

An aerial photograph of three individuals participating in a rope climbing exercise. They are positioned vertically on a central black track, each holding a horizontal bar. The structure is supported by white diagonal beams and thick ropes. The background is dark, making the white and black elements stand out.

# KESKUSTELUJA AUDITOINTIKOKEMUKSISTA

Marjaana Kivelä & Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala (toim.)



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Marjaana Kivelä & Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala (toim.)

# **KESKUSTELUJA AUDITOINTI- KOKEMUKSISTA**

**XAMK KEHITTÄÄ 171**

**KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU  
MIKKELI 2021**

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Josh Calabrese / Unsplash

Taitto- ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-382-2 (nid.)

ISBN: 978-952-344-383-9 (PDF)

ISSN: 2489-2467 (nid.)

ISSN: 2489-3102 (verkko)

[julkaisut@xamk.fi](mailto:julkaisut@xamk.fi)

# ESIPUHE

Fuusiossa 1.1.2017 syntyneen Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:n (Xamk) ensimmäinen auditointi suoritettiin vuoden 2020 aikana. Varsinaista auditointia edelsi varsin pitkä ja perusteellinen itsearviointi, jonka myötä saimme paljon näkemyksiä yhtiön prosesseista ja niiden toimivuudesta, kehittämiskohteista sekä tietenkin vahvuuksista.

Arvioimme ja dokumentoimme omaa tekemistämme monen toiminnon osalta ensimmäistä kertaa ulkopuolista tarkastelua varten. Xamkin alkutaipaleella, vuodesta 2017 alkaen, olemme keskittyneet yhdenmukaistamaan ja tehostamaan kahden fuusioituneen korkeakoulun toimintatapoja ja rakentamaan yhteistä toimintakulttuuria siten, että varmistamme korkeakoulun toimintaedellytykset tulevaisuudessa. Katseemme on monissa kohdin ollut vahvasti sisään-päin, ja päähuolenamme on ollut oman tehtävämme tehokas ja tuloksellinen suorittaminen. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on ollut voimakkaasti ohjaamassa toimintaamme.

Auditointiprosessin aikana vahvistui entisestään näkemys siitä, että olemme erittäin hyviä arvioimaan ja kehittämään sisäisiä prosessejamme sekä tehostamaan toimintatapojamme. Ulkopuoliselle taholle esiteltäväksi ja arvioitavaksi tarkoitettu itsearviointi ohjaa meitä kuitenkin tarkastelemaan tekemistämme paljon laajemmin, ikään kuin ulkopuolisen silmin. Samalla tarjoutuu hyvä mahdollisuus arvioida oman tekemisemme vaikutuksia toimintaympäristöön ja muihin toimijoihin. Tämä johtaa edelleen miettimään, onko laatutyössä syytä keskittyä yhtiön sisäisten prosessien kehittämiseen vai toiminnan vaikutusten sekä toiminnasta ympäristölle ja yhteiskunnalle koituvan hyödyn mittaamiseen ja sen myötä toiminnan kehittämiseen.

Katseen kääntäminen sisäisistä prosesseista toiminnan laajempiin vaikutuksiin herättää miettimään myös, mikä on todellisuudessa korkeakoulun lopputuote. Mikä on se lopullinen suorite, jonka laatua pyritään ylläpitämään ja parantamaan ja jota yritetään saada markkinoilla kaupaksi? Johtamisen ja toiminnan vaikuttavuuden kannalta käyttökelpoisen laatujärjestelmän rakentaminen vaatii organisaation lopputuotteen määrittelemisen. Lopputuotteen sekä sen laatu- ja määrätavoitteiden määrittely ei korkeakoulun kohdalla ole lainkaan yksiselitteinen asia, mutta vasta tämän määrittelyn jälkeen voimme rakentaa toimintaamme oikeasti kohti tavoitteita ohjaavaa laatu- ja seurantajärjestelmää.

Toteutettu auditointi ja siihen valmistautuminen ravisteli meitä katselemaan toimintaympäristöämme hieman toisella tavalla ja irtautumaan omien sisäisten prosessiemme maailmasta. Vaikka saimmekin auditoinnissa hyvän arvion toiminnastamme, prosessin aikana löytyi useita kehityskohteita sekä tapoja tarkastella toimintaamme ja tavoitteitamme uudella tavalla. Näistä kokemuksista meidän on mahdollista saada uusia ajatuksia myös laatujärjestelmän kehittämiseksi ohjaamaan korkeakoulumme kohti entistä vaikuttavampaa toimintaa.

Xamkissa kesäkuussa 2021

*Tero Tallinen*

Hallinto- ja talousjohtaja, vararehtori

# KIRJOITTAJAT

**EIJA HAIKONEN**, sairaanhoitaja YAMK

**ANNE HYTÖNEN**, VTM, tohtorikoulutettava, TKI-asiantuntija

**MARKUS HÄKKINEN**, DI, projektipäällikkö

**MARI HÄMÄLÄINEN**, MBA, kehittämiskoordinaattori

**SINI JUSSILA**, KTM, kehityspäällikkö

**PIA JÄÄSKELÄINEN**, KTM, lehtori

**MARJAANA KIVELÄ**, HM, laatupäällikkö

**EEVA KUOPPALA**, FT, opetuksen hallintojohtaja

**LEENA MUOTIO**, FT, yliopettaja

**NIINA MÄSSELI**, insinööri YAMK, lehtori

**MARJA-LIISA NEUVONEN-RAUHALA**, YTT, yliopettaja

**MERJA A. T. REUNANEN**, YTT, TtL, yliopettaja

**PIA-MARIANA TOUKKARI**, TtL, jatkuvan oppimisen johtaja

**MAARIT VAHVANEN**, tradenomi YAMK, projektipäällikkö

**SUSANNA VOUTILA**, tradenomi YAMK, laatuasiantuntija

# SISÄLLYS

ESIPUHE.....	3
KIRJOITTAJAT.....	4
KOKEMUKSIA AUDITOINNISTA JA KESKUSTELUA TULEVAAN Marjaana Kivelä & Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala	6
VIRTUAALIAUDITOINTIA TOTEUTTAMASSA.....	10
Marjaana Kivelä & Susanna Voutilainen	
HYVIN VALMISTELTU ON JO PUOLIKSI TEHTY.....	22
Pia Jääskeläinen	
AUDITOINTIVIERAILU AKTIVOI VAIKUTTAMISEEN JA KEHITTÄMISEEN - KOKEMUKSIA YAMK-OPISKELIJAN JA OPETTAJAN NÄKÖKULMISTA.....	28
Merja A. T. Reunanen & Eija Haikonen	
ITSEARVIOINTIA YHTEISESTI KESKUSTELLEN JA LUOVILLA MENETELMILLÄ.....	35
Sini Jussila & Marjaana Kivelä	
TYÖELÄMÄLÄHEISYYDEN ITSEARVIOINTITYÖPAJASTA KOHTI H-HETKEÄ.....	46
Leena Muotio	
VAIKUTTAVUUDEN MALLINTAMINEN JA NÄKYVÄKSI TEKEMINEN.....	55
Markus Häkkinen	
TKI:N JA OPETUKSEN YHTEISTYÖLLÄ VAHVEMPAA OSAAMISTA JA ALUEVAIKUTTAVUUTTA.....	65
Eeva Kuoppala	
TULEVAISUUDEN KOULUTUS RAKENNETAAN YHTEISTYÖLLÄ.....	74
Niina Mässeli & Maarit Vahvanen	
OPISKELIJAT JATKUVAN OPPIMISEN KEHITTÄJINÄ - LAATUA OSALLISTAMISEN KEINAIN.....	85
Mari Hämäläinen & Pia-Mariana Toukkari	
TIEDEVIESTINTÄ ON VAIKUTTAVUUTTA.....	97
Anne Hytönen	
SISÄINEN AUDITOINTI LAADUN KEHITTÄMISEN KIPINÄNÄ.....	106
Pia Jääskeläinen & Marjaana Kivelä	

# KOKEMUKSIA AUDITOINNISTA JA KESKUSTELUA TULEVAAN

Marjaana Kivelä, HM, laatupäällikkö &  
Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala, YTT, yliopettaja

Korkeakoulujen laatujärjestelmän auditointi ja siihen sisältyvä itsearviointi muodostavat pitkäkestoisen, monipuolisen prosessin, jossa tapahtuu oppimista ja kehittämistä. Se myös nostaa keskusteltaviksi monia laatuasioita. Lopulta auditointiprosessi tiivistyy kysymyksiin ”mitä opimme” ja ”miten tästä eteenpäin”. Näihin kysymyksiin vastaavat eri toimintojen lähtökohdista tämän julkaisun artikkelien kirjoittajat. He ovat valikoituneet mukaan – avoimen kirjoittajakutsun perusteella – Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) auditointiin osallistuneista xamkilaisista.

Olemme toimittaneet tämän julkaisun kokemusten arvioimiseksi ja koostamiseksi, prosessin tulosten dokumentoimiseksi ja keskustelun jatkamiseksi laatujärjestelmän edelleen kehittämistä jatkuvan parantamisen hengessä. Xamkin Mikkelin liikelouden koulutusjohtaja Sari Simontaival siteeraa usein sanontaa: ”Kehitys loppuu tyytyväisyyteen.” Sanonta sopii hyvin myös laatutyöhön. Siksi haluamme koosteen tarjoamisen lisäksi nostaa keskusteluun joitakin kriittisiä näkökohtia ja ehdotuksia.

Uusimmissa artikkeleissa todetaan, että itsearviointi yhteiskehittämisen menetelmin ja työpajoin on ollut yksi auditoinnin hyödyllisimmistä tuloksista – toki erinomaisen auditoinnin tuloksen ohella. Itsearviointityöpajojen avulla olemme tehneet näkyviksi ja jakaneet ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta keskeisten toimintojen menettelytapoja, käytäntöjä ja kokemuksia sekä saaneet jaettaviksi hyviä kehittämisideoita. Toinen hyväksi arvioitu auditoinnin tulos oli se, että olemme saaneet vahvistusta sekä oikeille valinnoille toiminnan kehittämisessä että sille, että jatkuva parantaminen palaute- ja arviointimenettelyjen kautta on toimiva käytäntö.

Artikkeleissa ja auditoinnissa tunnistettuja kehittämiskohteita yhdistää ennen kaikkea tarve lisätä vuorovaikutusta ja dialogia entisestään sekä ammattikorkeakoulun sisällä eri toimijoiden (ml. erityisesti opiskelijat) välillä että asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Useammassa artikkelissa pohditaan, mikä olisi paras tapa ylläpitää ja edistää toiminnan kehittämistä tukevaa laatutyötä. Vararehtori Tallinen kysyy esipuheessaan aiheellisesti korkeakoulun lopputuotteen ja asiakkuuden määrittelyn perään. Kehittämistyön lähtökohdat on syytä yhdessä tunnistaa ja tunnustaa: ketä ja mitä varten olemme olemassa? Vain siten pystymme

lisäämään asiakaslähtöisyyttä ja ohjaamaan toimintaamme tavoitteiden suuntaisesti. Toisistaan poikkeavia näkemyksiä esiintyy esimerkiksi siitä, ovatko opiskelijat korkeakoulun asiakkaita vai sisäisiä sidosryhmiä. Voimme myös pohtia, onko tällä määrittelyllä lopulta-kaan niin paljon merkitystä, jos ensisijainen yhteisesti tunnustettu tarve on yhteistyön ja dialogisuuden lisääminen niin asiakkaiden kuin sisäisten sidosryhmien suuntaan.

Moni ammattikorkeakoulun toimintoja ohjaava käsite pitäisi keskustella auki. Meidän tulisi jakaa ymmärrys siitä, mitä keskeisillä käsitteillä tarkoitetaan ja millaiseen toimintaan se johtaa. Tallinenkin pohtii, onko laatutyössä keskityttävä sisäisten prosessien kehittämiseen vai toiminnan vaikutusten sekä toiminnasta ympäristölle ja yhteiskunnalle koituvan hyödyn mittaamiseen ja kehittämiseen. Tähän laatutyön vaikuttavuuteen pyrkivät tarttumaan myös Kansallisen korkeakoulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) auditointikriteeristö ja arviointi. Teeman tärkeydestä laatutyössämme kertovat myös itsearviointissa esiin nostamamme keskeiset kehittämiskohteet, joista selvimmin esiin nostettu ja eri toimintojamme läpileikkaava teema oli sidosryhmäyhteistyö.

Xamkin TKI-toimijat ovat jäsentäneet ja vieneet käytäntöön vaikuttavuusmallia, josta Markus Häkkinen kertoo artikkelissaan tarkemmin. Vaikuttavuuskeskustelu on keskittynyt hieman turhan voimakkaasti TKI-toimintaan ja -toimijoille, vaikka se voisi olla iso, yhteinen näkökulman muutos koko toiminnallemme. Se voisi olla näkökulma, joka laatukontekstissa korostaa toimintamme hyötyjen seuraamista ja arvioimista sekä ennen kaikkea vuorovaikutusta sidosryhmiemme kanssa.

Jos lähdemme hakemaan laadun määrittelyä vaikuttavuuden kautta, lopputuotteen tai -palvelun määrittely ja mittaaminen eivät enää riitä – meidän on mentävä hyötyketjussa syvemmälle ja pidemmälle. Kuten Häkkinen artikkelissaan kirjoittaa, vaikuttavuuden arvioimiseksi on pystyttävä määrittelemään ne muutokset, jotka ovat tavoitteena.

Ikuisuusongelmana kaikissa nykyajan suurissa organisaatioissa on toimintojen siiloutuminen ja toisistaan eriytyminen. Siksi kehittämiskohteena onkin myös eri toimintojen ja prosessien toimiminen paremmin yhteen. Yksi tällainen keskeinen integraation lisäämistä edellyttävä rajapinta ammattikorkeakouluissa on opetuksen ja TKI-toiminnan välinen. Se tunnustettiin tässäkin auditoinnissa, itsearviointissa ja artikkeleissa. Ratkaisujakin olemme kehittäneet ja toteuttaneet, mutta tehtävää on edelleen. Integraatiokysymys saattaa nousta jatkuvasti keskusteluun myös sen vuoksi, että siitä puuttuu vakiintuneita prosesseja ja käytäntöjä eikä se siksi näytä systeemiseltä kokonaisuudelta.

Auditointiraportin palautteelta toivoisimmekin, että siinä olisi sellaisia huomioita, jotka yllättävät, laittavat miettimään tai auttavat parantamaan laatujärjestelmäämme entistä toimivammaksi. Voidaankin väittää, että tällaisinaan itsearviointi ja auditointiryhmän arviointi raportoineen resonoivat toisiaan siten, että ne keskustelevat yhteen: auditointi kysyy



Henkilöstön ja osaamisen johtamisen merkitystä laadun osatekijänä – tai sen edellytyksenä – on syytä edelleen vahvistaa.

ja itsearviointi vastaa. Auditointiraportti ei siten juurikaan anna syötteitä siitä, toimiiko laatujärjestelmä ennakoivasti ja proaktiivisesti. Ennakoivuuden arviointi rajautuu melkein pä ennakoitiedon hyödyntämisen menettelytapojen arviointiin. Sitä voidaan lopulta pitää hyvin kapeana näkökulmana ennakoivan, uutta luovan organisaation toimintatapoihin. Proaktiivinen, uutta luova toiminta edel-

lyttää osaavaa ja eteenpäin katsovaa henkilöstöä, jolla on motivaatiota ja mahdollisuudet käyttää osaamistaan. Henkilöstön ja osaamisen johtamisen merkitystä laadun osatekijänä – tai sen edellytyksenä – on syytä edelleen vahvistaa.

Aikalaisdiagnoosin näkökulmasta ammattikorkeakoulun ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisen tulossopimuskauden tärkeimpiä lähiajan kysymyksiä on, miten ammattikorkeakoulun toiminta on vastuullista ja vaikuttavaa globaalien ongelmien ratkaisemiseksi – alueelliset ja paikalliset ratkaisutahan kytkeytyvät globaaleihin ilmiöihin. Kuplamme ei ole läpipääsemätön. Osaamisperustaisuus sisältää implisiittisesti vaatimuksen myös vastuullisuuden ja vaikuttavuuden huomioon ottamisesta osana tutkintoja. Miten edistämme ja seuraamme toiminnassamme uusien haasteiden ratkaisuja osana omaa systeemiämme?

Yksi systeemistä kehittämistä tukeva viitekehys voisi jatkossa olla EFQM-malli. EFQM on laajasti eri organisaatioissa käytettävä työkalu toiminnan systemaattiseen kehittämiseen, johtamiseen ja arviointiin. Siinä yhdistyvät Laatukeskuksen mukaan ajankohtaiset vaatimukset ottaa huomioon seuraavat määrittelyt:

- Euroopan unionin perusoikeuskirja
- Euroopan ihmisoikeussopimus
- Euroopan unionin direktiivi 2000/78/EC (yhdenvertaista kohtelua työssä ja ammatissa koskevat yleiset puitteet)
- Euroopan sosiaalinen peruskirja, jonka tavoitteena on turvata ja edistää sosiaalisia oikeuksia.

EFQM-malli korostaa asiakkuuksia ja sidosryhmiä. Kriteeristöissä on vahvasti mukana sidosryhmien sitoutuminen toimintaan sekä sidosryhmien näkemysten ja tarpeiden huomioiminen toiminnan tulosten tarkastelussa ja arvioimisessa. Lisäksi EFQM tunnustaa organisaatioiden roolin Yhdistyneiden kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteiden edistämässä (YK:n Global Compact -aloite). Myös Xamk on liittynyt aloitteeseen ja sitoutunut raportoimaan toimintansa vastuullisuudesta vuosittain.

Yhteenvetona voimme todeta, että tämä julkaisu on kooste kokemuksistamme auditointiprosessista. Sen lisäksi julkaisu osaltaan avaa keskustelun siitä, miten hallitsemme laatua

tulevaisuuden perspektiiveistä, kuten jatkuva muutos ja resilienssi, erilaiset vaikuttavuus-vaatimukset tai hybridiympäristöihin ja -toimintoihin siirtyminen.

Julkaisun alkupuolen artikkelit painottuvat auditointiin osallistuneiden kokemuksiin. Ne tarjoavat pohdintoja siitä, millaisia hyötyjä ja uusia ideoita osallistuminen, yhteinen itsearviointi ja auditointiryhmän arvio heille antoivat. Julkaisun loppua kohden tekstien näkökulmat laajenevat käsittelemään laatutyön kehityssuuntia itsearvioinnin ja auditointiraportin kehittämissuosituksen pohjalta.

Julkaisun avaa Marjaana Kivelän ja Susanna Voutilan teksti Xamkin auditointiprosessista sekä koronan myötä toteutuneen virtuaalisen auditointivierailun kokemuksista ja opeista. Pia Jääskeläinen sekä Merja Reunanen ja Erja Haikonen kertovat artikkeleissaan auditointivierailun haastatteluihin ja työpajoihin valmistautumisesta ja osallistumisesta. Sini Jussila ja Marjaana Kivelä syventyvät tarkemmin itsearvioinnin laatimiseen yhteiskehittämisen menetelmin, ja Leena Muotio jatkaa tekstissään tätä näkökulmaa. Markus Häkkinen pohtii artikkelissaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnin roolia osana Xamkin auditointia. Xamkin auditoinnin valinnaisena arviointikohteena olivat opetuksen ja TKI:n yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt, ja Eeva Kuoppala avaa artikkelissaan valmistautumisen prosessia ja kehittämisisideoita, joita auditointiraportti tarjosi.

Niina Mässelin ja Maarit Vahvasen artikkelista lähtien tekstien näkökulma painottaa auditointitulosten hyödyntämistä eri toiminnoissa. Mässeli ja Vahvanen tarkastelevat auditointiprosessia ja sen tuloksia opetuksen ja TKI-toiminnan yhteistyön näkökulmasta. Mari Hämäläinen ja Pia-Mariana Toukkari tarttuvat artikkelissaan Xamkin auditointipalautteeseen ja analysoivat laatujärjestelmän kehittämistä jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Anne Hytönen tarkentaa vaikuttavuuden tarkastelua tiedeviestinnän merkitykseen osana vaikuttavuutta. Lopuksi Pia Jääskeläinen ja Marjaana Kivelä nostavat esiin näkökulmia sisäisen auditoinnin merkityksestä ja mahdollisuuksista osana ammattikorkeakoulun laadun kehittämistä.

# VIRTUAALIAUDITOINTIA TOTEUTTAMASSA

Marjaana Kivelä, HM, laatupäällikkö &  
Susanna Voutila, tradenomi YAMK, laatuasiantuntija

Maailmanlaajuinen koronapandemia mullisti yhteiskuntaamme ja arkeamme vuonna 2020. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (Xamk) valmistauduimme ja osallistuimme Kansallisen korkeakoulujen arviointikeskuksen (Karvi) auditointiin, kun samanaikaisesti siirryimme laajasti etätöihin, etäopiskeluun ja etävuorovaikutukseen. Koronavuoden edessä myös auditointi siirtyi virtuaaliseen suuntaan. Lähdimme Xamkissa auditointiprosessiin oppimaan ja kehittymään sekä vahvistamaan yhteistä laatukulttuuriamme. Koronan vaikutuksesta saimme kokemusta ja oppia myös verkkotyökalujen ja etätöskentelymenetelmien hyödyntämisestä auditointiprosessissa.

Tässä artikkelissa kuvaamme Xamkin ensimmäisen auditoinnin toteuttamista. Kerromme, millaisen prosessin saimme aikaiseksi ja millaisia kokemuksia meille kertyi auditoinnin etätoteutuksesta. Etätöskentelyä voisi jatkossakin hyödyntää auditoinneissa, ja nyt saamiemme kokemusten pohjalta etätoteutusta voisi kehittää edelleen.

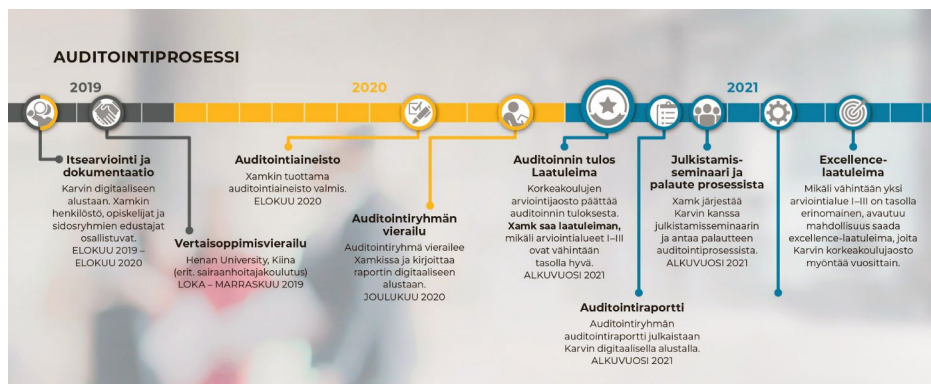
## YHTEISTÄ LAATUKULTTUURIA UUTEEN KORKEAKOULUUN

Xamk aloitti toimintansa 1.1.2017, kun Kyamk ja Mamk yhdistyivät. Molemmat korkeakoulut olivat Karvin auditoituja korkeakouluja. Kyamkin laatuleiman voimassaolo päättyi jo elokuussa 2018 ja Mamkin helmikuussa 2019. Auditointi olisi ollut mahdollinen molemmille korkeakoululle jo vuonna 2018 tai 2019. Fuusion jälkeen uusi korkeakoulu tarvitsi enemmän aikaa toimintansa ja laatukulttuurinsa vakiinnuttamiseen ja yhdenmukaistamiseen sekä enemmän näyttöä toimintansa vaikuttavuudesta. Tämän takia Xamkin johto päätti, että Xamkin laatujärjestelmä auditoidaan ensimmäisen kerran vuonna 2020.

Toteutimme auditoinnin suomenkielisenä. Kansainvälisyys on kuitenkin yksi Xamkin strategian kärjistä, ja siksi Xamkin johto halusi valita kansainvälisen vertaisoppimiskumppanin. Vertaisoppimiskumppaniksi valittiin Henanin yliopisto Kiinasta. Valinnan perusteita olivat Kiinan yleinen merkitys sekä halu oppia Kiinan kulttuurista ja järjestelmästä. Laatupäällikkö laati auditoinnin projektisuunnitelman vuosiksi 2018–2021.

Tavoitteenamme oli läpäistä auditointi vähintään hyvällä tasolla sekä tukea henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä tunnistamaan toimintamme vahvuuksia, hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita. Halusimme, että auditointiin valmistautuminen on osallistavaa ja näkyvää ja että sen avulla luodaan yhteistä laatu-kulttuurista ja juurrutetaan yhteistä laatu-järjestelmää toiminnan arkeen. Toivoimme, että auditointi toisi lisääntyneitä innostusta ja osallistumista jatkuvaan kehittämiseen. Auditoinnin toivottiin erityisesti tuovan kehittämis-palautetta ja sellaista riippumatonta arviointia, joka auttaisi viemään toimintaamme eteenpäin.

Teimme sopimuksen auditoinnin toteuttamisesta Karvin kanssa helmikuussa 2019. Sen jälkeen ryhdyimme valmistautumaan auditointiin projektisuunnitelman mukaisesti. Valmistautuminen oli osallistavaa ja monivaiheista, ja teimme sitä melko pitkään. Johtoryhmän hyväksymässä suunnitelmassa linjattiin alusta alkaen, että prosessia ei tehdä vain auditointiryhmää varten – pyrimme hyötymään siitä koko ajan itse oman toimintamme kehittämisessä ja yhteisen laatu-kulttuurimme vahvistamisessa. Tärkeää ei ollut vain lopputulos vaan matka (kuva 1).



**Kuva 1.** Auditointiprosessin päävaiheet Xamkissa. (Tekijä: Maria Miettinen.)

Auditointiprosessin päävaiheet sijoituivat vuosiin 2019–2021. Vuonna 2019 laadimme itsearviointia sekä kokosimme esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimenpiteistä ja menettelytapojen vaikuttavuudesta työpajamenetelmin.

Vuonna 2020 toimitimme itsearviointi- ja vertaisoppimisaineiston Karville kolme kuukautta ennen auditointivierailua. Toteutimme myös vertaisoppimisvierailun Kiinaan Henanin yliopistoon. Ennen auditointivierailua valmistauduimme auditointiin yhteisesti Xamkissa tutustumalla itsearviointiraporttiin sekä pidimme yhteisiä auditointi-infoja ja sparraustilaisuuksia Teamsissa. Noin kuukausi ennen vierailua sovimme haastateltavat ja vierailuun osallistajat yhteistyössä Karvin kanssa. Virtuaalinen auditointivierailu tapahtui 1.–2.12.2020.

Korkeakoulujen arviointijaosto päätti auditoinnin tuloksen 24.2.2021. Läpäisimme auditoinnin hyväksytysti, ja Xamk sai laatuleiman. Pidimme tuloksen julkistamistilaisuuden webinaarina 10.3.2021. Osa-alueella III, Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu, Xamk oli tasolla erinomainen. Näin ollen meille avautui mahdollisuus saada excellence-laatuleima, joita Karvin korkeakoulujaosto myöntää vuosittain. Auditoinnin tuloksen pohjalta aloimme laatia laadunhallintamme kehittämissuunnitelmaa seuraaviksi vuosiksi.

## KORONA ISKEE

Auditointiprosessimme aikana tapahtui suuria muutoksia. Maaliskuussa 2020 Xamkin kampukset suljettiin ja suurin osa henkilöstöstä ja opiskelijoista siirtyi etätöihin ja etäopiskeluun. Korona iski Suomeen. Auditointiin valmistautumisemme oli täydessä vauhdissa, sillä olimme aloittaneet jo vuoden 2019 puolella. Päällimmäinen ajatus siinä vaiheessa oli, että tuskin koronasta on vaivaa kovin pitkään. Uskoimme, että valmistautuminen ja joulukuulle sovittu auditointivierailu voitaisiin toteuttaa kuten auditoinneissa ennenkin.

Heti maaliskuussa koronatilanne nousi ensimmäisen kerran keskustelun aiheeksi myös Karvin kanssa. Karvi tiedusteli, onko korona aiheuttamassa jotakin, mistä pitäisi keskustella tarkemmin. Näyttäisikö se esimerkiksi vaikuttavan itsearviointin laatimiseen tai auditointiprosessin aikatauluun? Yhteisesti totesimme, että itsearviointimme oli jo erittäin hyvässä vaiheessa ja aineisto sen pohjalta jo laajasti koottu. Kiinaan suuntautunut vertaisoppimisvierailukin oli tehty. Auditointivierailuun oli vielä niin pitkä aika, että sovimme, ettei vierailuajankohtaa eikä auditointiaikataulua ole tarpeen muuttaa. Ainut asia, jonka päätimme Xamkissa olla toteuttamatta, oli sidosryhmien laajempi osallistaminen itsearviointiin. Valitulle joukolle oli tarkoitus tehdä lyhyt kysely tai haastattelu keväällä. Mietimme asiaa Xamkin auditointia koordinoineessa laatutyöryhmässä ja päädyimme siihen, että emme halua kuormittaa sidosryhmiä kyselyillä muutoinkin haastavassa koronatilanteessa.

Kevään korona-aikaan meille osui itsearviointiraportin koonti arviointimateriaalin ja kommenttien pohjalta. Onneksi osallistavat työpajat ja arvioinnin laatiminen tiimien ja toimielinten kokousten yhteydessä oli ehditty toteuttaa. Myös vertaisoppiminen ja siihen liittynyt Kiinan-vierailu olivat jo takanapäin, tulosten hyödyntämisvaiheessa. Näin jälkempäin ajatellen koronan aiheuttama etätö- ja -opiskeluvaihe osui auditointiprosessissamme aika hyvään ajankohtaan. Se ei juurikaan vaikuttanut itsearviointimme laatimiseen, eikä mitään suunniteltua, sidosryhmähaastatteluja lukuun ottamatta, jouduttu sen takia perumaan.

## HYBRIDIÄ, ETÄTYÖTÄ JA TOIVOA PALUUSTA NORMAALIIN

Paluuta normaaliin väläyteltiin kesän aikana, mutta etätyösuositukset ja kokoontumisrajoitukset jatkuivat. Ihmisillä alkoi olla jo hyvin kokemusta mitä erilaisimpien tilaisuuksien ja työskentelyjen toteuttamisesta ja niihin osallistumisesta verkossa. Tahtotila auditoinnin suhteen oli se, että jos vain on mahdollista, toteuttaisimme auditointiryhmän vierailun lähitapaamisina. Varautumisemme verkkototeutukseen oli kuitenkin jo alkanut, ennen kaikkea henkisellä varautumisella ja alustavilla toteutustavan pohdintoilla. Käytännön järjestelyjä emme lähteneet tekemään, sillä koronatilanne parani ja heikkeni vuoron perään. Esimakua muutoksista ja siitä, että lähitapaamisia ei voida järjestää, antoi alkusyksystä pidetty Karvin ja auditointiryhmän ennakkoinfo Xamkin opiskelijoille ja henkilökunnalle. Elokuun alussa puuhasimme paikan päällä infoa, joka lähetettäisiin verkon kautta myös muille kampuksille. Siitä kahden viikon päästä muutimme tilaisuuden kokonaan verkkoon, koska Xamkissa tehtiin linjaus, että yli 50 hengen tilaisuuksia ja tapahtumia ei järjestetä kyseisenä syksynä ainakaan ennen marraskuuta.

Aloitimme alustavat auditointivierailun toteutusvaihtoehtojen pohdinnat Karvin kanssa heti alkusyksystä. Halusimme varautua siihen, ettei vierailua jouduttaisi siirtämään. Keskustelimme hybridimallista ja totesimme sen sopivan molemmille osapuolille. Samalla sovimme kuitenkin, että lähdemme valmistautumaan myös kokonaan etänä toteutettavaan vierailuun. Karvi halusi, että Xamk päättää ensin omalta osaltaan, sopsisiko täysin virtuaalinen vierailu. Heti syyskuun alussa Xamkissa linjattiin, että koronatilanteen niin vaatiessa auditointivierailu pidettäisiin kokonaan verkkovälitteisesti.

Karvilla oli syksyllä 2020 käynnissä ja käynnistymässä usean muunkin korkeakoulun auditoinnit. Korona vaikutti siis myös niiden toteutukseen. Syyskuussa 2020 Karvi toteutti Diakin uusinta-auditoinnin hybridimallilla ja sai siitä hyviä kokemuksia. Jo aiemminkin Karvissa oli ollut käytäntönä auditointien osittainen verkkototeutus, mikäli se oli sopinut korkeakoulun tilanteeseen. Syyskuussa Karvi täydensi korkeakoulujen auditointikäsi kirjaa auditoinnin verkkototeutuksen periaatteilla ja tiedotti, että kaikissa meneillään olevissa auditoinneissa on varauduttu toteuttamaan auditointi täysin verkkovälitteisesti. Tässä joukossa olimme mukana, ja ymmärtääksemme olimme lopulta ensimmäinen Karvin auditoima korkeakoulu, jonka auditointivierailu toteutettiin kokonaan verkkovälitteisesti.

Keskustelimme hybridimallista ja totesimme sen sopivan molemmille osapuolille. Samalla sovimme kuitenkin, että lähdemme valmistautumaan myös kokonaan etänä toteutettavaan vierailuun.

## **HYBRIDISTÄ ETÄTOTEUTUKSEEN - TÄHÄN OLIMME JO VARAUTUNEET**

Karvi ja auditointiryhmä ilmoittivat auditointivierailun ohjelman vajaa pari kuukautta ennen vierailuajankohtaa. Tällöin saimme myös tiedon, että vierailupaikkakunta olisi Mikkeli. Ryhdyimme tekemään käytännön järjestelyjä siten, että vierailu toteutettaisiin hybridinä. Auditointiryhmä oli tulossa paikan päälle Mikkeliin, mutta osallistujat voisivat valita osallistumistapansa. Lisäksi osa vierailun asioista oli tarkoitus toteuttaa verkossa. Varasimme tiloja sekä ryhmähaastatteluita että auditointiryhmäläisten verkko-osallistumista varten. Tiedotimme ensimmäisille haastatteluihin ja työpajoihin osallistujiksi kutsutuille mahdollisuudesta osallistua joko paikan päällä tai Teamsilla. Seurasimme koronatilannetta, alueellisia suosituksia ja erityisesti Xamkin koronalinjauksia ja -ohjeistuksia jatkuvasti. Pidimme mielessämme myös sen mahdollisuuden, että vierailu siirretään kokonaan verkkoon.

## **KÄYTÄNNÖT SELVIKSI YKSITYISKOHTIA MYÖTEN**

Lokakuun lopussa Karvissa tehtiin koko syksyä 2020 koskeva päätös: auditointivierailut toteutetaan koronan vuoksi kokonaan verkkototeutuksina. Tämä oli melkeinpä helpotus. Hybriditoteutuksen järjestelyt tuntuivat melko työläiltä. Eri tavoin osallistuville tarvittiin erilaista ohjeistusta. Paikan päällä osallistuville olisi tarvittu tarkat hygienia- ja turvaväliohjeet. Nuo asiat olisi täytynyt huomioida vierailun ajan kaikissa tiloissa, joissa osallistujat olisivat liikkuneet.

Kun Karvin päätöksen myötä vihdoinkin ratkesi, millä tavalla auditointivierailu toteutettaisiin, aloitimme järjestelyt nopealla aikataululla. Karvista oltiin heti yhteydessä Xamkin laatu- ja palveluihin. Sovimme ensimmäiset uudelleenjärjestelyjä vaativat asiat ja työnjaon niiden osalta. Ennen kuin Xamkissa ehdimme edes enemmän mieltä, mitä kaikkea pitää sopia ja organisoida, Karvista kerrottiin, että he olivat miettineet jo valmiiksi ehdotuksia ja ratkaisumalleja moniin asioihin. Tärkeitä sovittavia asioita olivat järjestelyitä koskeva työnjako Karvin kanssa, käytännön toiminta haastattelutilanteissa ja osallistujien ohjeistus. Karvilaisten kanssa oli helppo työskennellä. Heillä oli kokonaisuus hyvin hallussa, mutta korkeakoulun toiveita ja ajatuksia kuunneltiin ja auditointivierailun toteutustapaa mietittiin aidosti yhdessä.

Työvälineeksi sovimme Teamsin, jota Xamkissa käytetään paljon. Meidän tuli toimittaa Karville haastateltavien ja työpajaosallistujien nimet, nimikkeet ja sähköpostiosoitteet. Opiskelijoiden toimitimme lisäksi koulutusalan ja tiedon opintojen vaiheesta. Sovimme, että Karvi lähettää kaikille osallistujille Teams-osallistumislinkin sekä perusohjeet siitä, miten virtuaalihaastatteluun tai -työpajaan osallistutaan. Nämä osallistujan ohjeet sovimme yhdessä. Se olikin tärkeää, jotta myös Xamkissa pystyimme informoimaan osallistujia näistä käytännön asioista. Osallistujia ohjeistettiin esimerkiksi siitä, että haastattelun alussa ei olisi

esittäytymiskierrosta, sillä auditointiryhmällä on tiedossaan haastatteluvien nimet, nimikkeet ja yksiköt. Vain auditointiryhmä esittäytyisi haastattelujen aluksi. Lisäksi ohjeistettiin, että kameraa pidettäisiin päällä haastattelun alussa ja sen jälkeen oman valinnan mukaan ja että puheenvuoro pyydetäisiin Teamsin viittaustoiminnolla. Osallistujia pyydettiin tulemaan linjoille jo ennen haastattelun aloitusaikaa. Heille kerrottiin, ketkä toimivat IT-tukihenkilöinä ja keihin siis tulisi olla yhteydessä teknisissä ongelmissa.

Ennalta arvioimme, että tekniset ongelmat voivat olla todennäköisiä. Ne voisivat olla jopa niin suuria, että haastattelut eivät joiltakin osin onnistuisi. Halusimme minimoida tekniset ongelmat, ja siksi muistutimme osallistujia varmistamaan, että heillä on riittävä nettiyhteys, rauhallinen tila, toimiva kamera ja kuulokkeet. Saimme Xamkin tietohallinnosta kaksi tukihenkilöä aktiivisesti mukaan auditointiin. He osallistuivat käytännön järjestelyiden suunnitteluun Karvin kanssa. He myös päivystivät tukitarpeita koko auditointivierailun ajan ja kävivät ennen jokaista haastattelua tai työpajaa varmistamassa, että linkit toimivat ja osallistujat pääsevät linjoille. Lisäksi varasimme vierailupäiviä seuraavalle aamupäivälle vara-ajan uusinta haastatteluille, jos jokin osio ei olisikaan onnistunut teknisten ongelmien vuoksi.

IT-tuen nopea ja helppo saaminen on verkko-osallistujille tärkeää. Auditoinnissamme vältyttiin isommilta teknisiltä ongelmilta ja IT-tuen päivystys ja aktiivinen tekniikan toimivuuden tarkistaminen toimivat. Tietoomme tuli päivien aikana yksi osallistuja, joka ei ollut saanut työpajan pienryhmäosuuden osallistumislinkkiä, emmekä onnistuneet saamaan sitä hänelle riittävän ajoissa. Tämäkään ei johtunut tekniikasta vaan inhimillisestä virheestä, sillä hänen nimensä oli jäänyt pois auditointiryhmän suunnitteleman pienryhmäjaon nimilistasta. Auditointivierailukin osoitti sen, että verkkotilaisuuksien sujuvaa toteuttamista helpottaa, kun tilaisuuksissa on useampi henkilö huolehtimassa niiden kulusta. Esimerkiksi kirjurin, teknisen tuen ja fasilitaattorin roolit on hyvä jakaa eri henkilöille.

## **VIRTUAALIKAHVIHUONEESSA VÄLITÖNTÄ PALAUTETTA**

Kun päätös auditointivierailun verkkototeutuksesta oli tehty, oli aika ideoida, miten saisimme vierailuun yhteisöllisyyttä ja me-henkeä, vaikka kaikki tapahtuisikin kokonaan verkossa. Olimme miettineet ja heitelleet ideoita aina silloin tällöin pitkin vuotta mutta emme olleet tehneet päätöksiä. Esillä olivat koko ajan olleet eri toteutusvaihtoehdot: vierailu kampuksella, hybriditoteutus tai toteutus kokonaan verkossa.

Tiesimme ja kuulumme haastattelun olevan monelle osallistujalle jännittävä asia. Meillä auditointia Xamkissa koordinoivilla ei tietenkään ollut pääsyä itse haastatteluihin – ainoastaan niihin, joihin olimme osallistumassa nimettyinä osallistujina. Olimme kuitenkin varanneet kalentereistamme kyseiset päivät auditoinnille, ja tuskin olisimme kovin hyvin pystyneet muihin töihin noina tunteina keskittymäänkään. Päätimme siis avata virtuaalikahtihuoneen



vierailupäivien ajaksi. Päivystimme siellä aina ennen haastatteluja ja työpajoja sekä niiden jälkeen. Kutsuimme osallistujia piipahtamaan kahvihuoneessa siihen aikaan päivästä, kun heille itselleen sopi. Mainostimme, että kahveilla voi jakaa viime hetken vinkejä, esittää kollegoille kysymyksiä tai kertoa haastattelun jälkeisistä tunnelmistaan.

Kaikista osallistujista vain pieni osa kävi virtuaalikaahvihuoneessa, mutta kävijöitä oli kuitenkin melko tasaisesti pitkin päivää. Osa kävi useaan kertaan, ja puheenaiheita riitti. Osa haastattelusta kävi testaamassa nettiyhteyttä ja kameran toimivuutta. Kahvit tarjosivat myös meille loistavan mahdollisuuden kuulla heti tuoreeltaan, miten osallistujat olivat kokeneet haastattelut tai työpajat ja mitä oli kysytty. Ja tietenkin kannustaa ja valaa uskoa haastatteluun menijöihin!

Virtuaalikaahvihuoneessa moni haastatteluun tai työpajaan osallistunut kertoi, että tunnelmat olivat hyvät haastattelun tai työpajan jälkeen. Aikaa oli ollut vähän. Haastattelukysymyksiä pidettiin tiukkoina ja melko vaikeina. Kysymyksiä ei ollut aina ymmärretty, koska haastattelijat olivat käyttäneet erilaisia termejä. Joitakin kysymyksiä oli kohdennettu vain tietyille henkilöille, eikä aina ollut ollut selvää, miksi joku tietty henkilö oli valittu vastaamaan kysymykseen. Lämmittelykysymyksiksi tarkoitetut kysymykset olivat olleet laajoja, ja niihin oli ollut hankala vastata.

## **YHTEISÖLLISYYTTÄ PADLETISSA**

Kahvihuoneen rinnalle teimme Padlet-alustalle yhteisen viestiseinän. Pyysimme osallistujia kirjoittamaan sinne päivän fiiliksiään ja terveisiään muille haastatteluihin tai työpajoihin osallistuville. Halusimme tarjota mahdollisuuden osallistua myös niille, jotka vierastavat yhteistä verkkokeskustelua virtuaalikaahvihuoneen tapaisessa ympäristössä.

Padletin mukaan tunnelmat ennen haastatteluja olivat jännittävät ja odottavat. Haastattelun jälkeen moni kertoi haastattelun sujuneen hyvin ja olleen todella hyvähenkinen. Aiheiden koettiin olleen keskeisiä, mutta joitakin kysymyksiä pidettiin vaikeina. Aika tuntui loppuneen kesken. Kollegat autoivat kiperissä kysymyksissä. Alla on muutama kommentti Padlet-alustalta:

”Mukava tunnelma, ei jääty sanattomaksi.”

”Oli tosi hyvähenkinen haastattelu, jossa kaikki pääsivät hienosti ääneen.

Pari visaisempaa kysymystä oli, mutta kaikesta selvittiin ryhmähaastattelun tuoman tuen avulla mallikkaasti. Kysymyksiä olisi ollut enemmän kuin ehtivät kysyä – oltiin niin sanavalmista porukkaa :)!”

Pyysimme osallistujia kirjoittamaan nimensä erilliseen kohtaan Padletilla. Ajatuksena oli, että saisimme lähes kaikkien osallistujien nimet ja voisimme tehdä visualisoinnin, joka

kuvastaisi yhteistä panostusta auditointiin ja jäisi muistoksi tilaisuudesta. Padlet oli kahvi-huonetta hiljaisempi ja nimiä kertyi niin vähän, ettemme voineet laatia niistä suunniteltua nimikoostetta. Vierailupäivien päätteeksi koostimme kuitenkin Padlettiin kirjoitetuista viesteistä sanopilven, joka jaettiin kaikille xamkilaisille avoimessa Auditointi 2020 -Teamsissa välittämään vierailun tunnelmia.

## **YHTEISTÄ VALMISTAUTUMISTA YLEISÖN PYYNNÖSTÄ**

Yhteisöllisyyden kannalta merkitystä oli varmaankin sillä, miten koko auditointiprosessi toteutettiin. Pyrimme prosessissa avoimeen, vuorovaikutteiseen ja innostavaan viestintään sekä eri viestintäkanavien hyödyntämiseen, jotta tavoittaisimme erilaisia ihmisiä mahdollisimman laajasti. Tavoitteena oli avata auditointi merkitykselliseksi jokaiselle xamkilaiselle, niin henkilökunnalle kuin opiskelijoillekin. Auditointi 2020 -Teams oli yksi keskeisimpiä viestintä- ja keskusteluympäristöjämme, ja sen rooli vain kasvoi koronan aiheuttaman etätyöskentelyn myötä. Teamsin monista ominaisuuksista käytimme vain murto-osaa. Työvälineenä jo pelkkä Teamskin tarjoaa monipuolisesti erilaisia työkaluja ja rakenteita, joiden ympärille voisi jatkossa rakentaa yhteistä työskentelyä ja yhteisöllisyyttä vieläkin suunnitellummin ja aktivoivammin.

Haastatteluihin kutsuttujen lukuisten pyyntöjen johdosta järjestimme henkilöstölle ja opiskelijoille yleisinfot auditointiin osallistumisesta. Kävimme niissä läpi auditoinnin merkitystä ja auditointivierailun käytännön ohjeistusta. Infot olivat avoimia kaikille. Lisäksi pidimme henkilöstölle neljä teemakohtaista tunnin valmistautumistilaisuutta ennen haastatteluja. Kutsuimme osallistujat niihin sen perusteella, minkä teeman haastatteluun tai työpajaan he olivat osallistumassa. Tilaisuuksissa kertosimme, minkä aineistojen avulla osallistujat voivat valmistautua auditointiin, teimme nostoja teemaan liittyvistä keskeisistä asioista it-searvioinnissamme ja esitimme osallistujille mallikysymyksiä, joihin he pääsivät vastaamaan yhdessä haastattelun tapaan. Jatkossa valmistautumisen yhteydessä voisi olla hyvä käydä läpi kuhunkin haastatteluryhmään tulossa olevat osallistujat, jotta jokainen tietäisi jo etukäteen haastatteluun tullessaan, keitä muita on mukana. Tällä voisi olla vaikutusta myös yhteishengen muodostumiseen. Kerroimme kyllä haastatteluryhmien kokoonpanoista infoissa, jos siitä tuli puhetta, mutta tieto olisi varmasti ollut hyvä toimittaa jokaiselle osallistujalle.

## **KYSYMYKSET OLIVAT KIPERIÄ - MUTTA NIISTÄ SELVITTIIN YHDESSÄ**

Virtuaaliseen auditointitilaisuuteen osallistui reilusti yli sata henkilöä. Keräsimme Webropol-kyselyllä palautteen kaikilta, jotka olivat osallistuneet haastatteluihin tai työpajoihin. Kyselyyn vastasi yhteensä 59 henkilöä, joista 37 oli henkilöstöä, 15 opiskelijaa, 5 sidosryhmäedustajaa ja 2 hallituksen jäsentä.



Haastattelut olivat onnistuneita, ja ne olivat sujuneet hyvin. Ne myös koettiin asiallisiksi ja asiapitoisiksi. Osallistujat pitivät haastattelussa tai työpajassa käsiteltyjä aiheita laajoina, hyvinä, keskeisinä, asiallisina ja relevantteina. Kysymykset olivat vaikeita ja haastavia. (Kuva 3.)

"Kysymykset olivat kiperiä ja osin melko abstrakteja, mutta onneksi niistä selvitettiin."

"Järkevät ja asialliset teemat. Keskittyivät hyvin oleellisen esille saamiseen."

"Aikamoinen suullinen tenttitilaisuus haastattelu oli."

"Hyvät esimateriaalit ja etenkin Teams-istunnot etukäteen."

Haastattelussa oli osan mielestä ollut hyvin aikaa, ja tilaisuus oli sujunut rauhallisesti. Suurin osa kuitenkin kertoi, että haastattelussa oli ollut kiireen tuntua ja aikaa oli ollut todella vähän. Toivottiin, että haastatteluissa olisi ollut enemmän aikaa vastata kysymyksiin. Kaikkia haastattelukysymyksiä ei myöskään ollut ehditty kysyä. Yksi vastaaja kommentoi asiaa seuraavin sanoin:

"Haastattelu oli toimiva konsepti, aikaa olisi tosin voinut olla enemmän."

Ilmapiiriä kuvattiin sanoilla mukava, kehittävä, myönteinen ja rento. Työkaverit olivat auttaneet haastattelutilanteessa.

"Oli hienoa, että xamkilaiset tukivat toisiaan haastattelussa ja täydensivät vastauksia tarvittaessa."

Myös työpaja meni nopeasti. Se koettiin haastavaksi mutta antoisaksi.

"Työpajatyöskentely oli mukava kokemus, jossa sai myös arvokasta tietoa toisilta osallistujilta."

Kyselyn mukaan haastattelupäivä oli ollut haastateltaville positiivinen kokemus!

## **ONKO VIRTUAALIAUDITOINNILLA PAIKKAA JATKOSSA?**

Auditointivierailun toteuttaminen virtuaalisena tuntuu jatkossakin toimivalta toteutus-tavalta. Haastatteluiden tekniikka toimi, ja tilaisuuksien kulku oli suunniteltu hyvin. Karvin auditoinneissa haastateltavat eivät saa kysymyksiä etukäteen. Vain opiskelijat, jotka osallistuivat työpajan kautta, saivat etukäteen tiedon kysymyksistä.

Epätietoisuus siitä, mitä kysytään, montako kysymystä esitetään ja kenelle, aiheutti jännitystä. Piti koettaa puhua lyhyesti, ettei vienyt puheenvuoroa toiselta. Osa osallistujista koki, että haastattelussa käytettyjä termejä tai sitä, mitä jollakin kysymyksellä haettiin, oli paikoitellen haastavaa ymmärtää. Etähaastatteluissa ei tule niin selväksi, ymmärtävätkö haastateltavat ja haastattelijat toisiaan, koska eleet ja ilmeet eivät tule niin selvästi esiin. Jos muut haastateltavat halusivat täydentää puheenvuoroa, heidän piti pyytää puheenvuoroa, mikä hieman hidasti kommentointia.

Etähaastatteluissa ei tule niin selväksi, ymmärtävätkö haastateltavat ja haastattelijat toisiaan, koska eleet ja ilmeet eivät tule niin selvästi esiin.

Etäyhteyksin toteutettuihin haastatteluihin voisi lisätä haastateltavien ja haastattelijoiden esittäytymisen ja tutuiksi tulemisen – jonkinlaisen viritäyty-mishetken ennen varsinaista haastattelua. Jokaisen olisi hyvä tietää, keitä haastattelussa mukana olijat ovat. Tämä voisi osaltaan parantaa tilaisuuden vuoroaikutuksellisuutta sekä helpottaa osallistujien jännitystä. Etätoteutuksen aikataulu voisi olla nyt

toteutettua väljempi, ja haastatteluille tulisi varata hieman pidempi aika. Matkustamisesta säästyvää aikaa voisi käyttää pidempään keskusteluaikaan.

Haluttaessa auditointiryhmän työskentelyyn voitaisiin lisätä etänä tapahtuvaa tutustumista auditoitavan korkeakoulun toimintaan ja toimintaympäristöön – niin kampuksiin kuin toiminta-alueeseen, kuten elinkeinojen ja yrityskentän profiliin. Tällä voitaisiin lisätä auditointiryhmän tutustumista korkeakouluun. Se voisi myös auttaa auditointia kohdentamaan kysymyksiään ja ymmärtämään syvällisemmin haastateltavien vastauksia. Toisaalta yhä kasvava määrä opetuksesta ja TKI-yhteistyöstä tapahtuu verkossa ja virtuaalisilla alustoilla. Kampusten fyysiset tilat ovat vain yksi monista työskentely-ympäristöistä. Toiminta-alueeseen tutustuminen sen sijaan tuntuu olennaiselta arvioitaessa esimerkiksi korkeakoulun laatu- ja järjestelmän tarkoituksenmukaisuutta, saavutettuja tuloksia tai yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamista ja kehittämistä.

Kokonaan etänä toteutettu haastattelu helpottaa huomattavasti eri paikkakunnilla olevien henkilöiden osallistumista. Joillekin osallistuminen voi olla mahdollista vain, jos sen voi tehdä verkon välityksellä, esimerkiksi ulkomailta. Vierailun järjestäminen kokonaan verkossa myös tuntuu hybriditoteutusta helpommalta. Jos osa osallistujista on paikan päällä ja osa etänä, se on huomioitava tekniikassa, kuten äänten kuulumisessa ja kameroiden asettelussa. Se myös asettaa lisähaastetta puheenvuorojen jakamiseen ja käytännön järjestelyihin, kun sekä fyysiset että virtuaaliset tilat on varustettava osallistumisvalmiuteen.

Myös työpajaosuudet voidaan rakentaa erittäin toimiviksi verkossa. Työpajat ovat hyvä tapa saada laajemman joukon näkökulmia mukaan auditointiin. Niissä tulee kiinnittää huomiota asioiden dokumentointiin sekä hyödyntää sellaisia työskentelymenetelmiä ja -välineitä, joilla

syntyy dokumentaatiota työskentelyn aikana. Myös auditointiin kuuluvan itsearviointin toteutus kokonaan etäyhteyksin tuntuisi aivan mahdolliselta. Xamkin auditoinnissa sitä ei kuitenkaan päästy kokeilemaan. Vertaisoppiminenkin onnistuisi varmasti etänä. Kansainvälisen kumppanin kanssa se olisi varmasti haasteellisempaa ja vaatisi tietenkin huolellisen suunnittelun, mutta sitä edellytti myös tosielämän vierailun järjestäminen.

Jos Xamkin auditointi olisi pitänyt toteuttaa kokonaan etäyhteyksin, haasteellisin osuus olisi ehkä ollut juuri vertaisoppiminen kiinalaisen kumppanikorkeakoulun kanssa. Vierailun sijaan virtuaalitapaamisia olisi ehkä tarvittu useita, ja tulkkausten ja käännosten organisoiminen olisi ollut melkoinen työ. Koko auditointiprosessi voitaisiin varmasti toteuttaa etäyhteyksin, mutta kansainvälisen auditoinnin etätoteutus ei ajatuksena innosta. Myös yhteisöllisyyttä on vielä toistaiseksi haastavampaa luoda verkossa kuin tosielämän tapaamisissa. Nyt toteutetussa auditoinnissamme eduksi oli, että yhteistä osallistumista ja merkitystä rakennettiin myös lähitapaamisissa ja -työpajoissa. Emme siis toteuttaneet koko prosessia verkkovälitteisesti. Auditoinnin ytimessä ovat kuitenkin kehittäminen ja jatkuva parantaminen, joiden toteutuminen edellyttää asiantuntijaorganisaatiossa laajaa sitoutumista ja yhteistä panostusta – asian kokemista yhteisesti merkitykselliseksi. Toimiva malli voisi ehkä olla hybridauditointi, jossa lähityöskentely olisi mahdollista itsearviointin laatimisessa ja vertaisoppimisessa mutta auditointivierailun haastattelut ja työpajat toteutettaisiin verkon välityksellä.

# HYVIN VALMISTELTU ON JO PUOLIKSI TEHTY

Pia Jääskeläinen, KTM, lehtori

Voi sitä ilon ja ylpeyden päivää, kun sain syksyllä 2020 kutsun Mikkelin liiketalouden edustajaksi Kansallisen korkeakoulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) auditoinnin opetuksen ryhmähaastatteluun! Moni varmaan pitäisi haastattelua pakkopullana tai lisätyönä, mutta minä olin aidosti iloinen. Pääsinhän osallistumaan auditointiin ensimmäistä kertaa oppilaitosympäristössä, ja odotukseni uuden oppimisesta ensikokemuksen osalta olivat korkealla. Samalla minulla oli mahdollisuus peilata tätä auditointikokemusta liike-elämässä kartuttamiini auditointikokemuksiin. Käytännöllisenä organisaattorina tiesin, että tavoitteeni eli onnistuneen haastattelusuorituksen saavuttaminen vaatisi hyvää valmistautumista.

## KÄYTÄNNÖLLINEN ORGANISOIJA JA SUORITTAJA EI JÄTÄ MITÄÄN SATTUMAN VARAAN

Kutsu elämäni ensimmäiseen auditointiin oppilaitosympäristössä tarkoitti kohdallani ryhmähaastatteluun osallistumista Mikkelin liiketalouden edustajana. Mikkelin liiketalouden yksikön koulutukset koostuvat neljästä vahvasta, toisiaan täydentävästä peruspilarista: liiketalouden tradenomikoulutus, turvallisuusalan tradenomikoulutus, tulevaisuuden liiketoiminnan johtamisen YAMK-koulutus sekä englanninkielinen Wellbeing Management -koulutus.

Auditoinnin pääteemoiksi olivat valikoituneet työelämälähtöisyys, opiskelijan vaikutusmahdollisuudet, joustavat opiskelupolut, opiskelukyky, yhdenvertaisuus ja hyvinvointi sekä kansainvälisyys. Tehtävänäni oli siis tuoda haastatteluun konkreettisia esimerkkejä ja näkemyksiä siitä, miten yllä mainitut auditointiteemat näkyivät ja toteutuivat käytännössä yksikössämme ja sen alaisissa koulutuksissa. Tajusin välittömästi haastattelun vaativan perusteellista valmistautumista, jotta kaikki käytännön tekeminen tulisi haastattelussa kattavasti esille.

Olen tunnistanut toimintatyylini jo vuosia sitten hyvin vahvasti suorittajaksi. Viime vuonna sain mahdollisuuden asiantuntijan tekemään kartoituksen ammatillisesta persoonallisuustyyppistäni. Kiteytettynä kuvaus minusta kuului: luotettava, käytännöllinen ja järjestelmällinen organisoija ja vastuunkantaja, joka on sosiaalisesti rohkea ja määrätietoinen. Luonteeni mukaisesti en siis voinut olla valmistautumatta auditointihaastatteluun – sellaista mahdollisuutta ei yksinkertaisesti ollut! Siitä se valmistelutyö alkoi.

Toimin kahden koulutusohjelman koulutusvastaavana, joten minulla oli varsin hyvä näkemys turvallisuusalan ja Wellbeing Management -koulutusohjelmista auditoinnin teemojen osalta. Liiketalouden tradenomi- ja YAMK-koulutusohjelmat puolestaan olivat sisällöltään minulle tuttuja opetustehtävien näkökulmasta sekä henkilöstö- ja koulutusvastaavien palavereissa avoimesti vaihdettujen kuulumisten ansiosta.

Oman pika-analyysini mukaan heikoin aihealueeni olivat Xamk-tasoiset ohjeistukset, toimintamallit ja selvitykset. Ne ovat tyypillisesti niin monimuotoisia ja paljon yksityiskohtia sisältäviä asiakirjoja, että niihin syventyminen ja asioiden sisäistäminen vie pidemmän aikaa. Aikaa syventyä näihin kattaviin dokumentteihin on usein harmittavan vähän muiden työtehtävien vuoksi. Niinpä asiakirjojen sisällöt olivat hallussani vain pinnallisesti, joskin suurin valmistelutehtäväni oli monimuotoisuuden konkretisointi.

## **VALMISTELUA YHDESSÄ JA YKSIN**

Tullessani mukaan auditointiryhmään auditoinnin suunnittelutyöpajat olivat jo takana ja teemat valmiina. Olisi siis aika kartoittaa käytännön tekemisen ja esimerkkien kirjoa eri teemoihin liittyen. Valmistautuminen sisälsi sekä itsenäistä valmistautumista että osallistumista Xamkin laatutiimin ja opetuksen kehittämistiimin järjestämiin yhteisiin, hyvin antoiisiin sparraustilaisuuksiin.

Yhteisissä valmistautumistilaisuuksissa käytiin läpi auditoinnin käytännön toteutusta: miten eri auditointihaastatteluuksissa ja työpajoissa toimitaan, miten auditointiprosessi ja -aikataulu toteutetaan käytännössä, mitkä ovat eri auditointitoimenpiteiden odotukset ja miten eri toimenpiteet eroavat toisistaan esimerkiksi sisällöllisesti. Valmistautumistilaisuudet auttoivat hahmottamaan selkeän kokonaiskuvan auditointipäivistä sekä maalaamaan paremman kuvan omasta ryhmähaastattelustamme ja siihen liittyvistä odotuksista ja sisällöistä. Valmistautumistilaisuuksissa avattiin erinomaisesti esimerkiksi Xamkin pedagogista kehittämisohjelmaa, työelämäläheisyyden monimuotoisuutta Xamk-tasolla sekä opiskelijan vaikutusmahdollisuuksia ja opiskelukykyn ja hyvinvointiin liittyviä asioita.

## **MUISTIKARTAT VALMIIKSI**

Visuaalisen muistin omaavana henkilönä päätin, että rakennan itselleni muistikartan ihan konkreettisesti paperille ja kirjaan eri teemojen alle liiketalouden käytännön esimerkit. Opiskelijan vaikutusmahdollisuudet -osion alle kirjasin muun muassa kannustavan, vuorovaikutteisen ja välittömän ilmapiirin sekä suoran palautteen antamiseen kannustavan asenteen ja toiminnan – sekä opiskelija- ja koulutusvastaavan, koulutusjohtajan että opettajien osalta. Xamkin laatuolosuhteiden mukaiset väli- ja loppupalautteet olivat luonnollisesti



listalla säännöllisesti järjestettävien kehittämisfoorumien lisäksi. Välitön reagointi asioiden korjaamiseen muun muassa palautteen perusteella on ehdoton vahvuutemme.

Niin ikään työelämäläheisyydestä oli liiketaloudessa paljon esimerkkejä. Erilaiset työelämä- ja kehittämisprojektit, toimeksiannot, TKI-hankkeet ja labraharjoitukset aidossa ympäristössä, opettajien työelämäjaksot sekä opinnäytetyöt, joilla kaikilla on toimeksianto, ovat erinomaisia esimerkkejä tästä teemasta. Lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus hyödyntää omaa työelämäkontekstiaan opintojakson tehtävien tekemisessä.

Joustavissa opintopoluissa esimerkeiksi nousivat muun muassa verkko-, monimuoto- ja lähiopiskelumahdollisuudet sekä eri opiskelupolut eli työviikkopohjainen, nopeutettu ja työhön integroitunut polku. Joustavien opintopolkujen mahdollistuminen pohjautuu vahvasti opiskelijavastaavien ammattitaitoon ja opiskelijoiden kanssa käytäviin HOPS-keskusteluihin. Niissä pyritään aidosti neuvomaan ja ohjaamaan opiskelijaa löytämään oma opiskelupolkunsa opiskelijan tavoitteita ajatellen.

Opiskelukyky, yhdenvertaisuus ja hyvinvointi -osion esimerkit pohjautuivat liiketalouden osalta pitkälti Xamk-tasoisien ohjeistusten ja toimintamallien käytännön toteuttamiseen aivan kuten muissakin Xamkin yksiköissä. Lisäksi kirjasin muistikartalle kattavien hyvinvointipalvelujen esille tuomisen opiskelijoille aktiivisesti ja säännöllisesti koko heidän opiskelunsa ajan. Yksi liiketalouden vahvuus tällä osa-alueella on ratkaisujen etsiminen haastavissa tilanteissa opiskelijakohtaisesti yhdessä tiiminä. Tiimi koostuu tarpeen mukaan opettajasta, opiskelija- ja koulutusvastaavasta, koulutusjohtajasta, erityisen tuen asiantuntijasta sekä esimerkiksi opintopalvelujen asiantuntijasta. Haastavissa tilanteissa ratkaisuja haetaan joustavasti ja opiskelijälähtöisesti.

Kansainvälisyysteeman muistikarttaan kirjasin vuosittaiset opettaja- ja opiskelijavaihdot, kansainväliset hankkeet, ulkomaalaiset tutkinto-opiskelijat sekä Xamkin KV-viikon ja kotikansainvälisyyden uusien muotojen tarjoamisen. Kansainvälisyys teemana oli haastava, sillä luonnollisesti paljon asioita oli muuttunut vuoden 2020 aikana. Positiivista toki liiketalouden osalta oli se, että olimme pystyneet poikkeusajasta huolimatta tarjoamaan ulkomaalaisten luento-opettajien pitämiä kokonaisiä opintojaksoja opiskelijoille sujuvasti verkossa. Saimme siitä myös hyvää opiskelijapalautetta.

## **HAASTATTELUPÄIVÄ JA PÖYTÄ TÄYNNÄ MUISTIKARTTOJA**

Haastattelupäivä valkeni, ja jännitys oli ihan kuin olisin tenttiin menossa. Edellisen päivän muistiinpanojen kertaus oli tuoreena mielessä, joskin aamulla oli vielä pakko kerrata kaikki uudelleen. Odotin tilaisuutta innokkaasti mutta samaan aikaan jännittyneenä. Kävin säh-

köpostit läpi aamuvarhaisella ennen kampukselle siirtymistä, ja sähköpostissa olikin vielä joitakin aivan viime hetken vinkkejä avulialta kollegoilta.

Jännitti, sillä Teams-ryhmähaastattelussa ei voi tietää ennakoon, minkä kysymyksen saisin vastausvuorolleni. Karvin auditointiryhmällä oli tietyille henkilöille kohdennettuja kysymyksiä, ja kyseisen henkilön vastausvuoron jälkeen muut pystyivät täydentämään vastausta. Toiset kysymykset taas esitettäisiin avoimesti kenen tahansa vastattavaksi ja muiden täydennettäväksi. Tiesin, että ryhmähaastattelussa on paikalla auttavia ja päteviä kollegoita, joten jännitykseni oli turha.

Savonlinnan työhuoneeni pöytä oli auditointitilaisuuden alkaessa kuin strategisen komentokeskuksen pöytä.

Savonlinnan työhuoneeni pöytä oli auditointitilaisuuden alkaessa kuin strategisen komentokeskuksen pöytä. Toki komentokeskuksen pöydällä olisi varmasti muistikarttojen sijaan oikeita karttoja nuolineen. Minun komentokeskuksessani tietokoneen ympärille oli levitelty muistikarttoja strategisesti tärkeisiin paikkoihin. Näin auditointiryhmä ei näkisi mahdollisesti harhailevaa katsettani, jos minun pitäisi tarkastaa joitakin yksityiskohtia tai varmistaa, että muistin varmasti mainita kaikki asiaan liittyvät yksityiskohdat liiketalouden monipuolisen tekemisen osalta. Koin olevani erittäin hyvin varustautunut haastatteluun.

Itse haastattelu meni omalta ja ryhmäni osalta erittäin mallikkaasti. Haastattelussa käytiin läpi kaikki ne teemat, jotka valmistelemissa kokouksissa oli oletettukin. Kysymykset olivat ytimekkäitä. Vastausvuorossa ollut henkilö aloitti omalla vastauksellaan, minkä jälkeen muut täydensivät vastausta eri näkökulmista. Auditointiryhmä pyysi lyhyitä ja ytimekkäitä vastauksia, jotta kaikki suunnitellut aiheet ehdittäisiin käsitellä. Laatimani muistikartat auttoivat palauttamaan mieleeni kaikki ne eri teemoihin liittyvät lukemattomat esimerkit ja yksityiskohdat, jotka helposti unohtuvat hektisessä, ytimekkäässä vastausvuorossa. Hyvä valmistautuminen ja muistikartat auttoivat myös tuomaan asioita esille suoraviivaisemmin, jolloin aikaa ei tuhlatu miettimiseen eikä jaaritteluun.

Aika meni erittäin nopeasti, eikä kaikkia teemoja ehditty käsittelemään samalla pieteetillä kuin haastattelun alussa läpikäytyjä teemoja. Työelämälaheisyys, opiskelijan vaikutusmahdollisuudet, joustavat opintopolut ja hyvinvointi käytiin läpi hyvinkin tarkkaan. Kansainvälisyys jäi hieman kevyemmälle tarkastelulle, ja aivan loppuksi käsiteltiin vielä lyhyesti TKI ja aluekehittämisen vaikuttavuus.

## **AIKAISEMPI AUDITOINTIKOKEMUS TIETOLIIKENNEALALLA**

Aikaisempi auditointikokemukseni on kansainvälisen tietoliikenteen toimialalta. Aikaisemmissa ulkoisissa, englanninkielisissä ISO-auditoinneissa on käsitelty useimmiten dokumentoituja sisäisiä ja ulkoisia toimintaprosesseja sekä sitä, miten hyvin nuo dokumentoidut prosessit toteutuvat käytännössä, mitkä niiden vahvuudet ovat ja mitä kehittämistarpeita niissä on. Asioita tarkasteltiin aina asiakkaiden näkökulmasta: miten hyvin prosessi ja prosessin lopputulema palvelevat yrityksen asiakasta.

Oma odotukseni siitä, että oppisin uutta oppilaitosympäristössä tehtävästä auditoinnista, piti paikkansa. Auditointi ei keskittynyt aikaisempaan kokemukseeni peilaten prosesseihin vaan pikemminkin käytännön toiminnan esimerkkeihin ja toimintamalleihin, joita eri yksiköissä on. Opiskelijanäkökulma oli vahvasti läsnä, mitä itsekin odotin. Haastavin kysymys lienee ollut TKI-integraatio ja alueellinen vaikuttavuus opetuksen näkökulmasta. Haastattelussa kävi hyvin ilmi myös se, että eri yksiköissä toiminta on jalkautettu hieman eri tavoilla. Tämä oli itselleni suuri ahaa-elämys, sillä aikaisemmissa auditointihaastattelussa yksikkökohtaiset prosessit ovat olleet käsittelyssä ainoastaan osana yrityksen kokonaisprosessia. Toisin sanoen jokainen yksikkö on muodostanut oman siivunsa yrityksen kokonaisprosessista, jolloin yksikkökohtaisia eroja samassa prosessissa ei juurikaan ole ollut. Koin itsekin saaneeni paljon ryhmähaastattelussa käydyistä keskusteluista.

## **OLIKO HYVIN VALMISTELTU PUOLIKSI TEHTY?**

Kyllä, ehdottomasti. Hyvin valmistellut ja selkeästi jäsennellyt sisällöt auttoivat tuomaan asioita esille ryhmähaastattelussa lyhyesti ja ytimekkäästi ilman turhia jaaritteluita. Samalla eri teemojen monisyiset yksityiskohdat ja esimerkit olivat tuoreina mielessä ja kielen päällä, jotta haastattelijat saivat todenperäisen kuvan toimintamme monipuolisuudesta. Visuaalisen muistin omaavana henkilönä muistikartat auttoivat minua haastattelutilanteessa paljon.

Mitä ryhmähaastattelusta jäi viemisiksi omaan koulutusyksikkööni? Koen, että tietyt haastattelussa käsitellyt teemat ovat liiketaloudessa todella korkealla tasolla. Sellaisia ovat esimerkiksi opiskelijan vaikutusmahdollisuudet, joustavat opintopolut, opiskelijoiden opiskelukyky, yhdenvertaisuus ja hyvinvointi. Näihin olemme panostaneet vuosien varrella paljon, ja se näkyi myös esimerkkien runsaassa määrässä. Auditointiryhmä toi kylläkin esille loppuraportissaan, että opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia muun muassa palautekäytänteiden ja kehittämisfoorumien osalta tulisi yhdenmukaistaa Xamkin tasolla. Toki näitä liiketalouden yksikön vahvuuksia täytyy jatkuvasti vahvistaa ja monipuolistaa, joten keskittyminen pelkästään uusien kehittämisteemojen parantamiseen ei ole vaihtoehto.

Työelämäläheisyyden esimerkkejä liiketalouden puolelta oli muistikartoissani lueteltu runsaasti. Työelämä muuttuu kuitenkin koko ajan nopealla tahdilla, joten tämän teeman osalta jatkuva ja joustava kehittyminen on olennaista. Muiden yksiköiden esimerkit antoivat hyvän pohjan peilata omaa tekemistämme: mitä uutta voisimme tällä saralla tehdä? Yhteisöllinen, avoin vuorovaikutuksen toimintakulttuuri sekä pedagoginen kehittämisohjelma olivat auditointiryhmän mainitsemia Xamkin vahvuuksia. Lasken työelämäläheisyyteen vahvasti mukaan yrittäjyyden, joten listaisin sen niin ikään jatkuvan kehittämisen kohteeksi.

Suurimmat kehittämisalueet ovat mielestäni kansainvälisyys sekä TKI-toiminta ja aluevaikuttaminen. Nämä tulivat vahvasti esille myös auditointiryhmän loppupalautteessa. Kansainvälisyys nousee haasteeksi toiminnan monipuolistamisen näkökulmasta. Mikkelin liiketaloudessa on tällä hetkellä yksi englanninkielinen koulutusohjelma, joten suurin osa liiketalouden opiskelijoista opiskelee suomeksi. Miten sisällyttää kansainvälisyyttä opetukseen ja opiskeluun? Siinäpä pähkinä purtavaksi.

TKI-toiminnan ja aluekehittämisen vaikuttavuuden kehittäminen yhteistyössä opetuksen kanssa on niin ikään suuri kehittämisen ja kehittymisen paikka. TKI-toiminta on yksi Xamkin suurimpia vahvuuksia, joten sen monipuolisempi ja läheisempi sidos opetukseen mahdollistaisi opetuksen kehittämisen ennennäkemättömällä tavalla. TKI-toiminnan ja opetuksen sidoksen parantamisen myötä työelämäläheisyyskin kehittyisi.

Aikaisempien kehittämisteemojen lisäksi listaisin samaan koppaan kokeilukulttuurin ja monialaisuuden kehittämisen. Erilaisten kokeilevien ja monialaisten projektien ja hankkeiden rakentaminen vaatii ennen kaikkea ennakkoluulottomuutta yhdistellä asioita, teemoja ja aiheita toisiinsa. Uskoisin tämän antavan sekä opiskelijoille että opettajille paljon, vaikka työtä se vaatiikin. Myös digitaalisuuden monipuolinen kehittäminen niin teknisten järjestelmien, sovellusten ja analytiikan näkökulmista kuin opettajien digipedagogiikan osaamisen näkökulmasta on suuri mahdollisuus. Liiketaloudessa on oltu verkko-opettajuudessa erinomaisella tasolla jo vuosia, joskin tätä osaamista on aina kehitettävä eteenpäin. Tässä voisi hyvin hyödyntää ja yhdistellä esimerkiksi kokeilukulttuuria. Paljon hyvää on tehty, joskin paljon on myös tehtävää toiminnan kehittämisessä ja vahvuuksien vahvistamisessa oman kilpailukykyämme jatkuvaksi parantamiseksi.

# AUDITOINTIVIERAILU AKTIVOI VAIKUTTAMISEEN JA KEHITTÄMISEEN – KOKEMUKSIA YAMK-OPISKELIJAN JA OPETTAJAN NÄKÖKULMISTA

Merja A. T. Reunanen, YTT, TtL, yliopettaja &  
Eija Haikonen, sairaanhoitaja YAMK

Opiskelijoiden vahvaa osuutta korkeakoulujen kehittämisessä kaivataan. Miten se mahtaa käytännössä toteutua? Tässä artikkelissa käsittelemme opiskelijan ja opettajan kokemuksia Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) auditointiprosessista sekä sitä, millaisia ajatuksia auditointivierailun työpajoihin osallistuminen herätti laajemminkin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (YAMK) johtavan koulutuksen kehittämiseksi. Artikkelissa liitämme kokemuksemme auditoinnista joiltakin osin Xamkin Savonlinnan kampuksella liikunnan ja kuntoutuksen koulutusyksikössä käynnissä olevaan monialaisen toimintakyvyn edistämisen YAMK-koulutukseen, jossa meistä kirjoittajista Eija oli opiskelijana ja Merja toimii koulutus- ja opiskelijavastaavana.

Auditointiprosessiin valmistautumista ohjaa Kansallinen korkeakoulujen arviointikeskus Karvi, joka on laatinut ammattikorkeakouluille auditointikäsikirjan (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019). Siihen on koottu korkeakoulun auditoinnin arviointialueet. Tässä artikkelissa keskitymme käsittelemään niistä kahta. *Osaamista luova korkeakoulu* -arviointialue tarkastelee korkeakoulun toimintaa opiskelijakeskeisyyden, työelämälähtöisyyden ja tutkimusperustaisuuden näkökulmista (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019, 11). Meistä artikkelin kirjoittajista Eija osallistui YAMK-opiskelijana Xamkin auditointivierailulla tämän arviointialueen työpajaan. Toisena arviointialueena käsittelemme Xamkin itse valitsemaa arviointikohdetta, joka oli *tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toiminnan (TKI) ja opetuksen yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt*. Meistä artikkelin kirjoittajista Merja osallistui YAMK-opettajana tämän arviointialueen auditointiin.

Osallistuminen auditointivierailun työpajaan tarjosi opiskelijoille yhden mahdollisuuden vaikuttaa Xamkin toiminnan ja opiskelijakeskeisyyden kehittämiseen.

## **YAMK-OPISKELIJAT VAIKUTTAJINA JA KEHITTÄJINÄ AUDITOINTIVIERAILUN TYÖPAJASSA**

Korkeakouluilta edellytetään osaamisensa varmistamiseksi muun muassa opiskelijoiden aktiivisen roolin edistämistä näiden omassa oppimisprosessissa, opiskelijoiden ottamista mukaan toiminnan suunnitteluun, opiskelun joustavuutta sekä opiskelijapalautteiden hyödyntämistä koulutuksen kehittämiseksi. Auditoinnissa arvioitiin niitä menettelytapoja, joilla näihin tavoitteisiin on pyritty koulutuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä arvioinnissa ja kehittämisessä. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019, 23–25.) Osallistuminen auditointivierailun työpajaan tarjosi opiskelijoille yhden mahdollisuuden vaikuttaa Xamkin toiminnan ja opiskelijakeskeisyyden kehittämiseen.

Xamkin opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuudet toiminnan kehittämiseen ovat auditointin itsearvioinnin perusteella laajat. Opiskelijat osallistuvat koulutusten suunnitteluun ja kehittämiseen antamalla palautetta opintojaksoilla, tulokyselyssä ja koulutuksen kehittämisselvityksessä, valmistumisensa yhteydessä AVOP-kyselyssä sekä valmistuneille kohdennetuissa uraseuranta- ja alumnikyselyissä (Ignatius ym. 2021, 24–26).

Xamkin auditoinnissa syksyllä 2020 auditointivierailun opiskelijatyöpajoihin osallistui kaikkiaan 36 vapaaehtoista opiskelijaa Xamkin eri koulutusaloilta. Yksi kuuden hengen ryhmä oli koottu kansainvälisistä opiskelijoista. Opiskelijoita oli mukana kaikilta Xamkin kampuksilta: Mikkelistä, Savonlinnasta, Kouvolasta ja Kotkasta. YAMK-opiskelijoiden työpajaan oli kutsuttu kuusi opiskelijaa eri koulutusaloilta.

YAMK-opiskelijoiden työpajan kysymykset lähetettiin osallistujille etukäteen, joten jokainen sai rauhassa tutustua niihin. Auditointivierailun työpajassa toteutui moniammatillinen, eri opiskelijaryhmiin kuuluvien opiskelijoiden yhteistyö ja yhdessä työskentely. Keskeisenä vahvuutena voisi pitää sitä, että tietoa ja kokemuksia jaettiin opiskelijoiden kesken monista eri näkökulmista. Auditointi toteutui Teams-yhteydellä verkkotyöpajoissa tarkasti aikataulutettuna niin, että keskustelun dokumentointi tehtiin Padlet-alustalle. Rajallinen ajankäyttö tuotti toki haastetta dokumentointiin, mutta Padlet-alusta edisti yhteistyön tehokkuutta annettujen aiheiden käsittelyssä. Verkkoyhteys toimi teknisesti hyvin ja kameroiden käyttö edisti vuorovaikutusta, vaikka puheenvuorojen päällekkäisyys ajoittain häiritsi keskustelun kulkua. Kaikkiaan verkkoyhteydellä päästiin työpajan tavoitteisiin.

Työpajan aluksi tehtiin yksilötehtävä, jossa opiskelija sai kertoa, milloin hän oli oppinut omassa koulutuksessaan jotakin tärkeää hyvällä tavalla. Padlet-alustalle dokumentoitiin kaikki osallistujien esittämät kommentit asioista, jotka toimivat koulutuksessa hyvin. Seuraavaksi kirjattiin asioita, joita koulutuksessa tulisi kehittää, ja lopuksi pyydettiin pohtimaan opiskelijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa koulutuksen kehittämiseen.

## AUDITOINTIVIERAILUN TYÖPAJAAN VALMISTAUTUMINEN KYSELYLLÄ

Xamkin YAMK-opiskelijoiden työpajaan valmistautumiseksi tehtiin kysely muutamille opiskelijoille monialaisen toimintakyvyn edistämisen YAMK-koulutuksessa. Kyselyn perusteella kokemukset opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuuksista olivat samansuuntaisia kuin Jauholan ja Kortelaisen (2018, 58) tutkimuksessa osallisuuden vahvistamisesta. Opiskelijavaikuttamisesta ja yhteisöllisten toimintojen edistämisestä kiinnostuneita on enemmän kuin niihin osallistuneita. Osallistumiseen vaikuttaa myös tieto siitä, mitkä kanavat ovat käytössä. Herääkin kysymys: onko opiskelijoilla tietoa vaikutuskanavista vai pitäisikö arvioida, ovatko nykyiset vaikuttamiskanavat riittävät?

Auditointiryhmän arvioinnin mukaan Xamkissa käytössä olevat opiskelijapalautejärjestelmät ovat sinänsä tarkoituksenmukaisia. Kehitettävää on kuitenkin sekä opintojaksojen välipalautteiden että vastapalautteiden antamisessa. Lisäksi opiskelijat tarvitsevat tietoa palautteen vaikutuksista eli siitä, miten annettu palaute konkreettisesti vaikuttaa koulutuksen kehittämiseen. (Ignatius ym. 2021, 27.) Opettajien keskeinen tehtävä on käsitellä palautteita ja ottaa ne huomioon niin kunkin opintojakson suunnittelussa kuin uuden toteutuksen käynnistyessä. Hyviä käytäntöjä on syytä tunnistaa, mutta myös rohkeaan uudistamiseen on tarvetta opiskelijapalautteita kuunnellen.

YAMK-opettajan näkökulmasta auditointipalaute vastaa niitä kokemuksia, joita YAMK-koulutuksesta on vuosien mittaan välittynyt. Xamkin laatujärjestelmään sisältyvät palautteet ja kyselyt, opiskelijoiden kanssa käytävät, henkilökohtaiseen opiskelusuunnitelmaan (HOPS) liittyvät keskustelut sekä Master School -konseptiin sisältyvät kehittämiskyselyt ovat vakiintuneita opiskelijoiden vaikutuskanavia, jotka tuottavat jatkuvaa palautetta koulutuksen kehittämiseksi. Kaikkia YAMK-koulutuksia koskevat, vuosittaiset kehittämisfoorumit voisivat tuottaa lisäarvoa näille perinteisille palautteille.

## OPINTOJAKSOJEN SUORITUSTAVAT JA VAIHTELEVA TYÖMÄÄRÄ PUHUTTAVAT OPISKELIJOITA

Ennen auditointivierailun työpajaa muutamille YAMK-opiskelijoille tehdyssä kyselyssä kokemukset opintojaksojen työmäärästä aiheuttivat opiskelijoiden keskuudessa paljon keskustelua. Opiskelijoiden mielestä Master Schoolin täydentävän osaamisen opintojaksojen vaatimat työmäärät vaihtelivat paljon opintojaksosta riippuen. Viiden opintopisteen suoritukseen vaadittiin toisissa opintojaksoissa esimerkiksi yhteisöllistä ja itsenäistä työskentelyä verkkotyöpajoissa sekä vertaisarviointia ja osallistumista webinaareihin tarkasti aikataulutettuna. Joissakin opintojaksoissa viiden opintopisteen suoritukseen taas vaadittiin yksi kirjallinen raportti, joka tuli suorittaa hyväksytysti tehtävänannon eri näkökulmat huomioon ottaen. Jonkinlaista yhdenmukaisuutta opintojaksojen työmäärään kaivattiin.

YAMK-opiskelijan näkökulmasta opintojaksojen suoritustapoja tulisi muutenkin käyttää monipuolisemmin. Opintojaksoista mielenkiintoisimpia ovat ne, joissa käytetään sekä yksilö- että ryhmätehtäviä. Hyvä opintojakson toteutustapa on myös käänteisen oppimisen (flipped learning) menetelmä, jossa opiskelija ensin opiskelee oppisisällön itsenäisesti ja sen jälkeen soveltaa ja syventää oppimaansa tietoa harjoitusten ja keskustelun avulla lähiopetuksessa.

## **PALAUTTEEN SAAMINEN OPISKELUTEHTÄVISTÄ KAIPAA KEHITTÄMISTÄ**

Osaamistavoitteiden saavuttamista arvioidaan käyttämällä lähtökohtana opintojaksojen osaamistavoitteita ja osaamisperustaisia arviointikriteereitä. Opintojaksoilla käytetään opettajan palautteen rinnalla monipuolisia arviointikäytänteitä, kuten itsearviointia ja vertaisarviointia. Auditointiraportin (Ignatius ym. 2021, 23) mukaan opiskelija-arviointi on usein suoritusperustaista, vaikka opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia. Auditointiryhmän suosituksen mukaan arviointikäytänteitä tulisi yhdenmukaistaa ja osaamisperustaista arviointia vahvistaa.

YAMK-opiskelijoiden kokemukset arviointikäytännöistä olivat kyselyn perusteella samansuuntaisia. Polven (2015, 56–57) mukaan palautteen saaminen on erittäin tärkeää opiskelijoiden kehittymisen ja oppimisen kannalta. Opintoja edistää monipuolinen, kannustava ja rakentava palaute, joka ohjaa ja edistää oppimista.

Opiskelijoiden saama palaute opintojensa edistymisestä ja tekemistään tehtävistä kaipaa kyselyn mukaan yhdenmukaisuutta. Monelle opiskelijalle oli jäänyt mielikuva, ettei hän tiennyt, miten opiskelutehtävistä saadut arvosanat olivat määräytyneet, vaikka kirjalliset opintojaksotavoitteet ja arvioinnit oli esitetty opintojaksokuvauksissa. Opettajien kirjallista palautetta pidettiin usein yleisluontoisena eikä rakentavana. Tätä ei tietenkään voi yleistää kaikkiin opintojaksoihin eikä opettajiin. Siksi yhtenäiset arviointiohjeet osaamisperustaisesta arvioinnista olisivat opiskelijoiden näkökulmasta perusteltuja.

Hyvinä palautekäytäntöinä opiskelijat pitivät vertaiskommentteja ja itsearviointeja. Opintojaksoissa, joissa näitä menetelmiä käytetään, opiskelijoiden aktiivisuus oman oppimisensa ja kehittymisensä suhteen on selvästi suurempaa kuin opintojaksoissa, joissa arviointi perustuu vain numeeriseen arviointiin.

Hyvänä käytäntönä mainittiin kyselyssä myös se, että opiskelijoiden tehtävänä on antaa vertaispalautetta sekä numeerisesti että sanallisesti. Tämä käytäntö opettaa palautteen antamista sekä edistää opiskelijoiden taitoa suunnitella, toteuttaa ja arvioida myös omaa työtään. Opiskelijoiden keskuudessa korostettiin, että opintojen aikaisella monipuolisella arvioinnilla pystytään ohjaamaan opiskelijoiden yksilöllistä etenemistä opinnoissaan.



## **TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISTEHTÄVIÄ HARJOITELTAVA JO OPINTOJEN AIKANA**

Yhtenä arviointialueena auditoinnissa oli opintojen vahvempi integroituminen työelämään. Opinnäytetyö, jonka toimeksiantaja monella opiskelijalla on oma organisaatio, on näkyvin käytössä oleva menetelmä työelämälähtöisen osaamisen vahvistamiseksi.

Monialaisen toimintakyvyn edistämisen YAMK-koulutuksessa opiskelijoita on ohjattu siihen, että kaikki oppimistehtävät ja myös opinnäytetyö palvelisivat heidän omaa työtään tai laajemmin työelämän kehittämistä. Opintojen työelämälähtöisyys välittyi esimerkiksi yhteisjulkaisussa, jonka usean YAMK-koulutuksen opiskelijat ja opettajat Savonlinnan ja Mikkelin kampuksilta tuottivat osana koulutustaan (Horn ym. 2019). Julkaisussa YAMK-opiskelijat, taustaltaan sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia, kirjoittivat artikkeleita vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä työelämässä. He nostivat esille sekä hyviä käytäntöjä että kehittämiskohteita. Julkaisu korosti viestinnän moniulotteista merkitystä työelämän kehittämisessä ja siihen vaikuttamisessa.

YAMK-opiskelijan kokemuksen mukaan opiskelijoiden ammattitaitoa, kokemuksia ja asiantuntijuutta voitaisiin hyödyntää vieläkin enemmän erilaisissa yritysten ja organisaatioiden projekteissa tai kehittämisissä. Valmistuttuaan moni YAMK-opiskelija työskentelee johto- tai kehittämistehtävissä. Näihin kokonaisuuksiin paneutuminen jo opiskeluaikana valmistaisi yhteistyö-, suunnittelu- ja organisoitaitoihin, joita myös yliopisto-opiskelijat Tuonoson ym. (2019) tutkimuksessa kaipasivat.

## **HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN JAKAMINEN TKI-TOIMINNAN JA OPINTOJEN INTEGRAATION TUKENA**

Yksi auditoinnin arviointialue oli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) ja opetuksen yhteistyö sekä sitä tukevat oppimisympäristöt. Xamkin itsearviointiraporttia varten TKI-asiantuntijoiden ja opettajien yhteisessä työpajassa koottiin esimerkkejä hyvistä käytännöistä, joita olisi Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (2019, 5) mukaan suositeltavaa jakaa sekä oman korkeakoulun sisällä että muillekin korkeakouluille. Jo ennen auditointia, siihen valmistautumiseksi, opettajien ja TKI-henkilöstön työpajassa koottiin Padlet-alustalle ehdotuksia Xamkin hyvistä käytännöistä. Sen jälkeen valittiin esimerkit itsearviointiraporttiin (ks. Ignatius ym. 2021, 48–49) sovittujen kriteerien mukaan.

Monialaisen toimintakyvyn edistämisen YAMK-koulutuksessa vakiintuneita hyviä käytäntöjä oli koottu jo itsearviointivaiheessa. Koulutuksessa kaikkiin ydinosaamisen opintojaksoihin on integroitu TKI-toimintaa eri tavoin. TKI-henkilöstö on tuottanut opiskelijoille asiantuntijaesityksiä ja työpajoja niistä hankesisällöistä, jotka ovat vastanneet osuvasti

koulutuksen tavoitteisiin. Lisäksi säännöllisenä TKI-toiminnan ja YAMK-koulutuksen oppimisympäristönä on toiminut jo useina vuosina toteutettu Innopaja osana tutkimusmenetelmien opintojaksoa. Opiskelijat tuottavat tulevaisuusverstastyöskentelynä ratkaisuehdotuksia Xamkin TKI-hankkeiden asettamiin haasteisiin (esim. Reunanen & Saar 2020). Innopaja toimii samalla foorumina, jossa YAMK-opiskelijat ja TKI-henkilöstö kohtaavat ja YAMK-opinnäytetöiden toimeksiannot löytävät tekijänsä (esim. Saukkonen ym. 2018).

Auditointipalautteenkin (Ignatius ym. 2021, 78–81) mukaan hyviä käytänteitä on tarpeen levittää. Xamkin vahvuuksina palautteessa nähtiin muun muassa, että TKI-toiminnan integraatiota opetukseen on kehitetty pitkäjänteisesti ja että se näyttää suunnitelmalliselta. Myös opiskelijoilta on saatu hyvää palautetta. Kehittämistä on vielä muun muassa siinä, että opettajat olisivat mukana TKI-toiminnassa aktiivisemmin jo hankkeiden valmisteluvaiheessa niin opinnollistamisen edistämiseksi kuin oman sisällöllisen osaamisensa syventämiseksi.

## LOPUKSI

YAMK-opiskelijan näkökulmasta korkeakoulun auditointiin osallistuminen antoi mahdollisuuden hyödyntää moniammatillista yhteistyötä, jota on vahvasti opiskeltu eri näkökulmista omassa monialaisen toimintakyvyn edistämisen YAMK-koulutuksessa. Oman opiskelijaryhmän antamat palautteet kyselyssä antoivat auditointia varten aidosti tietoa siitä, mitkä asiat opiskelijoiden mielestä toimivat hyvin ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä.

YAMK-opiskelijoiden auditointivierailun työpajaan osallistuminen antoi mahdollisuuden jakaa näitä kokemuksia paremmin kuin pelkkä yksittäinen palaute. Työpajan tyyppistä monialaista, eri koulutusryhmistä koostuvaa opiskelijapalautetta voisikin hyödyntää enemmän koulutuksen kehittämisessä yhdessä opiskelijoiden yksilöpalautteiden kanssa.

YAMK-opettajan näkökulmasta auditointiprosessiin osallistuminen jo valmisteluvaiheesta alkaen antoi mahdollisuuden tunnistaa, jakaa ja vahvistaa niitä hyviä käytänteitä, joiden avulla YAMK-koulutus voi vastata tavoitteisiinsa. Prosessi myös nosti esille kehittämiskohteita, joita on syytä ottaa huolelliseen valmisteluun koulutuksen seuraavan toteutuksen suunnitteluvaiheessa ja opetussuunnitelmauudistuksen yhteydessä.

Auditointipalautteen yhteisessä käsittelyssä oli ilahduttavaa tunnistaa Xamkissa onnistunut koulutuksen itsearviointi. Auditointipalautteen esille nostamista kehittämiskohteista suurimman osan olimme itsekin tunnistaneeet ja kirjanneet kehittämiskohteiksi itsearviointiraporttiin. Haasteena puolestaan on se, että joihinkin kehittämiskohteisiin, kuten palautekäytäntöjen kehittämiseen tai kansainvälisyyden lisäämiseen (Ignatius ym. 2021), on ollut yllättävän vaikeaa vastata, vaikka kehittämistarve on tunnistettu toistuvasti. Tämä muistuttaa auditoinnin tarpeellisuudesta. Se myös ohjaa käytännönläheisiin, konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin sekä asettamaan kehittämistavoitteet määrätietoisesti ja riittävän korkealle tasolle.

## LÄHTEET

Horn, H., Reunanen, M. A. T. & Vapalahti, K. (toim.) 2019. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. Xamk Kehittää 72. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-154-5> [viitattu 7.2.2021].

Ignatius, J., Kolehmainen, O., Korhonen, M., Mäki-Ontto, R., Isoaho, K. & Väättäin, H. 2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi. Karvin julkaisu 3. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://auditoinnit.karvi.fi/auditoinnit/kaakkois-suomen-ammattikorkeakoulun-auditointi/?pdf-cid=11564&pdf-aid=11564> [viitattu 9.3.2021].

Jauhola, L. & Kortelainen, J. 2018. Osallisena opinnoissa. Tutkimus oppijoiden osallisuuden vahvistamisesta ammatillisessa koulutuksessa. Raportit ja selvitykset 7. Helsinki: Opetushallitus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osallisena-opinnoissa.pdf> [viitattu 5.3.2021].

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Korkeakoulujen auditointikäsi 2019–2024. Julkaisut 19. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/Karvi\\_Korkeakoulujen\\_auditointika%CC%88sikirja\\_2019-2024\\_FINAL.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/Karvi_Korkeakoulujen_auditointika%CC%88sikirja_2019-2024_FINAL.pdf) [viitattu 7.2.2021].

Polvi, M. 2015. Palautteen merkitys oppimisen edistäjänä yliopisto-opiskelijoiden näkemyksen valossa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201508181279> [viitattu 27.2.2021].

Reunanen, M. A. T. & Saar, L. 2020. Yamk-opiskelijat ideoivat tulevaisuusverstaalla. READ 1. Verkkolehti. Saatavissa: <https://read.xamk.fi/2020/koulutus/yamk-opiskelijat-ideoivat-tulevaisuusverstaalla/> [viitattu 7.2.2021].

Saukkonen, S., Karhula, M. & Reunanen, M. A. T. 2018. YAMK-opinnäytetyö johti yllättäen uuteen työpaikkaan. AMK-lehti/UAS Journal 2. Verkkolehti. Saatavissa: <https://uasjournal.fi/2-2018/yamk-opinnaytetyo-johti-yllattaen-uuteen-tyopaikkaan/#1458134585005-b3f22396-5506> [viitattu 9.3.2021].

Tuononen, T., Kangas, T., Carver, E. & Parpala, A. 2019. Yliopisto-opintojen anti viisi vuotta valmistumisen jälkeen. Tukivatko yliopisto-opinnot työelämätaitojen kehittymistä työuran näkökulmasta? Yliopistopedagogiikka 26 (1), 8–19. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://yliopistopedagogiikka.files.wordpress.com/2019/07/yliopistopedagogiikka-2019-no1-tuononen-ym-1.pdf> [viitattu 8.3.2021].

# ITSEARVIOINTIA YHTEISESTI KESKUSTELLEN JA LUOVILLA MENETELMILLÄ

**#yhteiskehittäminen #luovaongelmanratkaisu  
#palvelumuotoilu #auditointi**

Sini Jussila, KTM, kehityspäällikkö &  
Marjaana Kivelä, HM, laatupäällikkö

Tässä artikkelissa kuvaamme auditointiin liittyvän itsearvioinnin toteuttamista yhteiskehittämiseen pohjautuvien työpajojen avulla. Auditointi toteutettiin Kansallisen korkeakoulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) korkeakoulujen auditoinnin vaatimusten mukaisesti. Malli kannustaa korkeakouluja toteuttamaan itsearvioinnin osallistavasti. Yhtenä itsearvioinnin toteutustapana päädyimme yhteiskehittämisen työpajoihin. Artikkelissa kuvaamme, miten tähän päädyttiin, mitä työtä tehtiin ennen työpajoja ja miten työpajojen tuloksia hyödynnettiin. Lisäksi arvioimme työpajojen toteutustapaa ja antia myös muutoin kuin koko organisaatiota koskevan itsearvioinnin kannalta ja ulkoista auditointiryhmää varten. Yhteiskehittämisen menetelmillä tavoiteltiin aitoa osallistumista ja arvioitavien asioiden kytkemistä itse kunkin arkeen. Työpajatyöskentelyn teemat irrotettiin auditointimallin antamista arviointialueiden kuvauksista ja teemoista. Ne teemoiteltiin uudelleen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) pedagogisen kehittämissohjelman mukaisesti. Pajat koettiin organisaatiossa hyödyllisiksi: ne antoivat eväitä kehittämistyöhön ja toimivat hyvien käytäntöjen levittäjinä.

## YHTEISKEHITTÄMINEN ITSEARVIOINNIN PERIAATTEENA

Karvin auditointimalli perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen. Kehittävä arviointi on osallistavaa ja vuorovaikutteista. Sen tavoitteena on auttaa auditoinnin kohdetta tunnistamaan toimintansa vahvuudet, hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet. Kehittävän arvioinnin tavoitteena on tukea auditoitavaa organisaatiota omien tavoitteidensa saavuttamisessa ja luoda edellytyksiä jatkuvalla kehitymiselle. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019, 5.) Jatkuva muutos ja kompleksiset ongelmat edellyttävät entistä enemmän rooleja ja toimialoja ylittävää yhteistyötä. Yhteiskehittämistä on käytetty yrityksissä asiakkaiden osallistamisen menetelmänä jo pitkään. Sen sijaan monialaisesta, useita eri sidosryhmiä osallistavasta yhteiskehittämisestä on toistaiseksi vähemmän esimerkkejä. (Hirvikoski ym. 2020.)

Palvelumuotoilu on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut keskeiseksi palveluiden yhteiskehittämisen lähestymistavaksi Suomessa ja maailmalla. Siinä keskiössä on palvelua käyttävä ihminen, jonka tarpeita ja toiveita pyritään ymmärtämään pintaa syvemmillä. Käyttäjän lisäksi tärkeässä roolissa on koko palveluun liittyvä verkosto: kaikki tahot, jotka jollakin tavalla tuottavat palveluun jotakin tai saavat siitä jotakin. Yhteiskehittämisen työpajat luovat työskentely-ympäristön koko tälle verkostolle. Työpajoissa voidaan arvioida toimintaa, tunnistaa vahvuuksia tai ongelmakohtia useista näkökulmista sekä luoda uutta yhdessä. Pajoissa käytetyt luovat työskentelymenetelmät auttavat ihmisiä avaamaan myös hiljaista, vaikeasti käsiteltävää tietoa. Erilaisten visualisointien avulla konkretisoidaan asioita ja tuodaan niitä helpommin keskusteltaviksi eri näkökulmista. (Koivisto ym. 2018; Sanders 2002; Stickdorn & Schneider 2011.)

Itsearviointi on auditointiprosessin työläin vaihe korkeakoululle. Vaatimuksena on, että sen laatimiseen on osallistettava henkilöstön lisäksi opiskelijoita ja sidosryhmiä. Kehittävän arvioinnin periaatteiden ja Karvin itsearviointiohjeistuksen vuoksi pohdimme, millaisiin työskentelytapoihin Xamkissa tekisimme itsearviointia siten, että sekä henkilöstö, opiskelijat että sidosryhmäedustajat voisivat osallistua siihen. Pidimme tärkeänä, että itsearvioinnin tekeminen ja siihen osallistuminen auttaisivat osallistujia tunnistamaan toiminnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä jakamaan hyviä käytäntöjä. Siten itsearviointi toimisi kehittämisen työkaluna. Jos itsearvioinnin laatiminen vaatii meiltä työtä, miksi emme tekisi sitä niin, että mahdollisimman moni hyötyy arviointiprosessiin osallistumisesta?

Auditointiin valmistautumisen aluksi Xamkiin perustettiin laatutyöryhmä, jonka tehtävänä oli koordinoita auditointiprojektia ja vastata itsearviointiraportin laatimisesta. Laatutyöryhmässä linjasimme, että itsearviointia tehdään arviointialueittain ja että kullekin arviointialueelle valitaan tarkoituksenmukaiset itsearvioinnin laatimis- ja työstämistavat. Lisäksi teimme itsearvioinnin laatimiselle yhteiset peruseriaatteet:

- ”Kaikki osallistuvat”, eli itsearviointiin otetaan mukaan eri näkökulmia mahdollisimman laajasti.
- Opiskelijoita ja sidosryhmiä otetaan mukaan ainakin koulutusta sekä vaikuttavuutta ja TKI-toimintaa koskevien arviointialueiden itsearviointiin.
- Näkökulmana on Xamk, eli kootaan toimintamalleja ja tuloksia koko organisaatiosta – ei pelkästään tehdä koostetta jokaisen yksikön erikseen laatimista itsearvioinneista.
- Keskitytään kuvaamaan ja arvioimaan menettelytapamme, joilla varmistamme laadun ja huolehdimme sen jatkuvasta parantamisesta. (Miten toimitaan? Mikä toistuu?)
- Itsearviointi laaditaan ja luonnostellaan henkilöstölle avoimella Teams-alustalla.

Miksi sitten päädyimme näihin periaatteisiin? Karvin auditointikäsi kirjja jo tietenk in ohjasi osallistavaan arviointitapaan ja organisaatiotason tarkasteluun. Tutustuimme tarkasti Xamkin edeltäjien, Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulujen, aiempien auditointien

itsearvioinnin toteutustapoihin ja haimme niistä oppia onnistumisista ja tunnistetuista haasteista. Myös Laurea-ammattikorkeakoulun meille esittelemä valmistautumistapa auditointiin antoi inspiraatiota. Näimme auditoinnin tilaisuutena tuoda laadun kehittämisen lähemmäs jokaista xamkilaista ja lisätä laatuun liittyvää positiivista kehittämisen meininkiä. Siksi periaatteissa heijastui tahtotila siitä, että tekisimme auditoinnista yhteisen ponnistuksen.

## ITSEARVIOINNIN TEEMAT PEDAGOGISESTA KEHITTÄMISOHJELMASTA

Karvin auditointimallissa yksi keskeisistä arvioinnin teemoista oli opiskelijakeskeisyys. Tämä oli teema, jota Karvin mukaan painotettaisiin auditoinnissa aiempia auditointikierroksia enemmän. Koulutuksen itsearvioinnissa emme tietenkään voineet ohittaa tätä läpileikkaavaa, keskeistä teemaa. Opiskelijakeskeisyyden lisäksi halusimme tunnistaa muita yhteisiä, isompia teemoja, jotka ovat meille koulutuksen näkökulmasta tärkeitä, ja kiinnittää itsearviointiamme niihin. Karvin itsearviointiohjeistus sisältää apukysymykset, joita pystyy hyödyntämään itsearvioinnin laatisessa. Koimme kuitenkin yksittäisiin kysymyksiin vastaamisen mekaaniseen suoritukseen ohjaavana tapana tehdä itsearviointia. Se ei ehkä tukisi kehittävän arvioinnin periaatteita parhaiten eikä kytkisi arviointia osallistujien omiin kokemuksiin ja arkeen.

Peilasimme auditointikriteeristöä Xamkin pedagogiseen kehittämisohjelmaan ja tunnistimme, että voisimme jakaa kriteeristön kehittämisohjelman mukaisiin keskeisiin teemoihin. Xamkin pedagoginen kehittämisohjelma ohjaa pedagogista kehittämistämme. Siihen on tunnistettu käytännön toimia strategisen kärkemme, tulevaisuussuuntautuneen koulutuksen, toteuttamiseksi. Ohjelma on rakennettu yhteisöllisessä prosessissa, ja sen toteutumista arvioidaan vuosittain yhdessä koulutusten kanssa. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a.) Opiskelijakeskeisyyden lisäksi aihealueiksi tulivat osaamisperustaisuus, kansainvälisyys, työelämäläheisyys ja kokeilukulttuuri.

Ideoita koulutuksen osa-alueen itsearvioinnin laatumiseen saimme runsaasti. Ja niinhän siinä kävi, että kaikkia hyviä ideoita emme pystyneet, ehtineet tai lopulta nähneet tarpeelliseksi toteuttaa. Tällaisia suunniteltuja tapoja kerätä arviointia eri näkökulmista olivat muun muassa opiskelijoiden osallistaminen itsearviointiin opintojaksoilla, henkilöiden haastattelut, kysely sidosryhmäedustajille ja jatkuvan oppimisen opiskelijoiden tekemä arviointi toiminnastamme. Tästä prosessista jäi siis vielä monia hyviä ideoita reppuun tulevia arviointeja odottamaan.

Näimme auditoinnin tilaisuutena tuoda laadun kehittämisen lähemmäs jokaista xamkilaista ja lisätä laatuun liittyvää positiivista kehittämisen meininkiä.

Ennen yhteisiä työpajoja kokosimme itsearviointia jo aiemmin toteutetuista arvioinneista: pari vuotta aiemmin tehdystä koko Xamkin CAF-arvioinnista, saman vuoden alussa laatutiimissä tehdystä laatujärjestelmän arvioinnista sekä opetussuunnitelmauudistuksen yhteydessä tehdystä koulutusten itse- ja vertaisarvioinneista. Halusimme hyödyntää jo tehtyä työtä mahdollisimman paljon. Koska koimme, että myös koulutusten henkilöstön osallistaminen prosessiin on tärkeää, ohjeistimme koulutusyksiköitä tekemään omat itsearviointinsa. Tavoitteena oli saada kaikki koulutusyksiköt kattavasti mukaan itsearviointiin sekä tarjota mahdollisuus nostaa esiin koulutusten hyviä käytäntöjä ja esimerkkejä onnistumisista, joita yhteisillä menettelytavoilla on saatu aikaan. Tarvitsimme arviointia myös sellaisista asioista, joita aiemmissa arvioinneissa ei ollut käsitelty mutta jotka olivat keskeisinä arvioinnin kohteina auditoinnissa. Pilottoimme koulutusten itsearviointikysymyksiä, teemoja ja arvioinnin toteutustapaa metsä- ja ympäristöalan koulutusyksikön kanssa. Sen pohjalta laadimme itsearviointiohjeen ja -lomakkeen muille koulutusyksiköille. Arviointi kytkettiin pedagogisen kehittämisohjelman teemoihin. Näin haluttiin tehdä näkyväksi sitä, että auditointikriteeristö koskee täysin samoja asioita, joita itsekin olemme toiminnassamme tunnistaneet keskeisiksi ja joihin liittyen pedagogista kehittämistä tehdään. Lisäksi ajattelimme, että monelle jo tuttujen termien ja aihealueiden käyttäminen myös auditoinnin yhteydessä tekee auditoinnista helpommin lähestyttävää.

## **KOLME TEEMAA, VIISI TYÖPAJAA SEKÄ LUKEMATON MÄÄRÄ KOHTAAMISIA JA KESKUSTELUJA**

Itsearviointeista koostettua aineistoa yhdistettiin omaan arkeen ja jaettiin yhdessä työpajoissa tammi-helmikuussa 2020. Työpajat suunniteltiin yhteiskehittämisen hengessä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Työpajapäivämäärät varattiin kalenteriin jo etukäteen, ja teemat rakennettiin aineistolähtöisesti itsearviointiaineiston avulla loppuvuodesta 2019. Yhteensä toteutettiin viisi koko päivän työpajaa, joista kolmeen viimeiseen oli mahdollisuus osallistua myös verkon välityksellä. Pajoihin osallistui noin 120 henkilöä, joista noin 100 oli Xamkin henkilöstöä, muutama opiskelija ja loput sidosryhmäedustajia (yrityksiä, muita yhteisöjä ja alumneja). Työpajat olivat avoimia koko henkilöstölle. Erityisesti mukaan kutsuttiin opetuksessa, ohjauksessa ja koulutuksen tukipalveluissa työskentelevää henkilöstöä.

Työpajat teemoiteltiin Xamkin pedagogisen kehittämisohjelman mukaisiksi kokonaisuuksiksi, joihin auditointikäsitteiden kysymykset ja itsearviointien vastaukset jäseneltiin. Näin saatiin selkeät, arkea lähellä olevat kehittämisteemat, jotka eri sidosryhmien edustajien oli helppo tunnistaa omakseen. Teemat eivät olleet toisiaan poissulkevia, mutta ne auttoivat pienryhmiä keskittymään valitun asian äärelle aina tietystä näkökulmasta ja toimivat siten hyvin keskustelun herättäjinä. Osaamisperustaisuuden teemoissa hyödynnettiin itsearviointiin lisäksi KOPE-hankkeen osaamisperustaisuuden kriteerejä (Alaniska ym. 2019).

**Taulukko 1.** Itsearviointityöpajojen teemat ja niihin liittyvät pienryhmien aiheet

<b>Työelämäläheisyys (Mikkeli ja Kotka, lähityöskentely)</b>	<b>Opiskelijakeskeisyys (Kouvola ja Savonlinna, hybridi-työskentely)</b>	<b>Osaamisperustaisuus (Mikkeli, hybridi-työskentely)</b>
Yhteistyö ja toisilta oppiminen	Opiskelijan työkuorma	Opiskelijan itsearviointi on merkittävässä roolissa opin- topolulla
Koulutusten ajantasaisuus ja kehittäminen	Opiskelijan osallistuminen koulutuksen ja tukipalveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen	Osaamista tunnustetaan ja tunnustetaan
Yhteiskehittäminen	Palaute oppimisesta	Opettajalla on vahva rooli ohjaajana ja osaamisen tunnustajana
Yhteistyö alumnien kanssa	Palautteen antaminen, vastapalautte, opiskelijapalautteen hyödyntäminen	Puuttavaa osaamistavoitteiden mukaista osaamista voidaan hankkia ja täydentää
Työelämäyhteistyö arjessa	Joustavat opintopolut ja liikkuvuus	Osaamisalueet sisältävät opiskelijalähtöiset osaamistavoitteet
	Opintojen etenemisen seuranta	Osaamistavoitteille on määritetty selkeät osaamiskriteerit
	Opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt	Osaamisen tunnustamisen ja tunnustamisen prosessissa käytettävien tietojärjestelmien toimivuus
	Opiskelijoiden aktiivisuuden tukeminen opintojen eri vaiheissa	Osaamisen tunnustamista ja tunnustamista koskeva ohjeistus

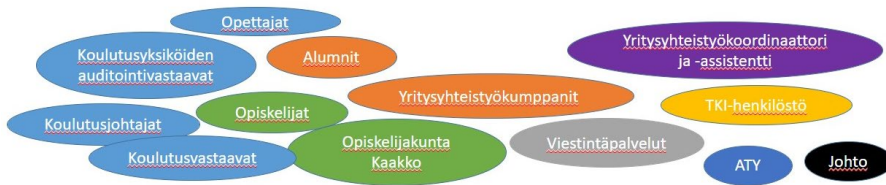
Työpajoissa eri sidosryhmät työskentelivät pienryhminä yhteisten aiheiden ympärillä (taulukko 1). Jokaista teematyöpajaa varten rakennettiin sidosryhmäkartta (kuva 1), jonka avulla tunnustettiin aiheeseen liittyvät sidosryhmät kutsuttaviksi työpajaan. Työpajat olivat avoimia kaikille kiinnostuneille, ja niistä tiedotettiin opiskelijoiden ja henkilöstön intrassa.



# TYÖELÄMÄLÄHEISYYS

28.1.2020 Mikkelä ja 29.1.2020 Kotka

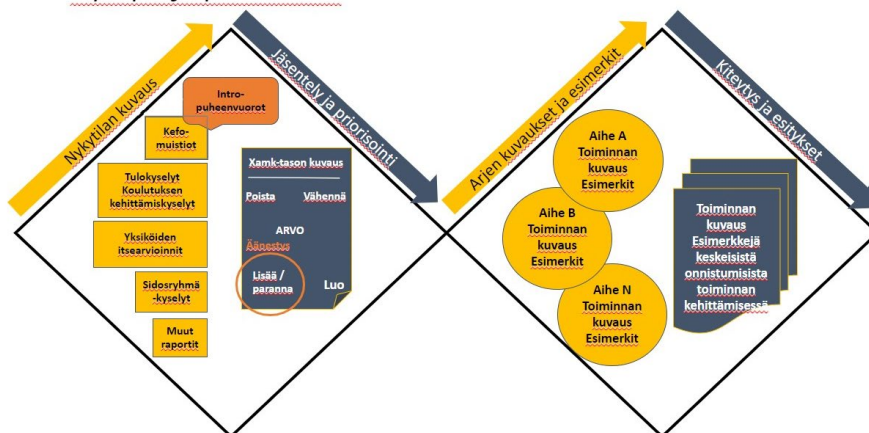
Miten koulutus vastaa työelämän tarpeita nyt ja tulevaisuudessa? Millä tavoin koulutusta suunnitellaan, toteutetaan ja kehitetään yhdessä työelämäkumppanien kanssa? Miten tuetaan osaamisen kehittämistä ja uudistamista elämän ja työuran eri vaiheissa?



**Kuva 1.** Sidosryhmäkartta työelämäläheisyyden työpajoihin (Tekijä: Sini Jussila 2019).

Työpajojen toteutuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilulle tyypillistä tuplatimanttimallia (kuva 2), joka perustuu luovan ongelmanratkaisun prosessiin (ks. esim. Kantojärvi 2012; Koivisto ym. 2019). Siinä divergointi (tiedon lisääminen) ja konvergointi (tiedon kiteyttäminen) vuorottelevat niin, että kerrallaan keskitytään vain niistä toiseen. Lähi- ja verkkotyöskentelyä toteutetuissa työpajoissa työpohjat oli tehty fläppipaperille ja tausta-aineistot printattu pöytiin. Työskentelyssä hyödynnettiin Post-it-lappuja ja tusseja. Lähi- ja verkkotyöskentelyä hyödyntävissä hybridityöpajoissa työpohjat oli tehty ppt-esityksen yhteiselle Teams-alustalle ja ryhmien koonnissa ja äänestyksessä käytettiin Padlet-sovellusta.

## Työpajaprosessi



**Kuva 2.** Työpajaprosessin tuplatimanttimalli (Tekijä: Sini Jussila 2020).

Työpajat käynnistyivät johtoryhmän jäsenen tervetulosanoilla, järjestäjien ohjeistuksella sekä teemaan liittyvillä lyhyillä, aiheeseen johdattelvilla puheenvuoroilla. Työelämäläheisyyden työpajoissa aiheeseen johdattelivat alueen yritykset, opiskelijakeskeisyyden työpajassa opiskelijat ja osaamisperustaisuuden työpajassa laatu- ja kehittämisspälliköt.

Pienryhmätyöskentely alkoi muihin ryhmän jäseniin tutustumisella. Sen jälkeen perehdyttiin materiaaleihin, keskusteltiin pienryhmän teemasta ja jäsennettiin tai kiteytettiin tietoa. Hybridityöpajoissa pienryhmät pysyivät saman teeman ympärillä koko päivän ajan. Lähityöskentelyssä kierrettiin aamupäivällä keskustelemassa useammasta teemasta learning cafe -menetelmällä ja valittiin iltapäivän työskentelyä varten itselle sopivin teema ja ryhmä. Työskentelyssä hyödynnettiin blue ocean strategy -nelikenttää, johon jäsennettiin poistettavia, vähennettäviä, lisättäviä ja kokonaan uusia toimintatapoja, sekä kalanruotoanalyysia, jossa tunnistettiin jonkin ongelmakohdan juurisyyt. (Kim & Mauborgne 2015; Stickdorn & Schneider 2011). Lopuksi ryhmät esittelivät tuotoksensa muille ja niistä keskusteltiin. Aamupäivän työskentely päättyi äänestykseen, jossa jokainen sai merkata itselleen tärkeät huomiot paikan päällä sydäntarroilla fläpeille tai verkossa Padletille. Näin saatiin kiteytettyä tärkeimmät huomiot jatkotyöskentelyä varten. (Kuva 3.)



### No kaikkien meidänhän sitä pitäisi tehdä.

Korkeakoulu on lähtökohtaisesti opiskelijoita varten ja jokaisen meistä tulisi myös olla lähtökohtaisesti opiskelijoita varten. Suurin osa näin jo toimii, mutta se kaikki työ pitäisi saada näkyvämmäksi.



Kuva 3. Pienryhmien tuotoksia työpajoista.

Iltapäivän jatkotyöskentelyyn valittiin yksi tai muutama ensimmäisen työskentelyn tärkeimmistä huomioista tai aiheeseen liittyvä oma kokemus, josta keskusteltiin taas ensin pienryhmissä laajasti eri näkökulmista. Näkökulmat tehtiin konkreettisiksi kuvamateriaalin avulla kasaamalla kuvakollaasi (moodboard) joko paikan päällä lehtikuvien, saksien ja liiman avulla tai verkkoon ppt-esityksen yhteyteen. Lopuksi pienryhmät esittelivät tuotoksensa sekä saivat kommentteja ja aplodeja.

## **MENETELMÄKIKKAILUA VAI UUSIA AJATUKSIA?**

Työpajojen päätteeksi kävimme osallistujien kesken nopean palautekierroksen. Moni piti työskentelyä innostavana ja mielenkiintoisena. Osallistujat kokivat, että oli hyvin antoisaa kokoontua yhteen miettimään jokaisen työlle tärkeitä asioita monialaisesti ja yli yksikörajojen. Moni kommentoi saaneensa pajoista eväitä oman työnsä tai vastuualueensa kehittämiseen. Esimerkiksi se, että tietohallinnon edustaja ja opetushenkilö pohtivat yhdessä opiskelijakeskeisyyden toteutumista ja edistämistä Xamkissa, koettiin tarpeelliseksi ja jopa uudeksi lähestymistavaksi arvioida toimintaamme. Osallistujat pohtivat, voisiko vastaavanlainen työskentelytapa olla jatkossa osa toimintaamme jatkuvaa itsearviointia ja kehittämistä. Myös työpajojen hybriditoteutusta pidettiin onnistuneena. Valtaosa etäosallistujista kommentoi, että he pääsivät hyvin mukaan työskentelyyn ja työpajan tunnelmaan.

Pajojen jälkeen osallistujille lähetettiin palautekysely, johon vastasi 56 henkilöä eli lähes puolet osallistujista. Moni vastaajista oli osallistunut useaan pajaan. Etänä johonkin pajoista oli osallistunut 12 vastaajaa.

Vastaajat pitivät työpajojen aiheita erittäin kiinnostavina. Myös pajojen fasilitoinnin ja ohjauksen koettiin tukeneen työskentelyä hyvin. Mielenkiintoinen havainto oli, että Mikkelissä pidettyjen työpajojen ilmapiiiriä osallistujat eivät pitäneet niin innostavana kuin muilla paikkakunnilla pidettyjen työpajojen.

Mikkelin työelämäläheisyyssteemaisessa työpajassa muutama osallistuja koki, että menetelmät olivat vieneet huomiota itse substanssilta. Kotkan työelämäläheisyyspajassa yksi osallistuja kritisoi käytettyä työskentelymenetelmää, joka oli sama Mikkelin pajan kanssa. Muutama osallistuja pohti, oliko työskentelystä hyötyä auditointiin valmistautumisessa. Osallistujat kritisoivat selvästi eniten juuri työelämäläheisyypajoissa käytettyjä menetelmiä. Nämä pajat järjestettiin kokonaan lähitoteutuksena, ja niissä moodboard laadittiin ryhmissä leikkaamalla, liimaamalla ja kuvittamalla käsin.

Myös Mikkelin osaamisperustaisuuden sekä osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen pajoissa jokunen osallistuja kommentoi, että koki tilaisuuden menetelmäkikkailuksi tai että menetelmä oli uusi eikä siihen päässyt täysin kiinni työpajan aikana. Sen sijaan Kouvolan

ja Savonlinnan työpajoissa käytettyihin menetelmiin ja koko työpajoihin oltiin erittäin tyytyväisiä. Erityisesti Savonlinnan pajan koettiin laittaneen ajatuksia liikkeelle ja avanneen uusia näkökulmia asioihin.

Etätoteutus koettiin onnistuneeksi, ja joiltakin osin etäosallistujat pitivät työskentelymenetelmiä, käytettyjä välineitä ja pajojen kiinnostavuutta parempina kuin lähiosallistujat. Vain yksi osallistuja ilmoitti, ettei saanut yhteyttä toimimaan ja joutui siksi jättämään osallistumisen väliin.

## **YHTEISKEHITTÄMISEEN POHJAUTUVAT ARVIOINTIPAJAT OSAKSI LAATUJÄRJESTELMÄÄ**

Auditointituloksemme julkistamisseminaarin paneelikeskustelussa yhdeksi koko auditointiprosessimme arvokkaimmista asioista nousi yhteinen itsearvioinnin tekeminen. ”Tämän itsearvioinninhan voisi tehdä joka vuosi”, totesi keskusteluun osallistunut koulutusalojohtaja Petteri Ikonen. Opettajia edustanut Sari Virkki kertoi erityisesti työpajojen olleen antoisia ja yhteisöllisiä sekä antaneen paljon ideoita oman koulutuksen kehittämiseen. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2021.) Erityisen arvokasta työpajoissa olivat monialaisuus sekä opetuksen, tukipalveluiden ja sidosryhmien yhteinen pohdinta yhteisen teeman äärellä. Työpajoissa onnistuttiin tuomaan arvioitavat asiat lähelle jokaisen omaa arkea, työtä ja kokemusta. Arvioinnin teemoittelu Xamkille keskeisiin pedagogisen kehittämissuunnitelman aihealueisiin oli onnistunut. Auditointikriteeristöä ei lähestytty yksittäisinä kysymyksinä, vaan ne saivat teemoista laajemman kontekstin, johon sitten liittyi useita yksityiskohtaisempia arvioinnin kohteita. Vaikka työpajojen liikkeellepaneva voima oli ulkoiseen auditointiin valmistautuminen, työpajat olivat arvokkaita jo itsessään. Toisaalta tämä näkyi joidenkin osallistujien epäilyinä siitä, oliko pajoista hyötyä auditointiin valmistautumisessa. Nämä palautteet ovat myös osoitus siitä, että työpajojen merkitys ja se, mihin ja miten työpajojen tuloksia käytetään pajan jälkeen, on tärkeää kertoa osallistujille melko yksityiskohtaisesti.

Tässä vaiheessa voimme sanoa, että osallistujien huoli hyödyllisyydestä auditoinnin kannalta oli turhaa. Pajat tuottivat erinomaista aineistoa itsearviointiimme. Pajojen dokumentaation pohjalta – yhdistämällä sen koulutusyksiköiden laatimiin, sähköisellä lomakkeella koottuihin itsearviointivastauksiin – saimme tuotettua kattavan kuvauksen ja arvion koulutuksen laadunhallinnan menettelytavoistamme. Pajat tuottivat hyvin yhteistä arviota vahvuuksistamme, keskeisistä kehittämissuunnitelmistamme sekä käytännön esimerkeistä siitä, mitä olemme Xamkissa saaneet aikaan toimivilla menettelytavoilla.

Myös yhteisöllisten työpajojen hybriditoteutuksesta saimme hyvää kokemusta ja oppia. Työpajat vahvistivat esimerkiksi sen, että sujuva hybridityöpaja edellyttää tilaisuudelle useamman kuin yhden fasilitaattorin. Työskentelymenetelmät saivat joitakin kriittisiä

palautteita, ja niiden valinta tarkoituksen ja tavoitteen mukaan onkin keskeistä työpajojen onnistumisen kannalta.

Xamkin laatupolitiikan mukaan laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen integroituvat eri yksiköiden toimintaan. Laatupolitiikkaamme kuuluu myös, että laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laadunhallintaamme kuuluvat olennaisesti jokaisen xamkilaisen panostus toiminnan ja tulosten laadun eteen sekä aktiivinen ja kehittävä ote omaan ja työyhteisön työhön. Laatutyön yhtenä periaatteena on ylläpitää ilmapiiriä, jossa voi vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua yhteiseen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen ja jossa keskustelu on avointa. Samassa yhteydessä ei kuitenkaan tule unohtaa laatupolitiikkamme keskeistä periaatetta siitä, että koko organisaation johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2019, 5, 7–8.) Yhteiskehittämisen menetelmät tukevat täysin näitä laatupolitiikkamme ja laadunhallintamme yksilöiden roolia ja yhteistyötä koskevia periaatteita, joten yhteiskehittämisen vahvistaminen laatujärjestelmätasolla on perusteltua.

Osallistujiltakin nousut ajatus siitä, voisivatko tällaiset yhteiset arviointityöpajat olla osa toimintamme jatkuvaa laadun kehittämistä, on kiinnostava. Voisimmeko ottaa osaksi laatujärjestelmäämme toimintatavan, jossa tällaisia yhteisiä arviointityöpajoja pidettäisiin vuosittain? Korvaisiko se ehkä jonkin toimintatapamme, joka meillä nyt on? Vai riittävätkö

Voisimmeko ottaa osaksi laatujärjestelmäämme toimintatavan, jossa tällaisia yhteisiä arviointityöpajoja pidettäisiin vuosittain?

resurssit siihen, että työpajamalli tulisi mukaan kaiken muun lisäksi? Työpajojen teemat voisivat olla auditoinnin yhteydessä käytettyjä teemoja tai joitakin muita keskeisiä Xamkin tavoitteita tai toiminnan periaatteita, kuten strategiassamme olennaiset kansainvälisyys ja vastuullisuus. Yksi vaihtoehto voisi olla yhteiskehittämisen menetelmien integroiminen tietyn väliajoin toteutettavaan organisaatiotason CAF- tai EFQM-arviointiin.

Xamkin laatujärjestelmän kehittämisestä ja laadunhallinnan koordinoinnista vastaavan laatutiimin roolia on tarkoitus kehittää. Ensimmäisiä askelia yhteiskehittämisen hyödyntämiseen tiimin työskentelyssä onkin jo otettu.

Yhteiskehittämisen menetelmin tehtävä itsearviointi sekä toiminnan asiantuntijalähtöinen ja kunkin roolia painottava kehittäminen tuntuisivat soveltuvan hyvin ammattikorkeakoulun kaltaiseen asiantuntijaorganisaatioon. Koska toimimme usealla kampuksella ja lukuisissa eri yksiköissä, luontevia yhteisen kehittämisen paikkoja eri puolella Xamkia työskenteleville ei ole tarjolla liikaa. Tällaiset teemakohtaiset, hyvin fasilitoidut yhteiskehittämisen työpajat voisivat toimia sellaisina.

## LÄHTEET

Alaniska, H., Keurulainen, H. & Tauriainen, T.-M. (toim.) 2019. Osaamisperustaisia käytäntöjä korkeakouluissa. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 58. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-176-0> [viitattu 2.3.2021].

Hirvikoski, T., Erkkilä, L., Fred, M., Helariutta, A., Kurkela, I., Pöyry-Lassila, P., Saastamoinen, K., Salmi, A. & Äyväri, A. (toim.) 2020. Co-creating and orchestrating multistakeholder innovation. Laurea-julkaisut 143. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020082719893> [viitattu 26.5.2021].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2019. Laadunhallinta Xamkissa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2019/12/Xamk\\_Laadunhallinnan\\_kuvaus\\_2019.pdf](https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2019/12/Xamk_Laadunhallinnan_kuvaus_2019.pdf) [viitattu 27.5.2021].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2021. XPress-info. Auditointituloksen julkistamiseminaari. YouTube. Videoleike. Julkaistu 10.3.2021. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=ykI6PU222-A> [viitattu 27.5.2021].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a. Xamkin pedagoginen kehittämisohjelma 2018–2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamkin-pedagoginen-kehittamisohjelma-2018-2022/#/0> [viitattu 26.5.2021].

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019–2024. Julkaisut 19. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI\\_Korkeakoulujen\\_auditointika%CC%88sikirja\\_2019-2024\\_FINAL.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI_Korkeakoulujen_auditointika%CC%88sikirja_2019-2024_FINAL.pdf) [viitattu 26.5.2021].

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Sanders, E. 2002. From user-centered to participatory design approaches. Teoksessa Frascara, J. (toim.) Design and the social sciences. Lontoo: Taylor & Francis.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics – tools – cases. New Jersey: John Wiley & Sons.

# TYÖELÄMÄLÄHEISYYDEN ITSEARVIOINTITYÖPAJASTA KOHTI H-HETKEÄ

Leena Muotio, FT, kulttuurin koulutusyksikön yliopettaja

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) korkeakoulujen auditointikäsi kirjassa 2019–2024 (2019, 5) painotetaan arvioinnin kehittävää luonnetta ja korkeakoulussa luotuja hyviä käytänteitä. Keskityn tässä artikkelissa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) ensimmäisen auditoinnin valmisteluvaiheen työpajatoimintaan, jossa koottiin yhteen eri koulutusten toimivia käytänteitä. Lisäksi siinä kartoitettiin vahvuuksia, joita esiteltiin Karville lähetetyssä ennakointiaineistossa ja joiden pohjalta valmistauduttiin joulukuun 2020 alussa toteutuneeseen Karvin auditointivierailuun. Jo auditoinnin valmistelun voi katsoa pohjanneen kehittävään suunnitteluotteeseen ja hyvien käytäntöjen kartoittamiseen yhteiskehittämisen avulla.

## AUDITOINTIIN VALMISTAUTUMINEN YHTEISKEHITTÄMISTYÖPAJOISSA

Xamkin auditoinnin arviointialueet olivat 1. Osaamista luova korkeakoulu, 2. Vaikuttava ja uudistuva korkeakoulu sekä 3. Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu. Korkeakoulu sai myös itse valita yhden itselleen erityisen tärkeän painopistealueen auditoinnin kohteeksi. Vapaasti valittavaksi painopistealueeksi valikoituivat TKI:n (tutkimus, kehitys ja innovaatio) ja opetuksen integraatiota tukevat oppimisympäristöt. Auditointiin valmistautumisen työpajojen sisällöt oli suunniteltu vastaamaan auditoinnin arviointialueiden herättämiin moninaiisiin kysymyksiin, joita haluttiin tarkastella huolellisesti ja järjestelmällisesti ennen auditointia. Ennen kaikkea haluttiin nostaa esiin paras osaaminen kyseisillä alueilla ja myös kyseisten alueiden haasteelliset kohdat.

Osaamista luovan korkeakoulun työpajat järjestettiin alkuvuodesta 2020. Otin osaa yhteen työpajaan kaikkien kolmen aiheen tiimoilta. Ensimmäinen työpaja keskittyi työelämäläheisyyteen; otin osaa Mikkelissä 28.1. järjestettyyn työpajaan. Toinen työpaja keskittyi opiskelijakeskeisyyteen, ja otin osaa Kouvolassa järjestettyyn työpajaan 31.1. Kolmas työpaja, johon osallistuin, järjestettiin jälleen Mikkelissä 3.2., ja siinä keskityttiin osaamisperustaisuuteen. Työpajoja järjestettiin kutakin kaksi, jolloin myös Kotkan ja Savonlinnan kampusten henkilökunta pääsi osallistumaan työpajoihin fyysisesti. Työpajojen järjestämisen aikana

ei vielä ollut koronasulkua, joten osallistuminen lähitapaamisiin oli runsasta. Auditoinnin itsearviointi tehtiin työpajoista saadun tiedon perusteella.

Työpajat olivat hyvin suunniteltuja. Työpajassa käytetyt työskentelytavat vaihtelivat ryhmätyöstä Padletin käyttöön. Työskentelytavat tukivat kunkin työpajan teemaa erittäin hyvin ja toivat myös mukavaa vaihtelua siihen, miten asioita alettiin ideoida ja miten kehitysehdotuksia ja toimintatapoja esitettiin. Tässä artikkelissa keskityn ensimmäisen painopistealueen, osaamista luovan korkeakoulun, tiimoilta järjestettyyn työelämäläheisyyden työpajaan. Työpajan tuloksien avaamisessa painottuu kulttuurin koulutusyksikössä tehtävän opetuksen kehittämisen näkökulma. Kulttuurin koulutusyksikön edustajat nostivat työpajassa esiin omia hyviä käytänteitään ja myös saivat uusia ideoita toimintatapojensa kehittämiseksi. Kaikki työpajat olivat todellisia käytänteiden kultakaivoksia – puolin ja toisin.

## **TYÖELÄMÄLÄHEISYYDEN TYÖPAJA 28.1.2020**

Työelämäläheisyyden työpajassa käsiteltiin Xamkin tarjoamien koulutusten työelämäläheisyyden toteutumista ja kehittämisen kohtia. Koulutuksella tarkoitetaan sekä tutkinto-koulutusta että tutkintoon johtamatonta lisä- ja täydennyskoulutusta (jatkuva oppiminen).

Pohdittavina kysymyksinä olivat yhteistyön ja toisilta oppimisen teeman kohdalla seuraavat:

- Miten kumppanit osallistuvat koulutusten suunnitteluun?
- Miten opitaan muilta?

Koulutusten ajantasaisuuden ja kehittämisen aihetta käsiteltäessä pohdittavina kysymyksinä olivat puolestaan seuraavat:

- Miten koulutusten ajantasaisuutta seurataan ja arvioidaan?
- Miten sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen?

Yhteistyötä alumniensa kanssa pohdittaessa taas mietittiin seuraavia kysymyksiä:

- Mitä yhteistyötä tehdään alumniensa kanssa?
- Miten toimintaa kehitetään?

Yhteiskehittämisen aiheen äärellä keskityttiin yhteen kysymykseen:

- Millaisia yhteiskehittämisen muotoja ammattikorkeakoululla on alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti kumppanien ja verkostojen kanssa?

Viimeisenä työpajan aihealueena oli työelämäyhteistyö arjessa, jota pohdittiin seuraavan kysymyksen avulla:

- Miten työelämäkumppanit voivat osallistua koulutusten ja opiskelijoiden arkeen, esimerkiksi harjoitteluihin, opinnäytetöihin ja opintoprojekteihin?



Työpajoissa edettiin miettimällä pienryhmissä, mitä kunkin kysymyksen kohdalla poistetaan (mistä käytänteistä tai asioista voidaan luopua), mitä vähennetään, mitä uutta luodaan ja mitä vahvistetaan. Pohdinnan tuloksia kirjoitettiin ryhmässä fläppitalupaperille, ja ryhmät kiersivät learning cafe -hengessä täydentämässä toistensa ideointia. Lopuksi ideointi kiteytettiin kuvakollaaseiksi, joiden sisältö avattiin lyhyesti esitellen työpajaan osallistuneille. Seuraavassa avaan hyviä ja vahvistettavia käytänteitä kulttuurin koulutusyksikön näkökulmasta. Nostan esiin myös muilta koulutuksilta saatuja hyviä ideoita ja käytänteitä.



**Kuva 1.** Työpajatyöskentelyä ja esimerkki pienryhmissä tehdyistä moodboardeista.

## YHTEISTYÖLLÄ JA TOISILTA OPPIMISEN AVULLA AJANTASAISTA KOULUTUSTA

Kulttuurin koulutuksissa muotoilu- ja restaurointialan kumppaneiden osallistuminen koulutusten suunnitteluun on välillistä mutta vaikuttavaa. Sidosryhmien näkemyksiä koulutusten kehittämiseen saadaan esimerkiksi yhteistyökumppanuuksien, työelämävierailujen, harjoittelupaikkojen ja opinnäytetöiden työelämäarvointien kautta. Tärkeä sidosryhmä on myös muiden muotoilualan korkeakoulujen opettajakunta, jonka edustajiin Xamkin kulttuurialan henkilökunnalla on hyvät ja pitkäaikaiset suhteet. Tätä yhteistyötä on edelleen vahvistanut Finnish Design Academy -hanke (2018–2020), jonka pohjalta on syntynyt Finnish Design Academy eli Suomen muotoilualan korkeakoulujen yhteistyöverkosto (Finnish Design Academy s.a.). Xamkin kulttuurin koulutusyksikkö on aktiivinen ja vaikuttava yhteistyöverkoston jäsen. Muun muassa kaikille muotoilukoulutusta tarjoaville korkeakouluille yhteisen muotoilun tutkimusmenetelmien opetuspaketin rakentamisessa Xamkin kulttuurin koulutusyksiköllä on merkittävä rooli (ks. Muotio 2020). Muotoilualojen koulutussuunnittelussa yhteinen näkemys muiden korkeakoulujen kanssa on ensiarvoisen tärkeää, sillä muotoilukoulutuksen suuntaviivat piirretään kansallisessa yhteistyössä laadun takaamiseksi.

Muotoilualojen koulutussuunnittelussa yhteinen näkemys muiden korkeakoulujen kanssa on ensiarvoisen tärkeää, sillä muotoilukoulutuksen suuntaviivat piirretään kansallisessa yhteistyössä laadun takaamiseksi.

Muotoilu- ja restaurointialojen korkeakoulujen on tärkeää olla tietoisia siitä, mitä muissa korkeakouluissa opetetaan ja miten opetus on järjestetty. Tämä tietoisuus poistaa päällekkäisyyksiä koulutustarjonnasta ja nostaa koulutuksen laatua. Kollegoita ja muita alan toimijoita tavataan seminaareissa ja verkkokokouksissa, joissa omaa toimintaa avataan ja verrataan muiden tapaan tehdä asioita. Luonnollisesta benchmarking-toiminnasta saadaan osviittaa omien toimintatapojen parantamiselle ja uudistamiselle.

Kulttuurin koulutusyksikössä on myös paljon yhteisopettajuutta, mikä on koettu erittäin toimivaksi tavaksi opettaa – ja myös opiskella. Se antaa opiskelijoille monta tulokulmaa oppimiseen sekä sujuvoittaa opettajan työtä. Yhteisopettajuudessa tietoa jaetaan ja asioista keskustellaan opiskelijoiden kanssa monipuolisesti. Opiskelijoiden tehdessä paljon ryhmätöitä yhteisopettajuuden tarjoaman laaja-alaisen osaamisen mahdollisuudet korostuvat entisestään. Tietojen yhdistäminen myös lisää tietoa alasta sekä luo uusia, innovatiivisia tapoja tutkia, suunnitella ja toteuttaa.

Yksi tärkeä opetuksen ajantasaisuuden varmistaja kulttuurin koulutusyksikössä on yhteistyö luovien alojen tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyksikön kanssa. Tällä yhteistyöllä on pitkät perinteet jo Kymenlaakson ammattikorkeakoulun alkuaikoihin. Luovien alojen yksikön hankkeista löytyy runsaasti harjoittelupaikkoja ja opinnäytteiden tekemahdollisuuksia

opiskelijoillemme. Yksikössä työskentelee useita omia alumnejamme, jotka ottavat osaa opetukseen ja ohjaavat opinnäytetöitä. He myös toimivat mahdollisuuksien mukaan opinnäytetöiden ulkopuolisina tarkastajina – avaan käytäntöä tuonnempaan tässä artikkelissa. Luonteva opetuksen ja TKI:n integraatio mahdollistaa uusimpien työelämäkäytänteiden ja tutkimustiedon siirtymisen opetukseen, jolloin korkeakoulutettavat muotoilijat ja restauroidit ovat alan suunnan näyttäjiä ja uusimman tutkimustiedon haltijoita. (Ks. Kirvesniemi & Muotio 2019; Muotio 2018.)

Työelämälaheisuuden työpajan hyvien käytänteiden koonnissa nousi esiin seikkoja, joita kulttuurin koulutuksissa tulee edelleen vahvistaa tai ottaa mietintään. Yhteisessä ideoinnissa esiin nousivat muun muassa talo- ja sähkötekniikan henkilökunnan työelämäjaksojen järjestäminen niin, että opetus- ja työelämäjakso kulkevat yhtä aikaa. Näin työelämäjaksojen oppeja ja tekemistä tuodaan mukaan opetukseen ja mahdollistetaan monipuolisempi opetus.

Hyvien käytänteiden jakamisessa esiin tullut jatkuvan oppimisen mahdollistaminen koulutusasteelta toiselle ammattikorkeakoulun ja toisen asteen yhteistyönä on jo olemassa olevaa mutta vahvistettavaa toimintaa. Niin ikään muotoilukasvatuksen viemistä jo alakoululaisille on tutkittu esimerkiksi palvelumuotoilun YAMK-opinnäytteissä. Tätä toimintaa tulee kuitenkin käytännössä edelleen vahvistaa, myös muotoilun laaja-alaisen merkityksen vuoksi. Niin ikään koulutuskohtaisen yritystoimintakoordinaattorin idea on mietinnän arvoinen ja varmasti myös toteutettavissa. Tästä käytännöstä hyvä toimintamalli on Xamkin tradenomikoulutuksessa.

## **VAHVA ALUMNIYHTEISTYÖ**

Kulttuurin koulutusyksiköllä on jatkuva, tiivis kontakti useisiin alumneihin, jotka toimivat aktiivisina vaikuttajina muotoilu- ja restaurointialojen työkentillä. Monet alumneistamme työskentelevät Xamkissa TKI-asiantuntijoina ja tuntiopettajina, jolloin heidän näkemyksiään koulutusten kehittämistä saadaan helposti ja luonnollisesti kollegiaalisella tasolla. Monet alumnimme toimivat myös yrittäjinä, jolloin koulutuksen kehittämisen ideoita saadaan suoraan kentältä – niin paikallisesti kuin kansallisesti, toisinaan myös kansainvälisesti. Alumneilta ja yhteistyökumppaneilta opitaan uusia, työelämässä ajantasaisia tapoja toimia. Heiltä myös saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja siitä, mihin suuntaan muotoilu- ja restaurointialat ovat kulkemassa. Lisäksi heidän kanssaan pidetään yllä jatkuvaa vuoropuhelua tulevaisuuden suunnasta.

Yhteistyökumppaneiden verkosto on kulttuurin koulutusyksiköllä suuri. Alumnit työllistyvät alma materiinsa hyvin ja innokkaasti. Tuntiopettajien runsas määrä pitää opetuksen kiinni ajassa, sillä uudet tuulet pääsevät heidän välityksellään puhaltamaan koulutusten sisältöihin. Opinnäytetöiden arvioijina käytettävät ulkopuoliset arvioitsijat muista korkea-

kouluista ja työelämästä tuovat omalta osaltaan tietoa muiden korkeakoulujen käytänteistä ja saavat tietoa meidän tavoistamme toimia – mikä onkin saanut paljon kiitosta. Opiskelijoiden työharjoittelut avaavat laajan yhteistyöverkoston, jonka avulla opiskelijat myös usein työllistyvät valmistuttuaan. Xamk tunnetaan muotoilu- ja restaurointialalla maanlaajuisesti hyviä osaajia tuottavana korkeakouluna, josta mielellään otetaan opiskelijoita työharjoitteluun, tekemään opinnäytetyötä – ja sitten valmistumisen jälkeen töihin.

## **YHTEISKEHITTÄMINEN KUMPPANIEEN JA VERKOSTOJEN KANSSA**

Kulttuurin koulutusyksikkö on perinteisesti tehnyt paljon yhteistyötä myös eurooppalaisten ja venäläisten kumppanuuskoulujen kanssa. Tästä hyvänä esimerkkinä on vaikkapa muodin ja puvustuksen koulutuksen pitkäaikainen yhteistyö Pietarin valtiollisen teknologian ja designin yliopiston (Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design – SPbSUITD) kanssa. Ennen korona-aikaa vierailutoiminta oli molemminpuoleista, ja niin Xamkin Kouvolan kampuksella kuin Pietarissakin pidettiin vuorovuosina muotinäytös suomalais-venäläiseen teemaan keskittyvän malliston suunnittelun ja valmistamisen opintojakson jälkeen. Tällä hetkellä tämä kokonaisuus toteutuu verkossa: keväällä 2021 järjestetään virtuaalinen Amiraliteetin neula -viikko, jonka aikana on runsaasti suomalais-venäläistä ohjelmaa. Tämän kaltaisen toiminnan lisäksi järjestetään säännöllisesti muotoilu- ja restaurointialojen kansainvälisiä seminaareja. Myös esimerkiksi koulutustemme opettajat lähtevät vaihtoon ja arvioimaan opinnäytetöitä ulkomaisiin yhteistyökorkeakouluihin, samoin kuin niistä tehdään vastavierailuja meille. Opettajavaihto onkin kulttuurin koulutusyksikössä ollut perinteisesti runsasta, mikä osaltaan tuo hyvää kansainvälistä vertailupintaa koulutustemme kehittämiseen.

## **TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ KOULUTUSTEN ARJESSA**

Auditoinnissa erityisen kiinnostuksen kohteena ovat aina korkeakouluopetuksen arjen toimivat käytännöt, joista nostan esiin kaksi kulttuurin koulutusyksikölle ominaista hyvää esimerkkiä. Kulttuurin koulutusyksikössä järjestetään joka syyskuu Vipinää valmistumiseen -seminaari kolmannen ja neljännen vuosikurssin opiskelijoille. Seminaaria on järjestetty jo 15 vuotta Kyamkin/Xamkin kulttuurin koulutuksessa. Seminaarin tarkoituksena on vauhdittaa valmistumista sekä antaa yrittäjyyskipinää ja tietoa yrittäjyydestä ja työelämästä. Puhujina ovat Xamkin yritys yhteistyökoordinaattori, Kouvola Innovationin pienyritysasiain ja muotoilu- ja restaurointialalta valmistunut alumni. Alumni kertoo opintojen jälkeisestä urapolustaan ja sekä opinnäytetyön että harjoitteluiden merkityksestä tämän polun aukenemiselle. Seminaari on osoittautunut erittäin hyväksi käytännöksi: se on opiskelijoille sekä hyödyllinen että viihdyttävä.

Myös opinnäytetöiden arvioinnissa hyödynnetään yhteistyökumppaneita: Kulttuurin koulutusyksikköön niin AMK- kuin YAMK-tasolla on opinnäytetöitä arvioitaessa kutsuttu kullekin koulutukselle seminaarikohtaisesti valittava ulkopuolinen arvioitsija, joka tulee työelämästä tai toisesta alan korkeakoulusta. Hän osallistuu seminaariin, antaa arvionsa myös kirjallisena ja on mukana arviointikokouksessa. Koulutus maksaa ulkopuolisen arvioitsijan palkkion, eikä se vähennä opettajille annettavaa tarkastusresurssia. Tämä käytäntö on osoittautunut erittäin antoisaksi; opiskelijat arvostavat tasapuolista ja puolueetonta työelämänäkökulmaa arvioinnissa ja opettajat saavat niin tuoretta näkökulmaa kuin kollegiaalista vahvistusta arvioinnilleen. Arviointikokouksien keskustelut tuovat aina terveisiä ja uusinta tietoa suoraan työelämästä, ja opinnäytetöiden arvioinnin kautta uusinta alan tutkimustietoa siirtyy työelämään.

Koulutusten arjessa työelämäyhteistyö näkyy myös opiskelijoiden kanssa kerran lukukaudessa pidettävissä kehitysfoorumeissa. Niissä on mukana työelämän edustajia, usein alumnitamme, kertomassa alan viimeisimmistä kuulumisista oman työnsä kautta. Auditointityöpajojen kehittämehdotusten pohjalta syntyi myös kehitysfoorumien huoneentaulu, joka on koulutuksissamme ollut ahkerasti käytössä. Kefo-huoneentaulu on hyvä esimerkki auditointiin valmistautumisen synnyttämästä konkreettisesta kehittämistyökalusta, josta on suurta hyötyä koulutusten arjessa.



**Kuva 2.** Kehittämisfoorumeiden merkitystä korostava kuvitus kefon huoneentaulussa.

Omana tärkeänä, työelämäyhteistyötä vahvistavana asianaan työpajassa nousivat esiin korkeakouludiplomit, joita joissakin koulutuksissa jo annetaan tutkinnon osista. Tätä asiaa tulee miettiä ja kehittää myös kulttuurin koulutuksissa. Yli alojen meneviä koulutuskokonaisuuksia toteutetaan jo palvelumuotoilun sekä kestävän rakentamisen ja muotoilun ylemmissä AMK-koulutuksissa. Jatkossa mietitään varmasti yli alojen meneviä koulutuskokonaisuuksia myös kulttuurin AMK-tutkintojen kohdalla. Hyvien käytäntöjen listauksesta saadut muiden koulutusten toimintatavat avartavat ajattelua ja tuovat uusia ideoita oman laatikon ulkopuolelta.

## **LOPUKSI**

Auditointiin valmistauduttiin perusteellisesti, ja se onnistui hyvin. Karvi myönsi 25.2.2021 Xamkille laatuleiman kuudeksi vuodeksi. Karvin lausunnon mukaan Xamk on erinomaisesti kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu. Laatuleiman perusteluissa on nähtävissä auditointia edeltävä kehitystyö, joka pohjaa pitkään hyvin tekemisen traditioon.

Hyvin onnistuneiden auditointityöpajojen inspiroimana voisi ehdottaa tämän kaltaisen, eri alojen henkilökuntaa yhteen saattavan työpajatoiminnan jalkauttamista jatkuvaksi, vaikkapa kerran vuodessa toistuvaksi toiminnaksi, joka edistäisi hyvien käytänteiden jakamista ja vahvistaisi laatutyötä ruohonjuuritason innovoivana toimintana!

## LÄHTEET

Finnish Design Academy s.a. Uudistetaan muotoilukoulutusta monipuolisesti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finnishdesignacademy.fi/> [viitattu 26.4.2021].

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019–2024. Julkaisut 19. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI\\_Korkeakoulujen\\_auditointika%CC%88sikirja\\_2019-2024\\_FINAL.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI_Korkeakoulujen_auditointika%CC%88sikirja_2019-2024_FINAL.pdf) [viitattu 26.4.2021].

Kirvesniemi, T. & Muotio, L. 2019. Tavoitteena vahva ja osaava alue. AMK-lehti/UAS Journal 1. Verkkolehti. Saatavissa: <https://uasjournal.fi/1-2019/tavoitteena-vahva-ja-osaa-va-alue/> [viitattu 26.4.2021].

Muotio, L. 2018. Opetuksen ja hankkeiden tulevaisuus tehdään yhdessä. Hanketyön ja opetuksen integraation suunnittelua TKI-osaajavalmennuksessa. Teoksessa Karttunen, M. & Ahvenainen, T. (toim.) Tulevaisuuden tekijöitä. Xamk Inspiroi 6. Kouvola: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 56–67. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-128-6> [viitattu 26.4.2021].

Muotio, L. 2020. Tutkivan muotoilun opetuksen kehittämistä Finnish Design Academy -hankkeessa. Next 12.10.2020. Verkkolehti. Saatavissa: <https://next.xamk.fi/yhteistyossa/tutkivan-muotoilun-opetuksen-kehittamista-finnish-design-academy-hankkeessa/> [viitattu 29.4.2021].

# VAIKUTTAVUUDEN MALLINTAMINEN JA NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Markus Häkkinen, DI, projektipäällikkö

Vaikuttavuuden vaatimus nousee esiin kaikkialla. Vaikuttavuus ei ole erillinen tehtävä, vaan korkeakouluilta odotetaan vaikuttavuutta ja alueen tarpeisiin vastaamista. Mitä vaikuttavuus sitten tarkoittaa? Lyhyt ja yksinkertainen kysymys, mutta vastaus voi usein olla monitulkintainen, vaikka suurin osa rahoittajista vaatii korkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) hankkeilta vaikuttavuuslähtöistä suunnittelua ja vaikuttavuuden osoittamista.

Vaikuttavuus on tavoitteellista muutosta, joka voi tapahtua tietyn ihmisryhmän hyvinvoinnissa, käyttäytymisessä tai laajemmin jossakin yhteisössä tietyllä alueella. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (Xamk) tehtävä työ tähtää kestäviin ja positiivisiin muutoksiin: koulutus tuottaa uutta osaamista, TKI-toiminta tietoa ja ratkaisuja yritysten ja työelämän tarpeisiin.

Xamkin TKI-toiminta on toki tähänkin mennessä pyrkinyt olemaan vaikuttavaa, ja vaikuttavuutta on tunnustettu jo aiemmin. Laatujärjestelmän auditointi ja varsinkin itsearviointiprosessi auttoivat osaltaan jäsentämään, konkretisoimaan ja tuomaan yhteiseen keskusteluun sen, mitä vaikuttava Xamkin TKI-toiminta tarkoittaa. Se auttoi osaltaan myös vaikuttavuusvision ja -mallin muodostamisessa. Seuraava askel on vaikuttavuusmallin jalkauttaminen osaksi arjen hanketyötä ja -prosesseja.

## MUUTOS - MERKITYS - VOLYYMI

Xamkin strategiassa määritelty visio on uudistaa Kaakkois-Suomen elinvoimaisuus. Tähän pystytään yhdessä kumppaneiden kanssa auttamalla alueen yrityksiä ja työelämää sekä Etelä-Savon ja Kymenlaakson maakuntia menestymään. Xamkin hankevolyyymi on ollut joka vuosi kasvava, ja ulkoisen rahoituksen määrällä mitattuna Xamk on Suomen suurin TKI-ammattikorkeakoulu. Vuositasolla käynnissä on noin 250 tutkimus- ja kehityshanketta. Vaikka hankevolyyymi tai määrällisten tavoitteiden kasvu pelkästään ei voi olla tavoite, ne eivät myöskään pitkässä juoksussa voi olla vaikuttamatta ympäristöön sekä suorasti että epäsuorasti.



Vaikuttavuuden voi kiteyttää tavoiteltuun muutokseen, joka on merkityksellistä ja jolla on vaikutusta isoon joukkoon.

Vaikutukset voivat siis olla määrällisiä ja taloudellisia mutta myös sosiaalisia. Vaikutuksille on tyypillistä, että ne ovat joko lyhytaikaisia ja heti näkyvissä tai pitkäkestoisia ja näkyvät vasta myöhemmin. Vaikuttavuuden todentaminen ja mittaaminen vaikeutuvat, mitä pidempi ajanjakso on.

Jotta vaikutuksia saadaan näkyviksi, tarvitaan laaja-alaista vaikuttavuuden arviointia sekä uudenlaisia systemaattisen arvioinnin lähestymistapoja. Tutkimus- ja kehitystoiminnan hyötyjä tarkastellaan tavallisesti panokset (input) – teot ja toiminta (output) – vaikutus (outcomes) – vaikuttavuus (impact) -mallin avulla. Vaikutuksia ovat esimerkiksi tuotetut tuotteet ja julkaisut tai oppiminen, kokemus ja kehittynyt tietotaito. Vaikuttavuutta ovat esimerkiksi saavutetut kustannusedut ja -säästöt, vähennykset resurssikäytössä tai hiilidioksidipäästöissä sekä myynnin tai liikevaihdon kasvaminen. Vaikuttavuutta ovat myös yritykselle koituvat mainehyödyt tai muuttuneet asenteet. (Hyytinen 2017, 38–41.)

Rajanveto vaikutusten ja vaikuttavuuden välillä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Kun vaikuttavuutta koetetaan mallintaa ja mitata, keskitytään tavallisesti konkreettisiin hyötyihin. Tämän on todettu vievän huomiota arvokkailta aineettomilta hyödyiltä, jotka ovat yleensä pitkäaikaisempia ja vaikuttavampia niin yritykselle itselleen kuin koko yhteiskunnalle. (Ryan ym. 2018, 15–16.)

Vaikuttavuuden voi kiteyttää tavoiteltuun muutokseen, joka on merkityksellistä ja jolla on vaikutusta isoon joukkoon. Jotta vaikuttavuuden toteutumista pystytään seuraamaan ja mittaamaan, toiminnan tavoitteena olevat muutokset pitää pystyä määrittelemään. Esimerkiksi aineettomat hyödyt voidaan saada näkyviksi mittaamalla käyttäytymistä tai systeemistä muutosta.

Vaikuttavuussäätiön tekemän selvityksen (Koski ym. 2021, 26) mukaan seuraavilla tekijöillä voidaan vaikuttaa tutkimus-yritysyhteistyön vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden edistämiseen:

- vuorovaikutuksen syventäminen ja laajuuden tukeminen
- toisilleen sopivien osapuolten törmäyttäminen
- pitkäaikaisten suhteiden luominen ja luottamuksen rakentuminen
- avoimeen tiedonjakoon ja tutkimukseen motivointi ja kannustaminen
- kiinnostuksen lisääminen tutkimusekosysteemien ja tutkimusverkostojen muodostamiseen ja mahdollisuuksien lisääminen niiden kehittämiseen
- aineettomien hyötyjen tekeminen näkyviksi ja niiden merkitysten perusteleva.

Suosituksen perusteella voidaan todeta, että yksittäisten yhteistyöhankkeiden sijaan on tuettava yhteistyölle otollisia rakenteita ja suotuisten tekijöiden kehittymistä. Toimiva vuorovaikutus on yksi vaikuttavuuden edellytyksistä. Kaikille suosituksille keskeistä on, että ne rajaavat pois perinteisen tutkimushankkeiden rahoittamisen keskeisimpänä toimintamallina. (Koski ym. 2021, 26–27.)

Jotta vaikuttavuutta voidaan osoittaa, johtaa ja tehdä näkyväksi, toimenpiteille pitää kehittää vaikuttavuuden viitekehys: tunnistaa keskeiset vaikuttavuuden kriteerit ja niiden mittarit. Mittareiden tulee huomioida yhteistyön synnyttämät hyödyt niin teknis-taloudellisesti kuin sosiaalisen ja ympäristön kestävyuden kannalta. Oleellista on tunnistaa konkreettiset ja aineettomat hyödyt, niihin vaikuttavat tekijät sekä näiden välinen vuorovaikutus.

TKI-toiminnan mittarit kohdistuvat tyypillisesti panostusten, toimenpiteiden ja suoritusten tuotosten mittaamiseen. Yksittäiset toimenpiteet ja tulokset eivät kerro siitä, onko vaikuttavia ratkaisuja ja vastuullista, kestävää uudistumista onnistuttu kehittämään pitkällä aikajänteellä. Määrälliset mittarit eivät ota huomioon riittävän monipuolisesti eri tekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta ja yhteisvaikutusta. Koska kokonaisvaltainen vaikuttavuus on moniulotteista, sen mittaaminen edellyttää määrällisten ja laadullisten mittareiden yhdistelemistä. (Koski ym. 2021, 29.)

## **ITSEARVIOINTIPROSESSILLA KOHTI VAIKUTTAVUUDEN YHTEISTÄ YMMÄRTÄMISTÄ**

Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvin auditointimalli uudistui uudelle auditointikierrokselle 2018–2024. Mallissa korostuvat laatujärjestelmän toimivuus ja korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Auditointiin valmistavassa auditointikäsi-kirjassa painotetaan, että vaikuttavuudelle ja vuorovaikutukselle on asetettava selkeät tavoitteet. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019, 13.)

Auditointia edeltävä itsearviointiprosessi oli monella tapaa oivaltava ja hedelmällinen. Se oli alusta asti osallistava ja yhteistä keskustelua herättävä. Se toi yhteiseen keskusteluun Xamkin TKI-toiminnan vaikuttavuuden. Lisäksi prosessi toi konkreettisesti esiin jo olemassa olevat hyvät käytänteet ja tulevaisuuden kehittämiskohteet.

Auditoinnin toisen teeman, Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu, itsearviointiprosessi rakentui seuraavien alakohtien kirkastamiseen sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tarkasteluun: Vaikuttavuuden johtaminen, Vaikuttava TKI-toiminta sekä Vaikuttavuutta edistävä toimintakulttuuri. Itsearviointiprosessi lähti liikkeelle määrittelemällä, miten käsitämmme yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja sanoitamme sen. Lisäksi teimme esitutkimusta, miten vaikuttavuus nähdään ja koetaan yleisesti korkeakoulukentällä. Koostimme yhteen

myös jo olemassa olevia vaikuttavuuden tausta-aineistoja sekä Xamkin TKI-toiminnan kehittämisverkostoja.

Yhteinen työstö alkoi syksyllä 2019 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu -arviointialueen työpajalla, jossa pohdittiin yhteistä näkemystä vaikuttavasta korkeakoulusta ja menettelytavoista niin TKI-toiminnan kuin koulutuksen näkökulmasta. Asiaa työstettiin yhteisesti learning cafe -sessioin. Tammikuussa 2020 pidettiin arviointialueen toinen työpaja, jonka tavoitteena oli tulla lähemmäksi konkretiaa: saada esiin Xamkin TKI-toiminnan vahvuuksia sekä hyviä esimerkkejä ja käytäntöjä vaikuttavuuden johtamisen ja vaikuttavuuden edellytysten luomisesta.

Työpajojen ja niitä edeltävien ennakkotehtävien tavoitteena oli tuottaa sisältöä Xamkin itsearviointiraporttiin, jota työstettiin vuoden 2020 kevään ja kesän aikana. Itsearviointi vahvisti käsitystä siitä, että yhteisiin toimintatapoihin on perehdytty ja sitouduttu ja että niitä halutaan kehittää. Itsearviointiraportti vaati monia iteraatiokierroksia, jotta siihen saatiin koottua mahdollisimman tiiviisti ja selkeästi niin yhteisten työpajojen anti kuin muu itsearviointi Xamkin vahvuuksista ja kehittämiskohteista auditointikäsitteen kriteereihin peilaten.

Vaikka Xamkissa vaikuttavuus oli tunnustettu jo ennen auditointia, itsearviointiprosessi vahvisti tarvetta yhteisen ymmärryksen luomiseen ja keskusteluun. Itsearvioinnin ja osallistavien menetelmien kautta pääsimme yhteisesti tarkastelemaan vaikuttavuutta, menettelytapoja ja kehittämistoimenpiteitä. Itsearviointi nosti esiin Xamkissa olevat hyvät käytännöt, joita on jatkossa vahvistettava. Myös vakiintuneita toimintamalleja on muistettava tarkastella kriittisesti tasaisin väliajoin.

Vuoden 2020 lopulla tehty auditointi toi esiin, että Xamkin yhtenäinen toimintakulttuuri tukee vaikuttavuustavoitteiden toteutumista. Vahvuuksia ovat muun muassa toiminnan kehittämisen vahva aluekehittäjän rooli, ketterä tarttuminen kehittämiskohteisiin sekä toimiva laatujärjestelmä. Kehittämistoimenpiteinä auditointiryhmä nosti esiin asiakkuudenhallinnan kehittämistyön jatkamisen sekä koulutusta ja TKI-toimintaa tukevan aluekehitystyön mallin rakentamisen. Lisäksi laadunhallintaa tulee entisestään kehittää aluekehitystoiminnan osalta. Sidosryhmiä ja yritysryhmiä tulee osallistaa monipuolisemmin suunnitteluun, kehittämiseen ja ennakoitavuuteen. (Ignatius ym. 2019, 33.)

## **VAIKUTTAVUUSMALLI AUTTAA VAIKUTTAVUUSKETJUN MALLINTAMISESSA**

On tavallista, että eri ihmiset ja toimijat määrittävät vaikuttavuuden eri tavoin. Esimerkiksi hankkeen tavoitteena olevasta muutoksesta toiset voivat puhua tuloksena tai vaikutuksina, toiset vaikuttavuutena. Vaikuttavan organisaation on kirkastettava tavoiteltu muutos, jota

se pyrkii toiminnallaan edistämään ja näin erottumaan muista. Vaikuttavuustavoitteet tulee kytkeä ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Kun vaikuttavuustavoitteet ovat kirkkaat, se ohjaa oikeaan suuntaan sekä auttaa tekemään strategisia valintoja ja arvioimaan kehityskohteita.

Auditointi, itsearviointiprosessi ja Xamkin vaikuttavan TKI-toiminnan näkyväksi jäsentämisen tarve johtivat osaltaan siihen, että keväällä 2020 Xamkin TKI-toimijat yhdessä ulkopuolisen konsultin kanssa kehittivät TKI-toiminnan vaikuttavuuden vision ja vaikuttavuusmallin. Visiossa kuvataan toivottavaa tulevaisuutta, eli mitkä asiat ovat tavoiteltavan arvoisia ja mihin Xamkin TKI-toimintaa tulee suunnata, jotta vaikuttavuustavoitteissa pysytään (kuva 1).

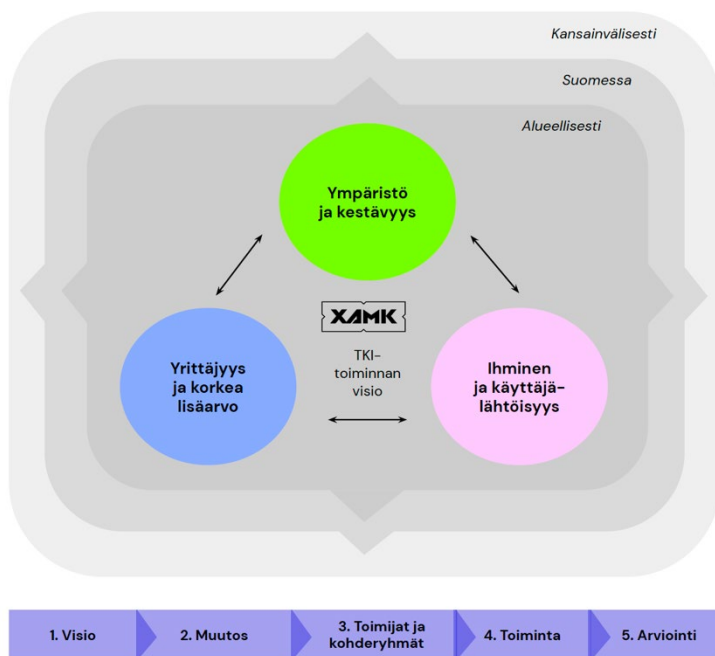
## TKI:n vaikuttavuuden kolme kulmakiveä

Visio strategiasta: Vuonna 2030 Xamk on uudistanut Kaakkois-Suomen elinvoimaisuuden.



**Kuva 1.** Vaikuttavuusvision kolme kulmakiveä ohjaavat jatkossa kohti vaikuttavaa Xamkin TKI-toimintaa (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2020, 5).

Visioon pohjautuva vaikuttavuusmalli on kartta, joka kuvaa reitit, joita pitkin tavoitteisiin päästään. Se siis ohjaa työtä kohti tavoitteita: miten tavoiteltu vaikuttavuus syntyy ja mitä pitää tapahtua, jotta asetetut tavoitteet toteutuvat (kuva 2).



**Kuva 2.** Vaikuttavuusmalli auttaa vaikuttavuusketjujen mallintamisessa (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2020, 11).

Vaikuttavuusmalli opettaa soveltamaan vaikuttavuusajattelua esimerkiksi hanketyöhön sen eri vaiheissa. Malli herättelee arvioimaan, saadaanko olemassa olevilla toimilla haluttuja muutoksia aikaan ja kuinka voisi toimia vaikuttavammin. Vaikuttavuusmalli ohjaa pohtimaan, mitkä asiat todellisuudessa vaikuttavat siihen, että asetetut tavoitteet toteutuvat. Vaikuttavuusmalli on konkreettinen työkalu niin Xamkin työntekijöille kuin johdolle keskustelun ja toiminnan ohjaamiseen. Mallin avulla tavoitteista ja keinoista tehdään näkyvät niin xamkilaisille kuin kumppaneille ja sidosryhmille. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2020, 14–15.)

Vaikuttavuusmalli auttaa paitsi vaikuttavuusketjujen mallintamisessa etukäteen myös arvioimaan onnistumista jälkikäteen. Vaikuttavuusmalli auttaa myös vaikuttavuuden kulttuurin rakentamisessa (käytännöt, puhetavat, priorisointi, viestintä). (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2020, 14–15.)

Muutostavoitteen lähtökohtana voi olla ongelman tai positiivisen ilmiön ratkaiseminen. Tällaisen vaikuttavuustavoitteen saavuttamiseen kuluu aikaa. Siksi on tärkeää arvioida työn aikana muutosten polku hahmottamalla, ollaanko menossa kohti tavoitetta. Tavoitteeseen päästään määrittelemällä yhteisesti ne keinot, joilla muutos saadaan aikaan.

## VAIKUTTAVUUSTYÖN JALKAUTTAMINEN JA ANKKUROINTI

Vaikuttavuusmallin avulla voidaan jäsentää vaikuttavuuslogiikka niin korkeakoulun sisällä kuin ulospäin eri sidosryhmille sekä ymmärtää, mistä vaikuttavuudesta on kysymys. Seuraava askel on vaikuttavuusmallin jalkauttaminen ja ankkurointi käytäntöön. Mallin lisäksi tarvitaan selkeä vastuunjako ja prosessit, joilla varmistetaan mallin käyttäminen. Esimerkiksi jo hankkeen suunnitteluvaiheessa on keskityttävä siihen, että vaikuttavuuslogiikka on selkeä ja sitä on pohdittu usean eri sidosryhmän kanssa.

Vaikuttavuuden mallinnus onkin integroitava TKI-toiminnan perustehtävään jo hankesuunnitteluvaiheessa. Sen ei pidä olla erillinen tehtävä, joka vaatii resursointia ja ylimääräistä työaikaa. Vaikuttavuuslähtöisellä hankesuunnittelulla on selkeitä hyötyjä: 1. hankkeen saavuttamat lopputulokset ovat vaikuttavampia, 2. rahoitusmahdollisuudet voivat parantua, kun vaikuttavuuslogiikka on selkeä ja se osataan eritellä sekä 3. hankkeen viestintä ja raportointi selkeytyvät, kun jo suunnittelussa on huomioitu vaikuttavuuden mittaamiseen ja arviointiin vaikuttavat asiat. Aikaansaaduista muutoksista pitää osata viestiä ja raportoida ulkoisille sidosryhmille. Tiedeviestinnän roolista vaikuttavuuden todentamisessa kirjoittaa tässä julkaisussa tarkemmin Anne Hytönen (2021).

Hyvä vaikuttavuusmittaristo perustuu vaikuttavuusmalliin. Xamkissa mittaristo otetaan käyttöön TKI-toiminnan jatkuvalla määrällisellä ja laadullisella arvioinnilla Hansa-projektinhallintajärjestelmää hyödyntäen. Hansassa on jo nyt paikka vaikutuksille, vaikuttavuuden mittaristolle ja itsearvioinnille, mutta se vaatii vielä käyttöliittymän selkeyttämistä ja mittariston priorisointia. Mittareiden on huomioitava yhteistyön synnyttämät hyödyt niin teknis-taloudellisesti kuin sosiaalisen ja ympäristön kestävyuden kannalta. Tiedonkeruu itsessään kiinnittää hankkeissa huomiota tavoiteltuihin muutoksiin.

Hyvä mittaristo ottaa huomioon toiminnanohjauksen, laadun sekä muutoksen osoittamisen näkökulmat. Toiminnanohjauksen mittarit osoittavat määrällisen tiedon: mitä on tehty, missä määrin, kuinka paljon ja kuinka monen ihmisen kanssa. Laatumittarit antavat tietoa siitä, miten toiminta on kohderyhmässä koettu ja kuinka voimme vastaisuudessa tehdä asioita paremmin. Tätä varten toukokuussa 2021 toteutettiin Xamkin TKI-sidosryhmäkysely, jonka tuloksia hyödynnetään osana vaikuttavuusmallin käyttöönottoa. Tulevaisuudessa on tarkoitus käyttää myös muita tiedonkeruutapoja.

Tiedonkeruun avulla voidaan osoittaa, miten muutos saatiin aikaan ja mitä muutosta kohderyhmässä on saatu aikaan. Muutostieto pitää kuitenkin aina suhteuttaa lähtötilanteessa olevaan tietoon arvioinnin ja analyysin kautta. Keskeistä TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamisessa on suhteuttaa tulokset alueellisiin tavoitteisiin. Lyhyen ja pitkän aikavälin mittareissa otetaan huomioon vaikuttavuuden aikajänne. Hankkeen aikana on helppo

mitata tiettyjä asioita, mutta tiedonkeruuta on tehtävä säännöllisesti myös hankkeen jälkeen. Vaikuttavuus on yleensä todennettavissa vasta pitkällä aikavälillä ja esimerkiksi usean hankkeen yhteisvaikutuksesta.

Auditointipalautteen mukaan laadunhallintaa tulee kehittää entisestään aluekehitystoiminnan osalta ja sidosryhmien laajemmalla osallistamisella. Vaikuttavuusvisio ja vaikuttavuusmalli on kytkettävä osaksi Xamkin laatujärjestelmää ja TKI-toiminnan laadun kehittämistä. Laadukas TKI-toiminta on varmasti myös vaikuttavaa.

Vaikuttavuus on otettava huomioon jo työntekijän perehdyttämisenvaiheessa kertomalla, mikä vaikutus jokaisella yksilöllä ja hankkeella on kokonaisuuteen. Yksittäisessä hankkeessa ohjausryhmän rooli on tärkeä vaikuttavuuden näkyväksi tekemisessä. Hankkeiden aloituspalaverissa projektipäällikön tehtävä on koostaa projektin vaikuttavuustavoitteet ja miten ne liittyvät Xamkin vaikuttavuusvisioon. Vaikka vaikuttavuuden johtamiseen tarvitaan johdon sitoutumista, hanketasolla vaikuttavuuden avainhenkilö on projektipäällikkö.

Xamkin vaikuttavuutta on vaikea todentaa, jos siitä ei tiedetä. Viestintä on jokaisen työntekijän vastuulla, mutta se vaatii myös johdon tukea, jotta kaikilla on siihen mahdollisuudet ja resurssit. Viestintää ohjataan jatkossa systemaattisemmin omien kanavien kautta viestinnän vaikuttavuusvastaavien tukemana.

Xamkin sidosryhmät (rahoittajat, yrityskumppanit, omistajatahot, kehitysyhtiöt ja toisen asteen oppilaitokset) on saatava systemaattisesti ja näkyvästi mukaan vaikuttavuuskeskusteluun ja toiminnan arviointiin.

Xamkin sidosryhmät (rahoittajat, yrityskumppanit, omistajatahot, kehitysyhtiöt ja toisen asteen oppilaitokset) on saatava systemaattisesti ja näkyvästi mukaan vaikuttavuuskeskusteluun ja toiminnan arviointiin. Tätä työtä tehdään jo nyt onnistuneesti vahvuusaloilla, yksiköissä ja hanketasolla, mutta työ on saatava kootusti näkyviin koko Xamk-tasolla.

Näkyvä, systemaattinen sidosryhmien osallistaminen voisi olla esimerkiksi 1–2 kertaa vuodessa niin fyysisesti kuin virtuaalisesti järjestettävä TKI-vaikuttavuusfoorumi. Foorumi olisi kansallisesti merkittävä ja käsiteltävät teemat isompia kuin toimialue. Agendana ei voi olla pelkkä Xamkin TKI-toiminnan vaikuttavuuden tarkastelu vaan se, miten yhdessä ratkaisemme globaaleja ongelmia. Polttoaineena keskustelussa olisi hankkeissa tehty ja saavutettu vaikuttavuus.

Kokoavan vaikuttavuustapahtuman rinnalla voisi järjestää säännöllisiä teema- ja seminaari- viikkoja. Esimerkiksi aihealueen osaajat ja sidosryhmät jo nyt kokoavan peliseminaarin tai hyvinvointifoorumin voisi kasvattaa viikon mittaiseksi. Eri hankkeiden osaamista yhdistävistä ja aihealueita läpileikkaavista teemaviikoista on tultava systemaattinen, vuosittainen perinne.

## VAIKUTTAVUUSTYÖ ON JATKUVA PROSESSI

Parhaimmillaan vaikuttavuus on muutoksen tekijöiden supervoima, joka vauhdittaa liike-toimintaa, vipuaa rahoitusta ja tuo uusia yhteistyökumppaneita. Jotta tämä konkretisoituu, vaikuttavuudesta pitää pystyä puhumaan selkeästi ja yleistajuisesti. Toiminnan tavoitteena olevat muutokset on määriteltävä tarkasti, jotta niiden toteutumista pystytään seuraamaan ja mittaamaan. Vaikuttavuustyötä on osaltaan myös se, että tarkastellaan, millainen on organisaation kyky saada tavoittelemansa muutokset aikaan.

Vaikuttavuus näkyy Xamkin strategiassa, ja tuore vaikuttavuusmalli kuvaa, miten tavoitellut muutokset saavutetaan. Suunta on siis oikea. Seuraava askel kohti vaikuttavampaa toimintaa on kirkastaa vaikuttavuusmallin mittaristo, joka kertoo, liikkumeko oikeaan suuntaan tarpeeksi nopeasti ja riittävätkö eväät. Näin vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista ei jätetä sattuman varaan.

Olennaista on kerätä vain sellaista tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Hyvät mittarit tuottavat tietoa vaikuttavuuden johtamisen ja kehittämisen tueksi. Vaikuttavuustieto ohjaa jokapäiväistä toimintaa, ja tietoa voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi Power-BI-palvelua hyödyntämällä. Tietoa on tärkeä tulkita myös kumppaneiden kanssa, jotta voimme yhdessä oppia ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä.

Xamkin toiminnan vaikuttavuudessa on loppujen lopuksi kyse tiiviistä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta alueen toimijoiden kanssa. Arenen (2021, 22) tekemän selvityksen mukaan sidosryhmät näkevät alueiden elinvoiman edistämisen yhtenä ammattikorkeakoulujen tulevaisuuden tärkeimmistä tehtävistä. Kaakkois-Suomen elinvoimaisuuden uudistaminen on parasta vaikuttavuutta. Rajat ylittävällä yhteistyöllä eri alueiden ja toimijoiden kesken vaikuttavuuden arvioimisessa ja kehittämisessä on aivan keskeinen merkitys elinvoimaisuuden uusimistyössä. Xamkissa tehtävä työ on osa muiden toimijoiden elinvoimatyötä ja vaikuttavuutta koko Kaakkois-Suomessa. Elinvoimaisuuden uudistaminen voisi aivan hyvin olla koko Kaakkois-Suomen yhteinen visio, jota kohti menemme yhdessä. Vaikuttavuustyötä kehittämällä ja arviointia laajentamalla varmistettaisiin se, ettei jokainen toimija tekisi omaa vaikuttavuustyötään omassa poterossaan.

Vaikuttavuustyö on jatkuva prosessi. Auditoinnin itsearviointiprosessi vahvisti vaikuttavuuden ja sen jäsentämisen tarvetta. TKI-vaikuttavuusmallin työpajat nostivat vaikuttavan TKI-toiminnan yhteiseen keskusteluun ja tekivät siitä konkreettisen. Vaikuttavuusmalli on jatkossa ulkoisen viestinnän tuki vaikuttavuuden havainnollistamiseksi kumppaneille ja sidosryhmille. Se on myös tuki sisäiselle toiminnalle yhteisen suunnan korostamiseksi hankkeiden suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioimisessa. Tulevaisuudessa tiedämme, mihin Xamkin vaikuttava toiminta pohjautuu, ja jokainen käsittää sen tavoitteet samalla tavalla. Myös yksittäisen työntekijän oma arjen työ saa lisää merkitystä ja suuntaa vaikuttavuuden kautta.



## LÄHTEET

Arene. 2021. ”Työelämän korkeakoulu”. Ammattikorkeakoulut Suomessa. Helsinki: Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2021/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20korkeakoulu%202021%20raportti%20v2.pdf?t=1616063937> [viitattu 21.4.2021].

Hytönen, A. 2021. Tiedeviestintä on vaikuttavuutta. Teoksessa Kivelä, M. & Neuvonen-Rauhala, M-L. 2021. Keskusteluja auditoinnista. Xamk Kehittää 171. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Hyytinen, K. 2017. Supporting service innovation via evaluation. A future oriented, systemic and multi-actor approach. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. VTT Science 146. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7260-9> [viitattu 22.4.2021].

Ignatius, J., Kolehmainen, O., Korhonen, M., Mäki-Ontto, R., Isoaho, K. & Väätäinen, H. 2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi. Karvin julkaisu 3. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://auditoinnit.karvi.fi/auditoinnit/kaakkois-suomen-ammattikorkeakoulun-auditointi/?pdf-cid=11564&pdf-aid=11564> [viitattu 24.4.2021].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2020. Xamkin TKI-toiminnan visio ja vaikuttavuusmalli. PDF-dokumentti.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Korkeakoulujen auditointikäsi kirja 2019–2024. Julkaisut 19. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Koski, I., Suominen, A. & Hyytinen, K. 2021. Tutkimus-yritys yhteistyö. Selvitys tutkimus-yritys-yhteistyön vaikuttavuudesta, tuloksellisuudesta ja rahoittamisesta. Helsinki: Vaikuttavuussäätiö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.vaikuttavuussaatio.fi/wp-content/uploads/2021/02/vaikuttavuussaatio\\_selvitys.pdf](https://www.vaikuttavuussaatio.fi/wp-content/uploads/2021/02/vaikuttavuussaatio_selvitys.pdf) [viitattu 27.4.2021].

Ryan, P., Geoghegan, W. & Hilliard, R. 2018. The microfoundations of firms’ explorative innovation capabilities within the triple helix framework. *Technovation* 76–77, 15–27. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497218301287> [viitattu 26.4.2021].

# TKI:N JA OPETUKSEN YHTEIS- TYÖLLÄ VAHVEMPAA OSAAMISTA JA ALUEVAIKUTTAVUUTTA

Eeva Kuoppala, FT, opetuksen hallintojohtaja

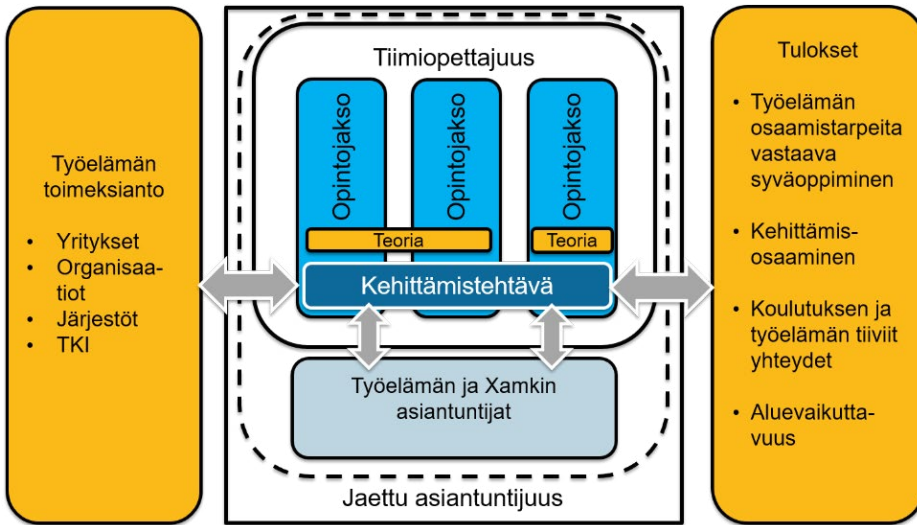
Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) on yksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) strategisista painopisteistä. Volyymiltaan Xamkin ulkopuolisen rahoituksen määrä on ollut jo useamman vuoden ajan ammattikorkeakouluista suurinta (Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen s.a.). Tämän vuoksi on keskeistä tarkastella, miten TKI-toiminta tukee opetusta ja sitä kautta lisää sekä opetuksen että hanketoiminnan vaikuttavuutta.

Näistä lähtökohdista käsin Xamk asetti auditoinnin vapaavalintaiseksi kehittämiskohteeseen TKI:n ja opetuksen yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt. Tässä artikkelissa kuvaan oppimisympäristöjen pedagogista taustaa ja yhteisöllistä valmistautumista auditointiin sekä tarkastelen jatkokehittämisen mahdollisuuksia saadun palautteen pohjalta.

## TYÖELÄMÄPEDAGOGIIKKA OPETUKSEN JA TKI:N INTEGRAATION MAHDOLLISTAJANA

Xamkin opetus perustuu työelämäpedagogiikan ajatukselle, jonka juuret ulottuvat jo aikaan ennen fuusiota. Sekä Kymenlaakson että Mikkelin ammattikorkeakouluissa tehtiin pitkäjänteisesti työtä opintojen kytkemiseksi työelämään ja TKI-hankkeisiin (esim. Haapala 2014; Hartikainen & Neuvonen-Rauhala 2015; Jaskari ym. 2012; Komonen 2007; Kuoppala 2012).

Työelämäpedagogiikan ajatuksen mukaisesti opetukseen kytketään aitoja toimeksiantoja sekä työelämästä että TKI-hankkeista (kuva 1). Kehittämistehtäviä työestetään yhteistyössä opiskelijoiden, opettajien ja asiantuntijoiden kesken (ks. Mässeli & Vahvanen 2021). Oppijoina nähdään opiskelijoiden lisäksi opettajat ja työelämän asiantuntijat (Kuoppala 2019a; 2019b). Työelämän asiantuntijoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä korkeakoulun ulkopuolisten kumppaneiden lisäksi korkeakoulun sisäisiä asiantuntijoita, kuten TKI-henkilöstöä. Edellä kuvattujen toimijoiden verkosto mahdollistaa jaetun asiantuntijuuden lisäksi uudenlaiset tiedon tuottamisen käytänteet (Kuoppala & Uotila 2018).



**Kuva 1.** Työelämäpedagogiikka Xamkissa (Kuoppala & Uotila 2017).

Kokemukset ja tutkimukset ovat osoittaneet, että työelämäpedagogiikka mahdollistaa aidosti kaikkien osapuolten oppimisen (esim. Kuoppala 2018; 2019a; Väänänen 2021). Oppiminen kohdistuu sisällöllisten teemojen lisäksi yhteistyötaitoihin. Tiivis yhteys teorian ja käytännön välillä auttaa opiskelijoita ymmärtämään kokonaisuuksia. Työelämän ja opiskelijoiden keskinäinen vuorovaikutus sekä sitoutuminen ovat työelämäpedagogiikan keskiössä. Vuorovaikutuksen rooli on merkittävä erityisesti työelämän toimijoille ja opiskelijoille. (Ahtola & Ala-Uotila 2019; Komonen & Pulkkinen 2017; Kuoppala 2019a.)

Kuvassa 1 kuvatun mallin mukaisessa työelämäpedagogiikan moduulitoteutuksessa huomiota tulee kiinnittää erityisesti eri osa-alueita sitovien kehittämistehtävien laatuun sekä tiimiopettajuuden myötä tapahtuvaan opiskelijoiden ohjaukseen. Oleellisia ovat myös ajoissa aloitettu yhteissuunnittelu sekä työelämäyhteistyöpalaverit projektin alussa, keskellä ja lopussa. (Ahtola & Ala-Uotila 2019.) Kaikki opiskelijoiden ja työelämätoimijoiden kohtaamiset eivät kuitenkaan välttämättä edistä toivottujen teemojen oppimista. Tämän vuoksi pedagoginen näkemyksellisyys on erittäin keskeistä integroitujen TKI-tilanteiden muokkaamiseksi myös oppimista palveleviksi. (Väänänen 2021.)

TKI-toimintaan integroidun opetuksen taustalla korostuu pyrkimys kehittää oppimisprosesseja edistämään työelämän asiantuntijuutta. Opiskelijat oppivat jo opintojensa aikana kehittävää työtettä niin työntekijöinä kuin oman alansa kehittäjinä. TKI-toimintaan integroidussa opetuksessa opiskelijat oppivat opintojakson tavoitteita ja sisältöä osallistumalla ammattikorkeakoulun hankkeisiin. (Komonen & Pulkkinen 2017.)

## AUDITOINTIIN VALMISTAUTUMINEN YHTEISKEHITTÄMISEN MENETELMIN

Yhteiskehittämisen taustalla on ajatus käyttäjien osallistamisesta tuotteen tai palvelun kehittämistyöhön (Victor & Boynton 1998). Xamkissa yhteiskehittämistä käytetään jatkuvasti erilaisissa prosesseissa ja palveluissa, esimerkiksi opetuksen hallintoon ja kehittämiseen (esim. Kuoppala 2021; Taimela 2019), pedagogiikan kehittämiseen (esim. Ryttyläinen-Korhonen 2017) sekä työelämän tarpeisiin (esim. Pulkkinen 2018; Pulkkinen & Vahvanen 2017). Yhteiskehittämisen menetelmiä hyödynnettiin myös valmistauduttaessa Oppiva korkeakoulu -teeman auditointiin. Tällöin eri toimijoista koostuva ryhmä muun muassa määritteli tuntomerkit esimerkillisille opetuksen ja TKI:n oppimisympäristöille. Käytännössä yhteiskehittämällä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöstön osallistamista kehittämisprosessiin.

Oppiva korkeakoulu -osion auditointiin valmistautuminen aloitettiin keväällä 2019. Tuolloin teemasta vastaava henkilö kartoitti yhdessä laatu-yksikön kanssa potentiaalisia ydinryhmän henkilöitä sekä opetuksesta että TKI-hankkeista. Näin mahdollistettiin kaikkien kiinnostuneiden osallistuminen suunnitteluun. Ensimmäisessä tapaamisessa suunniteltiin yhdessä auditointiin valmistautumisen prosessi pohjautuen Xamkin työelämäpedagogiikan kokemuksiin ja materiaaleihin. Tapaamisessa todettiin, että ensimmäisenä tehtävänä esimerkkioppimisympäristöjen hakemiseksi oli määrittää, mitkä ovat laadukkaan opetusta ja TKI-toimintaa yhdistävän oppimisympäristön tuntomerkit. Niiden määrittämiseksi järjestettiin ensimmäinen kaikille avoin työpaja. Työpajan tuloksena olivat tuntomerkit suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheille, joihin kaikkiin kytkeytyi myös kehittämisen näkökulma. Tuntomerkit on kuvattu taulukossa 1.

Yhteiskehittämisen menetelmiä hyödynnettiin myös valmistauduttaessa Oppiva korkeakoulu -teeman auditointiin. Tällöin eri toimijoista koostuva ryhmä muun muassa määritteli tuntomerkit esimerkillisille opetuksen ja TKI:n oppimisympäristöille.

**Taulukko 1.** Laadukkaan opetusta ja TKI:tä integroivan oppimisympäristön tuntomerkit Xamkissa

Prosessin vaihe	Laadukkaan opetus-TKI-integraation tuntomerkit Xamkissa
Suunnittelu ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppimisympäristön ja siellä tapahtuvan toiminnan selkeä kuvaus eri sidosryhmille: opettajille, tutkimus- ja kehittämisshenkilöstölle, opiskelijoille ja työelämän edustajille</li> <li>• yhteissuunnittelu: mukana ovat esimerkiksi opettajat, tutkimus- ja kehittämisshenkilöstö, opiskelijat ja työelämän edustajat</li> <li>• suunnittelu, joka näkyy myös opetussuunnitelmassa, opintojaksokuvauksessa, toteutus-suunnitelmassa ja ainakin opintojakson orientaatiovaiheessa</li> <li>• suunnittelu, joka näkyy myös TKI-hankkeen hankesuunnitelmassa tai opinnollistamis-suunnitelmassa</li> <li>• suunnittelu, jossa on huomioitu opiskelijan osaamistavoitteet (oppimisympäristössä opiskelu tuottaa vaadittavaa/tavoiteltavaa osaamista) sekä TKI-tavoitteet, esimerkiksi hankkeen tavoitteet</li> </ul>
Toteutus ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monialaisuus</li> <li>• ei ole kertaluontoinen tai perustuu esimerkiksi pidempiaikaiseen kumppanuuteen eri toimijoiden välillä</li> <li>• sisältää opiskelijoiden ohjausta, johon osallistuu niin opetushenkilöstöä kuin TKI- tai työelämäedustajia</li> <li>• toteutus on selkeästi koordinoitu/fasilitoitu</li> <li>• opettaja toimii ennen kaikkea mentorin roolissa</li> <li>• opiskelijoilla on aito kontakti ja vastuu työelämän ja TKI-kumppaneiden kanssa</li> </ul>
Arviointi ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arviointi, jossa arvioidaan opiskelijan osaamisen kehittymisen sekä prosessin onnistuneisuus ja toiminnan hyödyllisyys TKI- tai työelämäkumppanin näkökulmasta</li> <li>• jatkuva, avointa ja selkeisiin kriteereihin perustuvaa osaamisen arviointia</li> <li>• toimintaa, joka on dokumentoitu</li> <li>• arviointien ja palautteiden analysointia ja niiden huomioimista edelleen kehittämisessä</li> </ul>

Edellä kuvattujen tuntomerkkien pohjalta avattiin avoin haku esimerkkioppimisympäristöjen löytämiseksi. Onnistuneita oppimisympäristöesimerkkejä pyydettiin kuvaamaan Padlet-alustalle. Ydinryhmä kokoontui tarkastelemaan ilmoitettuja oppimisympäristöjä suhteessa laadukkaan oppimisympäristön tuntomerkkeihin. Osasta ehdotuksia pyydettiin vielä tarkennuksia ilmoitettuihin tietoihin. Ydinryhmä halusi, että laatu päällikkö ja osa-alueesta vastaava opetuksen hallintojohtaja tekevät keskustelun pohjalta lopulliset valinnat kolmesta oppimisympäristöesimerkistä. Valinnassa käytettiin apuna tuntomerkkien pohjalta tehtyä arviointimatriisia. Sen perusteella auditoinnissa esiteltäviksi esimerkeiksi valikoituivat Active Life Lab, MiniMikkeli sekä Hackhaton.

Prosessin aikana käydyt keskustelut ja erityisesti niiden pohjalta kiteytyneet laadukkaan oppimisympäristön tunto-merkit kirkastivat ja tekivät näkyväksi teeman ympärillä tapahtuvaa monimuotoista toimintaa.

## **AUDITOINNIN TULOKSET TKI-OPETUSINTEGRAATION JATKOKEHITTÄMISESSÄ**

Auditointiryhmä arvioi Xamkin opetuksen ja TKI-integraation vahvuuksiksi alueen tarpeiden huomioimisen hanketoiminnassa, samoin kuin korkean TKI-volyymin. Näiden ympärille rakentuneet tukirakenteet, työelämäpedagogiikka ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri nähtiin integraatiota edistävinä tekijöinä. Vahvuutena nähtiin myös oppimisympäristöjen moninaisuus ja niiden löytyminen kaikilta koulutusaloilta.

Kehittämissuosituksissa toivottiin oppimistavoitteiden vahvempaa kytköstä TKI-hankkeisiin. Tämän nähtiin tapahtuvan parhaiten kytkeällä opetushenkilöstöä tiiviimmin hankkeiden suunnitteluun. Suunnitteluvaiheen opetuksen ja TKI:n yhteistyön merkitys – mutta myös haasteellisuus – on tunnustettu. Sekä hankkeiden että opetuksen yhteissuunnittelu vaatii aikaa yhteiselle keskustelulle sekä tietynlaista yhdenaikaaisuutta suunnittelussa. Yhteisen keskustelun foorumeita on pyritty kehittämään, mutta vielä on työtä tehtävänä. Onnistuneimpia esimerkkejä ovat TKI-henkilöstön säännölliset osallistumiset koulutuksen yhteisiin palavereihin. Tuolloin tiedon liikkuminen mahdollistuu. Yhteissuunnittelusta tulee luonteva osa arkea, ja se myös tuottaa uusia toimintamalleja (esim. Ikonen ym. 2019). Opettajista osan työnkuvan kohdentaminen osittain myös hanketyöhön vahvistaisi jatkossa opetus-TKI-integraatiota entisestään.

Yhteistyö vaatii molempien osapuolten halua ja toimenpiteitä integraation mahdollistamiseksi. Aktiivisen keskustelun ja yhteissuunnittelualoitteiden vaade kohdistuu tasapuolisesti sekä opetukseen että hanketoimintaan. Tukipalveluiden tehtävänä taas on tukea, mahdollistaa ja vahvistaa tätä yhteistyötä.

Kehittämiskohteeksi auditointiryhmä nosti myös asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämisen tiedon liikkumisen vahvistamiseksi. Tästä käyttöönottovaiheesta olevasta järjestelmästä toivotaan hyötyjä ylipäätään työelämäyhteistyön läpinäkyvämmäksi tekemisessä. Keskeistä onnistumisen kannalta ei ole niinkään itse järjestelmä vaan prosessit, joilla henkilöstö saadaan käyttämään sitä.

Palautteen mukaan oppimisympäristöjen dynaamisuudesta ja kyvystä mukautua työelämän muuttuviin tarpeisiin on huolehdittava jatkuvasti. Tämä edellyttää, työelämäpedagogiikan mukaisesti, tiiviitä suhteita sekä jatkuvaa keskustelua ja yhteistyötä työelämän kanssa. Jatkohaasteena nähtiin myös osalla koulutusaloista kehitettyjen ketterien toimintamallien

levittäminen laajempaan käyttöön Xamkissa. Tässä hyvien käytänteiden levittämisessä erilaiset tukipalveluiden järjestämät työpajat ja webinaarit ovat keskeisessä roolissa: ne tarjoavat kokeilujen ja kokemusten jakamisen foorumeita.

Kansainvälisyyden merkitys Xamkin toiminnassa on viime vuosina korostunut. Vielä se ei kuitenkaan näy kovinkaan vahvasti opetus-TKI-integraatiossa. Palautteessa Xamkia ohjattiinkin määrittelemään kansainvälistymistavoitteensa lisäksi toimenpiteet oppimisympäristöjen sekä TKI-toiminnan ja opetuksen integraation kehittämiseksi. Yksi esimerkki opetus-TKI-integraation kansainvälisyydestä on se, että olemme mukana eurooppalaisessa Lotus-ohjelmassa. Siinä keskeisessä roolissa on työelämäyhteistyöhön digitaalisissa ympäristöissä liittyvä vertaisparraus.

## LOPUKSI

Auditointiprosessi tarjosi meille mahdollisuuden pysähtyä tarkastelemaan ja kuvaamaan tarkemmin, mitä teemme ja olemme jo tehneet opetuksen ja TKI:n integraation osalta. Suunnittelun lisäksi itse auditointitapahtuma oli yhteisöllinen ja toi esille aiempaa laajemman joukon näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi. Kiteytetysti voidaan todeta, että Xamkissa on tehty pitkäjänteisesti työtä opetuksen ja hankkeiden välisen yhteistyön tiivistämiseksi. Tämä työ on konkretisoitunut joka alalta löytyvinä hienoina esimerkkeinä saumattomasta yhteistyöstä ja sitä kautta oppimisen mahdollisuuksista. Siitä huolimatta mahdollisuuksia on vielä edessä. Monialaisuuden tuomat hyödyt eivät vielä ole kokonaisuudessaan käytössä kuten ei myöskään hankkeissa tuotetun tiedon ja osaamisen hyödyntäminen opetuksessa. Systemaattisille malleille, joissa opiskelijat pääsevät toimimaan jatkuvasti hankkeissa, kuten Juvenia Akatemia (Ikonen ym. 2019) tai Xamk Game Studios (Mässeli & Vahvanen 2021), on vielä tilaa. Opetus-TKI-integraation jatkokehittämisen kannalta merkityksetöntä ei ole myöskään tarkastella uusin silmin myös työn suunnittelua ja tehtävänkuvia.

## LÄHTEET

Ahtola, A. & Ala-Uotila, H. 2019. Työelämäläheisen moduulin haasteita ja ratkaisuja. Teoksessa Kotila, H. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.) Työn ja oppimisen liitto. Toteemi-hankkeen uusia innovaatiota. Haaga-Helian julkaisut 8/2019, 91–97. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001081565> [viitattu 16.2.2021 ].

Haapala, A. (toim.) 2014. Opinnollistaminen TKI-projekteissa. Lähtökohtia toteutukseen ja kokemuksia käytännöstä. A: Tutkimuksia ja raportteja 95. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-588-469-5> [viitattu 16.2.2021 ].

Hartikainen, N. & Neuvonen-Rauhala, M.-L. (toim.) 2015. LCCE®. Käytänteitä ja kokeiluja. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 70. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-306-134-7> [viitattu 5.2.2021 ].

Ikonen, P.-E., Komonen, K. & Miettinen, S. 2019. Juvenia Akatemia oppimis- ja uraohjausympäristönä. READ 4. Verkkolehti. Saatavissa: <https://read.xamk.fi/2019/kestava-hyvinvointi/juvenia-akatemia-oppimis-ja-uraohjausymparistona/> [viitattu 26.4.2021].

Jaskari, P., Pienimäki, A. & Vihavainen, O. (toim.) 2012. Kipinä. Tarinoita yrittäjyydestä. LCCE®-yrittäjyysprosessi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 37. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5963-45-8> [viitattu 26.4.2021].

Komonen, K. 2007. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta oppimisympäristönä. Työelämän tutkimus 2, 107–117.

Komonen, K. & Pulkkinen, P. 2017. Ammattikorkeakoulun TKI-hanke oppimisympäristönä. Teoksessa Ryttyläinen-Korhonen, K. (toim.) Kehittäminen kirittää opetusta. Esimerkkejä hyvinvoinnin koulutusalan pedagogisesta kehittämisestä. Xamk Kehittää 27. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 17–25. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-051-7> [viitattu 16.2.2021].

Kuoppala, E. 2012. Content meets practice in cultural management education. The European Journal of Cultural Management and Policy 2 (1), 12–25. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.encatc.org/media/2702-journal\\_vol\\_2\\_issue\\_1\\_20121326.pdf](https://www.encatc.org/media/2702-journal_vol_2_issue_1_20121326.pdf) [viitattu 17.2.2021].

Kuoppala, E. 2018. Työelämäpedagogiikka osaamisen tuottajana. Teoksessa Karttunen, M. & Ahvenainen, M. (toim.) Tulevaisuuden tekijöitä. Xamk Inspiroi 6. Kouvola: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 9–14. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-128-6> [viitattu 26.4.2021 ].



Kuoppala, E. 2019a. The cultural event as a test bench of work-based pedagogy in vocational higher education. A study of strategic partnership, commitment, and expansive learning in a regional network. Tampere University Dissertations 50. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1061-5> [viitattu 26.4.2021 ].

Kuoppala, E. (toim.) 2019b. Kohti tulevaisuuden osaamisia. Koulutuksen ja työelämän välinen yhteistyö tulevaisuuden osaamisen kehittäjänä. Xamk Kehittää 97. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-215-3> [viitattu 26.4.2021].

Kuoppala, E. 2021. Yhteiskehittämisellä parempaa hallintoa. Next 12.1.2021. Verkkolehti. Saatavissa: Yhteiskehittämisellä parempaa hallintoa - Next (xamk.fi) [viitattu 4.8.2021]

Kuoppala, E. & Uotila, P. 2017. Työelämäpedagogiikka: yhdessä oppimista ja kehittämistä. Next 17.8.2017. Verkkolehti. Saatavissa: <https://next.xamk.fi/uutta-luomassa/tyoelamapedagogiikka-yhdessa-oppimista-ja-kehittamista/> [viitattu 25.4.2021].

Kuoppala, E. & Uotila, P. 2018. Työelämäpedagogiikka ja tiedon tuottamisen muuttuvat käytännöt. Signum 3–4, 36–41. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/signum/article/view/77237/38358> [viitattu 25.4.2021].

Mässeli, N. & Vahvanen, M. 2021. Tulevaisuuden koulutus rakennetaan yhteistyöllä. Teoksessa Kivelä, M. & Neuvonen-Rauhala, M.-L. 2021. Keskusteluja auditoinnista. Xamk Kehittää 171. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen s.a. Korkeakoulujen ulkopuolinen tutkimusrahoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xviewer.aspx?id=fi-fi/Raportit/Korkeakoulujen%20ulkopuolinen%20tutkimusrahoitus%20-%20Yliopisto%20-%20Korkeakoulu.xlsb> [viitattu 25.4.2021].

Pulkkinen, P. 2018. MiniMikkeli yhdistää ja yllyttää kokeilemaan. READ 1. Verkkolehti. Saatavissa: <http://read.xamk.fi/2018/muu-kehittaminen/minimikkeli-yhdistaa-ja-yllyttaa-kokeilemaan/> [viitattu 25.4.2021].

Pulkkinen, P. & Vahvanen, M. 2018. Puheenvuoro: Miksi kannattaa olla mukana yhteiskehittämisessä? Itä-Savo 9.6.2018. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ita-savo.fi/paakirjoitus-mielipide/3890343> [viitattu 25.4.2021].

Ryttyläinen-Korhonen, K. (toim.) 2017. Kehittäminen kirittää opetusta. Esimerkkejä hyvinvoinnin koulutusalan pedagogisesta kehittämisestä. Xamk Kehittää 27. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-051-7> [viitattu 25.4.2021 ].

Taimela, S. 2019. OPS2020 synergiaa, yhteistyötä ja opiskelijakeskeisyyttä rakentaen. Teoksessa Kuoppala, E. (toim.) Kohti tulevaisuuden osaamisia. Koulutuksen ja työelämän välinen yhteistyö tulevaisuuden osaamisen kehittäjänä. Xamk Kehittää 97. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 8–15. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-215-3> [viitattu 25.4.2021 ].

Victor, B. & Boynton, A. C. 1998. *Invented here. Maximizing your organization's internal growth and profitability.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School.

Väänänen, I. 2021. TKI-hankkeet opiskelijan, korkeakoulun ja työelämän yhteisinä avoimena oppimisympäristöinä. Teoksessa Helariutta, A., Fred, M., Kangastie, H., Merimaa, M. & Päällysaho, S. (toim.) *Avoin TKI-integroitu oppiminen. Toimintamallit ja hyvät käytänteet.* Laurea-julkaisut 164, 16–21. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-610-5> [viitattu 25.4.2021].

# TULEVAISUUDEN KOULUTUS RAKENNETAAN YHTEISTYÖLLÄ

Niina Mässeli, insinööri YAMK, lehtori &  
Maarit Vahvanen, tradenomi YAMK, projektipäällikkö

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululla (Xamk) käynnistyi keväällä 2020 Xamk Game Studios -hanke, joka kytkee yhteen pelialaan liittyvää toimintaa Kotkan, Kouvolan ja Mikkelin kampuksilla. Xamk Game Studios -hanke jalkauttaa pelialan projektioppimisen mallia kaikille kolmelle hankkeessa mukana olevalle kampukselle. Hankkeen keskiöön kuuluu TKI-toiminnan ja opetuksen sekä eri kampusten välisen yhteistyön kehittäminen. Tässä artikkelissa tarkastelemme yhteistyötä TKI-toiminnan ja pelialan koulutuksen välillä. Artikkelin on läpileikkaus TKI-toiminnan, koulutuksen ja yritys-yhteistyön synergioiden vahvistamisesta.

Artikkeli nostaa esiin hyviä käytänteitä integraation toteuttamisesta peilaten niitä auditointiraporteissa esiin nousseisiin teemoihin. Artikkelin painottuu koulutuksen ja TKI-toiminnan luomaan tiiviiseen yhteistyöhön, monialaiseen yhteiskehittämiseen ja projektioppimisen toimintamalliin. Lisäksi tuomme esille opiskelijanäkökulmaa rajapintoja yhdistävästä toimintamallista. Keskeisenä artikkelissa näkyy aktiivinen vuorovaikutus koulutuksen, TKI-toimijoiden ja yritysten kanssa sekä toimintamallin opiskelijakeskeisyys.

Toimintamallin kehittymisen tukena ovat toimineet auditointiprosessiin osallistuminen ja auditointitulosten huomioiminen käytännön toiminnassa sekä Xamkin pedagoginen kehittämisohjelma. Auditointitulokset vahvistavat käsitystämme siitä, että monialaiset projektioppimisen oppimisympäristöt tulevat olemaan keskeisiä myös tulevaisuudessa. Artikkelin välityksellä haluamme jakaa parhaita toimintatapoja korkeakoulu-yhteisön hyödynnettäviksi.

## TULEVAISUUDEN KOULUTUS RAKENTUU YHTEISTYÖN YMPÄRILLE

Työelämän muuttuvat osaamistarpeet nostavat opetuksen osaamisen ja jatkuvan oppimisen korkeakoulujen kehittämistyön keskiöön. Tulevaisuuden osaajilta vaaditaan kykyä luoda uusia ja innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta tulevaisuudessa keskeistä on työelämäyhteistyön systemaattinen kehittäminen ja eri alojen rajat ylittävän yhteistyön syventäminen. Myös alumniverkoston hyödyntäminen on keskeisessä osassa koulutuksen toteuttamisessa ja kehittämisessä. (Pyykkö ym. 2020, 3, 24.)

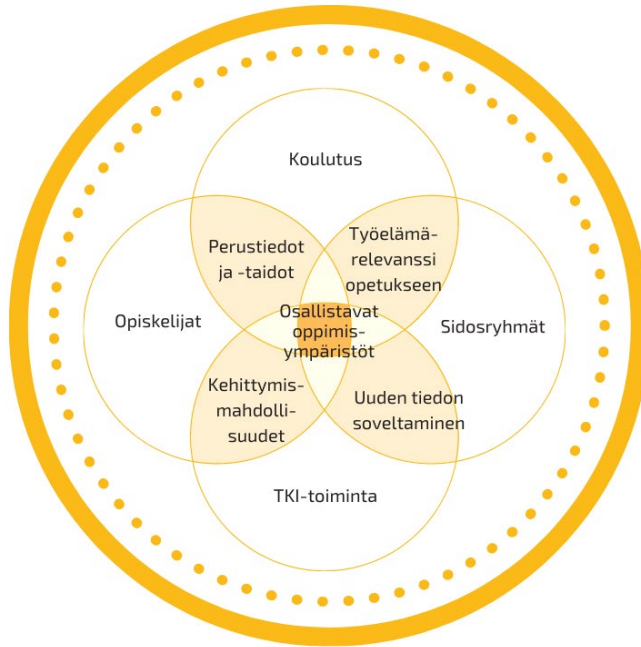
Työelämäyhteistyö korkeakouluissa pohjautuu vahvasti tilaustutkimuksiin, selvityksiin ja analyysihin, joita toteutetaan muun muassa kurssi- ja opinnäytetöinä. Lisäksi erilaiset vierailijat ja yritysvierailut ovat kuuluneet korkeakoulujen toimintaan kautta historian. Kokeilukulttuuri ja yhteiskehittäminen ovat nousseet 2010-luvun loppupuolella yhteistyön uusiksi muodoiksi. Uudenlaisen yhteistyön myötä opiskelijat, yritykset ja korkeakoulun henkilökunta työstävät yhdessä ratkaisuja yritysten ja yhteiskunnan haasteisiin. (Sivistystyönantajat & Holopainen 2016, 18–20.)

TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota ohjaavat Xamkin laatujärjestelmä sekä opetuksen laatua kehittävä pedagoginen kehittämisohjelma. Laatujärjestelmän ja pedagogisen kehittämisohjelman muodostamaan kivijalkaan nojautuen pystytään toteuttamaan tulevaisuuslähtöisiä, työelämärelevantteja ja monialaisia hankekokonaisuuksia vahvassa yhteistyössä opetuksen kanssa. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2019.)

Laatujärjestelmä tukee toiminnan laadun jatkuvaa parantamista ja ohjaa hankkeiden toimintaympäristöä aina suunnitteluvaiheesta toteutuksen ja arvioinnin kautta uusien hankkeiden valmisteluun. Xamkin laatujärjestelmän jatkuvan kehittämisen kehän kautta pyritään parhaisiin lopputuloksiin. Myös koulutuksen ja TKI-toiminnan välisessä työssä toimintaa ohjaa laatukäsikirjan kehittämisprosessi: suunnittele, toteuta, arvioi ja kehitä. Xamkin TKI-toiminnan näkökulmasta laatukulttuuri näkyy erityisesti hankkeissa kehitettyjen hyvien käytänteiden levittämisen merkityksessä. Hankkeista nousevat uudet toimintamallit ja innovaatiot vaativat jalkautustyötä, jotta organisaatio ja yhteiskunta saavat kehitystyön tulokset ulottuvilleen. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2019.) Auditointiprosessi toi Xamkin eri alojen hyviä käytänteitä näkyviksi sekä nosti keskusteluiden keskiöön yritysten näkökulmasta keskeisiä kehittämistarpeita. Auditointiprosessin aikana toteutetut työpajat avasivat väyliä yritysten ja koulutusten välisen yhteistyön vahvistamiseen. Verkon kautta toteutetut ja kampuksilla toteutuneet työpajat loivat uusia yhteyksiä kampusten välille.

Kattilakosken (2018, 16–20) väitöskirjatutkimuksessa nostetaan esille, että koulujen tulee kehittää oppilaille taitoja, joiden avulla selvittää tulevaisuuden nopeasti muuttuvassa maailmassa. Erityisesti 2000-luvulla työelämän osaamistarpeet ovat muuttuneet merkittävästi. Työelämän muutospainet ovat vaatineet myös koulutusta tarkastelemaan pedagogisia lähestymistapojaan sekä oppimisympäristöjään. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen Karvin vuonna 2020 toteuttaman Xamkin auditoinnin tuloksissa esiin nostetaan erityisesti ammattikorkeakoulun pedagogisen kehittämisohjelman rooli. Xamkissa pedagoginen kehittämisohjelma yhdistää koulutustoimintaa sekä suuntaa kohti tulevaisuutta. TKI-toiminnan ja koulutuksen integraation näkökulmasta Xamkin pedagoginen kehittämisohjelma luo jalustaa vaikuttavalle ja uudistuvalla yhteistyölle. Auditoinnissa arvioinnin kohteena oli myös Xamkin omavalintainen kohde: TKI:n ja opetuksen yhteistyötä tukevat oppimisympäristöt (kuva 1). TKI-toimintaa ja opetusta integroivien oppimisympäristöjen suunnittelussa keskeistä on huomioida, että toiminta hyödyttää kaikkia osapuolia. Myös

yksittäiset hankkeet voidaan nähdä TKI-toiminnan avoimina oppimisympäristöinä. (Ignatius ym. 2021.) Opetuksen näkökulmasta hankkeiden rooli on keskeinen, sillä niiden kautta opetus sisältöön saadaan työelämälähtöisiä kehittämistehtäviä. Jo hankesuunnitteluvaiheessa onkin hyvä osallistaa opetushenkilökuntaa tarvittavin osin, jotta suunniteltavan hankkeen ja opetuksen väliset synergiat voidaan tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hankesuunnitteluvaiheessa myös työelämän ja alueen toimijoiden kanssa käytävä vuoropuhelu asettuu keskeiseen rooliin. Vuoropuhelun kautta hankkeiden relevanssi ja sisältö kohtaavat alueen toimijoiden tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla.



**Kuva 1.** Osallistavat oppimisympäristöt luovat pohjan tulevaisuusorientoituneelle oppimiselle.

Yhteisöllisesti laaditun Xamkin pedagogisen kehittämisohjelman muodostama viitekehys määrittää kattavan käsikirjan tulevaisuussuuntautuneen koulutuksen kehittämisen tueksi. Jatkuva oppiminen ja tulevaisuustyöskentely kuuluvat päivittäiseen työskentelyyn ja jalkautetaan kaikkiin ammattikorkeakoulun toimintoihin. Kehittämisohjelmassa asetetaan suuntaviivat opiskelijakeskeisyyteen, digitaalisuuteen, kokeilukulttuuriin, kansainvälisyyteen, TKI:hin, työelämäläheisyyteen ja osaamisperustaisuuteen sekä avataan käsitteitä tarkennusten kautta. Työelämän jatkuva muutos näkyy kehittämisohjelmassa, jossa korostuvat yksilölliset oppimisväylät tapana toteuttaa opintoja. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a.)

## **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KOHTI TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄÄ**

Xamkin auditointiprosessi nosti esille ammattikorkeakoulun vahvuutena ketterän ja opiskelijälähtöisen koulutuksen toteuttamisen. Xamkin koulutuksen suunnittelussa hyödynnetään vahvasti alueellista ja kansallista ennakoitietoa. Auditointiprosessissa keskeisenä nähtiin osaamisperustaisen koulutuksen edelleen kehittäminen. (Ignatius ym. 2021.) Osaamisperustainen opetussuunnitelma mahdollistaa opiskelijakohtaiset ja yksilölliset ratkaisut. Perinteisessä luokkaopetuksessa tietyn ryhmän oletetaan olevan osaamiseltaan suurin piirtein samalla tasolla – näin on kuitenkin vain erittäin harvoin. Osaamisperustainen opetussuunnitelma on henkilökohtaistettu ja voi sisältää myös poikkeavia ratkaisuja. Opettajalta osaamisperustainen opetussuunnitelma edellyttää valmentajuutta sekä rohkeutta luottaa omaan osaamiseensa ja arviointikykyynsä. Opettajan roolissa keskeisiksi muodostuvat opiskelijan kehittymisen tukeminen ja kyky auttaa opiskelijoita löytämään suunta omalle työuralleen. (Järvillehto & Martela 2014, 23–30.) Osaamisperustaisessa opetussuunnitelmassa korostuu erityisesti työelämärelevantin rooli. Työelämärelevantilla viitataan kokonaisuuteen, joka muodostuu työelämälähtöisyydestä, -läheisyydestä, -vastaavuudesta ja -tietoisuudesta. Osaamisperustaisen opetussuunnitelman tulee pyrkiä vastamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin ja myös ennakoida tulevaisuuden muutoksia. (Kullaslahti 2014, 49–51.)

Työelämän murroksessa keskeiseen rooliin nousee yksilön vastuu oman osaamisensa kehittämistä. Työelämä vaatii yksilöltä ja yhteisöiltä kykyä yhdistää työn tekemistä ja oppimista. Pärjätäkseen tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä yksilön tulee kyetä motivoitumaan ja innostumaan uusien taitojen tai jopa ammattien hankkimisesta. Keskeistä onkin, että koulutuksessa pystytään tarjoamaan yksilöille mahdollisuus kehittää taitojaan ja kokemuksiaan jatkuvan oppimisen ympäristöissä. Koulutuksen on tärkeää löytää uusia tapoja yhdistää koulutus ja työ joustavasti. Lisäksi tulee kehittää oppimisympäristöjä, jotka tukevat työelämälähtöistä jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen mallia. (Leveälähti ym. 2019, 74.) Oppimisen kannalta tärkeää on, että oppija tunnistaa oppimisen arvon. Koulutuksen näkökulmasta on keskeistä vahvistaa opiskelijoiden sisäistä motivaatiota oppimiseen. (Järvillehto & Martela 2014, 22–28.)

### **CASE: XAMK GAME STUDIOS -HANKKEEN JA PELIOHJELMOINNIN KOULUTUKSEN INTEGRAATIO**

Peliohjelmoinnin koulutus on osa informaatioteknologian koulutusyksikköä. Koulutuksen oppimisympäristönä toimii Kotkan kampuksen Gamelab, josta on pyritty luomaan yritysmäinen työskentely-ympäristö. Työelämälähtöisellä toimintatavalla on pitkät perinteet peliohjelmoinnin koulutuksessa. Toimintamalli pohjautuu 2000-luvun alussa toimineeseen Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ohjelmistotekniikan koulutusohjelman Ohjelmistoa-

katemia-oppimisympäristöön. Toimintamalli on peruseriaatteeltaan edelleen sama: työelämäprojektien kautta yksiköllistä osaamista opiskelijakeskeisesti. Koulutuksen keskiössä on tuottaa osaamista ohjelmoinnista ja pelituotannosta sekä käytännön työelämätaitoja

Projektioppiminen tuo työelämän toimintatavat, tiimityöskentelyn sekä mielekkään työskentelyn osaksi opiskelun arkea. Ne mahdollistavat henkilökohtaisen osaamisen kartuttamisen ja sen näkyväksi tuottamisen opintojen aikana.

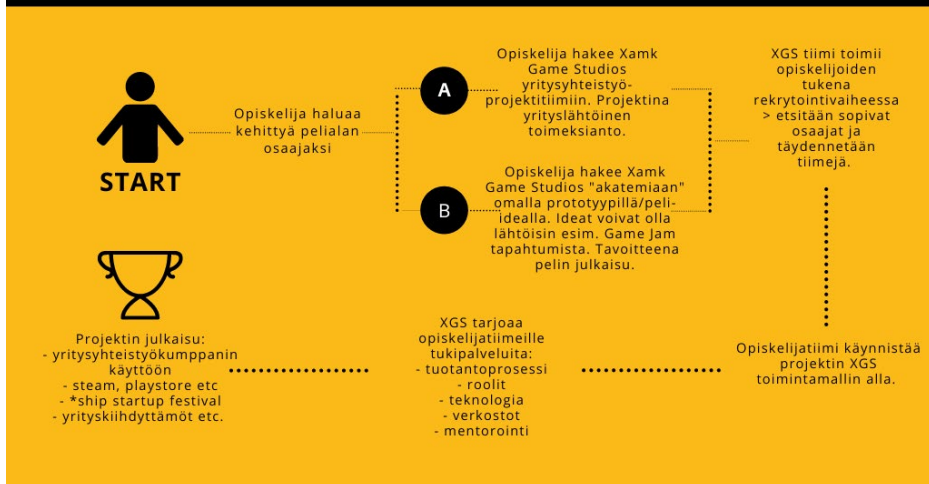
peli- ja ohjelmistokehitysalalle. Osaamisperustaisen opetus suunnitelman ja käytännön tekemisen myötä oppiminen mahdollistetaan opintojaksojen lisäksi projektiopintojen kautta. Projektiopinnot muodostavat opintosuunnitelmatasolla 25–30 opintopistettä kattavan henkilökohtaisen osaamisen kerryttämisen mahdollistavan osaamiskokonaisuuden. Näiden lisäksi vapaasti valittaviin opintoihin (15 opintopistettä) sekä opetus suunnitelman täydentävään osuuteen on mahdollisuus tuoda opiskelijan henkilökohtaista erikoistumista

kuvaavia henkilökohtaisia projektiopintoja. Projektioppiminen tuo työelämän toimintatavat, tiimityöskentelyn sekä mielekkään työskentelyn osaksi opiskelun arkea. Ne mahdollistavat henkilökohtaisen osaamisen kartuttamisen ja sen näkyväksi tuottamisen opintojen aikana. Opiskelijakeskeinen lähestyminen mahdollistaa kaikille opiskelijoille yksilölliset väylät opintojensa toteutuksessa ja osaamisensa kartuttamisessa.

Xamk Game Studios -toimintamalli (kuva 2) tuo Xamkin peliohjelmoinnin koulutuksesta tutun projektiopiskelun myös muiden alojen ulottuville. Xamk Game Studios -toiminnan ympärille rakentuu vapaasti valittava projektiopintojen kokonaisuus (1–15 op), joka on avoin Xamkin kaikkien alojen opiskelijoille. Käytännön toteutuksissa Xamk Game Studios -opintokokonaisuus yhdistää myös peliohjelmoinnin projektiopinnot yhteisen sateenvarjon alle ja luo yhteistyötä eri koulutusalojen opiskelijoiden välille. Yrityksille Xamk Game Studios -toimintamalli tarjoaa rajapinnan sekä koulutusten, opiskelijoiden että Xamkin TKI-toiminnan suuntaan. Xamk Game Studios -toiminta hyödyntää peliteknologioita, pelillistämistä sekä uusia teknisiä ratkaisuja, joiden avulla eri alojen yritysten toimintaa pystytään kehittämään. Toiminnan avulla pyritään tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä tukemaan alueellisten pk- ja mikroyritysten TKI-työtä.

# Xamk Game Studios Toimintamalli opiskelijoille

Opiskelija voi osallistua Xamk Game Studios toimintaan:  
Vapaasti valittava Xamk Game Studios -kokonaisuus (1 - 15 op)  
Koulutusohjelmakohtaiset projekti-opinnot sekä opinnollistaminen  
Työharjoittelu  
Opinnäytetyö



**Kuva 2.** Xamk Game Studios -toimintamallin prosessikuvaus. Xamk Game Studios tiivistää yhteistyötä koulutuksen, TKI-toiminnan, yritysten ja opiskelijoiden välillä.

Munkvold tarkastelee tutkimuksessaan ”Game lab. A practical learning approach for game development” projektioppimisen vaikutuksia opiskelijoiden motivaatioon ja sitoutumiseen opinnoissaan. Tutkimuksessa havaittiin, että 72 prosenttia opiskelijoista koki projektiopintojen tehostavan opintoja. Motivoivina piirteinä game lab -oppimisympäristössä opiskelevilla opiskelijoilla nousivat esiin sosiaaliset tekijät, vapaus sekä mahdollisuus luoda itselleen urapolku ja osaamista oman mielenkiintonsa mukaisesti. Myös projektien valmiiksi saattaminen nosti motivaatiota opinnoissa. Palautteen laadun arvo nousi tutkimustuloksissa esiin motivaatiota laskevasti, jos palaute koettiin negatiiviseksi tai epämääräiseksi. Työryhmän toiminta sekä opiskelijoiden sitoutuminen projektiopintoihin nousivat tärkeään rooliin motivaatiotekijöiden määrittämisessä. (Munkvold 2018, 472–479.)

Yritys yhteistyö on avainasemassa TKI-hankkeen ja opetuksen integraation toteutuksessa. Käytännön projektit, joiden aiheet saadaan työelämä lähtöisistä tarpeista, motivoivat opiskelijoita osallistumaan ja kerryttämään yksilöllistä osaamistaan. Yrityksiltä saatavat kehitystyötoimeksiannot vaativat ketteryyttä, halua ja yhteisiä toimintamalleja, jotta korkeakoulu pystyy tarjoamaan toimeksiannot opiskelijoidensa hyödynnettäviksi. Yritys yhteistyön näkökulmasta systemaattisen, pitkäjänteisen yhteistyön kehittäminen mahdollistaa vaikuttavuuden ja tulosten varmistamisen. Yhteistyön tuloksena myös verkostot vahvistuvat



ja yritykset löytävät kontaktipinnan korkeakouluyhteisön sisältä. Yritysyhteistyön kehittämisen lisäksi on hyvä huomioida alumnitoiminnassa piilevä potentiaali. Alumniverkoston aktiivinen hyödyntäminen rakentaa vahvaa yhteistyöverkosta niin Xamkin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin näkökulmasta.

Yrittäjämäinen toimintatapa ja yrittäjyyden tukeminen nähdään keskeisinä Xamk Game Studios -toiminnan kehittämisessä. Gustafsson-Pesonen ym. (2020, 12) käsittelevät julkaisussaan Etelä-Savon yrittäjyyden kokeiluympäristöjä. Selvityksessä nousee esille, että Etelä-Savon yrittäjyyttä edistävät toimijat ovat huolestuneita opiskelijoille suunnatuista yrittäjyyden tukipalveluista. He ovat havainneet, että yrittäjyydestä kiinnostuneiden opiskelijoiden voi olla vaikeaa löytää yrittäjyyden tukipalveluiden piiriin. Koulutuksen puolella opetushenkilökunnalla ei useinkaan ole mahdollisuutta tukea opiskelijoiden yritysideoiden kehitystyötä opintojaksojen ulkopuolella. Myös aluekehitysyhtiöiden yrittäjyyden tukipalvelut jäävät usein etäälle opiskelijarajapinnasta. Tulevaisuudessa keskeiseen rooliin tulevatkin nousemaan eri toimijoiden yhdessä rakentamat palveluverkostot, jotka raivaavat opiskelijoille yhtenäisen, yrittäjyyttä tukevan polun. Xamk Game Studios -toiminnan avuksi yrittäjyyttä tukemaan on rakennettu William ja Ester Otsakorven Säätiön rahoituksella Xamk Proto Studio -kokonaisuus sekä Xamk Startup Fund. Xamk Proto Studio ja Xamk Startup Fund tukevat opiskelijoiden yritysideoita esimerkiksi kohti kaupallistamista tai \*ship Startup Festivalia, joka on Xamkin opiskelijayrittäjyysyhdistyksen ja Xamkin kehittämä esiasteen startup-tapahtuma.

Toimintamallin mahdollistamat yritysprojektit tuovat yritysten työharjoittelumahdollisuudet paremmin opiskelijoiden ulottuville. Työelämän osaamisvaatimukset ovat nousseet korkeammiksi. Jo ensimmäisen harjoittelupaikan saaminen on haasteellista, jos opiskelijalla ei ole aikaisempaa työkokemusta. Projektioppimisen toimintamalli ja tiivis työelämäyhteistyö tukevat työelämärelevanttia osaamisen kehittymistä. Toiminnan tavoitteena on kasvattaa valmistuneiden korkeakoulutettujen laadullisen työllistymisen toteutumista.

Xamk Game Studios -toimintamalli tarjoaa opiskelijoiden ulottuville yrityssimulaatioympäristön, jossa oppiminen ja taitojen testaaminen on turvallista. Studiotoimintaa ohjaa projektihenkilökunta tiiviissä yhteistyössä koulutuksen ja työelämän kanssa. Yhteistyön kautta opiskelijoille pyritään varmistamaan parhaat mahdolliset oppimiskokemukset. Keskeistä on luoda ympäristö, joka mahdollistaa onnistumiset mutta myös sallii epäonnistumiset. Suurin oppiminen tapahtuu yleisesti epäonnistumisten kautta.

Tulevaisuudessa oppimisen näkökulmasta keskeisenä nähdään sisäinen motivaatio ja jatkuva oppiminen. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia on korostanut opiskelijoiden sisäisen motivaation merkitystä. Koulutusten siirryttyä pääpainoisesti verkkoon opiskelijat ovat joutuneet ottamaan vahvemmin vastuuta oman oppimisensa edistämisestä. Tilanne on tuonut haasteita mutta varmasti myös valmiuksia jatkuvaan oppimiseen tulevaisuudessa.

Xamkin auditointi nosti kehittämiskohteena esille Xamkin tavoitteen olla aidosti kansainvälinen korkeakoulu. Xamk Game Studios -hankkeessa kampusten välinen yhteistyö on rakentanut toiminnasta myös vahvasti kansainvälistä. Xamk Game Studios -toimintamalli kytkee suomenkieliset koulutusohjelmat yhteen kansainvälisten koulutusohjelmien kanssa. Xamk Game Studios -toimintamallin kautta suomenkielisissä tutkinto-ohjelmissa opiskelevat opiskelijat pääsevät kartuttamaan kokemusta myös työskentelystä kansainvälisten opiskelijoiden kanssa. Tämä toimintamalli simuloi hyvin pelialan kansainvälisyyttä. Useassa pelistudiossa ympäri Suomen työntekijät ovat hyvin kansainvälisiä, ja liiketoimintakenttä on erittäin kansainvälinen.

## YHTEENVETO

Laatujärjestelmä ja pedagoginen kehittämisohjelma tukevat jatkuvaa kehittämistyötä, ja niiden osoittamat suuntaviivat ohjaavat systemaattisesti koko korkeakoulun toimintaa. Jatkuvan uudistumisen orientaatio ajaa koko yhteisöä eteenpäin sekä kannustaa hyvien käytänteiden jakamiseen ja kehittämisen toimintakulttuuriin.

Projektioppiminen mahdollistaa tulevaisuusorientoituneen koulutuksen järjestämisen ja luo otollisen maaperän monialaisen yhteistyön kehittämiseen. Jotta projektioppimisesta on mahdollista saada esille kaikki sen tarjoama potentiaali, kaikkien osapuolten on oltava oppimistilanteessa täysipainoisesti läsnä. Opiskelijat saavat kehittää osaamistaan työelämälähtöisten projektien kautta ja suunnata ammatillista osaamistaan kohti työelämän osaamistarpeita. Työnantajat saavat näköalapaikan korkeakoulun toimintaan ja opiskelijoihin. Korkeakoululle projektioppimismalli tarjoaa vahvistettuja työelämäyhteyksiä sekä mahdollisuuksia löytää aluevaikuttavuuden keinoja ja nostaa koulutusten työelämärelevanssia.

TKI-toiminnan kautta nousevat työelämälähtöiset projektikokonaisuudet tuovat opetuksen monimuotoisuutta ja luovat otollisen maaperän koulutusalat ja kampukset ylittävien projektien synnyttämiselle. Aidosti monialaiset projektiryhmät työskentelevät yrityksiltä saamiensa projektiaihoiden parissa hankkien samalla verkostoja ja tuottaen osaamistaan näkyväksi. Ammattikorkeakoulun sidosryhmille avautuu uusia mahdollisuuksia hyödyntää korkeakoulun alueelle tuomaa osaamista sekä tutustua tulevaisuuden osaajiin.

Projektiopinnoissa opiskelijakeskeisyys on kantava voima. Opiskelija pystyy suuntaamaan oman ammattitaitonsa kehittymistä yksilöllistä oppimisväylää hyödyntäen. Projektiopinnot mahdollistavat ammattitaidon kehittämisen tekemisen kulttuurin, yhteisöllisyyden sekä aidon toimeksiantajan ja toimeksiannon kautta motivoivana kokonaisuutena. Opiskelijanäkökulmasta toimintamalli ohjaa kohti jatkuvan oppimisen mallia, ja opiskelija saa valmiuksia jatkaa oppimistaan myös työelämässä.

Auditointiprosessi toi ammattikorkeakoulun yksiköiden toiminnot näkyviksi. Työpajoissa luotiin luonnollinen rajapinta avata keskusteluja ja toimintatapoja yksiköt ja koulutusalat ylittävästi. Työpajoista nousi esille useita hyviä toimintamalleja ja kehitysideita, joiden löytäminen muutoin olisi ollut hankalampaa.

Kokemusten jakaminen ja avoin keskustelukulttuuri ovat paras tapa oppia ja kehittyä!

## LÄHTEET

Gustafsson-Pesonen, A., Hirvonen, T., Marjanen, R., Karjalainen, J., Nieminen, O. & Parkkari, P. 2020. Selvitys Etelä-Savon yrittäjyyden kokeiluympäristöistä. Suosituksia kokeiluympäristöjen toteuttamiseen. Xamk Kehittää 136. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-308-2> [viitattu 20.4.2021].

Ignatius, J., Kolehmainen, O., Korhonen, M., Mäki-Ontto, R., Isoaho, K. & Väätäinen, H. 2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi. Karvin julkaisu 3. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://auditoinnit.karvi.fi/luvut/tiivistelma-7/> [viitattu 29.4.2021].

Järvilehto, L. & Martela, F. 2014. Oppimisen pelillistyminen ja sisäinen motivaatio. Teoksessa Ahoniemi, O., Sahlberg, P., Martela, F., Järvilehto, L., Multisilta, J., Kumpulainen, K. & Mikkola, A. Edutopia 2050. Kirjoituksia koulutuksen tulevaisuudesta. Helsinki: Suomen lukiolaisten liitto ry, 23–32.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2019. Laadunhallinta Xamkissa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2019/12/Xamk\\_Laadunhallinnan\\_kuvaus\\_2019.pdf](https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2019/12/Xamk_Laadunhallinnan_kuvaus_2019.pdf) [viitattu 29.4.2021].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a. Xamkin pedagoginen kehittämisohjelma 2018–2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamkin-pedagoginen-kehittamisohjelma-2018-2022/#/0> [viitattu 29.4.2021].

Kattilakoski, R., 2018. Koulun toimintakulttuuri avautuvissa oppimistiloissa. Etnografinen tutkimus uuteen koulurakennukseen muuttamisesta. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7440-4> [viitattu 19.4.2021].

Kullaslahti, J. 2014. Opetuksesta ja opiskelusta osaamiseen – kriteeristön tausta-ajatuksia. Teoksessa Kullaslahti, J. & Yli-Kauppila, A. (toim.) Osaamisperustaisuudesta tekoihin. Osaamisperustaisuus korkeakouluissa (ESR) -hankkeen loppujulkaisu. Turun yliopiston Brahea-keskuksen julkaisuja 3. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.rakennerahastot.fi/documents/12240/393710/Osaamisperustaisuudesta\\_tekoihin.pdf/eff15085-8ca0-4e9f-9f83-41bbe8937a6d](https://www.rakennerahastot.fi/documents/12240/393710/Osaamisperustaisuudesta_tekoihin.pdf/eff15085-8ca0-4e9f-9f83-41bbe8937a6d) [viitattu 20.4.2021].

Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. (toim.) 2019. Osaamisrakenteen 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet. Osaamisen ennakoitintilaisuuden ennakoitintuloksia. Raportit ja selvitykset 2019:14. Helsinki: Opetushallitus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaamisrakenteen-2035> [viitattu 20.4.2021].

Munkvold, R. 2018. Game lab. A practical learning approach for game development. 11th Conference on Games Based Learning. FH Joanneum, University of Applied Sciences, Graz, Itävalta. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/320711463\\_Game\\_lab\\_A\\_Practical\\_Learning\\_Approach\\_for\\_Game\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/320711463_Game_lab_A_Practical_Learning_Approach_for_Game_Development) [viitattu 20.4.2021].

Pyykkö, R., Kivistö, J., Pirttilä, A., Wallenius, J., Huusko, M., Leppänen, O., Mustonen, K. & Nordblad, M. 2020. Korkeatasoisella osaamisella työelämään. Humanistisen alan, kauppatieteiden ja liiketalouden, tekniikan ja yhteiskuntatieteellisen korkeakoulutuksen arvioinnit. Tiivistelmät 1:2020. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://karvi.fi/app/uploads/2020/01/KARVI\\_T0120.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2020/01/KARVI_T0120.pdf) [viitattu 20.4.2021].

Sivistystyönantajat & Holopainen, H. 2016. Yhdessä kohti tulevaa. Selvitys korkeakoulujen ja muun työelämän yhteistyöstä. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2018/10/Korkeakoulujen\\_työelamayhteistyöselvitys\\_21.5.2016.pdf](https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2018/10/Korkeakoulujen_työelamayhteistyöselvitys_21.5.2016.pdf) [viitattu 20.4.2021].

# OPISKELIJAT JATKUVAN OPPIMISEN KEHITTÄJINÄ - LAATUA OSALLISTAMISEN KEINOIN

Mari Hämäläinen, MBA, kehittämiskoordinaattori &  
Pia-Mariana Toukkari, TtL, jatkuvan oppimisen johtaja

Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan useimmiten osaamisen kehittämistä ja uudistamista työuran eri vaiheissa (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021). Jatkuvan oppimisen koulutuksilla viitataan niihin koulutusmuotoihin, joita tarjotaan muille kuin tutkinto-opiskelijoille. Koulutusten ja niihin osallistuvien opiskelijoiden määrän nopea kasvu haastaa sekä korkeakouluhallinnon että koulutusten tuottamisen prosessit. Miten määrittelemme ja takaamme laadukkaan jatkuvan oppimisen koulutuksen?

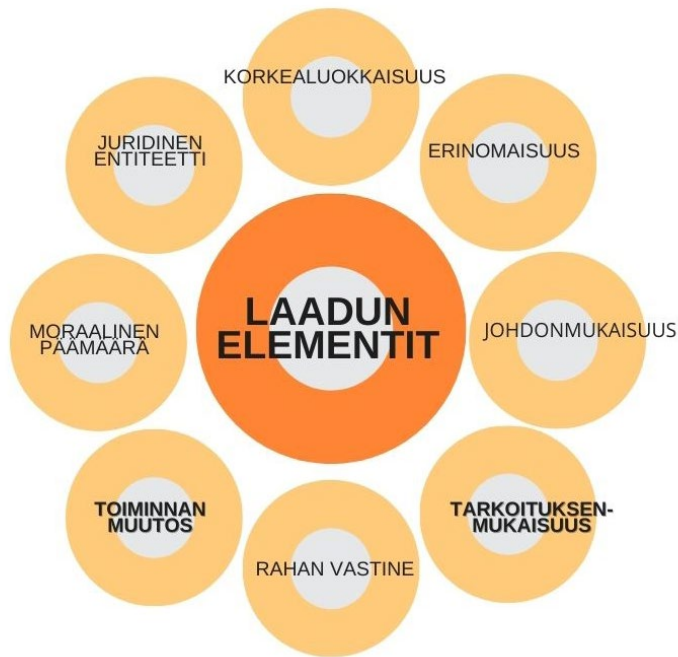
Koulutuksen laaduntekijöitä voidaan tarkastella koulutukselle asetetun tavoitteen näkökulmasta. Koulutuspoliittisen selonteon (Valtioneuvosto 2021) mukaan jatkuvan oppimisen tavoitteena on nostaa ja uudistaa työikäisten henkilöiden osaamista. Näin tuetaan kansalaisten taloudellista ja sosiaalista integraatiota sekä ylläpidetään yritysten ja koko maan kilpailukykyä. Yhteiskunnan kannalta jatkuvan oppimisen koulutuksen laadun varmistamisella taataan se, että rajallinen julkinen investointi käytetään mahdollisimman tehokkaasti (mm. Heikkinen & Kukkonen 2018; Laakso 2018). Jatkuvan oppimisen koulutuksille asetettujen tavoitteiden mitattavuus asettaa laadunhallinnalle haasteita.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) auditointiraportissa (Ignatius ym. 2021) korkeakoulun yhdeksi vahvuudeksi mainitaan yhteisöllinen, avoimen vuorovaikutuksen toimintakulttuuri. Tämä mahdollistaa koulutuksen joustavan kehityksen muodollisten palautekanavien rinnalla. Kehittämissuosituksissa ehdotetaan opiskelijapalautekäytänteiden ja kehittämisfoorumien yhtenäistämistä tarkoituksenmukaisella tavalla. Raportissa todetaan, että Xamkin laadunhallinnassa tulee ottaa tehokkaammin huomioon aluekehitystyö. Sidosryhmiä tulee osallistaa laajemmin koulutuksen kehittämiseen. Tässä artikkelissa hyödynnämme auditointiprosessin tuottamaa tietoa ja kokemuksia Xamkin jatkuvan oppimisen koulutuksen kehittämisen vahvuuksista ja haasteista. Pohdimme laadun käsitettä ja sen monia ulottuvuuksia jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Tarkastelemme Xamkin laatujärjestelmän vahvuuksia ja haasteita tutkintoon johtamattoman koulutuksen kehittä-

misen näkökulmasta. Lopuksi teemme kehitysehdotuksia opiskelijoita osallistavan jatkuvan oppimisen laadunhallinnan kehittämiseksi.

## LAADUN MONTA ULOTTUVUUTTA

Koulutuksen laatu on suhteellista ja riippuvaista siitä, mitä korostamme sekä miten ja millä laatua mittaamme. Laadun käsite on haasteellinen; laatua tarkastellaan aina suhteessa johonkin. Laatu voidaan myös ymmärtää monin eri tavoin. Ursin (2020) erittelee seuraavia laadun elementtejä: korkealuokkaisuus, erinomaisuus, johdonmukaisuus, toiminnan tarkoituksenmukaisuus, rahan vastine, toiminnan muutos, moraalinen päämäärä ja juridinen entiteetti. Laadun elementit on esitelty kuvassa 1.



**Kuva 1.** Laadun elementit (mukailtu Ursin 2020).

Korkealuokkainen laatu itsessään on niin erityistä, ettei sitä mitata tai arvioida erikseen. Erinomaisuuteen pyrkivä laatu on sellaista, johon vain harva kykenee. Erinomaisuuden määritelmä on kuitenkin muodostettava etukäteen, jotta voidaan arvioida, milloin erinomaisuus saavutetaan. Usein laatu määritellään johdonmukaisuutena, mikä tarkoittaa, että toiminta on virheetöntä ja perustuu prosessien tasaisuuteen. Tarkoituksenmukaisuutena ymmärretty

laatukäsitys viittaa korkeakoulutuksen osalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Palvelun laatua voidaan arvioida sen mukaan, kuinka hyvin se vastaa tarkoitustaan. Laatua voidaan tarkastella myös rahan kautta: saako asiakas vastinetta rahoilleen? Tämä laadun ulottuvuus korostaa korkeakoulun tilivelvollisuutta asiakkaille ja sidosryhmille. Jos taas tarkastellaan laatua toiminnan muutoksen näkökulmasta, koulutus ymmärretään laajemmin kuin asiakkaalle tuotettavana palveluna. Koulutus on jatkuva oppimisprosessi, jonka seurauksena oppijan ajattelu tai toiminta muuttuu. Laatu moraalisen päämääränä viittaa moraaliseen velvollisuuteen tehdä parhaansa perustehtävien toteuttamiseksi. Lainsäädäntö on keskeinen tekijä korkeakoulutuksen laadun elementeissä. Erilaiset asetukset ja ohjesäännöt määrittelevät laadun kriteerit. (Ursin 2020.)

Parhaimmillaan laatua tarkastellaan sekä prosessina että lopputuloksena, jolloin jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti sekä koulutusprosessi että varsinainen koulutustuote kehittyvät vastaamaan työelämän tarpeita nopeasti ja joustavasti.

Tarkasteltaessa jatkuvan oppimisen laatua tulee ensin määritellä ne laadun elementit, jotka korostuvat toiminnassa. Jatkuvan oppimisen kontekstissa painottuvat toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja muutos laadun elementteinä. Jatkuvan oppimisen ja avoimen korkeakoulutuksen tavoitteena on vastata tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021). Tarkasteltaessa laatua toiminnan tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta arvioidaan, pystytäänkö jatkuvan oppimisen koulutuksen avulla vastaamaan tähän tarpeeseen. Määriteltäessä laatua korkeakoulutuksessa keskeistä on oppijan ajattelun muuttuminen eli toiminnan muutos. Yhtä lailla myös korkeakoulun itsessään tulee olla oppiva organisaatio.

Laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista riippuen siitä, ajattelemmeko sen prosessiksi, ”laadun hallinta”, vai lopputulokseksi, ”koulutuksen sisällöllinen laatu”. Jos laatu nähdään toiminnan lopputuloksena, keskeinen kriteeri on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Silloin laadun määrittelyssä korostuu sidosryhmien ja asiakkaiden merkitys. Jos taas laatua tarkastellaan prosessina, korostuu toiminnan kehittäminen. Prosessien kehittäminen parantaa myös lopputulosta. (Koiso-Kanttila & Paasivuori 2008; Ursin 2020.) Parhaimmillaan laatua tarkastellaan sekä prosessina että lopputuloksena, jolloin jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti sekä koulutusprosessi että varsinainen koulutustuote kehittyvät vastaamaan työelämän tarpeita nopeasti ja joustavasti.

Tarkoituksenmukaisten laadun elementtien valinta voi olla haastavaa korkeakoulutuksessa, koska näkökulmia, joihin laadun määritelmiä peilataan, on useita. Korkeakoulutuksen ja jatkuvan oppimisen koulutuksen rooli osaamisen kehittäjänä ja alueen työikäisen väestön koulutustason nostajana asettaa jatkuvan oppimisen laadulle omat kriteerinsä. Toisaalta korkeakoulut muistuttavat etenkin jatkuvan oppimisen osalta toiminnaltaan yhä enemmän yrityksiä ja asiakasnäkökulma korostuu. Jatkuvan oppimisen tulee tuottaa osaamista työelämän tarpeisiin samalla asiakkaiden odotukset ja tarpeet täyttäen ja jopa ylittäen.



Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) auditointimallissa keskeinen lähtökohta laadun määrittelylle on korkeakoulujen autonomia. Jokainen korkeakoulu kehittää laatujärjestelmänsä omista lähtökohdistaan ja omien tavoitteidensa mukaisesti. Auditoinnissa tarkastellaan menettelytapoja, joilla korkeakoulun laatua ylläpidetään ja kehitetään. Auditoinnissa yhtenä tarkastelun kohteena on korkeakoulun tapa kerätä ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista ja koulutuksen toteutuksesta. Korkeakoulun tulee seurata ja arvioida koulutuksia säännöllisesti, jotta koulutuksen ajantasaisuus ja työelämävastaavuus voidaan varmistaa. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019.)

## **SIDOSRYHMÄT JATKUVAN OPPIMISEN LAATUTYÖSSÄ**

Korkeakoulujen sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Sisäisillä sidosryhmillä tarkoitetaan korkeakoulu yhteisön jäseniä, kuten korkeakoulun henkilöstöä ja opiskelijoita. Ulkoiset sidosryhmät voidaan määrittellä yksilöiksi ja ryhmiksi, joilla on intressi tai panos korkeakouluun. Ulkoisia sidosryhmiä ovat koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppanit, asiakas- ja tilaajaorganisaatiot, rahoittajaorganisaatiot sekä välittäjä- ja tukioorganisaatiot. (Lyytinen ym. 2012.) Kun laadunhallinta on edistyneessä vaiheessa, ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana laatutyössä. Apajalahti (2017) tunnisti raportissaan korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön muodoiksi neuvottelukuntatoiminnan, opetussuunnitelmauudistuksiin osallistumisen, palautteen antamisen, henkilökunnan ja koulutusten verkostot sekä yhteistyön koulutuksen toteutuksessa.

Laatutyön ja laadunhallinnan moniulotteisuuteen liittyvät sidosryhmien osallistamisen näkökulmasta vaihtelevat tai jopa ristiriitaiset käsitykset laadusta. Kun tarkastellaan korkeakoulun laadunhallintaa sidosryhmien näkökulmasta, olennaista on määrittellä, kenen laadusta on kyse ja miten mahdolliset erilaiset käsitykset sovitetaan yhteen. Korkeakoulujen keskeisen ja usein tyypillisimmän sidosryhmätahon muodostavat koulutus-, tutkimus- tai asiantuntijapalveluita tilaavat yritykset sekä julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot. Sen lisäksi, että nämä edustavat asiakasta tai tilaajaa, ne ovat usein myös korkeakoulusta valmistuneiden alumnien työnantajia. Siten näiden sidosryhmien intresseissä on keskeisessä asemassa edesauttaa korkeakoulun kykyä tuottaa sidosryhmätahon kannalta relevanttia osaamista. (Lyytinen ym. 2012.)

## **OPISKELIJAT LAADUN KEHITTÄJINÄ**

Karvin auditointikäsi kirjassa 2019–2024 (Kansallisen koulutuksen arviointikeskus 2019) määritellään arviointialueiden hyvän toiminnan kriteereitä. Kriteereiden mukaan koulutukset tulee suunnitella niin, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen suunnitteluun tulee osallistaa

opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät tarkoituksenmukaisella tavalla. Arvioidessaan toteutettuja koulutuksia korkeakoulun tulee kerätä ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi.

Jatkuvan oppimisen opiskelijalla voi olla sidosryhmäajattelun näkökulmasta opintojen aikana kaksi eri roolia: hän on korkeakoulun opiskelija ja myös alueen työnantajan tai työelämän edustaja. Opiskelija kuuluu sekä sisäiseen että ulkoiseen sidosryhmään. Tämä tekee opiskelijoiden osallistamisesta laadunhallintaan ensiarvoisen tärkeää. Jatkuvan oppimisen opiskelijat osaavat arvioida koulutuksen laatua sekä yksilön että työelämän näkökulmasta. Tämä tekee arviointitiedosta entistäkin arvokkaampaa.

Jatkuvan oppimisen opiskelijoilta korkeakoulu saa arvokasta tietoa työelämän osaamis-  
vajeista. Onkin oleellista, että jatkuvan oppimisen opiskelijat osallistetaan koulutuksen kehittämiseen ja laadutyöhön, jotta opiskelijan osaamiseen työelämässä pystytään vaikuttamaan koulutustarjonnan avulla. Laadukkaan ja nykyaikaisen koulutusprosessin avulla synnytetään nopeasti uutta osaamista työelämän tarpeisiin. (Haapasilta & Saikkonen 2008.)

Keskeisenä lähtökohtana korkeakoulujen auditointimallin suunnittelulle ovat olleet euroopalaiset laadunhallinnan periaatteet ja suositukset, Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Ne painottavat osaamista, opiskelijakeskeistä lähestymistapaa sekä tutkimukseen perustuvaa koulutusta. Karvin auditointikäsi-kirjassa 2019–2024 (Kansallisen koulutuksen arviointikeskus 2019) mainitaan, että opiskelijakeskeinen lähestymistapa kannustaa opiskelijaa ottamaan aktiivisen roolin oppimisprosessissa. Keinoja tähän ovat esimerkiksi opiskelijan motivaation, itsearviointikyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen sekä joustavien opintopolkujen mahdollistaminen. Tärkeitä näkökulmia ovat myös oppimisympäristöt sekä opetuksen yhteys tutkimukseen, taiteelliseen toimintaan ja innovaatiotoimintaan.

Tarkasteltaessa jatkuvan oppimisen koulutuksen laatua opiskelijan oppiminen ja uusien taitojen hyödynnettävyys työelämässä korostuvat. Arminen ym. (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että opiskelijoiden käsitys omasta oppimisestaan on hyvä opetuksen laadun mittari, koska oppimiskokemukseen sisältyy tekijöitä, joihin opettajalla on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. Opiskelijoiden subjektiivinen näkemys oman oppimisensa kehittymisestä korreloi usein muiden oppimistulosten kanssa. Tämän lisäksi opiskelijan arvioon omasta oppimisestaan vaikuttavat hänen asenteissaan, motivaatiossaan ja kriittisessä ajattelussaan tapahtuneet muutokset, joiden opiskelija ajattelee olevan oppimisen seurausta.

Opiskelijoiden määrittelemä laadukas opetus voi käsitteenä vaihdella suuresti, koska opiskelijoiden koulutus- ja työtaustat, kyky oppia ja jopa älykkyys vaihtelevat toisinaan paljonkin. Opiskelijoiden vaihtelevat ajatukset laadukkaasta opetuksesta vaikuttavat luonnollisesti myös opiskelijoiden kokemaan oppimiseen ja sitä kautta heidän antamaansa palautteeseen.

Tämän vuoksi opintojaksopalautetta ei voida pitää täysin objektiivisena tapana mitata opintojakson laatua. (Arminen ym. 2019.) Toisaalta opiskelijoiden kokemaa oppimista voidaan mielestämme pitää suhteellisen luotettavana mittarina silloin, kun opintojakson oppimis- ja osaamistavoitteet on määritelty ja kerrottu opiskelijoille selkeästi etukäteen. Jatkuvan oppimisen koulutuksissa opiskelija saattaa suorittaa opintoja satunnaisessa järjestyksessä, jolloin selkeä tieto opintojakson sisällöstä ja tavoitteista on oleellista oikeiden opintojen valintaa ajatellen. Jatkuvan oppimisen opiskelijan arviota opintojakson laadusta oppimisen näkökulmasta voidaan pitää luotettavana. Sen roolia opetuksen kehittäjänä kannattaa painottaa, koska etenkin osaamisen kehittäjien kohdalla opiskelija edustaa sekä opiskelijakuntaa että työelämää. Jatkuvan oppimisen opiskelijalta korkeakoulu saa työelämästä heijastuvaa, luotettavaa koulutuksen arviointitietoa sekä ennakoit tietoa uusien koulutustuotteiden suunnittelun tueksi. Jatkuvan oppimisen koulutusten laatu varmistetaan osallistamalla opiskelijoita laatutyöhön.

## **JATKUVAN OPPIMISEN KOULUTUSTEN KEHITTÄMINEN XAMKISSA**

Xamkissa jatkuvan oppimisen koulutuksen laatu nähdään lähinnä lopputuloksen eli koulutuksen sisällöllisen laadun kautta – oppijalle on tuotettava tavoitteen mukainen osaaminen. Näin ollen koulutuksen laadun mittari on opiskelijan kokemus koulutuksen vaikutuksesta hänen omaan osaamiseensa.

Hyvänä käytäntönä Xamkissa on jatkuvan oppimisen opiskelijoille joka toinen vuosi toteutettava asiakastyytyväisyyskysely, jolla kartoitetaan asiakaskokemuksia. Kysely tuottaa pidemmän aikavälin tietoa koulutusten saavutettavuudesta, opintojen sisällöstä, koetusta asiakaspalvelusta ja järjestelmien toimivuudesta. Asiakastyytyväisyyskyselyllä kootaan tietoa myös asiakkaan uusista koulutustarpeista. Kyselyn tulosten analyysi on sekä jatkuvan oppimisen koulutuksia tuottavien koulutusyksiköiden että jatkuvan oppimisen koulutuksia koordinoivan yksikön käytössä. Kyselyn tuloksia hyödynnetään koko koulutusprosessin kehittämisen työkaluna. Tuloksia käytetään jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan kokoomisessa sekä e-oppimisympäristöjen ja verkkosivujen kehittämisessä. Jatkuvan oppimisen koulutuksia koordinoivan yksikön toiminnan kehittämiseen kysely tuo tietoa etenkin asiakaspalvelun sekä ohjauksen ja neuvonnan prosessien kehittämiseen. Tulosten avulla saavutettava asiakasymmärrys toimii jatkuvan kehittämisen perustana. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaajat pystyvät myös peilaamaan koulutuksen tuottaman osaamisensa hyötyjä omalla urallaan sekä tuomaan esiin uusia osaamistarpeitaan, koska kysely lähetetään noin vuosi koulutuksen suorittamisen jälkeen.

Karvin auditointiraportissa Xamkin vahvuuksina osaamista luovana korkeakouluna nostettiin esille muun muassa laaja jatkuvan oppimisen koulutustarjonta. Lisäksi vahvuuksiksi

tunnistettiin Xamkin jatkuvan oppimisen toimintojen koordinoiminen keskitetyksi ja systemaattinen kehittäminen. (Ignatius ym. 2021.) Xamk tarjoaa vuosittain yli 700 avoimen AMK:n opintojaksoa, useita erikoistumiskoulutuksia sekä räätälöityjä täydennyskoulutuskokonaisuuksia yrityksille. Koulutustarjonta sisältää mahdollisuuksia sekä AMK-tutkintoon tähtääville opiskelijoille, osaamisensa kehittäjille tai päivittäjille että uranvaihtajille. Koulutustarjontaa suunnitellaan ja kehitetään yhteistyössä koordinoivan jatkuvan oppimisen yksikön, koulutusyksiköiden sekä työelämän kanssa asiakaspalaute huomioiden.

Koulutustarjonnan kokoamisessa otetaan huomioon työelämän koulutustarpeet. Sidosryhmäyhteistyötä tehdään jatkuvasti, ja koulutustoiveita kirjataan osana yhteistyötä. Säännölliset kokoontumiset TE-toimistojen henkilöstön, ELY-keskusten jatkuvan oppimisen koordinaattoreiden ja ennakointiasiantuntijoiden kanssa tuovat laajasti esille osaamistarpeita alueelta. Yritysten kanssa käydään keskusteluja erityisesti yhteishankintakoulutuksien osalta. Uusien koulutuskokonaisuuksien tarvelähtöisyyttä testataan pyytämällä kommentteja koulutusten sisällöistä työelämän edustajilta (yksityisyrietykset, organisaatiot, yrittäjäjärjestöt, kauppakamarit). Yritysten toiveiden mukaisesti toteutettavat, räätälöidyt täydennyskoulutukset (taustalla tarjouspyynnöt) rakennetaan ko. yrityksen tai organisaation kanssa.

Auditointiraportissa todettiin myös, että opiskelijapalautekäytänteitä ja kehittämisfoorumien toteutusta tulee yhtenäistää tarkoituksenmukaisella tavalla eri koulutusaloilla ja yksiköissä (Ignatius ym. 2021). Yksilötason koulutustarpeet ja -palautteet huomioidaan suorassa, välittömässä vuorovaikutuksessa opiskelijoiden kanssa formaalin opintojaksopalauteen lisäksi. Xamkin avoimessa AMK:ssa opiskeli vuonna 2020 noin 23 000 opiskelijaa. Suuren, heterogeenisen opiskelijamäärän lisäksi jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan laajuus ja monimuotoisuus haastavat opiskelijapalautekäytänteitä. Haasteena on luoda palautejärjestelmä, joka tavoittaa korkeakoulussa ”piipahtavat” opiskelijat, toimii joustavasti ja mobiilisti ja antaa samalla tarkoituksenmukaiset raportit toiminnan kehittämiseen. Kun laatu nähdään vahvasti opiskelijan tai sidosryhmän kokemana tyytyväisyytenä, opiskelijapalautekäytäntöjen tulisi olla asiakaslähtöisiä ja aukottomia.

## **OSALLISTAEN JA KETTERÄSTI - EHDOTUKSIA LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISEEN**

Xamkin laatutyössä sovelletaan PDCA-sykliä, jossa toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Opiskelijan näkökulmasta osallistuminen koulutuksen laadun kehittämiseen tarkoittaa esimerkiksi opintojaksopalauteen antamista, kyselyihin vastaamista opintojen eri vaiheissa sekä osallistumista opiskelijajäsenenä kehittämisfoorumeihin, tiimeihin ja hallituksen toimintaan. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a.) Jatkuvan oppimisen opiskelija suorittaa korkeakoulussa keskimäärin 5–10 opintopisteen koulutuksen, jolloin opiskelijan osallistumismahdollisuuksia koulutuksen kehittämiseen tulee arvioida eri näkökulmasta

Konkreettisten kehittämistoimenpiteiden visualisointi lisää laatutyön vaikuttavuutta ja opiskelijoiden sitoutumista laatutyöhön.

kuin tutkinto-opiskelijan mahdollisuuksia. Sama prosessi ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen tutkinto-opiskelijan ja jatkuvan oppimisen opiskelijan näkökulmasta, jotta palaute toimisi nimenomaan kehittämisen työkaluna. PDCA-syklin loppupäätä, Check- ja Act-vaiheita, kannattaa jatkossa korostaa, jotta palautekulttuurin kehittävä vaikutus tulee näkyväksi sekä henkilöstölle että

opiskelijoille ja sidosryhmille. Konkreettisten kehittämistoimenpiteiden visualisointi lisää laatutyön vaikuttavuutta ja opiskelijoiden sitoutumista laatutyöhön.

Sidosryhmien tuottama tieto jatkuvan oppimisen koulutustarpeiden ennakoimiseksi ja koulutuksen kehittämiseksi on oleellisen tärkeää. Auditointiraportissa Xamkin kehittämis-kohteeksi esitettiin sidosryhmien monipuolisempi osallistaminen koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. (Ignatius ym. 2021.) Myös auditointiprosessiin liittyvässä itsearviointiraportissa todetaan, että sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen ja asiakastytyväisyyskyselyjen tulosten hyödyntämistä jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan kokoamisessa tulee kehittää.

Sidosryhmien määrittely ja hallinta on isossa, laajalla alueella toimivassa korkeakoulussa haasteellista. Sidosryhmäyhteistyöstä syntyy tietoa, jota emme pysty täysimittaisesti hyödyntämään. Sidosryhmien sitouttaminen koulutuksen kehittämiseen tulee systematisoida siten, että osallistaminen on kiinteä osa palaute- ja kehittämisprosessia. Jatkuvan oppimisen koulutusten kehittämisen näkökulmasta tärkein sidosryhmä ovat opiskelijat, jotka edustavat sekä sisäistä että ulkoista sidosryhmää. Palaute- ja ennakointitiedon kerääminen tulisi järjestää sähköisten järjestelmien ja kyselyiden lisäksi monialaisina, sidosryhmistä koostuvina jatkuvan oppimisen kehittämisfoorumeina. Kehittämisfoorumeissa tuloksiksi saadaan nopeita, työelämän tarpeisiin vastaavia koulutuksia.

Sidosryhmien osallistamista mahdollistaa osaltaan asiakkuudenhallinta. Ratkaisevinta asiakkuudenhallinnassa on korkeakoulun asiakasymmärrys ja asiakkuusosaaminen. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto ei ole riittävä toimenpide. Myös uutta, liiketoiminnallista osaamista tarvitaan. Vaikka jatkuvan oppimisen osalta korkeakoulun tulee omaksua yrityselmästä tuttu joustava, nopeasti reagoiva tapa toimia, korkeakoulu ei kuitenkaan ole myyntiorganisaatio, jonka toiminta perustuu pelkästään asiakkuudenhallintajärjestelmään.

Optimaalinen jatkuvan oppimisen koulutusten laatujärjestelmä hyödyntää tehokkaasti sekä nopeaa, jatkuvaa palautetta että pitkän aikavälin tietoa. Opintojaksopalautteet antavat nopeaa, lyhyen aikavälin tietoa heti opintojakson aikana tai sen päättyessä. Opintojaksopalautetta tulee kerätä joustavasti ja mahdollisimman vähän opiskelijaa, opettajaa ja hallintohenkilöstöä kuormittavasti. Opiskelijalla tulee olla palautetta antaessaan tarvittava

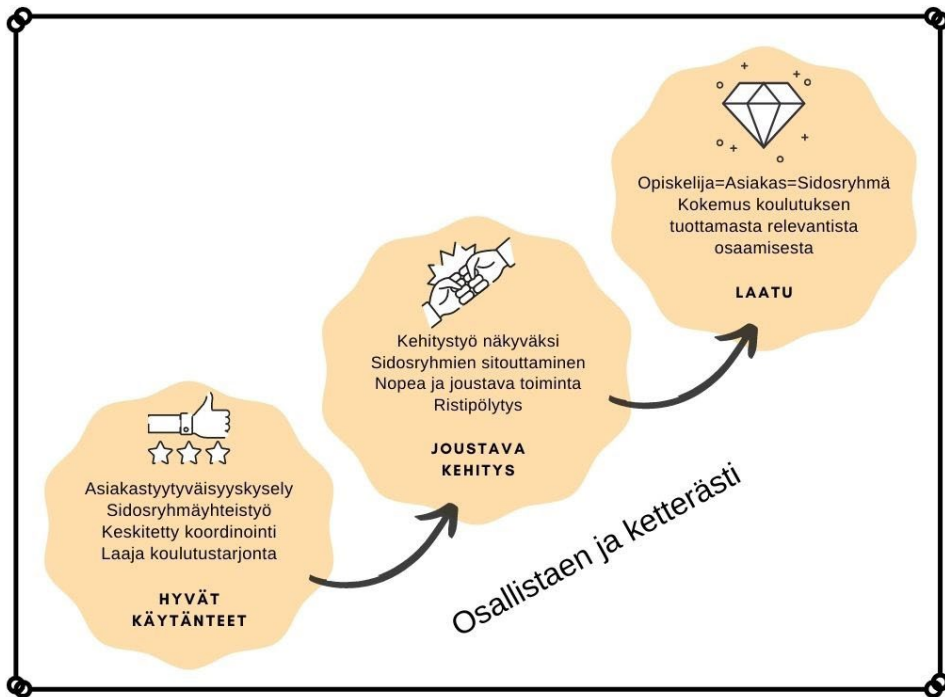
tieto koulutuksen oppimistavoitteista, johon hän peilaa omaa oppimistaan. Kyselyt tulee toteuttaa siten, että vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan tällä hetkellä joka toinen vuosi. Jatkuvan oppimisen koulutukset sijoittuvat kuitenkin lyhyelle aikavälille. Tämän vuoksi kysely voi saavuttaa asiakkaan pahimmillaan lähes kaksi vuotta opintojen jälkeen, jolloin kokemus opiskelusta ja oppimisesta voi olla jo hämärtynyt. Myös vaatimus jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan jatkuvasta päivittämisestä puoltaa asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamista useammin. Jatkossa kysely tulee toteuttaa vuosittain.

Asiakastyytyväisyyskyselyn ja opintojaksopalautteiden tuloksia tulee jatkossa analysoida kokonaisuutena. Nyt asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia on hyödynnetty koordinoivan yksikön kehitystyössä ja opintojaksopalautteiden tuottama tieto on koulutusyksiköissä. Näitä tuloksia tulee ristipölyttää ja analysoida yhdessä. Asiakastyytyväisyyskyselyn ja opintojaksopalautteiden tuottama tieto tulee kytkeä kiinteäksi osaksi koulutustarpeiden ennakointia. Samalla kun sidosryhmät arvioivat koulutusten tuottaman osaamisen työelämävastaavuutta, korkeakoulu saa tietoa uusien koulutusten kehittämisen pohjaksi tai olemassa olevien koulutusten päivittämiseksi nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi.

## LOPUKSI

Työelämä kaipaa enenevässä määrin tiettyä osaamista ja kompetenssia tutkinnon tai oppiarvon sijaan. Kun jatkuvan oppimisen koulutuksen laatua tarkastellaan sisällöllisen laadun kautta, laadukkaan koulutuksen merkki on asiakaskokemus: tuottaako koulutus relevanttia osaamista yksilön ja työelämän tarpeisiin. Xamkissa hyviksi käytänteiksi on tunnistettu asiakastyytyväisyyskysely, sidosryhmäyhteistyö, jatkuvan oppimisen toimintojen keskitetty koordinointi sekä laaja koulutustarjonta. Tulevaisuudessa toimintaa kehitetään joustavasti visualisoimalla kehitystyötä, osallistamalla ja sitouttamalla sidosryhmiä sekä ristipölyttämällä kehitystyötä tehokkaammin koulutusyksiköiden ja koordinoivan yksikön välillä. Osallistavan ja ketterän kehittämisen avulla tuotetaan laadukasta jatkuvan oppimisen koulutusta. Kaiken keskiössä on jatkuvan oppimisen opiskelija, joka samanaikaisesti asiakas, ulkoisen sidosryhmän edustaja ja sisäisen sidosryhmän edustaja. Kuvassa 2 esitetään Xamkin jatkuvan oppimisen laadun kehittämisen elementit.



**Kuva 2.** Osallistaen ja ketterästi – jatkuvan oppimisen laatu Xamkissa.

## LÄHTEET

Apajalahti, T. 2017. Sidosryhmät koulutusohjelmia kehittämässä. Yhteenvetoa korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoinneista. PEDAFORUM. 16.8.2017. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Arminen, H., Hujala, M. & Hynninen, T. 2019. Opiskelijapalaute yliopisto-opetuksen laadun mittarina. Mitä opiskelijoiden opintojaksopalauteesta voidaan päätellä? Yliopistopedagogiikka 2.

Haapasilta, M. & Saikkonen, S. (toim.) 2008. Näkökulmia laadukkaaseen oppimiseen ja aluekehitykseen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C. Osa 47. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Heikkinen, H. L. T. & Kukkonen, H. 2019. Ammattikorkeakoulu toisin ajateltuna. Osaaminen, sivistys ja tiedon intressit. Aikuiskasvatus 4, 262–275. Verkkolehti. Saatavissa: [https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/4\\_2019/832](https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/4_2019/832) [viitattu 29.4.2021].

Ignatius, J., Kolehmainen, O., Korhonen, M., Mäki-Ontto, R., Isoaho, K. & Väätäinen, H. 2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi. Karvin julkaisu 3. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu s.a. Opiskelijat ja laatu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/koulutus/opiskelijat-ja-laatu/> [viitattu 7.5.2021].

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019–2024. Julkaisut 19.

Koiso-Kanttila, P. & Paasivuori, R. (toim.) 2008. Laatu ammattikorkeakoulujen menestystekijänä. Näkökulmia koulutuksen laatutyöhön. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 12. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.metropolia.fi/sites/default/files/images/content/content-files/STADIA\\_SARJA\\_A\\_T\\_R12\\_.pdf](https://www.metropolia.fi/sites/default/files/images/content/content-files/STADIA_SARJA_A_T_R12_.pdf) [viitattu 5.4.2021].

Laakso, A. 2018. Kvartaaliteema: Laatu aikuiskoulutuksessa. Blogi. Päivitetty 21.11.2018. Saatavissa: <https://epale.ec.europa.eu/fi/blog/kvartaaliteema-laatu-aikuiskoulutuksessa> [viitattu 5.4.2021].

Lyytinen, A., Kohtamäki, V., Pekkola, E., Kivistö, J. & Hölttä, S. 2012. Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta. Nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 12. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.



Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Jatkuva oppiminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen> [viitattu 3.5.2021].

Ursin, J. 2020. Korkeakoulujen laadunvarmistus. Teoksessa Kohtamäki, V., Pekkola, E. & Kivistö, J. (toim.) Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Gaudeamus, 224–240.

Valtioneuvosto. 2021. Valtioneuvoston koulutuspoliittinen selonteko. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:24. Helsinki: Valtioneuvosto.

# TIEDEVIESTINTÄ ON VAIKUTTAVUUTTA

Anne Hytönen, VTM, tohtorikoulutettava, TKI-asiantuntija

Viestinnällä on merkittävä rooli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI) syntyvän tiedon välittäjänä ja avoimen tieteen edistäjänä. Tässä artikkelissa tarkastelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) TKI-toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta erityisesti tiedeviestinnän näkökulmasta. Viitekehyksenä käytän tiedeviestinnän jatkumomallia, joka auttaa tiedeviestinnän eri ulottuvuuksien ymmärtämisessä. Lopuksi tarkastelen mallin avulla auditointiprosessin herättämiä aihioita TKI-toiminnan viestinnän kehittämiseksi.

Yhdellä korkeakoulun auditoinnin alueista, Vaikuttava ja uudistuva korkeakoulu, arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2019, 13).

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi (Tilastokeskus s.a.). Tiedeviestintä mahdollistaa tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tiedon tuottajien ja hyödyntäjien välillä. Se kertoo tutkimuksesta, tutkimustuloksista, tieteellisestä ajatusmaailmasta ja metodeista sekä tieteenalojen teoreettisesta pohjasta. Tiedeviestintä tuo tulokset yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi. (Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta 2018, 3.)

Tutkimukseen ja kehittämiseen perustuvaa tietoa tarvitaan kaikilla yhteiskunnan sektoreilla: päätöksenteon tukena, elinkeinoelämän kehittämisessä, opetuksessa ja kansalaisten hyvinvoinnin edistämisessä. Tämän vuoksi tiedeviestintä on nähtävä tärkeänä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden työkaluna.

## YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS ON TYÖTÄMME

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus voi Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvin auditointikäsikirjan (2019, 13) mukaan ilmetä muun muassa sivistyksenä, hyvinvointina ja yhteiskunnan uudistamisena. Konkreettisine esimerkkeinä mainitaan uutta tietoa luova tutkimus, aktiivinen osallistuminen aluekehitystyöhön ja globaalien haasteiden ratkaisut.

Suomen Akatemian julkaiseman raportin (Nuutinen ym. 2016, 43) mukaan vaikuttavuuden ensimmäinen edellytys on, että tutkimuksen tuottama uusi tieto välittyy tiedeyhteisön ulkopuolelle. Tätä välittymistä voidaan tarkastella kolmen pääreitistä kautta: tutkimustulosten välittyminen, yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus sekä osaavat ihmiset. Tietoa on jaettava elinkeinoelämän, viranomaisten, koulutuksen, kansalaisjärjestöjen ja käytännön ammattilaisten kanssa.

Avoimuus parantaa niin tutkimuksen laatua, läpinäkyvyyttä, luotettavuutta kuin vaikuttavuutta. Muun muassa julkaisujen avoin saatavuus edistää samalla tulosten nopeampaa ja tehokkaampaa hyödyntämistä sekä tutkimuksessa että laajemmin yhteiskunnassa. Avoimen tieteen ja tutkimuksen käytännöt luovat uusia mahdollisuuksia tutkijoille, päätöksentekijöille, elinkeinoelämälle, julkisyhteisöille ja kansalaisille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 3–4.) Tutkimuksen vaikuttavuutta peräänkuuluttaa myös tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan tiekartta (Valtioneuvosto 2020).

Avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekartan mukaan tutkimuksesta on viestittävä eri kohderyhmien tarpeet huomioiden kiinnostavasti ja tutkimustietoa on löydettävä monilla eri tasoilla ja eri lähestymistavoin esitettynä. Tutkimuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus tarkoittaakin paitsi uusien innovaatioiden syntyä ja kaupallisuuden edistämistä myös tutkimustiedon käyttöä yhteiskunnallisissa päätöksenteossa. Tutkimustietoa on välitettävä myös kansalaisille ja eri alojen ammattilaisten hyödynnettäväksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 16–17.)

Julkisesti rahoitetulta tutkimukselta edellytetään näkyvyyttä, vaikuttavuutta ja avoimuutta sekä tutkimustulosten ja tietoaaineistojen avointa saatavuutta. Lisääntynyt viestintävastuu edellyttää monipuolista tukea. Tiedeinstituutioiden viestintäpalveluiden on oltava ajanmukaisia ja hyödynnettävä monipuolisia julkaisukanavia. Viestintäpalvelut palvelevatkin sekä tiedon tuottajia että tiedon tarvitsijoita. (Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta 2018, 6.) Viestintäpalvelut vastaavat ulkoisen ja sisäisen viestinnän suunnittelusta, toteuttamisesta ja kehittämisestä yhdessä korkeakoulun asiantuntijoiden kanssa.

Tiedeviestintä soveltaa edellä mainittuja periaatteita käytäntöön: se tuo tutkimuksesta ja kehittämisestä saadun tiedon sitä tarvitsevien ulottuville. Tutkimus-, kehittämis- ja

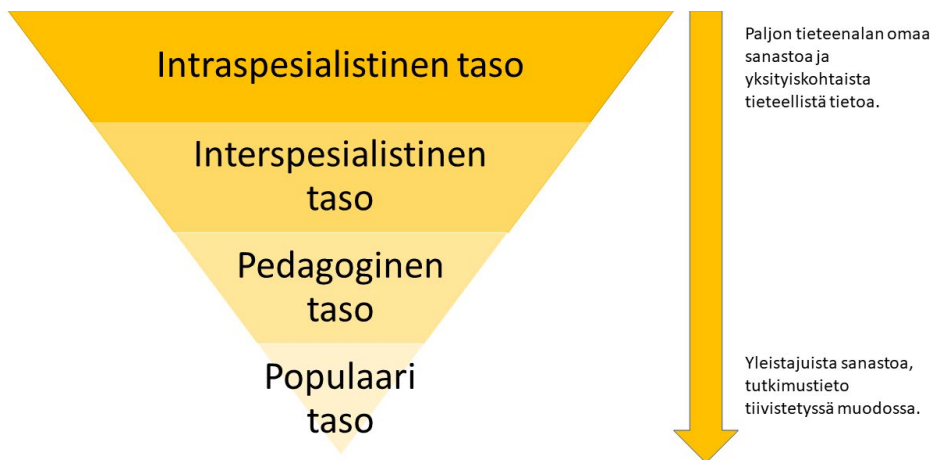
innovaatio toiminnan vaikuttavuutta voidaan hyvin tarkastella tiedeviestinnän viitekehyksessä ja laajentaa tiedeviestinnän määritelmää koskemaan myös kehittämistoiminnan tuloksia. Tällöin vaikuttavuuden elementeiksi nousevat ne tavat, joilla tehdystä tutkimuksesta tai kehittämishankkeesta viestitään eri yleisöille. Tiedeviestinnän jatkumomalli tarjoaa siten hyvän jäsennyksen tiedeviestintään ja sen käytäntöihin Xamkissa.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan vaikuttavuutta voidaan hyvin tarkastella tiedeviestinnän viitekehyksessä ja laajentaa tiedeviestinnän määritelmää koskemaan myös kehittämistoiminnan tuloksia.

## TIEDEVIESTINNÄN JATKUMOMALLI JAKAA VIESTINNÄN NELJÄLLE TASOLLE

Tiedeviestinnän jatkumomalli on kehitetty jo 1980-luvulla kuvaamaan, kuinka tieteelliset tekstit leviävät yhteiskunnassa. Mallin mukaan tieteellinen tieto kokee sarjan muodonmuutoksia, kun se kulkee jatkumona tiedeviestinnän tasolta toiselle. (Bucchi 1998, 124; Väliverronen 2015.)

Jatkumomalli jakaa tiedeviestinnän ja sen yleisöt neljälle tasolle: intraspesialistinen, interspesialistinen, pedagoginen ja populaari (kuva 1). Jokaisella tasolla on omat, sille tyypilliset tavat viestiä. Tieteen yleistajuistaminen nähdään ikään kuin suppilona, jossa tieteellisen tiedon määrä vähenee, kun siirrytään intraspesialistiselta tasolta kohti populaaria tasoa. (Bucchi 1998, 124; Bucchi 2004, 116–117; Väliverronen 2015.)



**Kuva 1.** Tiedeviestinnän jatkumomalli: tiedeviestinnän neljä tasoa (mukaillen Bucchi 1998).

Jatkumomallin intraspesialistisella tasolla tiedeviestintä tarkoittaa tieteenalan sisäistä viestintää, kuten tieteellisiä artikkeleita tai seminaariesiintymisiä. Tällöin viestinnän kohteena ovat saman tieteenalan tutkijat. Interspesialistisella tasolla käytössä ovat samat viestinnän kanavat, mutta yleisössä on myös muiden tieteenalojen tutkijoita ja asiantuntijoita. (Väliverronen 2015.)

Pedagogisella tasolla viestitään tieteellistä tietoa eri vaiheissa oleville opiskelijoille esimerkiksi oppikirjojen avulla. Populaarilla tasolla yleisönä on ns. suuri yleisö, jolla ei odoteta olevan erikoistietämystä tai tieteenalan erikoiskielen osaamista. Tällaista viestintää on muun muassa sanomalehden tiedeartikkeli. (Karvonen 2011; Väliverronen 2015.)

Intraspesialistisella tasolla siis käytetään enemmän tieteenalan käsitteistöä ja kerrotaan tutkimuskohteesta yksityiskohtaisempaa tietoa, kun taas populaarille tasolle tultaessa samasta asiasta kerrotaan yleistajuisesti ja tiivistetympin.

Jatkumomalli esittää tiedeviestinnän melko yksiulotteisesti, eikä se enää vastaa nykyaikaista käsitystä vuorovaikutteisesta ja osallistavasta tiedeviestinnästä. Puutteistaan huolimatta se tarjoaa hyvän tavan havainnollistaa tiedeviestinnän eri muotoja ja yleisöjä. (Bucchi 1998, 124; Väliverronen 2015.)

Tiedeviestintä on muuttunut aiemmasta, valistusnäkökulmasta lähteneestä viestinnästä vuorovaikutteisuutta korostavaksi dialogiksi. Myös tutkijoiden tavat suhtautua tiedeviestintään ja tavoiteltavaan yleisöön ovat muuttuneet. Suppean asiantuntijakäsityksen mukaan tutkijat viestivät lähinnä tieteen omilla areenoilla ja yleistajuistavat omia tutkimustuloksiaan. (Väliverronen 2015.)

Sen sijaan laajempi näkemys asiantuntijuudesta antaa tutkijalle mahdollisuuden toimia omien tutkimustulostensa popularisoinnin lisäksi asiantuntijana myös muilla areenoilla. Yhteiskunnalliseen keskusteluun voi osallistua itse valitsemillaan viestinnän areenoilla ja oman asiantuntemuksensa pohjalta. (Väliverronen 2015.)

Myös Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta (2018, 3) huomioi, että tiedeviestintä tapahtuu muitakin kuin vakiintuneita akateemisia kanavia pitkin, kuten sosiaalisessa mediassa ja erilaisissa vuorovaikutteisissa tapahtumissa. Mediakentän muutokset ja sosiaalisen median vahvistuminen ovat lisänneet tiedon saatavuutta, mutta toisaalta nämä yleisöt ovat eriytyneet viestimään omissa kuplissaan. Tämä edellyttää entistä aktiivisempaa ja rohkeampaa tiedeviestintää eri kanavissa. Toimintakulttuurin on kannustettava ja tuettava tutkijoita osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Tiedeviestinnän määritelmissä ja suosituksissa puhutaan perinteisesti perustutkimuksen tai soveltavan tutkimuksen tekemiseen liittyvästä viestinnästä. Kuitenkin useimpien kehittämishankkeiden taustalla ja toteutuksessa hyödynnetään tutkimuksen tuottamaa tietoa, ja esimerkiksi projektipäälliköllä tai TKI-asiantuntijalla voi olla tutkijakoulutus tai -kokemusta. Lisäksi tutkimus- ja kehittämishankkeissa työskentelevillä asiantuntijoilla on laaja ymmärrys omasta asiantuntijuusalaastaan ja toimintakentän tarpeista.

## **AUDITOINTIPROSESSI HAASTOI MYÖS TIEDEVIESTINNÄN TOIMINTAMALLEJA**

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osalta auditoinnin itsearvioinnissa kuvataan, miten Xamkissa edistetään tutkimuksen ja kehittämistoiminnan vaikuttavuutta

yhteiskunnassa esimerkiksi avoimen tieteen, hyvän tieteellisen käytännön ja viestinnän keinoin. Lisäksi raportissa kerrotaan, millaisia yhteistyön ja yhteiskehittämisen muotoja korkeakoululla on alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden ja verkostojen kanssa. Kehittämistoiminnan osalta annetaan esimerkkejä keskeisistä onnistumisista. (Ignatius ym. 2019, 26–28.)

Auditointi haastoi jo itsearviointivaiheessa pohtimaan viestinnän ja erityisesti tiedeviestinnän roolia siinä, miten tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tulokset saadaan entistä paremmin niin sidosryhmien kuin opiskelijoiden käyttöön. Auditointihaastattelussa näihin aihealueisiin tuli kiperiäkin kysymyksiä, jotka syvensivät pohdintaa entisestään.

Xamkissa on jo lukuisia tiedeviestinnän kanavia kaikilla tiedeviestinnän tasoilla. Tutkijat ja kehittäjät julkaisevat tieteellisiä artikkeleita oman tieteenalansa julkaisuissa ja osallistuvat tieteellisiin konferensseihin (intraspesialistinen taso). Tutkimuksesta kerrotaan myös useita tieteenaloja yhdistävissä jouluaaleissa ja seminaareissa (interspesialistinen taso).

Tutkijat ja TKI-asiantuntijat osallistuvat jo jossakin määrin AMK- ja YAMK-tason opetukseen (pedagoginen taso). Myös monet Xamkin tutkimus- ja kehittämissankkeiden tuottamat julkaisut tai ammattilehtiin niiden yhteydessä kirjoitetut artikkelit voi sijoittaa pedagogiselle tasolle, sillä ne on usein suunnattu tietyn alan asiantuntijoille kehittämisen tueksi.

Yleistajuiseen viestintään (populaaritaso) Xamkissa on tarjolla runsaasti vaihtoehtoja, minkä myös auditointiraportti huomioi. Korkeakoulumme julkaisusarjat Xamk Tutkii, Xamk Kehittää ja Xamk Inspiroi ovat luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa, johon tehdään systemaattista rinnakkaistallentamista. Xamkin verkkojulkaisut READ, Next ja Beyond ovat avoimesti saatavilla. Tutkimuksesta ja hankkeista viestitään Xamkin verkkosivuilla, TKI-toiminnan blogissa, hankkeiden omilla verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. (Ignatius ym. 2021, 44.)

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta kerrotaan myös mediatiedotteilla jayleistajuisilla artikkeleilla alueen sanomalehdissä. Tavoitteena on puhutella laajempaa joukkoa tiedotusvälineiden kautta ja saada työn tulokset yhä paremmin saataville myös valtakunnallisesti.

Tiedeviestintää kehitetään ammattikorkeakoulusamme aktiivisesti. Uusimpia avauksia on osallistuminen Suomen Akatemian, Tieteellisten seurain valtuuskunnan sekä opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämään tutkitun tiedon teemavuoteen 2021. Olimme myös ensimmäinen opetus- ja kulttuuriministeriön alainen ammattikorkeakoulu,

Tavoitteena on puhutella laajempaa joukkoa tiedotusvälineiden kautta ja saada työn tulokset yhä paremmin saataville myös valtakunnallisesti.

joka hyväksyttiin syksyllä 2020 mukaan Suomen Akatemian toimittajille suunnattuun EtsiXpertti-palveluun. Jäsenytemme avasi samalla tietä muille ammattikorkeakouluille.

Kun puhutaan yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta, sillä ymmärretään usein tiedeviestinnän populaari taso eli esimerkiksi yleistajuiset artikkelit ja luennot. On kuitenkin huomioitava, että kaikki tiedeviestinnän tasot ovat yhteiskunnallista vaikuttamista omassa viitekehyydessään. Tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan päätöksenteon tueksi ja alueelle tärkeiden alojen viemiseksi eteenpäin. Opetuksen kautta alueelle saadaan uusia ammattilaisia. Tieteen yleistajuistaminen sekä kehittämishankkeiden työstä ja tuloksista kertominen tuovat uuden tiedon kaikkien ulottuville.

Auditointiprosessi nosti esiin nykyiset, hyvät käytännöt, joita meidän on korkeakoulussamme vahvistettava, mutta samalla se toi esiin kehittämiskohteita myös tiedeviestinnän osalta. Meidän on tarkasteltava vakiintuneita toimintamallejamme analyttisesti ja kriittisesti. Hyvien käytäntöjen rinnalle on luotava uusia, erilaiset viestijät huomioon ottavia malleja.

TKI-toiminnassa tehtävä työ ja sen tulokset on saatava entistä paremmin opetuksen ja opiskelijoiden käyttöön esimerkiksi oppimateriaalituotantoa kehittämällä. Xamkin julkaisutyöryhmässä työ on aloitettu, ja Kaakkuri-Finna-hakupalvelusta löytyy jo nyt korkeakoulussamme tuotettuja oppimateriaaleja.

Auditointiraportissa huomioidaan myös, että Xamkin henkilöstölle tarjotaan tukea ja koulutusta vaikuttavuuden ja TKI-toiminnan aikaansaaman muutoksen viestintään (Ignatius ym. 2021, 44). Tieteen popularisoimisen ja asiantuntijaviestinnän tukea tarvitaan tulevaisuudessa enemmän, kun tiedeviestinnän perinteisten kanavien rinnalle on noussut esimerkiksi tiedon välittäminen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen sosiaalisessa mediassa.

Kuten Väliverronen (2015) toteaa, muuttuva mediaympäristö vaatii entistä joustavampaa kykyä viestiä eri areenoilla. Tiedeviestintä vaatii sekä asiantuntijoilta että viestinnän ammattilaisilta kykyä monenlaiseen viestintään. Digitalisaatio on tuonut tiedeviestintään yhä uusia kanavia, ja sosiaalisen median merkitys myös tiedeviestinnässä on kasvanut. Perinteisten kanavien rinnalle ovat tulleet podcastit ja videot. Tietotekniset ja viestinnälliset taidot yhdistettynä uskallukseen tehdä uudenlaista viestintää ovat koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen myötä jopa lisääntyneet, kun etäopetukseen ja etäviestintään on ollut pakko siirtyä.

Viestintää kehitetään korkeakoulussamme aktiivisesti. Asiantuntijaviestinnän koulutus jatkuu, ja henkilökunnalle suunnattuun Staff Academy -koulutusympäristöön tuotetaan materiaalia viestinnän tueksi. TKI-viestintävastaavien kanssa on aloitettu säännölliset tapaamiset, joissa keskustellaan asiantuntijaviestinnän tarpeista sekä sisältöasiantuntijoiden,

viestinnän ammattilaisten että kohderyhmien näkökulmista. Esimerkiksi verkkosivujen sivupohjia muokataan sellaisiksi, että ne tuovat entistä paremmin esiin tulokset ja niiden hyödynnettävyyden.

## **TIEDEVIESTINTÄ VAIKUTTAVUUSTYÖN TUKENA**

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tarkoituksena on alueen elinvoiman vahvistaminen. On varmistettava, että tässä työssä tuotettu tieto tavoittaa mahdollisimman laajan yleisön ja vahvistaa sekä alueellista että yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Tieteen tila 2016 -raportissa (Nuutinen ym. 2016, 44) havainnollistetaan vaikuttavuuden pääreittejä tieteen eri rooleissa. Tiede nähdään maailmankuvan ja sivistyksen rakentajana, vaurauden ja hyvinvoinnin lähteenä, päätöksenteon perustajana ja käytäntöjen kehittäjänä. Tutkimustulosten välittymisen esimerkit mukailevat tiedeviestinnän tasoja aina tieteellisistä julkaisuista yleistajuisiin kirjoituksiin. Osaavat ihmiset, pitkäjänteinen yhteistyö, tiedonvaihto ja keskustelu toimivat vaikuttavuuden kivijalkoina, samoin pilotointi ja nopeat kokeilut.

Xamkin TKI-toiminnan vaikuttavuusmallin avulla voidaan jatkossa syventää korkeakoulumme toiminnan ja vaikuttavuuden suhdetta edelleen. Se toimii myös viestinnän tukena, sillä sen avulla vaikuttavuudesta voidaan viestiä kohdennetummin eri sidosryhmille. (Ignatius ym. 2021, 37.) Vaikuttavuustyöstä kirjoittaa tässä julkaisussa tarkemmin Markus Häkkinen (2021).

Parhaimmillaan tiedeviestintä menee niille foorumeille, joilla tiedon tarvitsijat jo ovat. Vuorovaikutus alueen asiantuntijoiden ja toimijoiden kanssa tuo tutkimus- ja kehittämiskentän rajapinnat lähelle käytäntöä. Näissä keskusteluissa luodaan uutta tietoa sekä uusia tutkimus- ja kehittämistyön aihioita pitkäjänteisen yhteistyön pohjalta.

Tiedeviestinnän prosesseja ja toimintamalleja kehittämällä varmistetaan, että tiedon välittämiseen löytyy sopivia väyliä erilaisille tutkimus- ja kehittämishankkeille sekä niiden hyvin erilaisille kohderyhmille. Asiantuntijoille on oltava työkalut ja riittävä tuki viestintään.

Xamkin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa yhdistyvät tutkittu tieto, kehittämisen taito ja innovatiivinen mielentila. Tämä innostus ja työn tulokset meidän on tiedeviestinnän keinoin tuotava kaikkien tiedon tarvitsijoiden saataville eri foorumeilla.



## LÄHTEET

Bucchi, M. 1998. Science and the media. Alternative routes in scientific communication. Lontoo, New York: Routledge.

Bucchi, M. 2004. Science in society. An introduction to social studies of science. Lontoo, New York: Routledge.

Häkkinen, M. 2021. Vaikuttavuuden mallintaminen ja näkyväksi tekeminen. Teoksessa Kivelä, M. & Neuvonen-Rauhala, M.-L. 2021. Keskusteluja auditoinnista. Xamk Kehittää 171. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Ignatius, J., Kolehmainen, O., Korhonen, M., Mäki-Ontto, R., Isoaho, K. & Väättäin, H. 2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi. Karvin julkaisu 3. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://auditoinnit.karvi.fi/auditoinnit/kaakkois-suomen-ammattikorkeakoulun-auditointi/?pdf-cid=11564&pdf-aid=11564> [viitattu 21.4.2021].

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019–2024. Julkaisut 19.

Karvonen, E. 2011. Viestintätaidot ja tiedeviestintä. Tieteessä tapahtuu 2/2011, 1-2.

Nuutinen, A., Mälkki, A., Huutoniemi, K. & Törnroos, J. (toim.) 2016. Tieteen tila 2016. Suomen Akatemia. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.aka.fi/globalassets/2-suomen-akatemian-toiminta/2-tietoaaineistot/aka\\_tieteen\\_tila\\_yksi.pdf](https://www.aka.fi/globalassets/2-suomen-akatemian-toiminta/2-tietoaaineistot/aka_tieteen_tila_yksi.pdf) [viitattu 15.4.2021].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Tutkimuksen avoimuudella yllättäviä löytöjä ja luovaa oivaltamista. Avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekartta 2014–2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:20. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-317-0> [viitattu 15.4.2021].

Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta. 2018. Viesti rohkeasti, vaikuta vastuullisesti. Tiedeviestinnän suositukset. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tjnk.fi/sites/tjnk.fi/files/tiedeviestinnan\\_suosituks\\_2018.pdf?ga=2.199904878.1767063048.1619495192.2039732170.1619495192](http://www.tjnk.fi/sites/tjnk.fi/files/tiedeviestinnan_suosituks_2018.pdf?ga=2.199904878.1767063048.1619495192.2039732170.1619495192) [viitattu 21.4.2021].

Tilastokeskus s.a. Käsitteet. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html) [viitattu 4.4.2021].

Valtioneuvosto. 2020. Kestävän ja kehittyvän yhteiskunnan ratkaisuja tuottava Suomi. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://minedu.fi/documents/1410845/4449678/Tutkimus-%2C+kehitt%C3%A4mis-+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta/259864dc-a31c-cbcf-30ad-e222724ccfa> [viitattu 15.4.2021].

Väliverronen, E. 2015. Tiedeviestintä ja asiantuntijuus. Tutkijoiden muuttuva suhde julkisuuteen. Yhteiskuntapolitiikka 3, 221–232.

# SISÄINEN AUDITOINTI LAADUN KEHITTÄMISEN KIPINÄNÄ

Pia Jääskeläinen, KTM, lehtori & Marjaana Kivelä, HM, laatupäällikkö

Sisäistä auditointia hyödynnetään yrityksissä yhtenä keinona laadun kehittämisessä ja varmistuksessa. Sisäinen auditointi muun muassa vahvistaa organisaation vahvuuksia, korjaa kehityskohtia, jakaa parhaita käytänteitä ja lisää sisäistä viestintää yli yksikkörajojen. Parhaimmillaan se tuottaa tärkeää tietoa yrityksen strategiatyöhön ja tukee näin ollen tavoitteiden toteuttamista. Voisiko sisäinen auditointi olla ympärivuotinen laadunvarmistuksen työkalu myös ammattikorkeakoulussa?

## AHAA-ELÄMYS OPETUKSEN RYHMÄHAASTATTELUSSA

Yhtenä osana Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toteuttamaa auditointia oli ryhmähaastattelu, jossa oli paikalla eri opetusrooleissa olevia henkilöitä. He edustivat monipuolisesti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) eri yksiköitä. Auditointiryhmän esittämät kysymykset koostuivat sekä tietyille vastaajille kohdennetuista kysymyksistä että kaikkien vapaasti vastattavista kysymyksistä. Kohdennetuissa kysymyksissä muut haastateltavat pystyivät täydentämään vastausta vastausvuorossa olleen henkilön jälkeen omilla näkemyksillään kysymyksen teemaan liittyen.

Ryhmähaastattelun osallistujat näin ollen kuulivat eri yksiköiden opetuksen edustajien vastauksia ja kertomuksia siitä, miten tietty asia – esimerkiksi TKI-toiminnan vaikuttavuus aluekehittämisessä tai hyvinvointi – näkyy ja miltä se näyttää juuri sen yksikön toiminnassa. Vastauksissa tuli joissakin teemoissa esille hyvin samanlaisia toimintatapoja. Joissakin tietyissä teemoissa puolestaan Xamkin eri yksiköissä näkyi kuitenkin hyvin erilaisia tapoja toimia. Haastatteluvastauksissa esille tuodut yksikkökohtaiset tavat toimia ja yksikön oman toimialan tuoma lisämauste muun muassa TKI-toimintaan saivat aikaan ahaa-elämyksen: Miksi opimme ulkoisessa auditoinnissa Xamkin omaan toimintaan liittyviä yksikkökohtaisia eroja, kun voisimme jalostaa niistä voimavaran sisäisen auditoinnin avulla? Samalla voisimme kehittää toimintaamme ja sisäisiä käytäntöjämme yhdessä yli yksikkörajojen.

## SISÄINEN AUDITOINTI LAADUN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

Laatukeskuksen (s.a.) mukaan sisäinen auditointi on ennen kaikkea palautteen hankintatapa siitä, miten laatujärjestelmään kirjatut vaatimukset ja kuvatut prosessit ja toimintamallit toteutuvat käytännössä. Parhaimmillaan sisäinen auditointi tuottaa tärkeää tietoa yrityksen strategiatyöhön ja tukee näin ollen tavoitteiden toteuttamista.

Laatukeskus (s.a.) kuvailee: ”Tärkeässä roolissa ovat sisäisten auditointien raportoinnit toimintojen vahvuudet ja auditointihetkellä kunnossa olleet toimintatavat. Niitä vahvistamalla ja kehityskohteita korjaamalla organisaatio vahvistaa kyvykkyyksiään. Sisäinen auditointi on myös tehokasta viestintää kysyjien ja vastaajien kesken, parhaiden käytäntöjen jakamista, tavoitteiden realistisuuden peilausta ja olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamista.”

ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmästandardissa (Suomen Standardisoimisliitto s.a.) sisäisen auditoinnin tavoitteena on saada tietoja, joiden perusteella voidaan määrittää, onko laadunhallintajärjestelmä sekä organisaation omien laadunhallintajärjestelmää koskevien että tämän kansainvälisen standardin vaatimusten mukainen sekä onko se otettu käyttöön ja onko sitä ylläpidetty vaikuttavasti.

ISO-standardin mukaisissa sisäisissä auditoinneissa on laadittava auditointiohjelma, jossa määritellään muun muassa auditoinnin laajuus, menetelmät ja vastuut. Auditoinneissa käytettävät kriteerit ja soveltamisala tulee määrittää, auditointijat valita ja prosessin objektiivisuus ja puolueettomuus varmistaa. Auditointien tuloksista tulee raportoida asiaankuuluville johtokilöille. Lisäksi tulee tehdä tarvittavat korjaukset ilman kohtuutonta viivettä sekä tallentaa dokumentoitua näyttöä auditointiohjelman toteuttamisesta ja auditointien tuloksista.

Arkipäivän kiireessä usein rutinoitutaan omiin työtehtäviin ja yksikön toimintatapoihin eikä näin ollen ehditä, haluta tai osata lähteä kyseenalaistamaan tapaa toimia. Kehittymispotentiaali saatetaan usein tuki tiedostaa, joskin jokin seikka saattaa kuitenkin hidastaa kehittymistä tai estää sen.

Sisäinen auditointi tuo parhaimmillaan uutta, ympärivuotista energiaa yrityksen laatutyöhön. Sen avulla pystytään panostamaan jatkuvaan laadun parantamiseen, jakamaan hyviä käytänteitä sekä korjaamaan kehityskohteita. Sisäisessä auditoinnissa mukana olevat tahot paneutuvat aktiivisesti ja johdonmukaisesti laatutyöhön läpi koko vuoden, eivät vain ulkoisten auditointien yhteydessä. Sisäinen auditointi myös antaa kattavan kokonaiskuvan yrityksen prosesseista ja siitä, miten eri yksiköiden toiminta ilmenee tietyn prosessin osalta.

Yrityksissä sisäinen auditointi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vuosittain laaditaan sisäinen auditointisuunnitelma. Ennen sovittua auditointiajankohtaa sisäiset auditointijat tutustuvat

auditoitavan yksikön tai osaston laatujärjestelmään dokumentoituihin prosesseihin itseenäisesti. Auditointitilaisuudessa auditoitavan yksikön edustajat konkreettisesti kertovat ja näyttävät, miten prosessiin tai toimintamalliin kuvattu toiminta käytännössä toteutetaan tai toteutuu. Sisäiset auditoijat voivat auditoinnin yhteydessä esittää kysymyksiä sekä pyytää lisätietoa ja tarkennuksia, jotta he saavat muodostettua kokonaiskäsityksen auditoitavasta toiminnasta. Havaintojen perusteella toimintaan tai prosessi- ja toimintakuvaukseen voidaan tehdä muutoksia toiminnan kehittämiseksi. Luonnollisesti sisäinen auditointitapahtuma ja siinä esille tulleet vahvuudet ja kehittämiskohteet kirjataan ylös ja tallennetaan yrityksen järjestelmään.

Sisäinen auditointiryhmä voi koostua hyvin monipuolisella taustalla ja kokemuksella varustetuista henkilöistä. Mitä monipuolisempi ja -tahoisempi ryhmä on, sitä monipuolisempia näkemyksiä ja havaintoja auditoitavasta kohteesta voidaan saada aikaan. Sisäisten auditoijien ei missään nimessä tarvitse tuntee auditoitavan tahon toimintaa syvällisesti; toki ennakkomateriaaleihin ja toiminnan kuvauksiin on tutustuttava huolellisesti ennen auditointitilaisuutta. Sisäiset auditoinnit ovat yrityksissä usein yhteistä toiminnan kehittämistä hyvässä ja rakentavassa hengessä.

## **YHTEISTÄ KEHITTÄMISTÄ JA AMMATILLISTA KASVUA**

Sisäisen auditoinnin avulla voidaan syventää ymmärrystä eri yksiköiden toiminnasta, rikkoa organisaatorajojen aiheuttamaa siiloutumista, luoda avoimempaa viestintää ja rakentaa aitoa yhteiskehittämistä sekä oman että auditoitavan yksikön toiminnassa. Sisäistä auditointia voisi ajatella työkaluna, jonka avulla eri yksiköt sparraavat toisiaan kehittämään toimintaansa jatkuvasti.

Johdonmukainen henkilöstön arkipäivän toiminnan kehittäminen ja sen vaikutusten ymmärtäminen osana koko yrityksen laatutyötä sitouttaa henkilöstöä paremmin toiminnan kehittämiseen. Sisäinen auditointi toimintana tarjoaa myös erinomaiset mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti laatutyöhön liittyvän osaamisen näkökulmasta.

Sisäinen auditoija pääsee ensinnäkin kouluttautumaan auditoijaksi ja perehtymään laatujärjestelmään liittyvään tietoon ja toimintaan. Sen lisäksi hän pääsee tutustumaan ja havainnoimaan eri yksiköiden toimintaa, kartuttamaan näkemystään ja ymmärrystään yrityksen toiminnasta laajemmin sekä yhdistämään kaiken tämän tiedon yrityksen laatua ohjaaviin malleihin, prosesseihin ja konsepteihin.

Tämä ammatillinen osaaminen on hyvin arvokasta henkilöstölle missä tahansa yrityksessä. Oppilaitosten suhteen olisi erityisen tärkeää huomioida opiskelijat yhtenä kohderyhmänä. Näin he pääsisivät mukaan kokemaan yrityksen laatutyöhön liittyviä asioita konkreettisesti

ja näkemään sisäisen auditoinnin tuoman lisäarvon yhtenä osana toiminnan kehittämistä. Monissa koulutuksissa erilaisia laatujärjestelmiä ja laatutyötä opetetaan teoriassa, mutta käytännön kokemuksen kartuttaminen laatutyöstä opiskeluaikana on haastavampaa toteuttaa. Kouluttautuminen sisäiseksi auditoijaksi jo opiskeluaikana sekä osallistuminen auditointeihin antaisivat opiskelijalle hyvän mahdollisuuden ymmärtää yrityksissä tehtävää laatutyötä konkreettisesti ennen hänen siirtymistään työelämään.

## SISÄINEN AUDITOINTI XAMKISSA?

Xamkin laatujärjestelmään sisäiset auditoinnit eivät tällä hetkellä kuulu. Sen sijaan esimerkiksi Lapin ammattikorkeakoulussa sisäiset auditoinnit ovat käytössä prosessien ja toimintatapojen arvioinnissa ja kehittämisessä. Sisäisiä auditointeja käytetään prosesseissa tai toimintatavoissa havaittujen ongelmien ratkaisuun. Auditointiryhmä arvioi auditointikohteen ja laatii raportin. (Lapin ammattikorkeakoulu 2021, 12.) Oulun ammattikorkeakoulussa sisäiset auditoinnit ovat olleet vertaisarviointia, johon osallistuvat henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajat. Tavoitteena on selvittää, miten laatujärjestelmä palvelee oamkilaisia ja mitkä ovat sen vahvuudet, hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet. Oulun malli korostaa yhteistä kehittämistä, arviointiosaamisen kehittymistä, verkostoitumisen edistämistä ja hyvän kehittämisilmapiirin luomista. Sisäiseen auditointiin kootaan auditointiryhmä, ja välillä prosessiin kuuluu myös auditoinnin kohteen laatima itsearviointi. Sisäisissä auditoinneissa on käytetty kriteereinä esimerkiksi Karvin korkeakoulujen auditointikäsitteen kriteeristöä ja korkeakoulujen laadunhallinnan eurooppalaisia suosituksia (ESG). (Isola & Ahvenlampi 2017, 2.)

Henkilöstöltä saadun aloitteen pohjalta Xamkissa on pohdittu sisäisten auditointien aloittamista. Johdolle esitettiin mallia, jossa auditoijiksi valittaisiin joukko henkilöstöä, jotka haluavat lähteä toimintaan mukaan ja kehittää omaa osaamistaan myös tällä tavoin. Heidät perehdytettäisiin ja koulutettaisiin sisäisiin auditointeihin. Vuosittain laadittaisiin auditointisuunnitelma, jossa määriteltäisiin, mihin teemoihin ja kohteisiin auditoinnit keskittyvät. Esimerkiksi tietosuoja, turvallisuus ja hankintaprosessi ovat esillä olleita, ensimmäisiä teemoja. Auditoinnit toteutettaisiin haastatteluin tai käynnein ja aineistoihin tutustumalla, ja auditoijat kirjaisivat havaintonsa, vahvuudet ja kehittämiskohteet sovitulla tavalla, esimerkiksi IMS-toimintajärjestelmään. Auditointien tuloksista raportoitaisiin johtoryhmälle.

Esitystä ei sellaisenaan katsottu toteutuskelpoiseksi. Keskusteluissa on noussut esiin kaksi näkökulmaa: Tarvitseeko Xamk sisäistä auditointia toimintansa kehittämisen välineeksi vai tarvitaanko sisäistä tarkastusta toiminnan oikeellisuuden ja lainmukaisuuden varmistamiseksi? Kehittääkö yrityksen toiminnan, lopputuotteen ja palvelun laatua kehittämiseen kannustaminen, ideoiden jakaminen ja yhteinen oppiminen vai toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja prosessinmukaisuuden varmistaminen? Sisäisen auditoinnin pelättiin

myös lisäävän työtä ja byrokratiaa. Ratkaisuksi on esitetty mallia, jossa nämä kaksi on jollakin tapaa pyritty yhdistämään ottamalla elementtejä molemmista toimintatavoista. Yhdistämisessä on kuitenkin haasteensa, sillä sisäisen auditoinnin ja tarkastuksen tavoitteet ja lähtökohdat ovat erilaiset.

Sisäistä auditointia koskevan keskustelun taustalla voi tunnistaa erilaisia laatukäsityksiä. Niiden tunnistaminen voi auttaa analysoimaan keskustelua tarkemmin ja kehittämään ammattikorkeakoululle sopivia laadun kehittämisen toimintatapoja, kuten sisäisen auditoinnin mallia. Vaikka eri suuntauksissa käsitykset laadusta ja laadunvarmistuksesta poikkeavat toisistaan, ne eivät Ursinin (2014, 234) mukaan ole vastakkaisia eikä mitään niistä voida pitää toista parempana.

Knighin ja Trowlerin (2000) mukaan laatukäsitykset jaotellaan usein tyyppiin I ja tyyppiin II. Tyyppiin I mukaan laatu määrittyy erityisesti toiminnan tulosten perusteella. Käsitys on yleinen hierarkkisissa, heikkoon luottamukseen perustuvissa ja ulkoisesti ohjattavissa työkaluissa. Tyyppiin I laatukäsitys sopii hyödynnettäväksi erityisesti rutiineihin perustuvan, tuloksia painottavan toiminnan kehittämisessä. Tyyppiin II laadun nähdään perustuvan toimintaan, korkeaan luottamukseen, vuorovaikutukselliseen ja sisäisesti motivoivaan työkaluun, jossa työn tarkka suunnittelu on vaikeaa. Tyyppiin II laatukäsitys soveltuu paremmin itsenäisen ja luovan asiantuntijatoiminnan laadunvarmistukseen.

Yksi tapa laatukäsitysten analysointiin on erottaa laadun kollegiaalinen ja manageriaalinen ulottuvuus. Kollegiaalinen laadunvarmistus perustuu korkeakouluyhteisön itse laatimien tapoihin ja kriteereihin arvioida laatua. Sen tavoitteena on kehittää ja vahvistaa erinomaisuutta. Manageriaalisessa laadunvarmistuksessa keskeisiä ovat rakenteelliset, yksilöistä riippumattomat arviointitavat. Laadunvarmistus perustuu ulkopuolisten toimijoiden asettamiin kriteereihin. Tavoitteena on usein laadun valvonta ja tilivelvollisuuden osoittaminen. (Lomas & Ursin 2009; Ursin 2007.)

Tuloksia ja ulkoista ohjaamista painottava tyyppiin I laatukäsitys, toimintaa, korkeaa luottamusta ja vuorovaikutuksellisuutta painottava tyyppiin II laatukäsitys sekä laadunhallinnan kollegiaalinen ja manageriaalinen ulottuvuus näkyvät korkeakouluissa erilaisina yhdistelminä. Xamkissa jatkotyötä ja pohdintaa vaatii, kehitetäänkö käyttöön sisäisen auditoinnin malli, jossa nämä perusteet voidaan luontevasti yhdistää, vai tuleeko sisäinen auditointi ja sisäinen tarkastus käsittää ja päättää omina kokonaisuuksinaan.

Tarvitseeko Xamk sisäistä auditointia toimintansa kehittämisen välineeksi vai tarvitaanko sisäistä tarkastusta toiminnan oikeellisuuden ja lainmukaisuuden varmistamiseksi?

Auditointihaastattelussa tekemäni henkilökohtainen huomio toimintatapojen erilaisuudesta sai vahvistusta myös auditointiryhmän huomioista au-

ditointiraportissa. Siinä nostettiin esiin koulutusyksiköiden osittain toisistaan poikkeavat käytännöt esimerkiksi opiskelijapalauteprosessissa, kehittämisfoorumeissa sekä TKI:n ja opetuksen yhteistyössä. Auditointiryhmä suositteli opiskelijapalautekäytänteiden ja kehittämisfoorumeiden tarkoituksenmukaista yhtenäistämistä. (Ignatius ym. 2021.) Sisäinen auditointi voisi olla yksi keino, jolla yhtenäistämistä voitaisiin tukea.

Sisäisen auditoinnin yhteydessä, kuten muutenkin laatujärjestelmää kehitettäessä, on pohdittava, mitkä asiat tulee tehdä yhteisen prosessin mukaan. Missä tilanteissa ihmisten tulee käyttää asiantuntemustaan ja luovuuttaan asioiden hoitamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa? Mistä tulee olla yhteinen käsitys ja kuvaus tai ohjeistus? Missä riittää, että kaikilla on yhteinen tavoite, jota kohti mennään erilaisin toteutustavoin? Auditointiryhmän käyttämän ilmaisun ”tarkoituksenmukainen yhtenäistäminen” voidaan tulkita tarkoittavan juuri tämän pohdintaa.

Sekä tyyppin I että tyyppin II laatukäsitystä voidaan hyödyntää korkeakoulussa. Ursinin (2014, 231) mukaan korkeakoulujen rutinoituihin toimintatapoihin, kuten tietojärjestelmien ylläpitoon, sopii tuloksia painottava tyyppin I laatukäsitys. Pääsääntöisesti korkeakoulujen työhön soveltuu kuitenkin paremmin tyyppi II, jolloin laadunvarmistus on luovan työn edistämistä. Sisäisen auditoinnin mallissa tulisi voida yhdistää yhteisten prosessien noudattamisen varmistaminen hyvien käytäntöjen jakamiseen. Miten tämä tehdään? Se vaatii Xamkissa vielä jatkopohdintaa ja yhteistä työstämistä, ennen kuin olemme valmiita sisäisten auditointien käynnistämiseen.



## LÄHTEET

Ignatius, J., Kolehmainen, O, Korhonen, M., Mäki-Ontto, R., Isoaho, K. & Väättäinen, H. 2021. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun auditointi. Karvin julkaisu 3. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://auditoinnit.karvi.fi/luvut/tiivistelma-7/> [viitattu 5.5.2021].

Isola, M. & Ahvenlampi, S. 2017. ”Nyky päivänä on poikkitieteellistä tämä tekeminen.” Oulun ammattikorkeakoulun sisäinen auditointi 2017. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoiminnan julkaisut 12. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201704286283> [viitattu 14.5.2021].

Knight, P. & Trowler, P. 2000. Academic work and quality. *Quality in Higher Education* 6 (2), 109–114.

Laatukeskus s.a. Sisäinen auditointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.laatu-keskus.fi/kauppa/kaupan-juuri/toimintajarjestelma-ja-iso/sisainen-auditointi-p-114.html> [viitattu 28.4.2021].

Lapin ammattikorkeakoulu. 2021. Paras paikka. Laadunhallinta Lapin ammattikorkeakoulussa. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkiset.lapinamk.fi/DropOffLibrary/PARAS%20PAIKKA%20Laadunhallinta%20Lapin%20ammattikorkeakoulussa.pdf> [viitattu 14.5.2021].

Lomas, L. & Ursin, J. 2009. Collegial or managerial? Academic’s conceptions of quality in English and Finnish universities. *European Educational Research Journal* 8 (3), 447–460.

Suomen Standardisoimisliitto s.a. ISO 9001 Laadunhallinta. SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Vahvistettu 2015.

Ursin, J. 2007. Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisia käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Ursin, J. 2014. Korkeakoulujen laadunvarmistus. Teoksessa Kohtamäki, V., Pekkola, E. & Kivistö, J. (toim.) Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Gaudeamus, 224–240.



XAMK  
KEHITTÄÄ