisön

SAMKin laatujärjestelmän yksi kannatteleva kulmakivi on kattava dokumentaatio. Laatukäsikirjan dokumentit tarkistetaan vuosittain, ja tavoitteeksi on asetettu, että minkään dokumentin tarkistuspäivämäärä ei ole vuotta vanhempi. Näin henkilökunta voi luottaa, että dokumentit ovat aina ajan tasalla. Lisäksi organisaation nykyisessä kehitysvaiheessa menettelyohjeita päivitetään vuoden aikana useamminkin, kuten myös laatukäsikirjan kuvausosan tekstejä.

Laatudokumentaatio kaikkine osineen (kuvausosa liitteineen, menettelyohjeet, hallinnolliset ohjeet, sisäiset säännöt ja laatutallenteet) on hyvin saatavilla koko yhteisölle korkeakoulun intrassa ja pääosin myös avoimessa verkossa. Auditointivierailulla saatiin vahvaa näyttöä siitä, että dokumentaatio ja sen rooli laatutyössä, erityisesti menettelyohjeet, tunnetaan laajalti läpi organisaation. Suurin osa henkilöstöstä pystyy antamaan menettelyohjeille merkityksen omassa työssään.

Myös opiskelijat tunnistavat haastattelujen perusteella menettelyohjeistuksen roolin opiskeluprosessissa. Tämä vaikuttaa olevan seurausta systemaattisesta laadunhallinnan vaiheiden läpikäynnistä myös opiskelijoiden kanssa.

Vaikka korkeakoulun laatudokumentaatio on perusteellinen ja pääosin teknisesti hyvin päivittyvä, kohdistuu siihen käyttäjiltä myös runsaasti tunnistettuja kehittämistoiveita. Auditointiryhmälle muodostui käsitys, että dokumentaation keskeisimmät kehittämiskohteet ovat

- osin hankalasti hahmotettava dokumentaatiorakenne,
- raskas ja ei-käyttäjäystävällinen dokumentaation kirjallinen ilmaisutapa sekä
- tarve visuaaliseen kiteyttämiseen runsaan kuvaustekstin asemesta ja rinnalla.

Laatupolitiikan ja laatujärjestelmän vaikuttavuuden viestiminen hallitukselle ei ole käytettävissä olevan aineiston ja haastatteluevidenssin perusteella kaikilta osin systemaattista. Auditointiryhmä suosittelee, että ammattikorkeakoulun hallitus saisi vuosittain roolinsa mukaisen katsauksen laatujärjestelmän tilasta ja kehittämisestä.

Sidosryhmäviestinnässä SAMKilla on järjestelmällinen ja aktiivinen ote. Ulkoiset sidosryhmät tuntevat hyvin säännölliset sähköpostitiedotteet ja painetun AGORA-julkaisun. Viestintämuodot ja niiden sisältö olivat haastattelujen perusteella tarkoituksenmukaisia ja vastaanottajien kannalta toimivia. Opettajat puolestaan kokivat neuvottelukuntamallin toimivaksi vuorovaikutuskanavaksi sidosryhmien kanssa, vaikka kokoonpanojen päivittyminen ei organisaatiomuutoksessa ollut pysynyt aivan tahdissa mukana.

3.3 Laatupolitiikan kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan

Laatupolitiikka toimii siltana strategian ja laatutyön välillä

Laatupolitiikka on SAMKissa osa strategista ohjausta. Auditointiryhmän havaintojen mukaan laatujärjestelmä ei vaikuta olevan erillinen tai irrallinen osio, vaan tunnistetusti ja sisäistetysti osa ohjauksen kokonaisuutta. Järjestelmää ja sen eri osien välisiä kytkentöjä on kuvattu visuaalisesti pyramidilla (kuvio 2), jossa neljällä tasolla olevien, toimintaa ohjaavien asiakokonaisuuksien yhteisvaikutusta päämäärien saavuttamiseksi ohjataan strategisella suunnittelulla ja johtamisella. Ylimmällä eli ohjaavalla tasolla ovat muun muassa toimintaa linjaavat periaatteet ja laatupolitiikka.

Vuoden 2015 sertifiointiauditoinnissa saadun ISO-standardin mukaisen lievän poikkeaman vuoksi SAMK on tarkentanut laatujärjestelmän ja strategiaprosessin välistä yhteyttä ja toimivuutta. Kirjallisen aineiston ja haastattelujen perusteella on näyttöä siitä, että tämä on kirkastanut laatujärjestelmän kykyä tukea strategian toteutumista muun muassa toimenpideohjelmien seurannan kautta.

Strategian uudistaminen ja laatujärjestelmän kehitystyön ajallinen eritahtisuus on aiheuttanut korkeakoulun itsearvioinnin mukaan joitain viiveitä ja erirytmisyyttä lineaarisen järjestelmän menettelyohjeistuksessa. Laatujärjestelmän uudistustyötä edelleen suunniteltaessa on syytä pitää huoli, että eri osa-alueet etenevät synkronisesti, ja uudistamisen kokonaiskoordinaatio on riittävää.

Laatujärjestelmän tuottaman tiedon vielä järjestelmällisempään hyödyntämiseen korkeakoulun kokonaisjohtamisessa, eri toimintatasot ja kampukset tasapainoisesti tavoittaen, tulisi kiinnittää jatkossa huomiota.

4
Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta.

Käytössä on vakiintuneita menettelytapoja toiminnan suunnitteluun, toimeenpanoon ja seurantaan. Ammattikorkeakoulun toiminnasta viestitään aktiivisesti ja systemaattisesti sekä ammattikorkeakoulun sisällä että ulkoisille sidosryhmille. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon viestimistä on kuitenkin vielä mahdollista monipuolistaa ja tehostaa organisaation eri tasoilla.

Laatujärjestelmän vastuunjako on toimiva ja laatutyön tehtäviin ja vastuisiin on sitouduttu. Yhteisön jäsenet ovat sitoutuneet laatukulttuurin kehittämiseen. Toiminnan uudistamista tukevia elementtejä on mahdollista vielä vahvistaa laatujärjestelmässä.

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

4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Strategia luo pohjan toiminnan kehittämiselle

SAMKin strategista suunnittelua ja toiminnan painotusten valintaa ohjaavat auditointiryhmän käytössä olleiden aineistojen ja haastattelujen perusteella toimintaympäristöstä nousevat asiakastarpeet sekä opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakouluille asettamat tavoitteet ja rahoitusindikaattorit. Toimintaympäristön havainnointia ja ennakointia tehdään henkilökunnan verkostoihin sekä koulutusohjelmapohjaiseen neuvottelukuntatyöhön pohjautuen. Verkostot ovat joko epävirallisia (esim. yksittäisten henkilöiden tapaamiset eri yhteyksissä ja jäsenyydet eri yhdistyksissä) tai formaaleja (esim. harjoittelun tai opinnäytetyön ohjaukseen liittyvät systemaattiset tapaamiset). Aluekehittämisen toimijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä (esim. aluekehittämiskokoukset, hanketyö) saadaan myös aineksia strategiatyöhön ja toiminnan vaikuttavuuden arviointiin.

Strategian päivitykseen on kehitetty prosessi, jonka SAMKin hallitus on hyväksynyt. Prosessi käynnistyy henkilöstölle ja opiskelijoille suunnatuilla kyselyillä kohdentuen muun muassa toimintaympäristön muutoksiin ja korkeakoulupolitiikan painotuksiin. Sen jälkeen kuullaan neuvottelukuntia, ja lopuksi hallitus käsittelee ko. prosessissa saatua aineistoa strategiapäivässään. Strategian elementit altistetaan sen jälkeen henkilöstökyselyn toiselle kierrokselle. Opiskelijakunnan on mahdollista antaa palautetta strategialuonnoksesta. Sen jälkeen hallitus käsittelee luonnoksen vielä uudelleen ennen strategian hyväksymistä. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan tätä työtä, koska käyttöön otetulla prosessilla on laajennettu henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien mahdollisuuksia osallistua strategiseen suunnitteluun. Strategian päivittämisen prosessi on systemaattinen, ja se tukee korkeakoulun toimintojen laadun varmistamista ja koulutuksen työelämärelevanssia.

Strategiasta toimeenpanoon

Strategian toimeenpanon etenemistä seurataan vuosikellon mukaisesti. Hallitus käsittelee osavuosikatsaukset kvartaaleittain. Hallitus myös arvioi omaa toimintaansa vuosittain. Auditointiryhmän havaintojen mukaan hallituksen toiminnassa painottuu erityisesti yhtiön toiminnan talouteen ja sen seurantaan liittyvien tietojen käsittely. Hallituksen jäsenten näkemysten systemaattista hyödyntämistä on hyvä jatkaa sekä toiminnan suunnittelussa että arvioinnissa. Myös muun ylimmän johdon strategista työskentelyä rytmittää vuosikello. Vuosikellossa on aikataulutettu muun muassa johdon vuosikatselmus, työtyytyväisyystulosten käsittely, kehittämisryhmien tulokset ja edelleen talous- ja toimintasuunnitelman laadinta. Kerättyä tietoa hyödynnetään kehittämistyössä.

SAMK on ottanut käyttöön toimenpideohjelmat strategian toimeenpanon varmistamisessa. Toimenpideohjelmilla varmistetaan strategisesti merkittävien teemakokonaisuuksien edistämistä ja eteenpäin viemistä. Auditointiryhmä kannustaa ammattikorkeakoulua jatkamaan toimenpideohjelmaperusteista työtä. Auditointiryhmä toteaa myös, että strategian toimeenpanoa edistää se, että strategian tarkistamisen prosessiin on luotu osallistumismahdollisuuksia eri työ- ja teemaryhmien puitteissa. Osallistumisen laajentamisen myötä tarve erillisiin strategian jalkauttamisen prosesseihin vähenee.

Johtamista ja esimiestyötä tukevat SAMKin laatujärjestelmän sisältämät säännöt ja menettelyohjeet. Ohjeiden voimassaolo on helppo tarkistaa, ohjeisiin on nimetty vastuuhenkilöt, ja henkilöstö tietää, mistä toimintaa ohjaavat dokumentit löytyvät. Haasteeksi nousee ohjeiden ja tiedon suuri määrä. SAMK onkin panostanut laatujärjestelmän keventämiseen. Myös auditointiryhmä kannustaa ammattikorkeakoulua jatkamaan järjestelmän kehittämistä käyttäjäystävälliseen suuntaan. Yhtenä keinona voisi olla pitkistä ja perusteellisesta sanallisista kuvauksista luopuminen silloin kun asia on mahdollista ilmaista myös visuaalisin keinoin. Auditointiryhmän havaintojen mukaan henkilöstö hyödyntää saatavilla olevaa laatujärjestelmän tuottamaa tietoa vaihtelevasti.

Auditointiryhmälle toimitettujen aineistojen mukaan SAMKissa jatkuvan kehittämisen sykli muodostuu 1) strategisesta suunnittelu- ja vuosisuunnitteluprosessista, 2) toiminnan toteuttamisesta, 3) tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnista ja analysoinneista johdon palavereissa ja katselmuksissa sekä 4) analyysien, auditointien ja tutkimusten pohjalta määritellyistä kehittä-

mistoimenpiteistä ja niiden toteutumisen seurannasta. Auditointivierailun yhteydessä tehtyjen havaintojen perusteella auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että ammattikorkeakoulu harkitsisi huomion kiinnittämistä kehittämistä tukevien elementtien vahvistamiseen laatujärjestelmässä. Tätä tukisi se, että korkeakouluyhteisön jäsenille luodaan mahdollisuuksia toimia erilaisin tavoin yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisessä. Havaintojen mukaan toimintaa suunnitellaan, toteutetaan ja tarkistetaan monin eri tavoin. Prosessin seuraavaan vaiheeseen olisi hyvä panostaa aikaisempaa enemmän ja hyödyntää siinä työssä korkeakouluyhteisön osaamista.

Viestinnästä apuja laatutyöhön

SAMKin laatutyössä viestinnällä on merkittävä rooli myös laatujärjestelmässä. Viestintästrategiasta ja sen johtamisesta vastaa rehtori ja hänen tukenaan johtoryhmä ja viestintäpäällikkö. Toimintayksiköissä viestintävastuu on johtajalla. Vastuutus on selkeä. Ammattikorkeakoulun toiminnasta viestitään muun muassa asiakaslehden ja sähköisten tiedotteiden avulla sekä ammattikorkeakoulun sisällä henkilöstölle ja opiskelijoille että ulkoisille sidosryhmille.

Tunnuslukujen saavuttamistavoitteista, saavuttamisesta ja toimintaprosessien onnistumisesta tiedotetaan toimintayksiköiden operationaaliselle johdolle johdon seminaareissa ja koko henkilökunnalle tiedotteilla, henkilöstöpäivien yhteydessä ja erilaisissa henkilöstölle suunnatuissa tiedotustilaisuuksissa. Johtoryhmä on viestinyt strategisista ja esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia koskevista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta henkilöstölle ja kerännyt henkilöstöltä ideoita toiminnan ohjaukseen ns. Road show -tilaisuuksissa, joita on järjestetty toimintayksikkökohtaisesti vuosittain. Auditointiryhmän havaintojen mukaan Road show näyttäytyy hyvänä käytänteenä, jota on syytä jatkaa ja kehittää edelleen.

Viestinnän tuottaman ja välittämän oikean ja oikea-aikaisen tiedon merkitys strategisen johtamisen välineenä on tunnistettu ja kuvattu. Tiedotusmateriaalin hyödyntäminen jää luonnollisesti yksittäisen henkilön oman aktiivisuuden varaan.

4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä

Toiminnanohjaus on vakiintunut johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Johtamisjärjestelmä on kattava ja selkeärakenteinen. Ohjeistusta löytyy laajasti erilaisiin prosesseihin ja toimintoihin. Henkilöstö hyödyntää erityisesti opetusjärjestelyihin liittyviä toimintaohjeita. Johdon katselmuksen asioita käsitellään kuukausittain johtoryhmän kokouksissa ja lisäksi kerran vuodessa pidettävissä kokouksissa.

Monipaikkainen ja monialainen yhteisö edellyttää sitä, että henkilöstö voi luottaa menettelytapoihin ja että jokainen tietää menettelytavat henkilöstöasioissa. SAMKin laatujärjestelmä tukee erinomaisella tavalla henkilöstöhallintoa, koska henkilöstöön liittyvät toimintatavat ovat systematisoituja. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita kehityskeskustelut, jotka auditointiryhmän havaintojen mukaan käydään laatujärjestelmässä dokumentoidulla tavalla ja ovat kattavia. SAMKin arvoissa korostetaan tuloksen tekemistä yhdessä, uteliaisuuteen rohkaisemista,

vastuullisuutta ja odotusten ylittämistä. Epäselväksi jää, tukeeko laatujärjestelmän luonne kaikilta osin valittujen arvojen mukaista toimintaa. SAMK on onnistunut tukemaan laatujärjestelmään sisältyvien yhtenäisten menettelytapojen avulla henkilöstön vahvaa sitoutumista laatutyöhön, seuraavassa kehittämisvaiheessa voisi pohtia, millä tavoin laatujärjestelmä rohkaisee henkilöstöään SAMKin arvojen mukaisesti uteliaisuuteen tai odotusten ylittämiseen.

Ammattikorkeakoulun laatupäällikön johdolla toimivaan ammattikorkeakoulun laadun kehittämisryhmään kuuluu edustaja jokaisesta toimintayksiköstä. Näiden laatukoordinaattoreiksi nimettyjen henkilöiden tehtävä on strategiaprosessia koskevan tiedon välittäminen yksiköihinsä. SAMKissa on tunnistettu kehittämiskohteeksi se, että laatukoordinaattoreiden työpanosta ei hyödynnetä riittävästi toimintayksiköissä eikä esimerkiksi juuri strategiaprosessia koskevan tiedon välittämisessä. Tiedotustehtävä ei näin kaikilta osin toteudu. Osassa osaamisalueita on panostettu tilanteen korjaamiseen. Osassa työ oli auditointivierailun ajankohtana vielä kesken.

Auditointiryhmä toteaa, että SAMKissa on kehitetty hyvien käytäntöjen levittämiseen systemaattisia, uudentyyppisiä menettelyjä. Tästä esimerkkinä on sisäinen auditointi osaprosesseineen. Prosessiin kuuluvat auditoijakoulutukset, harjoitusauditoinnit ja sisäiset auditoinnit. Tässä yhteydessä on mahdollista levittää eri koulutusalojen kesken toimivia ja hyviä käytäntöjä, mikä motivoi korkeakoulun asiantuntijoita oman työnsä kehittämiseen ja toisten yksiköiden osaamisen tunnistamiseen. Auditointivierailun yhteydessä esimerkiksi terveysala toi esille esimerkkejä koulutusalan hyvien käytäntöjen leviämisestä koko SAMKin toimintaan.

Sisäisiä auditointeja toteutetaan vuosittain tehtävän suunnitelman mukaan. Organisaation asennetta sisäisiä auditointeja kohtaan on pystytty muuttamaan positiiviseen, organisaation kehittämisen toiminnan suuntaan. Tämä johtuu muutetusta suunnasta auditoinneissa – puhutaan ”kehittävästä auditoinnista”. Auditointiryhmän mielestä tätä työtä kannattaa jatkaa, ja kehitystyössä hyvänä suuntana on vierailun yhteydessä esille tuotu sisäisen auditoinnin tilaamisen mahdollisuus. Haastatellut myös kokivat sisäisten auditoijien koulutuksen hyvänä mahdollisuutena oman laatuun liittyvän osaamisen kehittämisessä.

Koordinointia ja yhdenmukaistamista

SAMK on huolehtinut laajasti siitä, että toimintaohjeita on laadittu keskeisiin toimintoihin. Ohjeen laatimisen yhteydessä tehdään arviointi ohjeen tarpeellisuudesta. Ohjeita on runsaasti, ja auditointiryhmän havaintojen mukaan niitä päivitetään erittäin systemaattisesti ja henkilöstö myös tuntee ne hyvin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan toimintaohjeiden käyttö on myös erittäin systemaattista ja pääosa SAMKin henkilöstöstä pitää menettelyohjeita toimintaa koordinoivana ja yhdenmukaistavana. Laatujärjestelmä toimii käytännön työssä ”selkärankana”, josta on aina mahdollista tarkistaa asioiden hoitamiseen liittyvät menettelytavat. Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstö hyödyntää laajasti erilaisia opiskeluun liittyviä toimintaohjeita. Ohjeet ovat yhdenmukaistaneet työkäytäntöjä eri osaamisalueiden välillä.

Auditointiryhmän havaintojen mukaan ns. keskijohdon (esimerkiksi osaamisalueiden/yksiköiden päälliköt) kehittämiseen painottuva työpanos näyttäytyy strategisessa suunnittelussa ja osin myös laatutyössä vaatimattomana. Keskijohdon rooli painottuu toimeenpanoon. Auditointiryhmä

suosittelee, että ammattikorkeakoulu ottaisi jatkossa yhdeksi arviointikohteekseen sen, millä tavoin keskijohto osallistuu laatutyöhön ja millaisia kehittämisen vaihtoehtoja tähän voisi olla löydettävissä. Uusien henkilöiden tai yli vuoden poissa olleiden henkilöiden perehdyttämiseen kuuluu myös laatujärjestelmään perehtyminen. Auditointiryhmän mukaan henkilöstö kokee tämän menettelyn hyväksi, ja menetelmä mahdollistaa uuden henkilöstön sitoutumisen laatutyöhön.

SAMKin laatujärjestelmä painottaa sitä, että poikkeamiin reagoidaan. Poikkeamilla tarkoitetaan muun muassa sitä, että sovittuja ja laatujärjestelmässä kuvattuja menettelytapoja ei ”syystä tai toisesta” noudateta. Auditointiryhmä haluaa kannustaa korkeakoulua jatkossa kiinnittämään entistä enemmän huomiota reagoinnin jälkeisiin toimiin ja hyödyntämään laajasti korkeakoulun asiantuntijoiden työpanosta laatujärjestelmän kehittämistyössä.

Seurannan menettelyistä

SAMKilla on arviointiohjelma, jossa on kuvattu seurattavat indikaattorit, niiden seurantataajuus, vastuutaho sekä tiedonkeruun toimija. Arviointiohjelma on kattava, mutta itsearvioinnin mukaan puutteita on muun muassa tietojen seuraamisen mahdollisuuksissa. Tämä voi johtua siitä, että erilaisten seuranta- ja toteutumatietojen koontiin käytetään useita eri tietojärjestelmiä. Kerättyjen tietojen muuttaminen nopeasti saatavaksi dataksi ei toteudu kaikilta osin.

Ammattikorkeakoulu painottaa, että strategisen johtamisen tueksi tarvitaan myös laadullista tietoa. Sitä hankitaankin jossain määrin, esimerkiksi henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointiin liittyen. Tiedon keräämiseksi on käytössä useita erillisiä kyselyjä. Toiminnan laadun kokonaisarviointia toteuttaa vuosittain tehtävä sertifiointiauditointi, jonka SAMK on kokenut hyväksi laadun jatkuvan parantamisen mahdollistajaksi. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan riittävän monipuolisen sertifioinnin avulla on mahdollista vahvistaa jatkuvaa laadun parantamista.

Haastatteluissa nousi esiin laatujärjestelmän kuormittavuus järjestelmän yksityiskohtaisuudesta johtuen, vaikka ammattikorkeakoulu on jo yksinkertaistanut ja alkanut selkiyttämään järjestelmäänsä. Kriittisesti voidaan arvioida myös järjestelmän strategista ketteryyttä uusien toimintamallien kehittämiselle ja käyttöönotolle.

4.3 Korkeakoulun laatukulttuuri

SAMKin johto on sitoutunut laatutyön tehtäviin ja vastuisiin sekä laatukulttuurin kehittämiseen. Laatujärjestelmä on rakenteeltaan selkeä ja vastuut on määritetty. Laatukoordinaattoreiden roolia on selkiytetty ja vahvistettu osassa osaamisalueita. Vastuunjako näyttäytyy toimivana.

Itsearvioinnin mukaan ja myös auditointivierailun havaintojen pohjalta henkilöstö ei tunnista kaikilta osin omaa rooliaan laatujärjestelmässä vaan rooli jää toimintaohjeiden toteuttajaksi. Toimintayksikkö- ja osaamisaluetasolla tarvitaan edelleen uusia toimintatapoja, jotta roolit selkiytyvät ja jokainen tietää oman tehtävänsä laadun parantamiseksi tehtävässä työssä.

”Laatua ei kuitenkaan aiota keventää, jos järjestelmää kevennetäänkin”

Laatukulttuurin kehittämistarpeena näyttäytyi haastattelujen perusteella se, että henkilöstöä olisi hyvä kannustaa rohkeammin luopumaan vanhoista käytänteistä. Tämä tukisi myös SAMKin arvojen mukaista toimintaa. Auditointiryhmä näkee yhtenä mahdollisuutena sen, että käytössä olevaa perehdyttämisohjelmaa ja myös nykyisen laatujärjestelmän kehittämistä (keventämistä) hyödynnettäisiin uuden kulttuurin rakentamisessa. Joka tapauksessa henkilöstön rohkaisua innovatiiviseen toimintaan ja pilottien käynnistämiseen toiminnan kehittämisessä on mahdollista lisätä.

5 Laatujärjestelmän kehittäminen

Satakunnan ammattikorkeakoululla on vakaat ja avoimesti dokumentoidut menettelyt laatujärjestelmän tilan ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Laatujärjestelmän kehittämistyö on ollut järjestelmällistä ja ISO-standardin mukaista. ISO-järjestelmän mukaisia sertifiointiauditointeja on toteutettu säännöllisesti, ja niiden suositukset on viety käytäntöön sitoutuneesti. Organisatoristen muutosvaiheiden myötä laatujärjestelmän hallitussa uudistamisessa on syytä vahvistaa kokonaisjärjestelmän kehittämisen dynamiikkaa.

*Laatujärjestelmän kehittäminen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Hallittu menettelytapojen yhdistelmä varmistaa kehittämisen perustarpeisiin vastaamisen

Laatujärjestelmän kehittämissystematiikka pohjaa SAMKissa käytössä olevan ISO-standardin olennaiseen piirteeseen jatkuvasta parantamisesta. Standardin mukaista, vuosittaista sertifiointiauditointia käytetään koko järjestelmän kehittämisen varmistajana. Sen roolia täydentävät sekä vuotuiset johdon katselmukset että kohdennetut sisäiset auditoinnit. Yhdessä nämä säännölliset menettelytavat johtavat hyvin järjestelmälliseen inkrementaaliseen kehittämisen kehään: auditointihavainnot käydään läpi ja niihin kirjatut korjaavat ja parantavat toimenpiteet toteutetaan. Toteutumisen seurannan kautta varmistetaan kirjattujen kohteiden (poikkeamat ja puutteet) saattaminen haluttuun tilaan.

Auditointiaineiston perusteella voidaan sanoa, että SAMKilla on pääosin vakaat ja toimivat sekä hyvin ja avoimesti dokumentoidut menettelyt laatujärjestelmän tilan ja kehittämistarpeiden arvioimiseen. Menettelytapojen yhdistelmä ja toisiaan täydentävyys (johdon vuosikatselmukset, ulkoiset sertifiointiauditoinnit sekä äskettäin tarkistettu sisäisen auditoinnin toimintatapa) ovat vakuuttavia ja riittävän systemaattisia.

Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt on laajasti tunnistettu ja pystytään kuvaamaan ja perustelemaan hyvin. Sen sijaan järjestelmän uudistaminen kevyempään mutta vaikuttavampaan suuntaan jättää vielä toivomisen varaa. Auditointihaastattelun mukaan laatujärjestelmää uudistava projektisuunnitelma on kuitenkin tekeillä.

5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö

Kohti nykyjärjestelmän kevennettyä ja näkemyksellisesti uudistettua versiota

SAMKin laatujärjestelmän perusta on luotu ammattikorkeakoulun vakinaistamisen jälkeen vuosina 1996–1997. ISO-standardiin perustuva rakenne ja menettelyt ovat säilyneet, ja kehitystyötä on tehty järjestelmää hienosäätäen ja päivittäen. Merkittävimmät uudistusvaiheet ajoittuvat vuosille 2002 ja 2004.

Laatujärjestelmä on sertifioitu (ISO-sertifiointi) vuosina 2012 ja 2015. Sertifiointiauditointeja pidetään SAMKissa arvossa. Nykyinen omaehtoinen kehitysvaihe laatujärjestelmään käynnistyi askeleittain vuoden 2013 organisaatiouudistuksen myötä.

Korkeakoulujen arviointineuvoston vuosina 2008–2009 toteuttaman auditoinnin jälkeen SAMKissa on otettu tarkasti huomioon kaikki auditoinnissa annetut kehittämisehdotukset ja tunnistettu keventämisen kohteita. Tällä hetkellä korkeakoulu kuitenkin kokee, että osa kehittämissuosituksista on viime vuosien muutospyörteessä jo vanhentunut eikä niitä ole tarkoituksenmukaista enää ottaa sellaisenaan kehitystyön pohjaksi.

SAMK on sitoutunut implementoimaan nykyjärjestelmänsä ISO 9001/2015 -standardin mukaiseksi vuosien 2016–2017 aikana asteittain. Samassa yhteydessä on myös tarkoitus toteuttaa muun muassa itsearviointiraportissa ja auditointihaastatteluissa tunnistettuja kehittämiskohtia, kuten

- keventäminen ja kuormittavuuden vähentäminen
- viestinnällinen selkeyttäminen
- tiivistäminen ja visualisointi
- käyttäjäystävällisyyden lisääminen
- käyttöliittymien/digitaalisen käytettävyyden parantaminen (mobiilikäytettävyys).

Yhteenvetona auditointiryhmä voi todeta, että SAMK on kehittänyt laatujärjestelmäänsä suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti. Korkeakoulu on myös tunnistanut itsearviointiraportissaan keskeiset kehittämisen kohteet nykyisessä laatujärjestelmässään. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa laatujärjestelmän uudistusprosessissa kiinnitettäisiin vielä vahvemmin ja kohdennetummin huomiota kehittämisen dynamiikan lisäämiseen. Erityisesti laadunhallinnan vaikuttavuuden kannalta olennaisen ”kehitä”-vaiheen olisi tärkeää olla paremmin näkyvissä. Laatujärjestelmän tuottama kehittämissyöte saataisiin siten lujemmin kytkettyä muuhun kehittämiseen, joka on ansiokasta toimintojen ja toteutuksen tasolla. Arviointi- ja palautetiedon sekä sen analysoinnin ja johtopäätösten kautta syntyy täydentävää ja arvokasta kehittämistietoa.

Auditointiryhmä suosittelee lisäksi, että laatujärjestelmän uudistustyötä linjatessaan SAMK pohtisi avoimesti erilaisia vaihtoehtoja järjestelmän kehittämiseksi, jotta se tukisi joustavammin ja monipuolisemmin korkeakoulun johtamista lähitulevaisuuden monimutkaisissa muutostilanteissa.

6
Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutuksen kehittämistä ja tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Laatujärjestelmä tuottaa monipuolista ja osittain tarkoituksenmukaista tietoa, jonka hyödyntämisestä kehittämisessä on näyttöä.

Henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat merkittävällä tavalla laatutyöhön. Opiskelijakunta SAMMAKKO tukee tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämistä. Sidosryhmien osallistuminen tapahtuu vahvan neuvottelukuntarakenteen avulla. Tukitoimintojen laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattiset ja vakiintuneet.

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

Koulutuksen laadunhallinta toimii hyvin

Tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteet asetetaan opetus- ja kulttuuriministeriön asettamien rahoitusindikaattoreiden ja strategisten valintojen perusteella. Yksi strategian toimenpideohjelma asettaa tavoitteet sujuvalle opiskelulle, kuten tulevaisuuden oppimisympäristöille ja koulutukseen liittyvien prosessien toimivuudelle. Tavoitteiden lisäksi toimenpideohjelmassa on määritelty selkeästi myös vastuut.

Auditointiaineiston mukaan opetuksen laatutavoitteina ovat laadukkuus, opiskelijoiden tehokas valmistuminen ja ajantasainen osaaminen, koulutuksen vetovoima ja opiskelijoiden osallistuminen opetuksen kehittämiseen. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja keskeisten kumppaneiden roolia tavoitteiden määrittämisessä kannattaisi pohtia ja tarpeen vaatiessa vahvistaa. Vuosittaiset tulostavoitteet asetetaan hallituksessa, ja ne käsitellään osaamisalueiden johtotiimissä ja tiimipalavereissa. Hallituksella on rooli tavoitteiden määrittelyssä, mutta alueen kumppaneiden ja sidosryhmien mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin jäävät ohueksi. Voidaan todeta, että pääasiallisesti rahoitusindikaattorit luovat pohjan laatutavoitteille.

Tutkinto- ja suoritussääntö ohjaa koulutuksen prosesseja, kuten opiskelijavalintoja, opetussuunnitelmien laadintaa, tutkintorakenteisiin liittyviä asioita ja opintojen tavoitteiden asettamista. Opetussuunnitelma ja siitä johdetut opintojaksoselosteet määrittävät tutkintotavoitteisen koulutuksen opetukselliset tavoitteet. Opetussuunnitelmien kehittämisessä ovat mukana ammattikorkeakouluyhteisön jäseninä niin opiskelijat kuin opettajat sekä sidosryhmät vahvoina näyttäytyvien neuvottelukuntien ansiosta. Opetussuunnitelmaprosessin menettelyohje ohjaa OPS- suunnittelua, joka toteutuu kaikissa koulutusohjelmissa yhteisten ohjeiden ohjaamana. OPS-suunnittelussa osaajapoolien tehtävänä on laatia yhteiset osaamiset ja niiden opintojaksot. Sen jälkeen laaditaan opetusneuvoston ohjaamana koulutusohjelmakohtaiset osaamiset ja opintojaksot. Jo opetussuunnitelmien suunnitteluvaiheessa opiskelijakunta SAMMAKKO antaa lausunnon opetussuunnitelmista koulutustoimikunnalle, jonka jälkeen koulutuksen vararehtori vahvistaa opetussuunnitelmat.

Erityisesti opintojaksoselostekäytäntöä voidaan pitää systemaattisena, vakiintuneena ja toimivana laadunhallinnan menettelytapana. Opintojaksoselosteessa kuvataan opintojakson tavoitteet, opetuksen sisällöt, keskeiset toteutustavat, opiskelijoiden työkuorma, arviointiperusteet ja aikataulu. Osaamisaluejohtaja hyväksyy opintojaksoselosteet, ja ne käydään opiskelijoiden kanssa läpi ennen opintojakson aloitusta. Opintojaksoselosteen avulla varmistetaan opiskelijoiden saaman koulutuksen tasalaatuisuus ja opiskelijoiden oikeusturvan toteutuminen. Haastattelujen perusteella menettelytavan systemaattisuudesta ja toimivuudesta on myös vahvaa näyttöä.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat kattavat ja monipuoliset, ja niissä korostuu myös menettelyohjeiden kattavuus koko organisaation tasolla (ks. luvut 3.2 ja 4.2).

Tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämiseksi kootaan runsaasti palautetietoa. Koulutusohjelmien itsearviointien lisäksi käytössä ovat opintojaksopalautejärjestelmä, opiskelijoiden hyvinvointikysely, hakijakysely, työhönsijoittumiskysely ja joka neljäs vuosi toteutettava opiskelijan hyvinvointia ja opiskelutyytyväisyyttä arvioiva laajempi opiskelijakysely. Lisäksi henkilöstön kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa esiin nousseista kehittämiskohteista laaditaan kooste osaamisalueilla käsiteltäväksi. Lisäksi SAMKissa on käytössä palaute-, aloite- ja reklamaatiokäytäntö, jonka avulla henkilöstöllä, sidosryhmien edustajilla ja opiskelijoilla on mahdollisuus tunnistaa ja välittää tietoa koulutuksen laadun epäkohdista.

Tiedon tuottaminen on systemaattista, ja henkilöstö koki palautejärjestelmän lisäävän koulutuksen tasalaatuisuutta. Auditointihaastattelujen perusteella palautetiedon kokoaminen ei myöskään näyttäytynyt liian kuormittavana. Kyselyihin vastaamisen toivottiin kuitenkin olevan nykyistä aktiivisempaa. Monipuolisista palautekyselyistä huolimatta tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta ei koota systemaattisesti sidosryhmäpalautetta, vaan neuvottelukunnat näyttävät olevan keskeinen väline sidosryhmien osallistamiseen.

Tutkintoon johtavan koulutuksen palautetiedon hyödyntämiseen on olemassa yhteisesti sovitut menettelytavat ja -ohjeet. Palautetta käsitellään osaamisalueiden johtotiimeissä ja tarvittaessa koulutusohjelmien tiimeissä. Useilla osaamisalueilla opettajien saama palaute käsitellään lisäksi henkilöstön kanssa kehityskeskusteluissa. Opintojaksopalautteista järjestetään lisäksi lukukau-

sittain palautetilaisuus, johon myös opiskelijat osallistuvat. Palautteita käsitellään myös koko henkilöstön kanssa henkilöstökokouksissa. Tulostavoitteiden mittareihin liittyviä tietoja käsitellään johtotiimeissä useasti vuodessa, osittain myös muissa tiimeissä ja henkilöstön kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

SAMKissa on osallistava palautekulttuuri

SAMKissa laatujärjestelmän koetaan luovan tutkintotavoitteiselle koulutukselle yhteiset ohjeistukset ja toimintatavat. Pääosa henkilöstöstä ja opiskelijoista on hyvin sitoutunutta laatutyöhön, mutta niukimmillaan siihen osallistuminen mielletään omaan työhön liittyvien menettelyohjeiden hyödyntämiseksi ja oman työn kehittämiseksi. Luontevan, mielekkään ja tehokkaan tavan osallistua laatutyöhön ja koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen tarjoavat sisäiset auditoinnit. Niihin osallistuville järjestetään koulutusta, ja auditoijapooliin kuuluu jäseniä eri henkilöstöryhmistä ja eri osaamisalueilta. Pooliin kuuluvat auditoivat muiden kuin oman toimintayksikkönsä toimintaa, ja näin välittyy tietoa hyvistä käytänteistä yksikköjen välille.

Opiskelijat osallistuvat tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämiseen. Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta jo opintoihin hakeutuessa, useasti opintojen aikana ja valmistumisvaiheessa sekä alumnina. Lisäksi palautetta kootaan kaikista opintojaksoista. Palautteita käsitellään opiskelijoiden kanssa yhdessä palautetilaisuuksissa. Opiskelijoilla on positiivisia kokemuksia palautteen vaikuttavuudesta, ja erityisesti yhteisiä keskusteluja pidettiin tehokkaina toiminnan kehittämisen kannalta.

Opiskelijakunta SAMMAKKO toimii edustuksellisesti ja tukee ammattikorkeakoulun kehittämistä. Opiskelijoiden edustajat toimivat hallituksessa ja eri kehittämisryhmissä. Opiskelijakunnan tehtävänä on myös antaa lausunto valmistelussa olevista opetussuunnitelmista ja toimia opiskelijoiden edunvalvojana kaikissa opetukseen, opiskeluhyvinvointiin ja opiskeluun liittyvissä asioissa.

SAMKissa on vahva koulutusalakohtainen neuvottelukuntaperinne. Sidosryhmien osallistuminen tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämiseen näkyykin vahvimmin neuvottelukuntien kautta. Lisäksi sidosryhmäpalautetta kootaan harjoitteluista ja opinnäytetöiden ohjaajilta. Sidosryhmien osallistumista tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteiden määrittelyyn ja toiminnan systemaattiseen arvioimiseen on vielä mahdollisuuksia vahvistaa. Neuvottelukuntien työskentelyä voitaisiin nivoa vahvemmin osaksi tutkintotavoitteisen koulutuksen strategista ja pedagogista kehittämistä sekä rakentaa nykyistä tavoitteellisempaa yhteistyötä onnistumisten ja kehittämiskohteiden tunnistamiseksi.

Opettajilla ja muulla henkilökunnalla on mahdollisuus antaa palautetta osallistumalla työhyvinvointikyselyyn. Tulokset ja toimenpiteet käydään läpi jokaisella osaamisalueilla sekä vuosittain järjestettävässä henkilöstöpäivässä. Toimenpiteet käsitellään myös johdon järjestämissä Road show-tilaisuuksissa.

Tutkintotavoitteisesta koulutuksesta kootaan runsaasti palautetta ja seurantatietoa. Lisäksi kootaan määrällistä tietoa rahoitusindikaattoreihin liittyen. Palaute- ja seurantatiedon kokoamista ei pidetä kuormittavana, vaikka mittareita on paljon ja osa kyselyistä ja niiden tarkoituksesta jää

opiskelijoille epäselväksi. Mittareiden suuri määrä saattaa heikentää kykyä erottaa kehittämisen kannalta olennainen palaute- ja seurantatieto sekä asettaa haasteita löytää tehokkaasti toiminnan kannalta vaikuttavimmat kehittämistavoitteet.

Tukitoimintojen laadunhallinta toimii hyvin

Tutkintotavoitteista koulutusta tukevat palvelut ovat tarkoituksenmukaiset. Toiminnan kehittämistä vahvistavat laadunhallinnan menettelytavat ovat melko systemaattiset ja vakiintuneet. Opiskelijat pitävät tärkeänä ja toimivana tutoropettajatoimintaa, ja voidaan todeta, että opiskelijat kokevat pääsääntöisesti tulleensa kuulluiksi ja saaneensa apua, ohjausta ja neuvontaa tarvittaessa. Laatujärjestelmän menettelyohjeiden mukaan opiskelijalla on oikeus ohjauskeskusteluun vähintään kerran vuodessa, mutta niiden toteutumisesta täysin systemaattisesti ei ole näyttöä.

Opintojen etenemistä seurataan ja opiskeluhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. SAMKissa toimii opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmä, jonka tavoitteena on opiskeluhyvinvoinnin tukeminen yhteistyössä SAMKin henkilöstön ja opiskelijoiden sekä terveydenhuollon ja oppilaitosdiakonian edustajien kanssa. Opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmän tehtävänä on tunnistaa hyvinvointia uhkaavia tai häiritseviä tekijöitä sekä luoda niiden poistamiseksi ja ennalta ehkäisemiseksi menettelyjä ja käytänteitä. Oppilaitosdiakonin keskustelu-, palveluohjaus- ja sielunhoitopalvelut ovat maksutta käytettävissä niin opiskelijoille kuin henkilökunnalle. Lisäksi kampuksilla on terveydenhoitajan vastaanotto.

Callidus-tutoritoiminta on vasta muotoutumassa, mutta sillä on mahdollisuudet kehittyä vakiintuneeksi opiskeluhyvinvointia tehokkaasti tukevaksi hyväksi käytännöksi. Callidus-tutorit ovat opinnoissaan pidemmälle ehtineitä, hyvin menestyneitä opiskelijoita, jotka auttavat ja ohjaavat oppimis- ja osaamisongelmissa olevien opiskelijoiden oppimista.

Kirjastopalveluiden, tietohallintopalveluiden ja viestintäpalveluiden laatu varmistetaan ja toimintaa kehitetään muun muassa menettelyohjeiden avulla. Haastattelujen perusteella henkilöstö on pääsääntöisesti järjestelmään tyytyväinen, vaikkakin menettelyohjeiden selkiyttämistä ja tiivistämistä toivotaan. Henkilöstöllä on mahdollisuudet antaa palautetta tukitoimintojen sujuvuudesta. Opiskelijat ovat tyytyväisiä tukipalveluihin ja kokevat pystyvänsä osallistumaan niiden kehittämiseen antamalla palautetta.

Itsearvioinnin mukaan SAMK kasvattaa verkko-opetuksen osuutta tutkintotavoitteisessa koulutuksessa. Ammattikorkeakoulu on kehittänyt uudenlaisia opetusmateriaaleja, kuten Camtasia-ohjelmistolla tuotetut opetusvideot. SAMKissa on käytössä myös HILL-oppimisympäristö ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa kehitetty OppiVi. HILL-järjestelmä mahdollistaa opiskelijoiden osallistumisen tunneille myös verkon välityksellä. Valmiuksia ja osaamista HILL-järjestelmän käytön laajentamiselle lisätään aktiivisesti koko ajan ja samanaikaisesti henkilöstöä koulutetaan sen käyttöön. Auditointihaastatteluissa HILL-järjestelmässä todettiin olevan kehitettävää, mutta sen mahdollisuuksiin oppimisympäristöjen monipuolistajana ja laadun parantajana uskottiin vahvasti.

SAMKin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta muodostaa toimivan kokonaisuuden. Laadunhallintaan on rakennettu tavoitteellisuutta, osallistuvuutta, kattavat menettelyohjeet, palautteen keruu ja käsittely. Samoin koulutuksen tukipalvelut tukevat onnistunutta toimintaa.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Tieto- ja viestintätekniikka

Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelman suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät menettelyohjein kuvatut laadunhallinnan toimintatavat edistävät koulutuksen kehittämistä. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa koulutuksen laadunhallintaan muun muassa järjestelmällisen opiskelijapalautejärjestelmän kautta ja tietoa hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä.

Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana toiminnan kehittämisessä, mutta heidän rooliaan voitaisiin entisestään vahvistaa. Laatutyön vaikuttavuudesta on näyttöä.

Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelman laadunhallinta on ***kehittyvässä*** *vaiheessa.*

Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelma kouluttaa itsenäisiä asiantuntijoita tietotekniikan insinöörityötutkintoon, jonka laajuus on 240 opintopistettä. Tieto- ja viestintätekniikan tavoitteellinen suoritusaika on neljä lukuvuotta. Vuonna 2014 koulutusohjelmaa suoritti yhteensä 149 opiskelijaa. Koulutusohjelma pyrkii antamaan opiskelijalle valmiudet hallita tietoteknisiä järjestelmiä ja soveltaa niitä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Koulutusohjelmassa hyödynnetään vahvasti erikoislaboratorioita ns. hands-on-työskentelyssä.

Opetussuunnitelmatyö on osallistavaa

Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelmalle on asetettu selkeät tavoitteet opetussuunnitelmassa. Suunnitelmassa on kuvattu osaamistavoitteet sekä itse opetussuunnitelman rakenne. Opetussuunnitelman laatimista ohjaa opetussuunnitelmaprosessia varten laadittu menettelyohje, joka pohjautuu SAMKin yhtenäisiin kehittämistoiminnan menettelyohjeisiin. Auditointiaineiston sekä haastattelujen perusteella opetussuunnitelmatyö on hyvin organisoitu ja siihen osallistuu laaja määrä opettaja-asiantuntijoita, opiskelijoita ja sidosryhmiä.

Opetussuunnitelman jokaisesta opintojaksosta luodaan opintojaksoseloste, joka käydään ennen opintojakson alkua läpi yhdessä opiskelijoiden kanssa. Opintojaksoseloste sisältää kyseisen opintojakson tavoitteet, opetuksen sisällöt, keskeiset toteutustavat, arviointiperusteet, aikataulun sekä opiskelijoiden työkuorman. Lopullisen opintojaksoselosteen hyväksyy osaamisalueen johtaja sen jälkeen, kun siihen on kirjattu opiskelijoiden palaute. Haastatteluissa opiskelijat antoivat myönteistä palautetta opintojaksoselosteiden läpikäynnistä ennen kurssin aloitusta. Opiskelijoita kuunnellaan jakson suunnitteluvaiheessa, ja näin pääsevät vaikuttamaan sekä kurssin sisältöön että kuormittavuuteen.

SAMK:n laatujärjestelmä ohjeistaa opintojaksopalautteen kokoamisessa. Opiskelijoilta kerätään palaute jakson toteutuksen jälkeen ja palautetta antaessaan opiskelija peilaa kurssin sisältöä opintojaksoselosteeseen. Saadun palauteen pohjalta osaamisalueen johtaja käy keskustelun opettajien kanssa, jotta palaute saadaan hyödynnettyä seuraavaa opetussuunnitelmaa tehtäessä. Palautteista tehdään yhteenvedot, ja ne käydään läpi myös opiskelijoiden kanssa. Näin palautetta antaneet opiskelijat saavat vastapalautteen siitä, miten heidän antamansa palaute on vaikuttanut kurssin sisällön kehittämiseen. Auditointihaastattelun mukaan osalle opiskelijoista oli kuitenkin jäänyt epävarmuus antamansa palautteen vaikuttavuudesta. Opiskelijat toivoivat mahdollisuuksia antaa palautetta jo opintojen kuluessa, jotta niihin pystyttäisiin reagoimaan opintojen aikana.

SAMKin kaikkien opetussuunnitelmien yhteisinä teemoina ovat informaatiolukutaito, kansainvälisyys, kestävä kehitys, TKI-osaaminen ja yrittäjyys. Nämä teemat näkyvät muun muassa tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelmassa niin opetuksen ajantasaisuudessa kuin oppimisympäristöissäkin. Alan nopean kehittymisen vuoksi oppimisympäristöjen kehittäminen ennakoivasti tuo koulutusohjelmalle erityishaasteen, minkä vuoksi koulutusohjelmassa painotetaan työelämälähtöisiä oppimisympäristöjä. Haastattelujen mukaan opiskelijat olivat erityisen tyytyväisiä SAMKin erikoislaboratorioihin ja niiden hyödyntämiseen opetuksessa sekä myös käytännön teknologisiin ratkaisuihin.

Jokaiseen tutkinnossa on pakollisena projektiosaamisen opintoja, joilla halutaan turvata TKI-osaamisen syntyminen ja yhteys työelämään. Opiskelijoiden on mahdollista sisällyttää opintoihinsa yrittäjyysopintoja, jotka puolestaan tarjoavat mahdollisuuden tarkastella yrittäjyyttä tulevana uravalintana, kasvaa yrittäjyyteen ja antaa perustietoa oman yrityksen perustamisesta. Haastattelujen mukaan opiskelijaa tiedotetaan hyvin työelämälähtöisistä harjoittelumahdollisuuksista. Harjoittelun jälkeen kerätään systemaattisesti palautetta, joka johtaa tarvittaessa kehittämistoimiin.

Koulutusohjelman painoalat ohjaavat koulutuksen toteutusta

Opintojen alussa opiskelijalle tarjotaan tukea tutoroinnin muodossa, jolloin selvitetään opiskelijan koulutukseen liittyviä kiinnostuksen kohteita. Opiskelijat luovat henkilökohtaisen suunnitelman, joka käydään opettajan kanssa läpi vuosittain opintojen etenemisen näkökulmasta. Opiskelijat ovat tietoisia keskustelujen tärkeydestä. Haastatelluista opiskelijoista puolet kertoi käyneensä HOPS-keskustelun, ja puolet kertoi, että keskustelu oli edessä vielä loppuvuoden aikana.

Laboratoriotyöskentelyllä on tärkeä rooli opinnoissa, ja se tuo esiin SAMKissa opetuksen keskeistä opetusfilosofiaa, tekemällä oppimista. Työskentely erikoislaboratorioissa on mainittu yhtenä erityispiirteenä tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelman opetussuunnitelmassa, ja se nousikin sekä opiskelijoiden että työntekijöiden haastatteluissa esiin yhtenä monipuolisena opetusmuotona. Laboratoriotyöskentelyssä hyödynnetään opittua teoriaa käytännön työssä.

Koulutusohjelmassa kehitetään parhaillaan verkko-opetuspedagogiikkaa ja siihen liittyviä opetusmenetelmiä. Oppimisympäristöjä on kehitetty digitaalisuuden osalta, mikä mahdollistaa opetukseen osallistumisen verkon välityksellä. Esimerkiksi verkossa järjestetyt tentit tuovat opintoihin

joustavuutta. Jokainen koulutusohjelman opiskelija saa käyttöönsä oman kannettavan tietokoneen, jonka avulla oppimateriaali on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Myös erilaiset oppijat on otettu huomioon käytössä olevissa opetusmenetelmissä ja oppimisympäristöissä.

Kaikessa opetuksessa korostetaan läheistä yhteyttä työelämään. Työelämän edustajat ovat merkittävässä roolissa niin opetussuunnitelmatyössä kuin opintojaksojen toteutuksessa. Tämä näkyy esimerkiksi työelämän kanssa yhdessä tehdyissä projekteissa. Opiskelijoille järjestetään opintoihin liittyviä ekskursioita, rekrytointitilaisuuksia sekä asiantuntijaluentoja. SAMKissa on vakiintunut Open SAMK – tapahtuma, jossa on rekrytoitu muun muassa ICT-alan osaajia. Opinnäytetyö (15 opintopistettä) luokitellaan TKI-opintopisteisiin, koska TKI-toiminta on integroitu opetukseen läpi opintojen. Opinnäytetyö on pilkottu kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen on tarkoitus aloittaa opintojen kolmantena vuotena. Haastatellut opiskelijat kokivat saavansa kaiken tarvittavan avun opinnäytetyön työstämiseen siten, niin että siitä puuttuu ”pakollisen tekemisen” tuntu.

Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelman jatkumona on aloitettu syksyllä 2015 englanninkielinen ylempi informaatioteknologian koulutusohjelma, jonka yhtenä tavoitteena on vahvistaa Satakunnan alueella elinikäisen oppimisen jatkuminen tietotekniikan alalla. Myös avoimen ammattikorkeakoulun opetusta on alettu vahvistaa tarjoamalla avoimen polkuopintoja. SAMKin verkko-opetus on tarkoitus integroida avoimen amkin ja kesäopetuksen tarjontaan.

Laatutyö vaikuttaa opetuksen kehittämiseen

Auditointihaastattelujen perusteella opetussuunnitelmatyöhön osallistuu laaja sekä monipuolinen edustus. Opiskelijakunta SAMMAKKOn osallistumista opetussuunnitelmaluonnosten arviointiin lausunnon antajina pidettiin tärkeänä osana koko prosessia. Opetuksen sisältöjen ajanmukaisuutta pidettiin haastatteluissa erityisen tärkeänä, koska tieto- ja viestintätekniikka on monipuolinen ja nopeasti kehittyvä ala.

Opintojaksolle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja opintojen kuormittavuutta opiskelijat arvioivat antaessaan opintojaksopalautetta. Opintojaksopalautekäytännöllä on tärkeä rooli arvioitaessa opetuksen laatua sekä laadunhallinnan menettelyjen toimivuutta. Näiden onnistuneisuutta seurataan vuosittain johdon vuosikatselmuksessa. Opintojaksopalautteen lisäksi opiskelijoiden hyvinvointikyselyn sekä AVOP-kyselyn tuloksia seurataan koko organisaation tasolla. Opiskelijoiden haastattelussa keskeiseksi myönteiseksi asiaksi nousi mahdollisuus vaikuttaa opintojaksoihin jo ennen niiden alkamista. Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelmassa opintojaksopalautejärjestelmän ja palautekyselyiden systemaattisesta hyödyntämisestä kannattaa jatkossakin huolehtia.

Laatujärjestelmän rooli nähtiin koulutusohjelmassa lähinnä toimintaa menettelyohjeiden avulla koordinoivana. Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelmassa eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana toiminnan kehittämisessä. Jatkuvan kehittämisen kannalta heidän roolia voitaisiin vielä vahvistaa muun muassa asettamalla selkeitä tavoitteita laatutyöhön osallistumiselle.

6.2.2 Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän tutkintokoulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat hyvin koulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana toiminnan kehittämisessä, vaikkakin opiskelijoiden osuutta voisi edelleen vahvistaa. Ylemmän tutkintokoulutuksen osalta laatutyön vaikuttavuudesta on näyttöä toiminnan kehittämisessä.

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän tutkintokoulutuksen laadunhallinta on ***kehittyvässä*** *vaiheessa.*

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa suoritetaan 90 opintopisteen liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opiskelu yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa on työelämäläheistä. Tutkinnon tavoitteellinen suoritusaika on 3 lukuvuotta. Vuonna 2014 koulutusohjelmaa suoritti yhteensä 125 opiskelijaa. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmasta opiskelija saa valmiudet liiketoiminta- ja verkosto-osaamista edellyttäviin vaativiin asiantuntija- ja johtamistehtäviin. Koulutusohjelman tavoitteena on koulutuksen myötä vahvistaa esimies-, ryhmätyö-, vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Koulutusohjelmalla itsellään on keskeinen rooli elinikäisen oppimisen toteuttamisessa.

Opetuksen suunnittelussa korostuvat asiantuntijoiden näkemykset

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman opetussuunnitelma laaditaan opettaja-asiantuntijoiden voimin. Suunnittelutyötä ohjaa menettelyohje, joka kuvaa suunnitteluprosessin sekä määrittelee toimijoiden vastuut prosessin aikana. Opetussuunnitelma käsitellään koulutuksen neuvottelukunnassa, joka koostuu ammattikorkeakoulun sekä elinkeinoelämän edustajista. Näin varmistetaan tutkinnon yhteys työelämään. Opiskelijoiden näkemykset otetaan huomioon opetussuunnitelmatyössä erilaisten palautetilaisuuksien ja keskustelujen välityksellä. Auditointiryhmä suosittelee, että korkeakoulu harkitsisi opiskelijakunnan roolin vahvistamista laatutyössä esimerkiksi opetussuunnitteluryhmien jäseninä.

Osaamistavoitteet yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa määrittyvät osittain valtakunnallisesti, osittain koulutusohjelma- ja opintojaksokohtaisesti. Opintojaksojen sisältö määritellään opetussuunnitelman mukaan. Osaamistavoitteet, opetuksen arviointi sekä opintojen kuormittavuus käydään opiskelijan kanssa läpi kurssin alussa ja niihin palataan tarpeen mukaan kurssin aikana.

Opetussuunnitelman toimivuutta arvioidaan suhteessa annettuun palautteeseen, työelämäntarpeisiin sekä opettajien näkemyksiin. Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen tutkintoon johtavan koulutuksen tiimi (YYR-tiimi) seuraa säännönmukaisesti muun muassa opintojaksopalautetta sekä käsittelee koulutusta koskevia ajankohtaisia aiheita. YYR-tiimin myötä tutkinnon ja opetuksen kehittämisessä on hyödynnetty monipuolista osaamista. Auditointihaastattelut vahvistavat käsitystä, että opetussuunnitelma tehdään yhteistyössä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Opiskelijaedustusta voisi vielä vahvistaa suunnitteluvaiheessa.

Erilaiset arviointimenetelmät ja yhteisöllisyyden tukeminen osana laatutyötä

Itsearviointiraportin mukaan koulutusohjelmaa on kehitetty vuosittain vuodesta 2005 lähtien. Osaaminen arvioidaan tutkinnolle asetettujen osaamistavoitteiden kautta. SAMKin kaikkien opetussuunnitelmien yhteisinä teemoina ovat informaatiolukutaito, kansainvälisyys, kestävä kehitys, TKI-osaaminen ja yrittäjyys. Nämä teemat koskevat myös ylempiä tutkintoja. Yrittäjyysopintoja on mahdollista opiskella kolmen 5 opintopisteen kokonaisuuden verran, ja oman yrityksen perustamiseen saa tukea SAMKin Yrityskiihdyttämön kautta.

Koulutusohjelman keskeinen opetusmenetelmä perustuu tutkivan oppimisen pedagogiikkaan. Tässä menetelmässä opiskelija arvioi oman oppimisen lisäksi koko ryhmän oppimista ja vertaisoppimista. Ylemmän tutkinnon opinnäytetyöt ovat yleensä työelämälähtöisiä kehittämishankkeita, jotka toteutetaan omaan työyhteisöön. Osittain tästä syystä osallistuminen TKIY-toimintaan jää koulutusohjelmassa ohueksi. Auditointiryhmä suosittelee, että korkeakoulu vahvistaisi TKIY-toiminnan roolia koulutusohjelmassa.

Opetuksen sisältöä ja ajantasaisuutta pidetään tärkeänä itsearviointiraportin mukaan. Opiskelijoiden mielestä opetus on ajanmukaista. Opiskelijoiden haastattelussa nousi esiin oppimisympäristöä koskeva kehitysehdotus HILL-järjestelmän aktiivisemmasta käytöstä. Järjestelmä tarjoaa osittain etänä opintojaan suorittaville aikuisopiskelijoille digitaalisen oppimisympäristön, joka ei ole aikaan eikä paikkaan sidottu.

Opintojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota ja ruuhkahuippuja on pyritty tasoittamaan. Opiskelijoiden mukaan palautteen perusteella tehty muutos on ollut näkyvä. Opiskelijoiden hyvinvoinnin tukemiseksi koulutusohjelma järjestää vuosittain ensimmäisen vuoden opiskelijoille kevätretken, jonka ohjelmaan sisältyy oppimisstrategioissa auttavia harjoituksia sekä virkistäytymistä luonnossa. Tätä panostusta auditointiryhmä pitää hyvänä yhteisöllisyyden tukemisena tutkinnossa, jossa opiskelu painottuu muutamiin lähipäiviin lukukaudessa. Opettajien kehittymistä tuetaan muun muassa yhteisellä osaajapoolilla ja pariopettajuudella (vertaisoppiminen) kautta. Opettajien työhyvinvointia seurataan vuosittain työhyvinvointikyselyllä, jonka tulokset käsitellään tiimeissä. Auditointiryhmän havaintojen mukaan ne johtavat toimenpiteisiin.

Opiskelijoiden näkemykset huomioidaan kerätyn opintojaksopalautteen avulla. Palautetta on kerätty myös tutorkeskusteluiden sekä opetuksen yhteydessä. Haastattelussa opiskelijat kommentoivat positiivisesti palautteen antamisen mahdollisuuksiaan. Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa on vakiintuneet menettelytavat ja ne tukevat koulutuksen kehittämistä.

Toimintaa on kehitetty ja vaikuttavuudesta on näyttöä

Koulutusohjelman sisällä toimiva YYR-tiimi käsittelee kerättyä palautetta, ja toimintaa kehitetään palautteen pohjalta. Opiskelijat antavat palautetta myös AVOP-kyselyn kautta. Haastattelussa opiskelijat mainitsivat myös sähköpostin olevan suora keino antaa kehitysehdotuksia.

Koulutusohjelma on kehittänyt viime vuosina erityisesti opinnäyteprosessia, minkä vaikutus on nähtävissä valmistuneiden määrän nousuna. Prosessia on aikaistettu ja seminaarikäytäntöjä selkiytetty. Keskeisimmät koulutusohjelman käyttämät mittarit ovat valmistuneiden opiskelijoiden määrän lisäksi opiskelijoiden tutorointiin liittyvät alku- ja välikyselyt sekä valmistuvien kysely. Näillä seurataan opintojen ja ohjauksen laatua sekä opintojen etenemistä. Hyvänä käytäntönä auditointiryhmä pitää, että laatutyötä toteutetaan yhteistyössä muiden ylempien koulutusohjelmien kanssa. Näin hyvät käytänteet leviävät yhteisen opetussuunnitelmatyön myötä korkeakoulun sisällä.

Opetussuunnitelmatyön päivityssyklin nopeuttaminen kahdesta vuodesta yhteen koettiin auditointihaastattelujen mukaan positiivisena. Haastattelussa nousi myös esiin opetussuunnitelmayhteistyö työelämän sekä Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Auditointihaastattelun mukaan koulutusohjelman vahvuuksina pidettiin opiskelijoiden työelämäkokemusta, hyvää tiedonkulkua, innostuneita opettajia, monipuolista opiskelumateriaalia sekä opitun tiedon jakamista. Vahvuutena näyttäytyi myös digitaalisen oppimisympäristön HILL-järjestelmän käyttö, vaikkakin toiveena oli järjestelmän monipuolisempi käyttöönotto.

Ylemmässä amk-tutkinnossa, jossa opiskelu on monimuotoista, toimivan laatujärjestelmän kehittäminen asettaa omat erityishaasteensa. Koulutusohjelmassa on auditointiryhmän näkemyksen mukaan kuitenkin hyvät laadunhallinnan menettelyt ja vaikuttavuudesta on näyttöjä.

6.2.3 Hoitotyö

Hoitotyön koulutuksen suunnittelu ja toteutus sekä niihin liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. Menettelytavat tukevat erinomaisesti koulutusta ja sen kehittämistä. Henkilöstö ja opiskelijat ovat erittäin sitoutuneita ja aktiivisia koulutuksen kehittämisessä. Ulkoisten sidosryhmien rooli ja merkitys toiminnan kehittämisessä on tunnistettu ja sitä tuetaan. Hoitotyön koulutusohjelman laatutyö on vaikuttavaa ja siitä on selkeää näyttöä.

Hoitotyön koulutusohjelman laadunhallinta on ***edistyneessä*** *vaiheessa.*

Hoitotyön koulutusohjelmassa on kaksi suuntautumisvaihtoehtoa. Sairaanhoitajan (AMK) tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä ja terveydenhoitajan (AMK) 240 opintopistettä. Tutkintojen tavoitesuoritusaika on 4 ja 4,5 vuotta. Vuonna 2014 SAMKissa oli 664 hoitotyön opiskelijaa. Hoitotyön koulutusohjelma sijoittuu SAMKissa Hyvinvointi ja terveys-osaamisalueelle. Hoitotyön koulutusohjelmakohtaiset erityispiirteet ovat eettinen osaaminen, asiakkuusosaaminen, terveyden edistämisen osaaminen, kliininen osaaminen, lääkehoidon osaaminen, päätöksenteko-osaaminen sekä opetus- ja ohjausosaaminen.

Hoitotyön koulutusta suunnitellaan yhdessä

Opetussuunnitelmaprosessia ohjaa menettelyohje, jota pidetään hoitotyön koulutusohjelmassa toimivana ja vaikuttavana. Opetussuunnitelmatyöhön osallistuvat koulutusohjelman opettajat, opetussuunnitelmavastaava, laatukoordinaattori ja tiimivastaavat. Myös opiskelijoiden ja ulkois-

ten sidosryhmien rooli opetussuunnitelman laadinnassa on varmennettu. Opetussuunnitelman laadintaprosessissa on määritelty selkeästi valmisteluvastuu, kommentointivastuut ja päätöksentekovastuu. Hyvin suunniteltu, ohjeistettu ja menettelyohjeen mukaisesti toimiva prosessi jättää tilaa myös toimintaympäristön muutoksista nouseville kehittämistarpeille ja näyttäytyy auditoinnin perusteella joustavana. Lisäksi opetussuunnitelman pedagogista kehittämistä tuetaan systemaattisella sidosryhmätyöllä ja osallistumalla ammattikorkeakoulujen yhteisiin sekä muiden sidosryhmien kanssa toteutettaviin koulutuksen kehittämishankkeisiin.

Hoitotyön koulutusohjelman opetussuunnitelma on osaamisperustainen, kuten lähtökohtaisesti kaikki SAMKin opetussuunnitelmat. Opetussuunnitelman asiakokonaisuuksien tasot ja osaamisen tavoitteet on selkeästi kuvattu. Yhtenäisillä määrityksillä tuetaan opiskelijaa ymmärtämään tavoitteita ja vaatimuksia sekä suhteuttamaan ne arvioinnin yleiseen vaatimustasoon. Hoitotyön koulutuksen suunnitteluun vaikuttavat lukuisten kansallisten ja eurooppalaisten säädösten ohella SAMKin omat osaamistavoitteet, jotka liittyvät oppimisen taitoihin, eettiseen osaamiseen, työyhteisöosaamiseen, innovaatio-osaamiseen ja kansainvälisyysosaamiseen. Osaamistavoitteet koetaan luontevaksi osaksi hoitotyön koulutusohjelmaa. Toisaalta koulutuksen sisältöjä koskevat kansainväliset, kansalliset ja ammattikorkeakoulukohtaiset vaatimukset heikentävät mahdollisuuksia rakentaa yksilöllisiä opintopolkuja. Tähän voitaisiin kiinnittää hoitotyön koulutusohjelmassa enemmän huomiota. Haastattelussa opiskelijat kaipasivat opetussuunnitelmien henkilökohtaistamista ja valinnan vapautta. Esimerkkinä tästä nousivat mahdollisuudet tutkinnon laajentamiseen yrittäjyysopinnoilla. Vaihtoehtoisten suoritustapojen ja valinnaisuuden lisääminen opetussuunnitelmissa saattaisi edistää opiskelijoiden vaihtoehtoisten urapolkujen syntymistä ja kenties uusien ja nousevien ammattien kehittymistä.

OPS-vastaavan johdolla toimineen työryhmän valmistelema, johtotiimin käsittelyssä ja opettajakunnan kommenteilla ollut opetussuunnitelmaluonnos käsitellään neuvottelukunnassa. Siellä opetussuunnitelmaa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan työelämärelevanssin näkökulmasta. Sen jälkeen opetussuunnitelma käsitellään koulutustoimikunnassa, ja lopuksi opetuksen vararehtori hyväksyy sen.

Opiskelijoilla on merkittävä rooli koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Opiskelijakunta SAMMAKKO antaa lausunnon opetussuunnitelmaluonnoksesta. Hoitotyön koulutusohjelmassa opiskelijayhteistyötä pidetään tärkeänä ja opetussuunnitelmatyön näkökulmasta tarkoituksenmukaisena. Opiskelijoiden sitoutumisen ja yhteisen kehittämisen näkökulmasta voidaan pitää erityisen arvokkaana koulutusohjelmassa vakiintunutta käytäntöä käydä opintojaksoseloste läpi dialogissa opiskelijoiden kanssa opintojakson alussa. Opettajalla ja opiskelijoilla on mahdollisuus sopia yhdessä opintojakson/moduulin tavoitteista, suoritustavasta ja arvioinnista ennen opintojaksoselosteen vahvistamista.

Työelämän edustajat osallistuvat opetussuunnitelmatyöhön neuvottelukuntakäytännön puitteissa. Lisäksi hoitotyön koulutusohjelmassa kootaan sidosryhmäpalautetta koulutuksen kehittämiseksi.

Koulutus toteutuu monipuolisissa oppimisympäristöissä

Hoitotyön koulutusta toteutetaan opetussuunnitelman mukaisesti hyödyntäen monipuolisia oppimisympäristöjä ja huolehtien harjoittelujen ja opinnäytetöiden laadusta. Oppimisympäristöihin ollaan tyytyväisiä, etenkin kun niitä on viimeaikoina kehitetty. Perinteisen luento-opetuksen rinnalla oppimisympäristöt mahdollistavat muun muassa simulaatio-opetuksen, tiimityöskentelyn ja verkko-opetuksen.

Harjoittelut ovat keskeinen osa tutkintoa ja merkittävä keino huolehtia opiskelijoiden saavuttaman osaamisen työelämävastaavuudesta. Opinnoista 75 opintopistettä on ammattitaitoa edistävää harjoittelua erilaisissa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä. Opettajat ohjaavat opiskelijoiden harjoitteluja ja käyvät niiden kautta luontevaa vuoropuhelua työelämäkumppaneiden kanssa. Harjoitteluiden ohjausprosessi on määritelty, ja sen toimivuuteen ovat myös opiskelijat tyytyväisiä. Ennen harjoitteluun lähtöä opiskelija käy harjoittelua ohjaavan lehtorin kanssa keskustelun harjoittelun tavoitteista ja käytännöistä. Lisäksi järjestetään väliarviointi ja loppukeskustelut opettajan kanssa. Harjoittelut muodostavat keskenään mielekkään kokonaisuuden. Ainakin osalle opiskelijoista kyetään tarjoamaan henkilökohtainen ja ohjattu harjoittelupolku. Opettajat tutustuvat ennen harjoittelua opiskelijoiden edellisestä harjoittelusta laatimaan itsearviointiin, ja tulevan harjoittelun tavoitteet profiloidaan opiskelijakohtaisesti. Toimintatavan systemaattisuudesta kannattaa huolehtia myös jatkossa.

SAMKilla on hoitotyön osalta vahvaa näyttöä harjoittelukäytäntöjen kehittämisestä myös yhdessä alueen työpaikkojen kanssa. Yhteistyön tuloksena on luotu kliininen opettaja -malli ja harjoittelun aluemalli. Parhaillaan ollaan aloittamassa yhteistä kehitystyötä HOPLA-hankkeessa, jonka tavoitteena on sairaanhoitajakoulutuksen harjoittelun muuttuvien oppimisympäristöjen laadun varmistaminen ja jatkuva kehittäminen. Etäohjauksen menetelmiä on kehitetty ja parhaillaan hoitotyön koulutusohjelmassa luodaan digitaalista ympäristöä tukemaan lähiohjaajaan ja opiskelijan harjoittelua. Hoitotyön koulutusohjelmassa käytetään harjoitteluohjauksissa yhtenäistä lomakepohjaa, jonka avulla huolehditaan opiskelijan saaman ohjauksen tasalaatuisuudesta. Keskeiset harjoitteluohjausta koskevat ohjeet ja dokumentit löytyvät SAMKin verkkosivuilta.

Opinnäytetyöt nivoutuvat osaksi TKIY-toimintaa. Hoitotyön opiskelijoiden opinnäytetyöt ovat hoitotyön kehittämiseen liittyviä työelämän tilaamia hankkeita. Opinnäytetöiden ohjauksen prosessit vaikuttavat ammattikorkeakoulun osalta selkeiltä, mutta työpaikkojen roolia yksittäisten opinnäytetöiden ohjauksessa voitaisiin vahvistaa. Auditointihaastatteluun osallistuneet opiskelijat kokevat kuitenkin saavansa opinnäytetöiden osalta riittävää ohjausta ja tukea.

SAMK tukee työelämäsuhteita. Muun muassa opinnäytetyöprosessiin liittyen Satakunnan sairaanhoitopiirissä on kuukausittain kokoontuva hoitotyön kehittämisryhmä, jossa on mukana hoitotyön koulutusohjelman opettaja. Ryhmän tavoitteena on varmistaa opinnäytetöiden aiheiden työelämälähtöisyyttä eli nivoutumista sairaanhoitopiirin toiminta- ja tavoitesuunnitelmiin sekä laajempiin kehittämislinjoihin. Lisäksi työelämäsuhteiden vahvistamiseksi käytössä ovat opinnäytetyötorit.

Hoitotyön koulutusohjelmassa TKIY-toiminnan merkitystä opiskelijoiden osaamisen kehittymisen näkökulmasta pidetään tärkeänä. TKIY-toiminta näkyy tutkinnossa pakollisina projektiosaamisen opintoina ja yrittäjyysharjoitteluna palvelukeskus Soteekissa. Toimintaan ollaan tyytyväisiä niin opiskelijoiden kuin henkilökunnankin osalta. Sosiaali- ja terveysalalla käynnissä olevat hankkeet pyritään mahdollisuuksien mukaan integroimaan opetusjaksoihin.

Opiskelijoiden ohjaukseen osallistuvat vertaistutorit ja opettajatutor. Opiskelijakunta SAMMAKKO kouluttaa vertaistutorit, minkä lisäksi hoitotyön koulutusohjelmassa järjestetään vertaistutoreiden iltakouluja tutorointikäytäntöjen sopimiseksi. Jokaisella opiskeluryhmällä on nimetty opettajatutor, joka opiskelijoiden ohjauksen lisäksi huolehtii vertaistutoroinnin onnistumisesta opiskelijakunnan tukena. Opettajatutoreille järjestetään vuosittain opettajatutorkoulutus. Lisäksi vastaava opettajatutor tiedottaa tutorointiin liittyvistä asioista, kuten menettelyohjeiden päivityksistä. Vastaava opettajatutor toimii myös opettajatutoreiden ”opona” ja osallistuu kaikkien ryhmien tutortunneille säännöllisesti tukien ryhmän opettajatutorin toimintaa.

Auditoinnin perusteella tutortoiminnan voidaan todeta olevan hoitotyön koulutusohjelmassa erinomaisesti järjestettyä, systemaattista ja vakiintunutta. Hoitotyön koulutusohjelman tutortoiminta osoittautui hyväksi käytännöksi, joka on toiminut esimerkkinä myös muiden koulutusohjelmien tutortoiminnan kehittämisessä. Hoitotyön koulutusohjelmassa vahvuutena on, että opiskelijalla on nimetty oma opettajatutor koko opiskelun ajan ja opiskelija tietää aina, kuka hänen asioitaan selvittää ja kenen puoleen voi aina kääntyä.

Tutortoiminnan lisäksi hoitotyön koulutusohjelmassa on kehitetty erityisen ansioituneesti aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen (AHOT) liittyviä käytäntöjä sekä väyläopintoja osana avoimen ammattikorkeakoulun toimintaa. Menettelytavoilla tuetaan elinikäistä oppimista ja opiskelijoiden henkilökohtaisia opintopolkuja.

Koulutuksen onnistumista ja kehitystyön edistymistä seurataan palautekyselyin ja yhteisin keskusteluin

Hoitotyön koulutusohjelman onnistumista seurataan valtakunnallisella AVOP-kyselyllä, joka on käytössä kaikissa ammattikorkeakouluissa. Palautetta kootaan valmistumisvaiheessa olevilta opiskelijoilta ja selvitetään, miten valmistuvat työllistyvät ja miten koulutuksen koetaan onnistuneen. Hoitotyön koulutusohjelmasta valmistuneiden vastausprosentteihin ollaan oltu tyytyväisiä ja näin ollen palautekyselyllä koetaan olevan vaikutusta toiminnan kehittämiseen.

Opintojaksolle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja opintojen kuormittavuutta opiskelijat arvioivat antaessaan opintojaksopalautetta. Hoitotyön koulutusohjelmassa opintojaksopalautetta koskeva menettelyohje on hyvin tunnistettu ja sitä noudatetaan. Menettelytapa on systemaattinen ja vakiintunut osaksi koulutuksen kehittämistä, vaikkakin teknisen toteutuksen kehittämistarpeet on havaittu. Erityisen arvokkaana voidaan pitää koulutusohjelmassa järjestettyjä palautteen käsittelytilaisuuksia, joissa opiskelijoilla on mahdollisuus keskustella yhdessä henkilökunnan kanssa palautteiden perusteella kehittämiskohteista ja opintojaksopalautteiden vaikuttavuudesta.

Koulutusohjelmassa järjestetään tapaamisia sairaaloiden ylihoitajien ja opettajien kesken. Hoitotyön koulutusta kehitetään myös ammattikorkeakoulun neuvottelukunnissa, ja erityisen tiivistä yhteistyö on opetussuunnitelmien kehittämisen osalta. Hoitotyön koulutusohjelmassa hyödynnetään valmistuneiden työhönsijoittumiseen liittyviä tunnuslukuja ja ennakoidaan koulutustarpeita. Vakiintuneen ja systemaattisen sidosryhmätyöskentelyn ohella hoitotyön koulutusohjelman henkilöstö pitää tärkeänä myös henkilökohtaisia suhteita työelämässä oleviin kontakteihin, niin Suomessa kuin ulkomailla. Kansainvälisyys kokonaisuutena koettiin tärkeäksi koulutusohjelman ja yksittäisen asiantuntijan kehittymisen näkökulmasta. Työelämäyhteistyön tavoitteena on koulutuksen työelämärelevanssista huolehtiminen sekä koulutuksen ja TKIY-toiminnan vahvistaminen.

Koulutusohjelman henkilöstön auditointihaastatteluissa vahvistui käsitys siitä, että henkilöstöltä on vahva halu kehittää toimintaa ja siihen annetaan koulutusohjelmassa hyvät mahdollisuudet. Henkilöstö tunnistaa mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan, ja toisaalta osaamista johdetaan kokonaisvaltaisesti ennakoiden koulutusohjelmassa tapahtuvat muutokset muun muassa henkilöstön eläköitymisen tai osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Laadunhallinnan menettelytavat edistävät TKIY-toiminnan (tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja yritystoiminnan) kehittämistä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laatujärjestelmä tuottaa tietoa toiminnan kehittämiseen ja tietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti. TKIY-toimijoiden lisäksi muiden henkilöstöryhmien osallistuminen TKIY-toiminnan kehittämiseen on vahvistumassa. Opiskelijat osallistuvat TKIY-toimintaan opintojensa kautta ja antamalla suorittamistaan opinnoista opintojaksopalautteen. Sidosryhmien osallistuminen laatutyöhön ei ole kaikilta osin systemaattista. Tuki- ja palvelutoimintojen laatuun ja saavutettavuuteen ollaan pääosin tyytyväisiä.

TKIY-toiminnan sekä taiteellisen toiminnan laadunhallinta on ***kehittyvässä*** *vaiheessa.*

TKIY-toiminnan tavoitteet nousevat strategiasta

TKIY-toiminnan tavoitteiden asettamisessa korostuu SAMKin strategian merkitys. Strategiassa kuvattu ammattikorkeakoulun tehtävä ja toiminta-ajatus tunnistaa hyvin perustehtävät: ”Satakunnan ammattikorkeakoulu on korkeatasoinen kansainvälinen korkeakoulu, joka palvelee maakuntaa ja sen lähialueita tarjoamalla opetusta ja osaavaa työvoimaa sekä aluekehitystä tukevaa TKIY-toimintaa elinkeinoelämän tarpeisiin.” Tähän aluekehitystehtävään liittyvät muun muassa nopeat kokeilut ja pilotoinnit sekä pyrkimys arvostaa jokaista henkilöstön ja opiskelijan tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- tai yritystoimintaideaa. TKIY-toiminnan konkreettisina tavoitteina ovat tutkimustulosten hyödyntäminen alueen yrityksissä ja yhteisöissä, julkaisujen määrä ja laatu, kansainvälinen tutkimusyhteistyö, yhteistyö opetuksen kanssa ja onnistuminen rahoitushauissa. SAMKin kokonaisstrategiassa taiteelliselle toiminnalle asetetut tavoitteet jäävät selvästi TKIY-toiminnan tavoitteita epäselvemmiksi.

SAMK pyrkii kehittämään kampuksistaan maailman ajanmukaisimmat oppimisympäristöt yhdessä alueen elinkeinoelämän kanssa. Samalla keskitetään resursseja Porin seudun TKI-vetovastuualueiden ja Rauman kehittämiskärkien mukaiseen hanketoimintaan ja soveltavaan tutkimustoimintaan. Avainasemassa ovat SAMKin tutkimusryhmät. Strategiassa painotetaan tuloksia, menetelmien kehittämistä niiden tuottamiseksi ja tulosten levittämistä. Jatkuvasti laajeneva tutkimus- ja kehittämistoiminta on samalla henkilöstön osaamisen perusta. Myös akateemisen näkyvyyden kasvuun panostetaan lisäämällä tieteellistä julkaisemista ja tutkijaksi pätevöitymistä. Strategian mukaan jokaisessa tutkintoon johtavassa opetussuunnitelmassa on huomioitu myös tutkimus- ja kehittämistoiminta.

SAMK pyrkii kehittämään asiakkuuksia kumppanuussopimusten avulla. Aluekehitystä tukevaa TKIY-toimintaa varten ammattikorkeakouluun on perustettu Apparaatti, joka ”yhdistää ja törmäyttää osaajat ja ideat” esimerkiksi erilaisten toimeksiantojen puitteissa. Perustettu on myös Soteekki-palvelukeskus, joka tarjoaa hyvinvointipalveluja opiskelijatyönä opettajan ohjauksessa. Lisäksi ammattikorkeakoulussa on Yrityskiihdyttämö, joka mahdollistaa kaikille opiskelijoille ”sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden pohtimista”. Kyseisissä toimintaympäristöissä toimiminen pyritään laajentamaan osaksi jokaisen samkilaisen arkea, ja toisaalta näiden toimintakonseptien avulla tavoitellaan koko toiminta-alueen seutukuntien haltuunottoa.

Strategian mukaan TKI-toimintaa toteutetaan tutkimus- ja osaamiskeskittymissä, joissa tavoitteena on kansainvälisesti tunnustettu taso. Strategiassa mainitut keskittymät ovat erityisesti energia ++, saavutettavuus ja esteettömyys, hyvinvointiteknologia ja laskennallinen älykkyys. Tavoitteena on perustaa jatkossa uusia keskittymiä. Keskittymien odotetaan panostavan kansainvälisiin kumppanuuksiin ja kansainvälisen hanketoiminnan aikaansaamiseen. Samalla pyritään vahvistamaan ulkomaalaisten tutkijoiden roolia tutkimustiimeissä.

Laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja vahvistavat laatukulttuuria

Strategiasta johdettu ”Monipuolisen aluevaikutuksen toimenpideohjelma” määrittelee TKIY-toiminnan kehyksen. Toimenpideohjelmassa esitetään ne toiminnot, joihin strategisilla toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan. Lisäksi nk. strateginen hankesalkku kokoaa kaikkien neljän toimenpideohjelman kymmenen päähanketta. TKIY-toimintaan liittyvät päähankkeet ovat hankehaut ja maakuntakorkeakoulutoiminta. SAMKissa tunnistetaan oma rooli alueen vahvana kehittäjänä, ja kumppanuussopimukset tukevat TKIY-toiminnan strategisten tavoitteiden asettamista. Tutkimusta toteutetaan tutkimusryhmissä, joiden tavoitteena on lisätä muun muassa aluevaikuttavuutta ja kansainvälistymistä. Päätökset uusien tutkimusryhmien käynnistämisestä tekee johtoryhmä. Tutkimusryhmien toimintaa arvioidaan vuosittain käytävissä osaamisalueiden tavoitekeskusteluissa

TKIY-toiminnot ja yrittäjyystoiminnot ovat vastuutettu TKI-vararehtorille. Toimintaa kehitetään ja arvioidaan koko organisaation tasolla TKIY-neuvostossa, johon kuuluvat molemmat vararehtorit, kaikkien osaamisalueiden johtajat sekä TKI-assistentti. SAMK on uudistanut TKIY-toimintaan liittyviä laadunhallinnan menettelytapoja. Prosessien ”valvonnan” näkökulmaa ja menettelyohjeiden

määrää on kevennetty, ja työn painopistettä on kohdennettu tulosten saavuttamiseen ja seuraamiseen. Ideana on ollut se, että laadunhallinta tukee ensisijaisesti tuloksia ja toissijaisesti prosessia. Itsearvioinnissaan SAMK kuvaa keskeisiksi laadunhallinnan menettelytavoiksi osaamisaluekeskustelut, TKIY-neuvoston ja TKI-kehittämisryhmän toiminnan, henkilökohtaiset arviointikeskustelut, sisäiset TKI-auditoinnit, Yrityskiihdyttämö-toiminnan ja Yrinet-palvelun. Eri menettelytavoilla on selkeästi määritelty rooli tavoitteiden asettamisessa, hyvien käytäntöjen jakamisessa ja toimintaa arvioitaessa ja kehitettäessä. SAMKin TKIY-toiminnassa tärkeänä tavoitteena on tutkimusryhmissä saavutettujen tulosten nopea ja konkreettinen hyödyntäminen alueella, ja siihen valitut laadunhallinnan menettelytavat antanevat mahdollisuuden. Auditointiryhmä suosittelee, että korkeakoulu harkitsee TKIY-neuvoston laajentamista yrittäjyys- ja opiskelijanäkökulmilla.

TKIY-toiminnassa on kyetty luomaan avointa ja yhteistä keskustelua sekä laatukulttuuria ylläpitäviä toimintamalleja. Toimintaympäristöä tehokkaasti luotaavien ja laatukulttuuria tukevien laadunhallintamenettelytapojen kehittäminen on perusteltua, ja sitä kannattaa SAMKissa edelleen tukea. TKIY-toiminnan laadunhallinnan uudet menettelytavat ovat vasta muotoutumassa, eikä niiden vaikuttavuudesta tavoitteiden saavuttamisen osalta ole näin ollen muodostunut vielä vahvaa näyttöä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että jo olemassa olevien laadunhallinnan menettelytapojen koetaan nivoutuvan luontevaksi osaksi TKIY-toiminnan kehittämistä eikä niitä koeta henkilöstöä kuormittaviksi toimenpiteiksi.

TKIY-toiminnan kehittämisessä tarvittavaa tietoa kootaan ja erityisesti sen saatavuuteen ja käytettävyyteen on erityisesti kiinnitetty huomiota. Yrinet-palvelu on tapahtumapohjainen pilvipalvelu, jossa ylläpidetään muun muassa asiakkuuksia, kumppanuuksia, täydennyskoulutuksen tietoja, yritystoimintoja, TKIY-toiminnan projekteja ja prosessikuvauksia. Yrinet toimii myös projektien resurssien hallintatyökaluna sekä taloussuunnittelun budjetointityökaluna. Yrinet-palvelun kehittäminen on käynnistynyt tarpeesta koota TKIY-toimintaa koskevaa tietoa keskitetysti yhteen järjestelmään, ja tässä SAMKissa on onnistuttu. TKIY-toiminnan laadunhallinnan keskiössä on asiakas, minkä vuoksi ylläpidettävät prosessikuvaukset on itsearviointiaineiston mukaan laadittu asiakaslähtöisesti.

SAMKissa seurataan muun muassa ulkoisen rahoituksen osuutta, julkaisujen määrää, Yrityskiihdyttämö-sopimusten ja perustettujen yritysten määrää, Apparaatti- ja Soteekki-sopimusten määrää sekä muiden yhteistyöyritysten ja -yhteisöjen määrää. Kansainvälisyyden sekä opetuksen ja TKIY-toiminnan välisen yhteistyön toteutumista arvioivaa tietoa voitaisiin hyödyntää enemmän. TKIY-toiminnan kehittämisen kannalta ammattikorkeakoulun kannattaa vahvistaa myös niitä menettelytapoja, jotka edistävät sidosryhmien osallistumista ja lisäävät tietoa toiminnan edistymisestä, tuloksista ja sidosryhmien kokemuksista. Taiteellisessa toiminnassa sidosryhmien osallistuminen on luontevaa, ja esimerkiksi näyttelyistä saatu palaute nivoutuu olennaiseksi osaksi itse toimintaa. Taiteellisessa toiminnassa palautekulttuuri näyttäytyi keskeisessä roolissa koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä.

Yhteiset käytänteet ja toimintaprosessit sekä monipuoliset, vakiintumassa olevat laadunhallinnan menettelytavat mahdollistavat eri henkilöstöryhmien osallistumisen laatutyöhön. Itsearvioinnissaan SAMK nimeää kehittämiskohteiksi projektihenkilöstön ymmärryksen omista hankehallinnollisista vastuistaan sekä osaavan projektihenkilöstövolyymin kapeuden ja haa-

voittuvuuden. Auditointiryhmä suositteleekin TKIY-osaamisen ja ylipäätään TKIY-toiminnan roolin vahvistamista osaamisalueilla ja koulutusohjelmissa. Erityisen tärkeää SAMKin strategian kannalta olisi edistää opiskelijoiden ja opettajien mahdollisuuksia osallistua kansainväliseen TKIY-toimintaan.

Auditointihaastatteluihin osallistuneiden opiskelijoiden voidaan todeta olevan tyytyväisiä Apparaatin, Soteekin ja Yrityskiihdyttämön toimintaan, ja ne luovatkin oivalliset puitteet opiskelijoiden osallistumiselle TKIY-toimintaan. Opiskelijat osallistuvat TKIY-työhön opinnäytteiden ja erilaisten hankkeiden kautta ja antavat palautetta pelkästään tutkintotavoitteista koulutusta varten luotuja laadunhallinnan menettelytapoja hyödyntäen. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat neuvottelukuntatyön ja erilaisten verkostotapaamisten muodossa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistukseen. Neuvottelukunnilla on toki SAMKin toiminnassa vahva rooli, mutta auditointiryhmän mukaan TKIY-toiminnan kehittämisen kannalta niiden toimintaa voisi kehittää tavoitteellisempaan suuntaan.

Tukitoimintojen laadunhallintaan ollaan tyytyväisiä

Itsearvioinnissa SAMK tunnistaa TKIY-toiminnan kannalta keskeisiksi tukipalveluiksi viestinnän ja talouden. Viestinnän osalta on selkeästi määritelty ne palvelut, joilla SAMKin TKIY-toimintaa tuetaan: Agora-sidosryhmälehti, nettisivut, mediaviestintä, sosiaalinen media, esitteet ja julkaisutoiminta. Näihin palveluihin ollaan myös tyytyväisiä. Taloushallinnon palveluiden ja prosessien kehittäminen on parhaillaan käynnissä. Sen ohella henkilöstöhallinnon, kirjasto- ja tietopalveluiden ja kansainvälisyyteen liittyvien prosessien sekä palveluiden roolia ja merkitystä TKIY-toiminnan tukijana voitaisiin vahvistaa.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Laatujärjestelmä edistää korkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehittämisen osa-alueelle kuuluvien toimintatapojen kehittämistä. Keskiössä ovat järjestelmän tuottamat tiedot toiminnan kehittymisestä sekä laajan yritysverkoston tuottama tieto alueen tarpeista. Tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Ammattikorkeakoulun sisäiset työryhmät, joissa eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toimivat laadunhallinnan foorumeina. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön. Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta on pääosin toimivaa.

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

SAMKin toiminta-ajatuksena on palvella maakuntaa ja sen lähialueita tarjoamalla opetusta, osaavaa työvoimaa ja aluekehitystä tukevaa TKIY-toimintaa elinkeinoelämän tarpeisiin. Arvoissaan SAMK korostaa sitä, että tulosta tehdään yhdessä, uteliaisuuteen rohkaistaan, vastuullisuuteen innostetaan ja odotukset halutaan ylittää.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehittämisen tavoitteet on määritetty. Strategisissa uudistumisen linjauksissa korostetaan sitä, että SAMK vahvistaa kykyään visioida ja reagoida muutoksiin ja koulutustarpeisiin. Koulutuksen ja opetuksen suunnittelussa otetaan vahvasti

huomioon sekä valtakunnallinen että alueellinen ennakointityö. SAMK painottaa myös aluekehitystyön vahvistamista: tavoitteena on varmistaa koulutuksen ja työvoimatarpeen alueellinen kohtaaminen.

Kumppanuuksien ja asiakkuuksien strategisissa linjauksissa korostuu yhteistyökumppanuus sekä ammattikorkeakoulun maakunnallinen läsnäolo ja toiminta. Maakuntakorkeakoulutoiminnan tavoitteeksi on asetettu muun muassa aikuis- ja täydennyskoulutuksen järjestäminen alueen asukkaiden ja yritysten tarpeista lähtien. Tavoitteena on myös tiivis yhteistyö seutukaupunkien elinkeinotoimijoiden kanssa sekä sellaisten kehittämishankkeiden käynnistäminen, jotka kohdistuvat alueen strategisiin valintoihin.

Tavoitteista toimeenpanoon

Edellä mainittujen tavoitteiden edistämiseksi SAMK on laatinut aluevaikutuksen toimenpideohjelman, jossa on linjattu muun muassa keskeisimmät toimet koulutusten työelämävastaavuuden varmistamiseksi. Suunnitelmassa on nimetty vastuuhenkilöt, ja johto seuraa suunnitelmien etenemistä.

Ennakointityötä tehdään useita eri menettelytapoja käyttäen. Ennakointitapoja ovat esimerkiksi ennakointitilaisuudet, ennakointiportaali ja ajantasainen ennakointitietoa sisältävä linkkilista Moodlessa, jonne tietoa kerää henkilöstö. Lisäksi ennakointia tukevat neuvottelukuntien toiminta, projektien ohjausryhmät sekä harjoittelun ja opinnäytetöiden ohjaukseen liittyvä työelämäyhteistyö. Työelämässä tarvittavaa osaamista ja siinä tapahtuvia muutossuuntia selvitetään myös valmistuneille ja heidän työnantajilleen suunnatulla seurantatutkimuksella. Kerättyjen aineistojen tuloksia hyödynnetään strategisessa suunnittelussa.

Henkilöstön edustajat toivat auditointiryhmän haastatteluissa esille, että he hyödyntävät omia yritysverkostojaan koulutuksen työelämävastaavuuden ja ajantasaisuuden varmistamiseksi. Ammattikorkeakoulun yritysyhteistyön verkosto onkin laaja. Auditointiryhmän havaintojen mukaan eri tavoin koottua ennakointitietoa samoin kuin eri tavoin koottua sidosryhmäpalautetta olisi mahdollista tallentaa ja hyödyntää toiminnan kehittämisessä vielä nykyistä systemaattisemmin.

Asiakas toiminnan keskiössä

SAMK kehittää asiakkuuksia kumppanuussopimusten avulla. Kumppanuussopimuksella yrityksen tai yhteisön on mahdollista varmistaa osaavan henkilökunnan saatavuutta tulevina vuosina sekä ylläpitää henkilöstönsä ammatillista osaamista. Yhteistyön tavoitteena on myös saada lisäarvoa yritysten/yhteisöjen ja SAMKin yhteisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Kumppaneille tarjotaan muun muassa räätälöityjä koulutuksia, harjoittelijoita, opinnäytetöitä, opiskelijaprojekteja, nopeita tuote-/palvelukehitysprojekteja sekä tutkimushankkeita. SAMKin tavoitteena on, että sopimuksista hyödytään laajasti: henkilöstö kehittää osaamistaan, opiskelijat saavat arvokasta työelämäkokemusta ja -yhteyksiä, ja asiakkaat saavat käyttöönsä SAMKin palveluja. Auditointiryhmän mielestä opiskelijoiden kanssa tehtävät yhteistyömuodot edistävät rekrytointeja nykyisessä työmarkkinatilanteessa. Prosessi mahdollistaa sen, että opiskelija tai tutkinnon suorittaja

saa mahdollisuuksia osoittaa osaamistaan työnantajalle. Prosessin avulla ammattikorkeakoulun on osaltaan mahdollista kantaa yhteiskunnallinen vastuunsa ja vastata tutkinnon suorittaneiden työllistymisestä.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön keskeisenä laadunhallinnan välineenä käytetään Yrinet-palvelua (ks. luku 6.3). Yrinetin avulla SAMK luo edellytyksiä sille, että tiedot asiakastapahtumista ja prosesseista kulkevat kaikille vastaavaa työtä tekeville koko organisaatiossa. Palvelussa ylläpidetään myös prosessikuvauksia, hyvien käytäntöjen ohjeistuksia, TKIY-toimintaan liittyviä dokumentteja sekä projektien budjetointiin liittyviä materiaaleja. Auditointiryhmän havaintojen mukaan Yrinetin käyttöä voidaan pitää hyvänä käytänteenä, edellyttäen että kaikki koulutusalat sitoutuvat sen käyttöön. Auditointiryhmän havaintojen mukaan järjestelmän käyttöä voisi vielä systematisoida ja siten vähentää sen käytön henkilösidonnaisuutta. Yrinet-järjestelmän ja sinne kirjattavan tiedon systematisoimisessa eri koulutusaloilla on auditointiryhmän mielestä vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Monialaisuuden mahdollisuudet

Ammattikorkeakoulun monialaisuus tarjoaa sekä henkilöstölle että opiskelijoille mahdollisuuksia moniammatilliseen yhteistyöhön. Auditointiryhmä saikin hyviä esimerkkejä koulutusalojen yhteistyöstä vierailunsa aikana: SAMKissa kaikille opiskelijoille kuuluu pakollinen yrittäjyysopintojakso (5 op), jossa yhtenä tavoitteena on yrittäjyyteen rohkaiseminen työllistymistä edistävänä tekijänä. Toisena esimerkkinä ovat ns. osaajapoolit, joissa keskitytään koko SAMKin yhteisten osaamisten sekä koulutusalarajat ylittävän osaamisen suunnitteluun ja toteutukseen. Auditointiryhmän havaintojen mukaan ammattikorkeakoulun kannattaa edelleen vahvistaa eri koulutusalojen välistä yhteistyötä systemaattisesti ja aikaisempaa laajemmin. Myös vierailun aikana haastatellut opiskelijat ilmaisivat kiinnostustaan lisätä koulutusalat ylittäviä opintoja.

ISO Standardi-auditoinnin katselmuksessa todetaan, että osaamisalueiden yhteistyötä lisätään TKIY-toiminnassa ja että jatkotoimet on sovittu (tiimipalaverit). Ammattikorkeakoulu on käsitellyt monialaisuuden edistämisen mahdollisuuksia ja asettanut tavoitteekseen eri toimialojen ja yksiköiden yhteistyön ja resurssien yhteiskäytön lisäämisen. Auditointiryhmä arvioi, että tavoitteeseen pääseminen edellyttää selkeää ohjausta ja edistymisen mittausta.

Ammattikorkeakoulun sisäiset ekosysteemit

Ammattikorkeakoulun sisäisten ekosysteemien Apparaatin, Soteekin ja Yrityskiihdyttämön (ks. tarkemmin luku 6.3), seuranta kohdentuu määrällisiin tietoihin, joita ovat Yrityskiihdyttämösopimusten, perustettujen opiskelijayritysten, Apparaatti-sopimusten, Soteekki-sopimusten ja voimassa olevien kumppanuussopimusten lukumäärät. Auditointiryhmä esittää harkittavaksi myös laadullisten seurantamenetelmien käytön kehittämistä. Lisäksi auditointiryhmä kannustaa jatkamaan toiminnan vaikuttavuuteen sekä kustannustietoisuuden lisäämiseen liittyvän seurannan kehittämistä.

Uutena, ilmeisen mielenkiintoisena kehittämiskohteena mainitaan opiskelijoille suunnitellut työelämään siirtymisen edistämisen opinnot, jotka keskittyvät projekti- ja yritysyhteistyöhön. Käytäntö on kuitenkin vasta kehittymässä. Auditointiryhmä kannustaa ammattikorkeakoulua jatkamaan tätä uutta käytäntöä.

Työelämän muuttuviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin vastaaminen

SAMK seuraa tutkinnon suorittaneiden valmistumista opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisen kyselyn avulla. Seurantatutkimus valmistuneille ja heidän työnantajilleen on puolestaan kolmen vuoden välein toteutettava kysely. Tutkimuksella selvitetään valmistuneiden työllistymistilanne, heidän kokemuksensa SAMKissa saadun koulutuksen käyttökelpoisuudesta työelämässä ja työnantajan näkemys valmistuneiden osaamisesta. Samalla kartoitetaan myös työelämän osaamistarpeiden kehityssuuntia ja valmistuneiden kokemuksia SAMKista oppimisympäristönä.

Opinnäytetyöt ovat lähes kokonaisuudessaan hankkeistettuja. Jokaisesta työstä tehdään määrämuotoinen sopimus työn teettäjän kanssa. Sama koskee kaikkien koulutusalojen harjoittelua. Auditointiryhmän havaintojen mukaan opinnäytetöiden ohjauksen menettelytavoissa on eri koulutusaloilla vaihtelua, ja vaihtelua on mahdollista vähentää.

Erikoistumiskoulutuksen ja avoimen ammattikorkeakoulutuksen järjestämisvastuu on organisoitu osaamisalueille. Avoimen ammattikorkeakoulutuksen laadunhallinta hoidetaan samoilla menettelytavoilla kuin tutkintotavoitteisessa koulutuksessa. Myös täydennyskoulutuksen järjestämisestä vastaavat osaamisalueet. Täydennyskoulutuksessa käytetään lisäksi asiakaspalautteiden keruuta sekä tiivistä yhteydenpitoa koulutusten tilaajien kanssa suunnittelusta toteutukseen.

Osaamisen myynnistä ja sen kehittämisestä vastaa keskitetysti TKI-vararehtorin alaisuudessa toimiva myyntipäällikkö. Myyntipäällikön tehtävänä on tarvittaessa avustaa ja koordinoida osaamisalueiden asiantuntijoiden osaamisen myyntiä. Auditointiryhmä kiinnittää huomiota siihen, että koordinointitehtävien osalta on syytä varmistaa sijaistamiseen liittyvät järjestelyt.

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehittämiseen liittyvät laatujärjestelmät ovat toimivat ja prosessien kuvaukset ja ohjeistukset kattavat, jopa siinä määrin, että laatutyön kuormittavuus on koettu jossain määrin haitallisena. Tästä syystä TKIY-toiminnassa onkin käynnistetty prosessi, jossa laatujärjestelmän ohjeistusta on karsittu ja pyritty keskittämään huomio toiminnan kehittämiseen (ks. luku 6.3). Auditointiryhmä kannustaa SAMKia jatkamaan tätä työtä. Kehittämishaasteena näyttäytyy tasapainon löytäminen ohjeistuksen määrän sekä laadun ja korkeakoulun asiantuntijaorganisaation luonteen välille.

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta tukevat palvelut toimivat keskimäärin hyvin

Tukipalveluita on uudistettu organisaatiomuutosten yhteydessä. Ammattikorkeakoulu on auditoinnissa käytettyjen materiaalien ja haastattelujen perusteella terävöittänyt viestintäänsä viime vuosina, mikä palvelee perustehtävien näkyväksi tekemistä. Internet-sivuilla on linkitykset aluekehittämiseen liittyvään informaatioon. Auditointiryhmän havaintojen mukaan säännöllisesti

toimitettavat sähköpostit/tiedotteet ja Agora-lehti tavoittavat hyvin sidosryhmien edustajat. Tietoa on saatavilla SAMKin toiminnasta yleisesti. Auditointiryhmä suosittaa, että ammattikorkeakoulu panostaisi edelleen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tiedon välittämiseen sidosryhmille. Henkilöstöpalvelujen osalta toimivat kehityskeskustelut mahdollistavat myös henkilöstön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön systemaattisen osaamisen kehittämisen.

Kirjastopalvelujen onnistumisen kriteereiksi on määritetty muun muassa asiakaspalvelun saamat arvosanat eri mittauksissa, asiakkaan kokemukset asiakas- ja tietopalvelusta sekä asiakkaan tiedontarpeiden tyydyttäminen joko kirjastopalvelujen kokoelmista, kaukopalveluna tai kampuskirjastojen välisenä lainauksena. Tavoitteena on, että tietojärjestelmät ovat laadukkaita ja ajan tasalla, asiakaslähtöisiä ja luotettavasti toimivia ja toiminta pystytään järjestämään budjetin puitteissa. Asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti Kansalliskirjaston koordinoimalla käyttäjäkyselyllä. Auditointihaastattelujen mukaan kirjaston käyttäjät ovat olleet erittäin tyytyväisiä kirjaston palveluihin. Toimintaa on kehitetty palautteiden pohjalta.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön moniulotteinen kokonaisuus noudattaa PDCA-sykliä: Ammattikorkeakoulu on asettanut tavoitteekseen vahvistaa koulutuksen ja työvoimatarpeiden alueellista kohtaamista. Tätä työtä tehdään suunnittelun/ennakoinnin, kumppanuuksien ja ammattikorkeakouluun kehitettyjen ekosysteemien keinoin. Tukipalvelut luovat edellytyksiä näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Toimintaa seurataan ja laadunhallinnan menettelytapoja on uudistettu. Kehittämistarpeita on tunnistettu ja toimintatapoja uudistetaan.

7
Kansainvälistyminen

Kansainvälisyyteen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät tue kaikilta osin korkeakoulun kansainvälisyydelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä riittämätöntä kansainvälistymisen kehittämiseen kokonaisuutena. Auditointihaastattelujen perusteella tiedon hyödyntäminen on satunnaista ja vaihtelee koulutusohjelmittain.

Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana kansainvälistymiseen liittyvässä laatutyössä. Auditointihaastattelujen mukaan henkilöstön tietoisuus kansainvälisyyden tavoitteista on vaihtelevaa. Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.

*Kansainvälistymisen laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.*

Kansainvälisyys strategisena tavoitteena

Satakunnan ammattikorkeakoulu on valinnut auditoinnin kohteeksi yhden kolmesta strategisesta päätavoitteistaan: kansainvälistymisen. Tavoitteena on olla korkeatasoinen kansainvälinen korkeakoulu, joka on kansainvälisesti arvostettu ja toimii myös alueen kansainvälistäjänä. Tavoitteet on kiteytetty seuraavasti: vakiinnutamme kansainvälisen kumppanuusverkostomme ja kehitämme toimintaa erityisesti painoalueillamme, laajennamme ja monipuolistamme kansainvälistä hanketoimintaamme ja koulutamme kansainvälistä työvoimaa tulevaisuuden tarpeisiin.

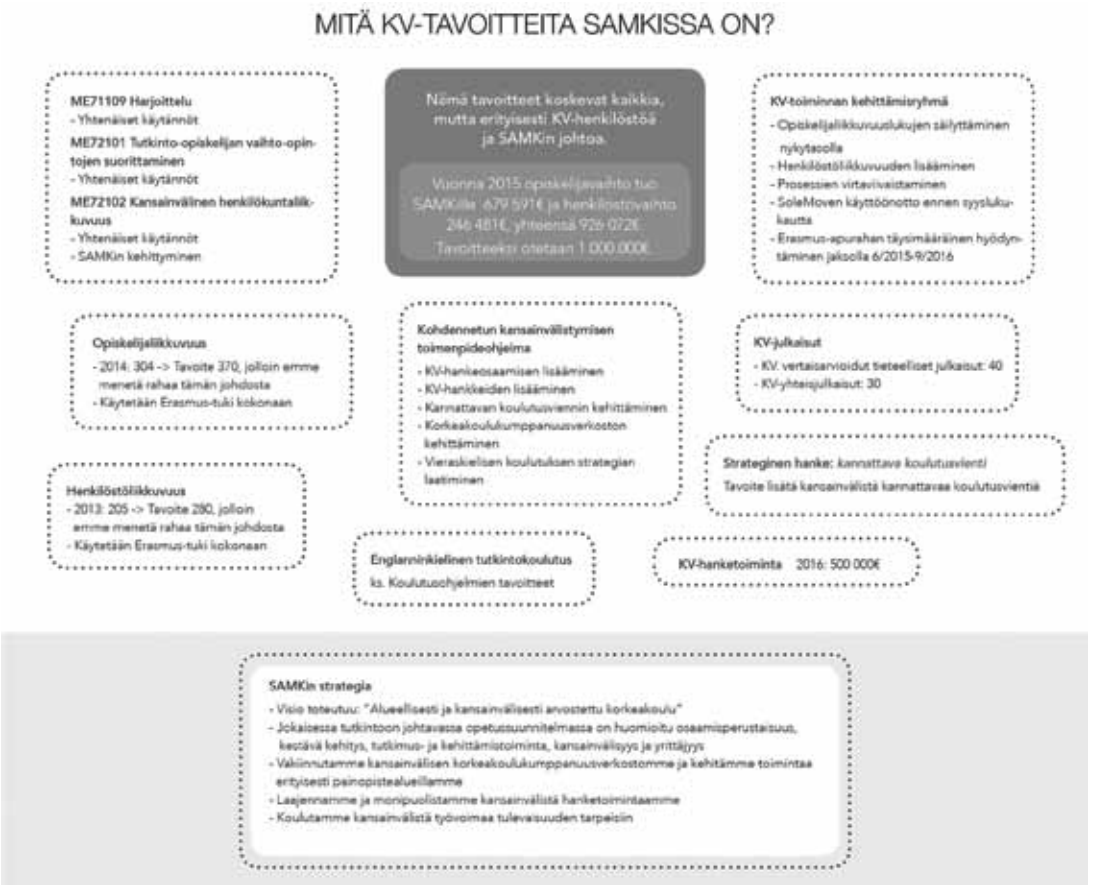
TKI-toiminnan tutkimus- ja osaamiskeskittymissä tavoitellaan kansainvälisesti tunnustettua tasoa, ja niissä panostetaan kansainvälisiin kumppanuuksiin ja hanketoimintaan. Lisäksi korostetaan yhteistyötä valittujen kansainvälisten kumppaneiden kanssa sekä englanninkielistä opetusta.

Strategian tavoitteiden saavuttamiseksi tehdyssä neljässä toimenpideohjelmassa kuvataan niitä toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin pyritään. Kohdennetun kansainvälistymisen toimenpideohjelma on yksi näistä ohjelmista. Toimenpideohjelman vastuujohtaja on rehtori.

Toimenpideohjelmassa tunnistetaan kansainvälistymiseen liittyvät kehittämiskohteet ja toisaalta keskeisiä tarpeita, jotka määrittelevät strategisia kansainvälistymisen haasteita. Näiden perusteella toimenpideohjelmassa kuvataan johtopäätökset kansainvälistymisen nykytilasta. Näistä lähtökohdista syntyy neljä kehittämiskohdetta: 1) korkeakoulukumppanuusverkoston kehittäminen, 2) kv-hanketoiminnan laajentaminen, 3) vieraskielisen koulutuksen strategian muodostaminen ja 4) kannattavan koulutusviennin kehittäminen.

Operatiivista toimintaa

SAMK on valinnut kansainvälisen toiminnan valinnaiseksi auditointikohteeksi, koska se on koettu toistuvasti haastavaksi kokonaisuudeksi. SAMK on määritellyt kansainvälistymisen tavoitteet (ks. kuvio 3). Peruskysymykseksi kuitenkin nousee, onko kansainvälinen toiminta pelkästään erillisen kv-yksikön harjoittamaa toimintaa vai onko se koko organisaation läpi kulkeva prosessi ja luonnollinen osa jokapäiväistä toimintaa. Auditointihaastattelut vahvistavat tämän havainnon siltä osin, että vain harvat toimijat tunnistavat oman roolinsa kansainvälistymisessä.



KUVIO 3. SAMKin kansainvälistymisen tavoitteet

Haastattelujen mukaan sekä kansainväliset opiskelijat, vaihtoon lähtevät opiskelijat että opettajat kokivat saavansa hyvin tietoa opiskelijavaihdoista. Tukipalvelut ja niihin liittyvä ohjeistus sekä suomeksi että englanniksi toimivat tässä suhteessa hyvin. Kansainvälistymistä arvioidaan korkeakoulussa muun muassa opiskelija- ja henkilöstön liikkuvuusmittareilla ja kansainvälisten partnereiden määrällä. Kansainvälisyys tunnistettiin myös joissakin hankekokonaisuuksissa. Vain harva kuitenkin tunnisti omat tai yksikkönsä kansainvälistymisen tavoitteet. Auditointivierailu vahvisti SAMKin itsearvioinnin havaintoa, että kansainvälistyminen on ollut SAMKissa hyvin operatiivista mutta kansainvälistymiseen tähtäävä korkeakoulun oma näkökulma on puuttunut.

Toimenpideohjelman strategisista hankkeista saatiin vähän näyttöä auditointivierailun aikana. Samoin strateginen kumppanuus jäi vähille näytöille toiminnan tasolla. Itsearviointi toteaa kuitenkin, että strategisten kumppanien kanssa on ollut selvästi aiempaa enemmän vuorovaikutusta.

Kansainvälisyyden johtaminen

Itsearvioinnissa todetaan, että ”kansainväistä toimintaa toteuttava henkilöstö – potentiaalina koko henkilöstö – tarvitsee selvät linjaukset ja periaatteet, jotta kv-toimintaa voidaan toteuttaa oikealla tavalla, oikealla suunnalla ja riittävä määrä”. Auditointivierailun perusteella syntyy vaikutelma, ettei asetettuja tavoitteita tunnisteta oman koulutusohjelman eikä myöskään yksilön tasolla. Osasyynä tähän saattaa olla kv-päällikön tehtävän päättyminen vuonna 2013. Auditointiryhmä suositteleekin panostamaan erityisesti kansainvälistymisen tavoitteiden seuraamiseen. Keskeiseksi kysymykseksi jää, ovatko asetetut tavoitteet selkiintymättömät yksilön, koulutusohjelman tai korkeakoulun näkökulmasta, jolloin niitä ei nähdä osana arjen työtä. Ne saatetaan siis kokea ulkopuolisiksi erityishenkilöstölle kuuluviksi. Samalla on tarpeen arvioida kansainvälisen toiminnan tavoitteista viestimistä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tavoitteiden jäsentymättömyys osin johtaa myös tulosten heikkoon seuraamiseen, mikä näkyi auditointihaastatteluissa laadunhallinnan kehitymättömyytenä.

SAMKin kv-asioita käsitellään säännöllisesti kansainvälisen toiminnan kehittämisryhmässä. Itsearvioinnin perusteella ryhmä on onnistunut osin paikkaamaan kv-päällikön toisiin tehtäviin siirtymiseen liittyvää aukkoa. Kehittämisryhmä ei kuitenkaan ole toimeenpaneva elin, joten lisäarvo syntyy lähinnä periaatteiden, aikataulujen, yhteisten toimintatapojen yms. sopimisesta. Kansainvälisyyteen liittyvää johtamisvastuuta ei auditointiryhmän mielestä ole tunnistettu riittävästi esimiesten tasolla. Haastatteluissa ei muodostunut yhtenäistä mielikuvaa kansainvälistymisen määrätietoisesta johtamisesta. Hoitotyön koulutusohjelma muodostaa kokonaisuutena erittäin positiivisen poikkeuksen. Tavoitteet tunnistetaan hyvin yksikön sekä yksilöiden tasolla. Tavoitteiden saavuttamiseksi toimitaan ja tuloksia arvioidaan.

Huolimatta kansainväliseen toimintaan liittyvästä jäsentymättömyydestä SAMK on kansainvälistymässä. Auditointiryhmä sai siitä näytteitä useissa yhteyksissä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tavoitteiden kirkastamisella, tehokkaalla viestinnällä, määrätietoisella johtamisella ja tuloksia seuraamalla kansainvälistymisen etenemistä voidaan helposti edelleen vahvistaa.

8 Laatujärjestelmän kokonaisuus

Satakunnan ammattikorkeakoululla on vahvat perinteet laadunhallinnan kehittämisessä. Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan, pitkällä aikavälillä kehitetyn järjestelmän. Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on näyttöä. Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan pitkän aikavälin kuluessa kehittyneeseen laatukulttuuriin.

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

8.1 Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus

Satakunnan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisrakenne on sovitettu korkeakoulun toimintaan ja siihen liittyy keskeisesti yhtenäinen menettelyohjeistus. Laatujärjestelmän vastuunjako samoin kuin laatupolitiikan tavoitteet on huolellisesti ja kattavasti kuvattu. Laatupolitiikka on keskeinen osa kokonaisstrategiaa ja sen tavoitteiden tukemista. Tämän lisäksi SAMK käyttää toimenpideohjelmia strategisesti merkittävien teemakokonaisuuksien toimeenpanon varmistamisessa. Johtamisjärjestelmä on kattava ja selkeärakenteinen, ja myös siihen liittyvät erilaiset prosessit ja toiminnot on kattavasti ohjeistettu.

SAMKin keskeisillä toiminnoilla on ohjeistus. Ohjeen laatimisen yhteydessä arvioidaan ohjeen tarpeellisuus, ohjeita päivitetään systemaattisesti ja henkilöstö tuntee ne erittäin hyvin. Toimintaohjeita käytetään järjestelmällisesti, ja pääosa henkilöstöstä pitää menettelyohjeita toimintaa koordinoivana ja yhdenmukaistavana. Ohjeet ovat yhdenmukaistaneet työkäytäntöjä eri osaamisalueiden välillä ja siten rakentaneet yhtenäistä laatukulttuuria.

Auditoinnin perusteella myös tukitoiminnot ovat tarkoituksenmukaiset ja niiden laadunhallinta on huomioitu osana laatujärjestelmää.

Tutkintotavoitteinen koulutus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat kattavat ja monipuoliset, ja niissä korostuvat koko organisaation kattavat menettelyohjeet. Henkilöstö hyödyntääkin laajasti koulutukseen liittyviä toimintaohjeita. Eri toimijoiden tehtävät on määritelty, ja ne muodostavat strategisten tavoitteiden kannalta mielekkään kokonaisuuden. Yhteiset käytänteet ja toimintaprosessit sekä monipuoliset, vakiintumassa olevat laadunhallinnan menettelytavat mahdollistavat eri henkilöstöryhmien osallistumisen laatutyöhön.

Palautetietoa kerätään runsaasti. Koulutusohjelmien itsearviointien lisäksi käytössä ovat opintojaksopalautejärjestelmä, opiskelijoiden hyvinvointikysely, hakijakysely, työhönsijoittumiskysely ja opiskelijakysely. Tämän lisäksi henkilöstön kehittämiskeskusteluissa esiin nousevat kehittämiskohteet koostetaan osaamisalueilla käsiteltäväksi. Tiedon tuottaminen on systemaattista, ja palautejärjestelmän koettiin lisäävän koulutuksen tasalaatuisuutta. Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta ei kuitenkaan koota systemaattisesti sidosryhmäpalautetta, ja sen osalta tukeudutaan neuvottelukuntatoimintaan.

Tutkintoon johtavan koulutuksen palautetiedon hyödyntäminen on järjestelmällistä ja sovittuihin menettelytapoihin ja ohjeisiin perustuvaa. Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta jo opintoihin hakeutuessa, opintojen aikana ja valmistumisvaiheessa sekä alumnina. Palautetta käsitellään osaamisalueiden johtotiimeissä ja tarvittaessa koulutusohjelmien tiimeissä. Palautetta käsitellään myös henkilöstön kehityskeskusteluissa ja henkilöstökokouksissa. Opintojaksopalautetta käsitellään opiskelijoiden kanssa myös lukukausittain järjestettävässä palautetilaisuudessa. Opiskelijat kokevat palautteen vaikuttavana. Opiskelijakunta SAMMAKKO käyttää edustuksellista valtaa ja osallistuu aktiivisesti koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen.

SAMKissa on vahva koulutusalakohtainen neuvottelukuntaperinne. Sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen lähinnä neuvottelukuntien sekä harjoittelu- ja opinnäytetyöpalautteen kautta. Tutkintotavoitteisesta koulutuksesta kootaan määrällistä tietoa rahoitusindikaattoreihin liittyen, palautetta ja seurantatietoa. Tulostavoitteiden mittareihin liittyviä tietoja käsitellään johtotiimeissä, tiimeissä ja kehityskeskusteluissa useasti vuodessa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan mittareiden suuri määrä saattaa heikentää kykyä hyödyntää tehokkaasti käytettävissä olevaa tietoa.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

TKI-toiminnalla tavoitellaan tulosten hyödyntämistä alueen yrityksissä ja yhteisöissä, julkaisujen määrää ja laatua, kansainvälistä tutkimusyhteistyötä, yhteistyötä opetuksen kanssa ja onnistumista rahoitushauissa.

TKI-toiminnan laadunhallintaa on uudistettu. Prosessien ”valvonnan” näkökulmaa ja menettelyohjeiden määrää on kevennetty. Samalla painopistettä on kohdennettu tulosten saavuttamiseen ja seuraamiseen. Keskeisiä laadunhallinnan menettelytapoja ovat osaamisaluekeskustelut, TKIY-neuvosto ja TKI-kehittämisryhmä, henkilökohtaiset arviointikeskustelut, sisäiset TKI-

auditoinnit, Yrityskiihdyttämö-toiminta ja Yrinet-palvelu. Eri menettelytavoilla on selkeästi määritelty rooli kehittämisessä, tavoitteiden asettamisessa, hyvien käytäntöjen jakamisessa ja toimintaa arvioitaessa.

Menettelyohjeet ovat SAMKissa keskeisessä roolissa. TKI-toiminnassa menettelyohjeiden päivittämisen sijaan on kyetty luomaan avointa ja yhteistä keskustelua sekä laatukulttuuria ylläpitäviä toimintamalleja. TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytavat ovat kuitenkin uusia ja vasta muotoutumassa, eikä niiden systemaattisuudesta, vakiintuneisuudesta ja vaikuttavuudesta tavoitteiden saavuttamisen osalta ole muodostunut vahvaa näyttöä. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että laadunhallinnan menettelytapojen koetaan nivoutuvan luontevaksi osaksi itse toimintaa ja TKI-toiminnan kehittämistä eikä niitä koeta toiminnasta erillisiksi tai henkilöstöä kuormittaviksi toimenpiteiksi.

TKI-toiminnan kehittämisessä tarvittavaa tietoa on koottu tarkoituksenmukaisesti, ja erityisesti sen saatavuuteen ja käytettävyyteen on kiinnitetty huomiota. SAMKissa seurataan muun muassa ulkoisen rahoituksen osuutta, julkaisujen määrää, Yrityskiihdyttämö-sopimusten ja perustettujen yritysten määrää, Apparaatti- ja Soteekki-sopimusten määrää sekä muiden yhteistyöyritysten ja -yhteisöjen määrää.

Opiskelijoiden voidaan todeta olevan tyytyväisiä Apparaatin, Soteekin ja Yrityskiihdyttämön toimintaan, ja ne luovat puitteet opiskelijoiden osallistumiselle TKI-toimintaan. Opiskelijoiden osallistuminen TKI-toiminnan laadunhallintaan on osin puutteellista ilman vakiintuneita TKI-toimintaan keskittyviä mahdollisuuksia antaa palautetta. Opiskelijoilla ei auditointiryhmän havaintojen mukaan ole myöskään selkeitä mahdollisuuksia osallistua TKI-toiminnan kehittämiseen. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat korjaavat kuitenkin tilannetta. Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen TKI-toiminnan laatutyöhön jää yksittäisten aktiivisten yhteistyökumppaneiden ja suhteiden varaan. Neuvottelukuntamenettely luo kuitenkin pohjaa systemaattiselle ja tavoitteelliselle toiminnalle.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

SAMKissa on määritelty yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehittämisen tavoitteet. Tavoitteiden edistämiseksi on laadittu aluevaikutuksen toimenpideohjelma, jossa on linjattu muun muassa keskeisimmät toimet koulutusten työelämävastaavuuden varmistamiseksi. Suunnitelmassa on nimetty vastuuhenkilöt, ja johto seuraa suunnitelmien etenemistä.

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehittämiseen liittyvät laatutyön järjestelmät ovat toimivat ja prosessien kuvaukset ja ohjeistukset ovat kattavat. Aluekehitys, sisältäen sitä tukevan maksullisen toiminnan, TKI-toiminnan ja yrittäjyystoiminnot, on vastuutettu TKI-vararehtorille. Toimintaa kehitetään ja arvioidaan koko organisaation tasolla TKIY-neuvostossa, johon kuuluvat molemmat vararehtorit, kaikkien osaamisalueiden johtajat sekä TKI-assistentti. TKIY-neuvosto kehittää ja arvioi toiminnan laadunhallintaa, mutta auditointiryhmän näkemyksen mukaan olisi suotavaa laajentaa sen toiminnassa yrittäjyys- ja opiskelijanäkökulmia. Tällä hetkellä ulkoiset sidosryhmät osallistuvat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallintaan neuvottelukuntatyön ja erilaisten verkostotapaamisten muodossa.

Ennakointityötä tehdään useita eri menettelytapoja käyttäen: ennakointitilaisuudet, ennakointiportaali ja ajantasainen ennakointitietoa sisältävä linkkilista Moodlessa. Kerättyjen aineistojen tuloksia hyödynnetään strategisessa suunnittelussa. Henkilöstön edustajat hyödyntävät omia yritysverkostojaan koulutuksen työelämävastaavuuden ja ajantasaisuuden varmistamisessa. Ammattikorkeakoulun yritysyhteistyön verkosto onkin laaja.

SAMK kehittää asiakkuuksia kumppanuussopimusten avulla. Kumppanuussopimuksella yrityksen tai yhteisön on mahdollista varmistaa osaavan henkilökunnan saantia tulevina vuosina sekä ylläpitää henkilöstönsä ammatillista osaamista että tuottaa lisäarvoa SAMKin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Asiakkuuksia hallitaan Yrinet-palvelussa. Järjestelmän käyttöä voisi laajentaa, systematisoida ja siten vähentää sen sisällön ja käytön henkilösidonnaisuutta.

SAMK seuraa tutkinnon suorittaneiden valmistumista opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisen kyselyn avulla. Seurantatutkimus valmistuneille ja heidän työnantajilleen on puolestaan kolmen vuoden välein toteutettava kysely. Avoimen ammattikorkeakoulutuksen laadunhallinta hoidetaan samoilla menettelytavoilla kuin tutkintotavoitteisessa koulutuksessa. Täydennyskoulutuksen laadunhallinnassa käytetään asiakaspalautteiden keruuta sekä tiivistä yhteydenpitoa koulutusten tilaajien kesken suunnittelusta toteutukseen.

Laatutyön vaikuttavuus

Kehittämishaasteena näyttäytyy tasapainon löytäminen ohjeistuksen määrän sekä laadun ja korkeakoulun asiantuntijaorganisaation luonteen välille. SAMKissa jatkuva kehittämisen sykli muodostuu 1) strategisesta suunnittelu- ja vuosisuunnitteluprosessista, 2) toiminnan toteuttamisesta, 3) tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnista ja analysoinneista johdon palavereissa ja katselmuksissa sekä 4) analyysien, auditointien ja tutkimusten pohjalta määritellyistä kehittämistoimenpiteistä ja niiden toteutumisen seurannasta.

SAMKilla on kattava arviointiohjelma. Ammattikorkeakoulu painottaa, että strategisen johtamisen tueksi tarvitaan myös laadullista tietoa. Sitä hankitaankin jossain määrin, esimerkiksi henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointiin liittyen. Toiminnan laadun kokonaisarviointia toteuttaa vuosittain tehtävä sertifiointiauditointi, jonka SAMK on kokenut olevan hyvä laadun jatkuvan parantamisen mahdollistaja. Hyvän tavan osallistua laatutyöhön ja koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen tarjoavat sisäiset auditoinnit. Auditoijapooliin kuuluvat auditoivat muiden kuin oman toimintayksikkönsä toimintaa, ja siten tieto hyvistä käytänteistä leviää organisaatioon.

Kokonaisuudessaan toiminnan kehittämisessä tarvittavaa tietoa kootaan tarkoituksenmukaisesti. Tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen. Ainakin osin olisi tarpeellista vahvistaa toiminnan uudistamista tukevien elementtien roolia laatujärjestelmässä. Esimerkiksi toiminnan kehittymiselle oleellisen ns. keskijohdon työ näyttäisi painottuvan toimeenpanoon. Siten kehittämiseen painottuva työpanos strategiseen suunnitteluun ja osin myös laatutyöhön jää vaatimattomaksi. Uudistumista tukisi myös se, että korkeakouluyhteisön jäsenille luodaan mahdollisuuksia toimia erilaisin tavoin yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisessä. SAMKin laatujär-

jestelmä on systemaattinen kokonaisuus, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan kaikilla tasoilla. Auditointiaineisto ja auditointihaastattelut vahvistivat kuvaa toimivasta ja vaikuttavasta laatujärjestelmästä.

8.2 Laatukulttuuri

Laatujärjestelmä on rakenteeltaan selkeä ja vastuut on määritetty. SAMKin johto on sitoutunut laatutyön tehtäviin ja vastuisiin. Auditointiryhmän havaintojen mukaan ns. keskijohdon rooli voisi olla vahvempi. Toisaalta laatukoordinaattoreiden roolia on selkiinnytetty ja vahvistettu osassa osaamisalueita. Vastuunjako näyttäytyy toimivana. Toimintayksikkö- ja osaamisaluetasolla tarvitaan edelleen uusia toimintatapoja, jotta roolit selkiintyvät ja jokainen tietää oman tehtävänsä laadun parantamiseksi tehtävässä työssä.

Sisäiset auditoinnit koetaan luontevaksi ja tehokkaaksi tavaksi osallistua laatutyöhön. Toimintaan osallistuville järjestetään koulutusta, ja auditoijapooliin kuuluu jäseniä eri henkilöstöryhmistä ja eri osaamisalueilta. Osa henkilöstöstä ja opiskelijoista on hyvin sitoutunut laatutyöhön. Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta niukimmillaan laatutyöhön osallistuminen mielletään omaan työhön liittyvien menettelyohjeiden hyödyntämiseksi ja oman työn kehittämiseksi.

Laatukulttuurin kehittämistarpeena näyttäytyi haastattelujen perusteella se, että henkilöstöä olisi hyvä kannustaa rohkeammin luopumaan vanhoista käytänteistä. Tämä tukisi myös SAMKin arvojen mukaista toimintaa. Auditointiryhmä näkee yhtenä mahdollisuutena sen, että käytössä olevaa perehdyttämisohjelmaa ja myös nykyisen laatujärjestelmän kehittämistä hyödynnettäisiin uuden kulttuurin rakentamisessa. Joka tapauksessa henkilöstön rohkaisua innovatiiviseen toimintaan ja pilottien käynnistämiseen toiminnan kehittämisessä on mahdollista lisätä.

SAMKissa on kokonaisuutena hyvin syvällinen laatukulttuuri. Se on muodostunut pitkän aikavälin kuluessa, ja siihen ollaan organisaationa vahvasti sitoutuneita. Se näkyy arjen toiminnan kaikilla tasoilla – siihen on sitouduttu, se tukee toimintaa ja edistää henkilöstön tasa-arvoa.

8.3 Laatujärjestelmän kokonaisuus

SAMKissa on toimiva laatujärjestelmä. Sille on ominaista vuosien kehitystyö ja henkilöstön sitoutuminen laatujärjestelmän menettelyihin. Järjestelmä kattaa korkeakoulun keskeiset toiminnot, sen toiminta on kokonaisuutena järjestelmällistä. Laatujärjestelmä on yhtenäinen kokonaisuus.

Valinnainen auditointikohde kansainvälistyminen koettiin lähtökohtaisesti tärkeäksi osaksi korkeakoulun kehittymistä. Auditoinnin perusteella keskeiseksi kysymykseksi jää, ovatko asetetut tavoitteet selkiintymättömät yksilön tai yksikön näkökulmasta, jolloin niitä ei nähdä osana arjen työtä. Kansainvälistymisen laadunhallinnan vahvemmalla otteella voidaan koko korkeakoulun kehittymistä edistää. Huolimatta kansainväliseen toimintaan liittyvistä haasteista SAMK on selkeästi kansainvälistymässä.

9
Johtopäätökset

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Pitkäjänteinen laatujärjestelmän kehittäminen on luonut vahvan laadunhallinnan perustan sekä koko korkeakoulun kattavat toimintaperiaatteet ja menettelytavat. Laadunhallinnan vastuut on selkeästi määritelty.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen palautetiedon hyödyntäminen on järjestelmällistä ja sovittuihin menettelytapoihin ja ohjeisiin perustuvaa. Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta jo opintoihin hakeutuessa, opintojen aikana ja valmistumisvaiheessa sekä alumnina. Palautetta käsitellään monipuolisesti ja järjestelmällisesti. Vaikuttavuudesta on näyttöjä.
- SAMK toteuttaa sisäisten auditointien menettelyä ja menetelmää on kehitetty palautteen perusteella. Sisäisiä auditointeja toteutetaan vuosittain tehtävän suunnitelman mukaisesti. Sisäiset auditoijat koulutetaan osaksi auditoijapoolia. Tämä mahdollistaa hyvien käytäntöjen levittämisen ja henkilöstön laajemman sitoutumisen laatutyöhön.
- Laatujärjestelmä näkyy korkeakouluyhteisön arjessa yhtenäisenä laatutyön käsityksenä. Tämä näkyy muun muassa koulutukseen ja muihin toimintoihin liittyvinä monipuolisina menettelyohjeina sekä yhtenäisenä laatukulttuurina.
- SAMKin laatujärjestelmä tukee erinomaisella tavalla henkilöstöön liittyviä hallinnollisia menettelytapoja, ja toimintatavat ovat systematisoituja. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita kehityskeskustelut, jotka käydään laatujärjestelmässä dokumentoidulla tavalla ja ovat kattavia.
- SAMKin johto on sitoutunut laatukulttuurin kehittämiseen sekä laatutyön tehtäviin ja vastuisiin.
- Opettajatutortoiminta on hoitotyön koulutusohjelmassa systemaattista ja vakiintunutta. Käytäntö on toiminut esimerkkinä myös muiden koulutusohjelmien tutortoiminnan kehittämisessä.
- TKIY-toiminnan ympärille on muodostumassa ekosysteemi, jonka vahvistamiseksi on perustettu muun muassa Apparaatti, Soteekki ja Yrityskiihdyttämö yms. Nämä muodostavat hyvän pohjan tukemaan TKIY-toiminnan monialaisuutta ja yritysyhteistyötä.

Hyvät käytänteet

- Sisäisiksi auditoijiksi koulutetuista henkilöistä muodostuu auditoijapooli. Auditoijapoolista kutsutaan auditoijat toteuttamaan vuosittaiset sisäiset auditoinnit. Auditoijapooli vahvistaa ja levittää laatukulttuuria.
- Ammattikorkeakoulu on ottanut käyttöön osaajapoolit, joissa keskitytään koko SAMKin koulutusten yhteisten osaamisten sekä koulutusalarajat ylittävän osaamisen suunnitteluun ja toteutukseen.
- HILL-oppimisympäristö mahdollistaa opiskelijoiden osallistumisen opetukseen verkon välityksellä. HILL-järjestelmän käytön valmiuksia ja osaamista lisätään aktiivisesti.
- Asiakkuuksien ja kumppanuuksien hallinta on keskitetty Yrinet-pilvipalveluun. Tällä SAMK luo edellytyksiä sille, että tiedot asiakastapahtumista ja prosesseista ovat koko organisaation käytettävissä.
- Vuosittaisissa road show -tilaisuuksissa johto tapaa henkilöstöä. Tilaisuuksissa viestitään strategisista ja henkilöstön hyvinvointia koskevista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä kerätään henkilöstöltä näkemyksiä toiminnan kehittämiseen.
- Opetussuunnitelman laadunhallintaan liittyvä hyvä käytänne on opiskelijakunta SAMMAKKOn antama lausunto opetussuunnitelmista ennen niiden hyväksymistä.

9.2 Kehittämissuositukset

- Laatujärjestelmä näyttäytyy osittain mekanistisena ja pääasiassa olemassa olevaa toimintatapaa ylläpitävänä. Auditointiryhmä suositteleekin uudistumista tukevien elementtien vahvistamista laatujärjestelmässä. Näin SAMK voisi pohtia erilaisia vaihtoehtoja ja uudistaa laatujärjestelmää tukemaan joustavammin ja monipuolisemmin korkeakoulun johtamista sekä kannustamaan henkilöstöä uteliaisuuteen ja odotusten ylittämiseen.
- SAMKilla on strategiaa toteuttavat toimenpideohjelmat. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan kuitenkin yksikkö- ja yksilötasoinen ymmärrys tavoitteiden kohdistumisesta omaan työhön näyttäytyy osittain ohuena. Auditointiryhmä suosittelee, että eri foorumeilla lisätään yhteisöllistä keskustelua tavoitteiden kohdentumisesta omalle vastuualueelle.
- Auditointiryhmä suosittelee ammattikorkeakoulun keräämän ennakointitiedon ja sidosryhmäpalautteen järjestelmällisempää hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä ja laadunhallinnassa.
- Auditointiryhmä suosittelee, että SAMKissa tarkastellaan laadunhallinnan kannalta keskeisten tehtävien sijaisjärjestelyjä ja vastuunjakoa henkilösidonnaisten riskien vähentämiseksi.
- Auditointiryhmä suosittelee TKIY-neuvoston laajentamista yrittäjyys- ja opiskelijanäkökulmilla.
- SAMK on valinnut strategiassaan kansainvälistymisen yhdeksi painopisteekseen. Auditointiaineiston perusteella kansainvälistymisen tavoitteita ei tunnisteta riittävän hyvin organisaation kaikilla tasoilla. Auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan kansainvälistymisen johtamista kaikissa esimiestehtävissä, tavoitteiden selkiyttämistä ja niistä viestimistä sekä kansainvälistymisen tulosten seuraamista ja arviointia.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

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

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 29.2.2016 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Satakunnan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Satakunnan ammattikorkeakoululle on siten annettu laatuleima, joka on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOHTEET	KRITEERIT			
	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laatupolitiikka	Laatupolitiikasta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • laatujärjestelmän perusperiaatteiden, tavoitteiden ja vastuiden määrittely • laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille • kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan.	• Laatupolitiikan perusperiaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat varhaisessa kehitysvaiheessa ja vasta osittain määriteltyjä. • Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. • Laatupolitiikka kytkeytyy puutteellisesti korkeakoulun kokonaisstrategiaan.	• Laatupolitiikan perusperiaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat selkeästi määriteltyjä ja osallistavan prosessin lopputulos. • Laatupolitiikan viestimisessä otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. • Laatupolitiikka kytkeytyy selkeästi korkeakoulun kokonaisstrategiaan.	• Laatupolitiikan perusperiaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti määriteltyjä ja perusteellisen ja laajan prosessin lopputulos. • Laatupolitiikasta viestitään aktiivisesti kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. • Laatupolitiikka on kiinteä osa korkeakoulun kokonaisstrategiaa.

KOHTEET	KRITEERIT			
	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	Laatujärjestelmästä ja laatutyöstä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tiedontarpeisiin • menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi • toimivuus organisaation eri tasoilla • vastuunjaon toimivuus • sitoutuminen korkeakoulun laatutyön tehtäviin ja vastuisiin.	• Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita vain osittain. • Menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi ovat heikkoja tai epätasaisia. • Laatujärjestelmä toimii epätasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatutyön tehtäviin ja vastuisiin vaihtelee.	• Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta. • Vakiintuneilla menettelytavoilla 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 laatutyön tehtäviin ja vastuisiin sitoudutaan.	• 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 henkilöstöryhmille, 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 laatukulttuurin kehittämiseen ja juurruttamiseen.

KOHTEET	KRITEERIT			
	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laatujärjestelmän kehittäminen	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • menettelyt arvioida tai kehittää laatujärjestelmää tai • kokonaiskäsitys laatujärjestelmän toimivuudesta.	• Korkeakoululla on menettelyitä laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen, mutta menettelyt eivät ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia ja/tai niitä ei hyödynnetä tehokkaasti järjestelmän edelleen kehittämiseen. • Korkeakoulun kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa.	• Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. • Korkeakoulu pystyy tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämistyö on suunnitelmallista.	• Korkeakoululla on vakiintuneet ja systemaattiset menettelyt järjestelmän säännölliseen arvioimiseen ja kehittämiseen. • Korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmän tuloksekkaasta kehitystyöstä on selkeää näyttöä.
Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö.	• Laatujärjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut suunnitelmallista tai vaikuttavaa.	• Laatujärjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi.	• Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämistyö on onnistunutta ja vaikuttavaa.

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

KOHTEET	KRITEERIT			
	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot) **4a) Tutkintotavoitteinen koulutus** **4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta** **4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen)** **4d) Valinnainen auditointikohde**	Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • laadunhallinnan menettelytavat perustehtäville asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi • korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtäviin liittyvään laatutyöhön • perustehtäviä tukevien keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta.	• Laadunhallinnan menettelytavat ovat puutteelliset. Ne eivät tue kaikilta osin korkeakoulun perustehtäville asetettujen tavoitteiden saavuttamista. • Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä puutteellista perustehtävien kehittämiseen. Tiedon hyödyntäminen on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista. • Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatutyössä. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta ei ole toimivaa.	• Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. • Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa 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.	• Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja sen kokonaisstrategian toteuttamista. • 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:

KOHTEET	KRITEERIT			
	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet **Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelu** - opetussuunnitelmat ja niiden laadinta - oppimistavoitteet ja niiden määrittely - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkeytyminen koulutukseen - elinikäinen oppiminen - tutkintojen työelämärelevanssi. **Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutus** - opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt - oppimisen arviointimenetelmät - opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi - opettajien osaaminen ja työhyvinvointi. **Osallistuminen** - eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyöhön. **Laatutyön vaikuttavuus** - keskeisimpien arviointitapojen ja seurantaindikaattoreiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen.	Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat • korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseen tai • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuus.	• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vain osittain laatutyöhön. • Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuudesta on vähän näyttöä.	• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämisessä on näyttöä.	• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. • Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämisessä on selkeää näyttöä.

KOHTEET	KRITEERIT			
	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus	• Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja. • Menettelytapojen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä.	• Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta vielä toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. • Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on vähän näyttöä. • Korkeakoulun laatukulttuuri on vasta syntymässä.	• 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.	• 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 laatukulttuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatukulttuurin avoimuus.

LIITE 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu

Sopimusneuvottelu	25.3.2015
Auditointiryhmän nimeäminen	18.6.2015
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	31.8.2015
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	30.10.2015
Auditointivierailu	24.–26.11.2015
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksista	29.2.2016
Raportin julkaiseminen	1.3.2016
Päätösseminaari	3.5.2016
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	vuonna 2019

LIITE 3. Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 24.11.2015	
8.30–8.50	Rehtorin esittely korkeakoulun laatujärjestelmästä
9.00–9.50	Korkeakoulun johdon haastattelu
10.00–10.50	Osakeyhtiön hallituksen haastattelu
11.00–11.50	Osaamisalueiden johtajien haastattelu
11.50–13.00	Lounas
13.00–13.50	Opetus- ja tukipalveluhenkilöstön yhteinen haastattelu
14.00–14.50	Opiskelijoiden haastattelu
15.00–15.50	Teemahaastattelu: *laatutyö*
16.00–16.50	Korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien haastattelu
Keskiviikko 25.11.2015	
9.00–9.50	Valinnainen kohde: kansainvälistyminen
10.00–10.50	Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelma: henkilöstön haastattelu
11.00–11.50	Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelma: opiskelijoiden haastattelu
11.50–13.00	Lounas
13.00–13.50	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen (YAMK) koulutusohjelma: henkilöstön haastattelu
14.00–14.50	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen (YAMK) koulutusohjelma: opiskelijoiden haastattelu
5.00–15.50	TKI-toiminta ja taiteellinen toiminta
Torstai 26.11.2015	
9.00–9.50 Jokerikohde:	Yrittäjyyden edistäminen koulutuksen eri vaiheissa kaikissa koulutusvastuissa
10.00–10.50	Hoitotyön koulutusohjelma: henkilöstön haastattelu
11.00–11.50	Hoitotyön koulutusohjelma: opiskelijoiden haastattelu
11.50–13.00	Lounas
13.00–13.50	Teemahaastattelu *Osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön toimenpideohjelma*
14.00–14.50	Auditointiryhmän palaveri
15.00–15.30	Korkeakoulun johdon loppuhaastattelu ja alustava palaute

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. Keskuksen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

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

Tässä raportissa esitellään Satakunnan ammattikorkeakoulun auditointiprosessi ja auditoinnin tulokset.

ISBN 978-952-206-321-2 nid.
ISBN 978-952-206-322-9 pdf.

ISSN 2342-4176 (Painettu)
ISSN 2342-4184 (Verkkojulkaisu)
ISSN-L 2342-4176

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

karvi.fi