

# LAATUKÄSIKIRJA

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU



*Julkaisusarja* B:49  
*Julkaisusarjan  
vastaava toimittaja* Kari Tiainen  
*Toimittajat* Pekka Auvinen ja Mikko Penttinen  
*Graafinen suunnittelu ja taitto* Salla Anttila

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-229-1 (painettu)  
ISBN 978-952-275-228-4 (verkkojulkaisu)  
ISSN-L 2323-6876  
ISSN 2323-6876  
2. päivitetty painos

*Julkaisumyynti* Karelia-ammattikorkeakoulu  
julkaisut@karelia.fi  
<http://www.tahtijulkaisut.net>

LaserMedia Oy, 2017

B:49

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN  
LAATUKÄSIKIRJA  
HYVÄKSYTTY 15.12.2016 | REHTORI/TOIMITUSJOHTAJA PETRI RAIVO

## SISÄLLYS

<b>1 KARELIAN LAATUPOLITIikka</b> .....	1
<b>2 ULKOINEN OHJAUS</b> .....	5
<b>3 STRATEGINEN PERUSTA</b> .....	7
<b>4 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ</b> .....	9
<b>5 TOIMINNAN SUUNNITTELU</b> .....	11
<b>6 TOIMINTAPROSESSIT</b> .....	12
<b>7 TOIMINNAN ARVIOINTI</b> .....	15
<b>8 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN</b> .....	20

Liite 1: LAADUNHALLINNAN VASTUUT

Liite 2: LAADUNHALLINNAN JA TOIMINNANOHJAUKSEN KÄSITTEITÄ

## 1 KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUPOLITIikka

Karelian laatupolitiikan perustana on jatkuvan parantamisen PDCA-sykli sekä laadunhallinnan elementtien kytkeminen osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja Karelia-intraan. Laadunhallinnan keskeisenä tavoitteena on sujuva toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatutyössä toimitaan läheisyysperiaatteen mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiat pyritään hoitamaan kuntoon mahdollisimman lähellä niiden ilmenemistä. Yhteistyö ja jokaisen korkeakouluuyhteisön jäsenen osallistuminen laatutyöhön omilla vastualueillaan ovat toiminnan laadun perustana.

### Laadunhallinnan tavoitteet

- » sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi,
- » opiskelijoiden/palvelun käyttäjien tarpeiden tunnistaminen ja annettujen lupauten täyttäminen,
- » toiminnan jatkuva kehittäminen sekä
- » kehittämistyön näkyväksi tekeminen kaikissa toiminnoissa ja jokaisen omassa työssä.

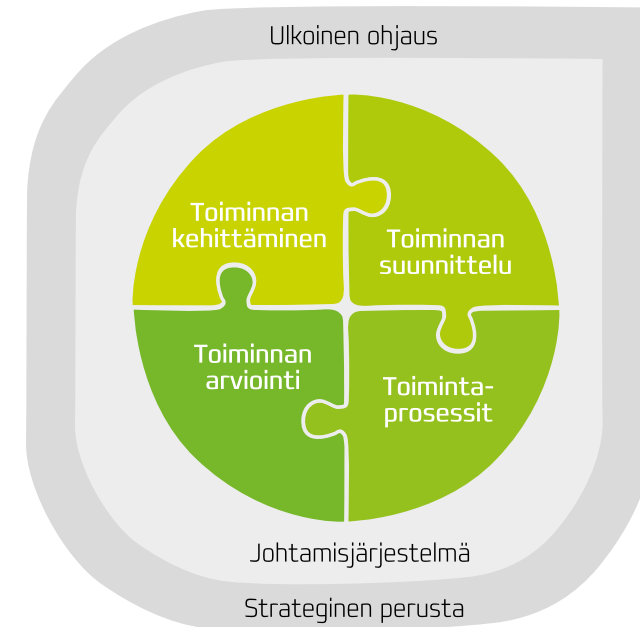
Tässä laatukäsikirjassa kuvataan Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan tavoitteet sekä toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmän keskeiset elementit. Laatukäsikirjan päivittämisestä vastaa vararehtori ja sen hyväksyy rehtori. Laatukäsikirjaan on linkitetty dokumentteja ja oheismateriaalia. Laatukäsikirjan sähköinen versio on ladattavissa osoitteessa [www.karelia.fi](http://www.karelia.fi) – Karelia – Laadunhallinta ja toiminnanohjaus.

### Laadunhallinnan peruseriaatteet

Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laatujärjestelmää, vaan laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (Karelia-intra). Tällä ratkaisulla laadunhallinnasta on pyritty tekemään luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa. Karelia-ammattikorkeakoulun intranetin jäsenyyksen perustana ovat laadunhallinnan keskeiset elementit (kuvio 1).

## Laatua yhteistyöllä

- joka päivä pieniä parannuksia



Kuvio 1. Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan elementit

Laadunhallinta perustuu Demingin jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva sykli, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Jatkuvan parantamisen sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunhallinnan keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta ja johtamisjärjestelmä.

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnanohjausprosessi toteutuu kolmella eri tasolla:

- » opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välillä
- » ammattikorkeakoulun ja toimintayksiköiden välillä sekä
- » toimintayksiköiden toiminnanohjauksena.

Toiminnanohjauksen keskeiset säännöllisesti toteutettavat toiminnot on koottu alla olevaan listaan.

#### STRATEGIATYÖ

- » strategian laadinta osallistavana prosessina 4–5 vuoden välein
- » strategian toteutumisen arviointi strategiakauden puolivälissä ja lopussa
- » strategiapäivät koko henkilöstölle.

#### OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN JA AMMATTIKORKEAKOULUN VÄLINEN TOIMINNAHOJAUS

- » tavoitesopimuksen laadinta opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa 4 vuoden välein [OKM/TASO]
- » toiminnan raportointi vuosittain
- » sopimuskauden kuluessa ministeriön palaute ja alueseminaarit

#### AMMATTIKORKEAKOULUN VUOSITASON TOIMINNAHOJAUS

- » tavoitesopimuksen laadinta ja toteutumisen seuranta kuukausittain/ osavuosisikatsauksien yhteydessä neljä kertaa vuodessa [KARELIA/TASO]
- » toiminnan itsearviointi ja johdon katselmus vuosittain
- » vuosibudjetointi ja talouden seuranta osavuosisikatsauksien yhteydessä
- » henkilöstösuunnitelman päivitys vuosittain
- » tavoite- ja kehityskeskustelut
- » sisäiset auditoinnit vuosittain

Läheisyysperiaatteella on keskeinen merkitys Karelian laadunhallinnassa. Läheisyysperiaate tarkoittaa sitä, että asiat pyritään hoitamaan kuntoon ja toiminnan kehittäminen tapahtuu niin lähellä niiden ilmenemistä kuin mahdollista. Esimerkiksi opintojaksojen vastuuopettajat ja eri toimintojen vastuuhenkilöt vastaavat omien opintojaksojensa ja oman työnsä kehittämisestä. Koulutuspäälliköt vastaavat opetussuunnitelmien sekä koulutuksen toteutusratkaisujen kehittämisestä ja koulutuksen kehittämisryhmä koordinoi koko ammattikorkeakoulua koskevia koulutuksen kehittämistoimia.

Kareliassa toteutetaan avointa toimintakulttuuria, jonka avulla kaikki tuotettu tieto ja osaaminen pyritään saamaan näkyväksi sekä välitettyä kaikkien halukkaiden käyttöön. Avoimuuden muotoja ovat tutkimustiedon avoin julkaiseminen sekä tulosten popularisointi, tutkimusaineistojen avaaminen sekä avoimet tutkimusmenetelmät. Avoimuuden avulla edistetään tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä mahdollistetaan uudenlaista yhteistyötä ja innovaatioita.

#### Laadunhallinnan vastuut

Ammattikorkeakoulun rehtori vastaa ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Jokaisella työntekijällä ja opiskelijalla on kuitenkin vastuu oman työnsä laadusta ja sen kehittämisestä sekä osallistumisesta oman työ-/opiskeluyhteisön kehittämiseen.

Rehtorin nimittämä laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun kehittämisryhmistä, joka vastaa laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä, laatuosaamisen ylläpitämisestä sekä laadunhallintaan liittyvästä viestinnästä. Laaturyhmä nimetään strategiakaudeksi. Laaturyhmässä on opiskelijakunta POKAn nimeämä jäsen. Laadunhallinnan vastuut on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

## 2 ULKOINEN OHJAUS

Karelia-ammattikorkeakoulun ulkoinen ohjaus voidaan jakaa kansainväliseen, kansalliseen ja alueelliseen ohjaukseen. Toimintaan keskeisesti vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (European Higher Education Area, EHEA) rakentaminen, kansallinen korkeakoulupoliittinen ohjaus, ammattikorkeakoulun toiminta-alueen työelämän tarpeet sekä sidosryhmäsuhteet ja kumppanuudet.

Kansallisen koulutuspolitiikan muutoksen lisäksi kansainvälinen koulutuspolitiikka vaikuttaa entistä enemmän maamme korkeakoulujen toimintaan ja korkeakoulujen laatu järjestelmien kehittämiseen. Euroopan tasolla korkeakoulupolitiikkaa ohjaa yhtenäisen eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (EHEA) luominen. Laadunhallinnan yhteiset eurooppalaiset periaatteet on kuvattu vuonna 2015 päivitettyssä dokumentissa (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)).

Suomen korkeakoulutuksen kansallinen laadunvarmistus koostuu kolmesta osasta, joita ovat kansallinen korkeakoulupoliittinen ohjaus, korkeakoulujen oma laadunhallinta ja kansallinen arviointitoiminta (kuvio 2). Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa kansallisesta korkeakoulupoliittisesta ohjauksesta. Ohjaus perustuu lainsäädäntöön, toimilupapäätöksiin sekä ministeriön ja ammattikorkeakoulujen väliseen tavoitesopimusmenettelyyn.

Lainsäädännön perusteella kaikilla korkeakouluilla on itsehallinto ja vastuu toiminnan laadusta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Kukin korkeakoulu rakentaa omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivan laatu järjestelmän ja sen tulee osallistua vähintään kuuden vuoden välein ulkopuoliseen laatu järjestelmän auditointiin, jonka tulokset ovat julkisia.

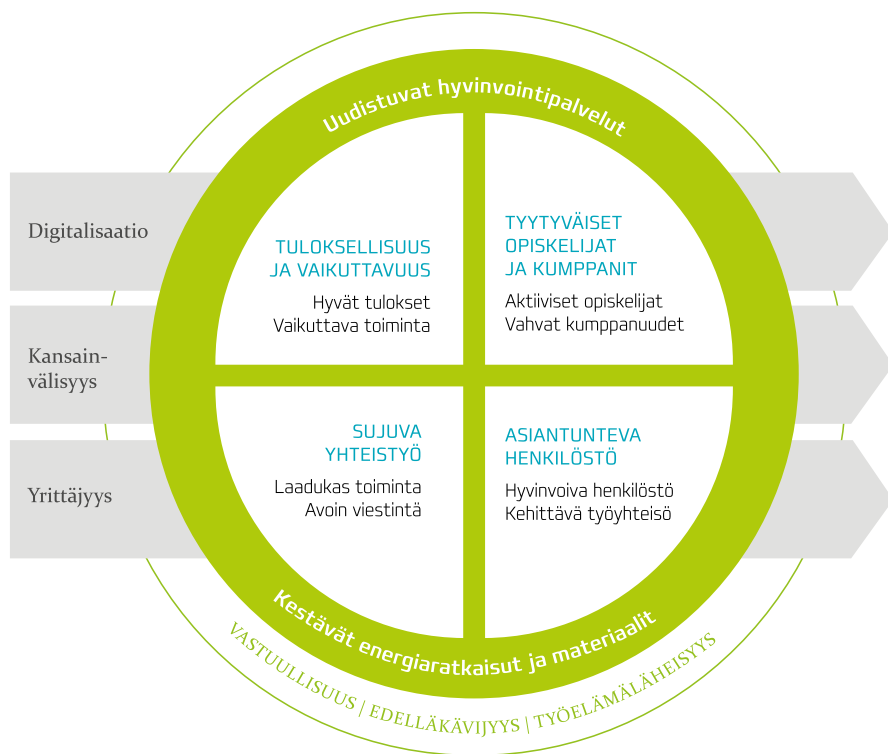
Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) vastaa koulutuksen ulkoisesta arvioinnista Suomessa. Keskuksen yhteydessä toimii korkeakoulujen arviointijaosto, joka päättää korkeakoulujen arviointiin liittyvistä asioista ja hyväksyy auditointien tulokset. Suomalainen kehittävän arvioinnin periaatteita noudattava auditointimalli on rakennettu eurooppalaisten laadunhallintaperiaatteiden mukaisesti.



Kuvio 2. Korkeakoulujen kansalliset laadunhallinnan vastuut

### 3 STRATEGINEN PERUSTA

Karelia-ammattikorkeakoulun strategia on tärkein organisaation toimintaa ja valintoja ohjaava asiakirja. Tällä hetkellä voimassa oleva Karelia 2020 -strategia on laadittu vuosille 2016–2020. Strategia laaditaan osallistavana prosessina yhteistyössä henkilöstön, opiskelijoiden ja keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Ammattikorkeakoulun strategiset linjat ja kehittämistoimet on tiivistetty oheiseen tulokortin esitystapaa noudattavaan kuvioon (kuvio 3).



Kuvio 3. Karelia 2020 -strategian keskeiset valinnat

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiassa määritellään korkeakoulun tahotila. Se ohjaa henkilöstön toimintaa ja päätöksentekoa sekä sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. Strategiassa esitetyt linjaukset perustuvat kansallisiin koulutuspoliittisiin ja muihin keskeisiin linjauksiin ja vaatimuksiin, työelämän ja sen kehittämisen tarpeisiin sekä maakunnan ja Joensuun kaupunkiseudun kehittämislinjauksiin.

Strategiaa toteutetaan ja seurataan Karelia/TASO-sopimusten ja niiden toteutumisen seurannan, johdon katselmusten sekä tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla. Strategian väliarviointi toteutetaan strategiavuoden puolivälissä. Arvioinnin perusteella valitaan strategian loppuvuoden painopisteet, jotka ohjaavat sen vuosittaista toimeenpanoa. Strategiavuoden lopussa toteutetaan koko vuotta koskeva arviointi.



Kuvio 4. Karelia 2020 -strategian toteutus ja seuranta

## 4 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Karelia-ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä palveluliiketoiminta. Karelia on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö, jonka ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous. Yhtiökokous valitsee osakeyhtiön hallituksen, joka vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä. Yhtiöllä on osakeyhtiön hallituksen valitsema toimitusjohtaja, joka toimii myös ammattikorkeakoulun rehtorina.

Karelia ammattikorkeakoulun toimintaa määrittävät seuraavat säännöt

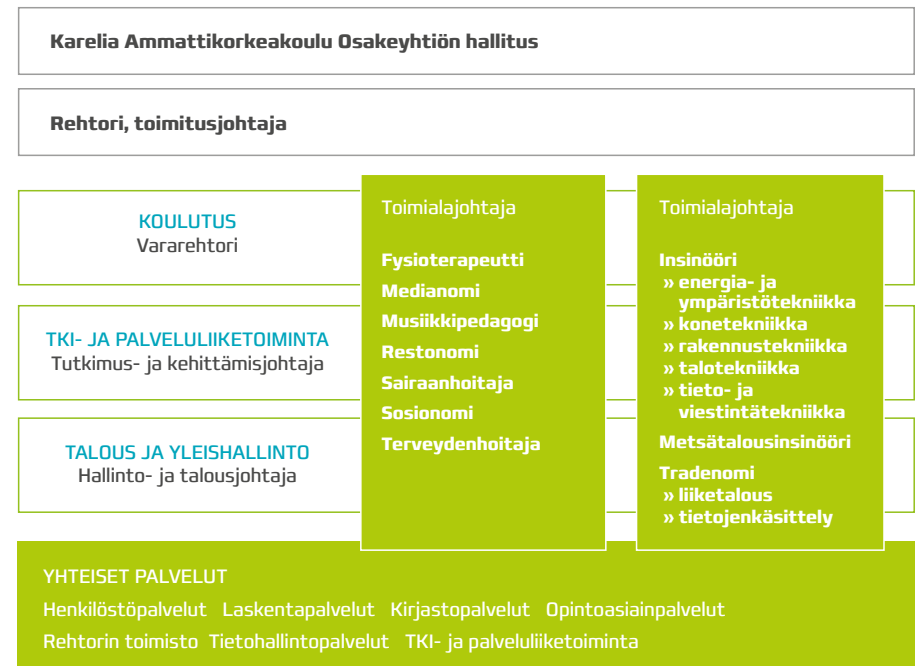
- » Johtosääntö [hyväksyjä Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus]
- » Tutkintosääntö [hyväksyjä Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus]
- » Toimintasääntö [hyväksyjä rehtori]

Johtosäännössä määrätään yhtiön ja ammattikorkeakoulun toiminnasta ja hallinnosta. Ammattikorkeakoulun tutkintosäännössä annetaan ammattikorkeakouluopintoihin liittyviä, lainsäädäntöä täsmentäviä määräyksiä ja ohjeita. Toimintasäännöllä määrätään ammattikorkeakoulun sisäisestä organisaatiosta ja johtamisesta johtosäännön puitteissa.

Ammattikorkeakoulun päätöksenteko tapahtuu esittelystä. Toimintasäännössä nimetyt esittelijät vastaavat osakeyhtiön hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta. Hallituksessa esille tulevia asioita ja päätöksiä käsitellään johtoryhmässä. Toimihaltijapäätöksiä (TOPS) tekevät rehtorin lisäksi toimihaltijat, joille rehtori on toimintasäännöllä siirtänyt ratkaisuvallan. Rehtorin nimittämä johtoryhmä toimii ammattikorkeakoulun sisäisen päätöksenteon ja toiminnan tukena.

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminta jakautuu kahteen toimialaan sekä yhteisiin palveluihin. Toimialojen toiminnasta vastaa toimialajohtaja, jonka alaisina toimivat koulutuspäälliköt ovat toimialojen henkilöstön esimiehiä. Yhteiset palvelut koostuvat erillisistä palveluyksiköistä, joilla on tulosvastuullinen esimies. Toimivallan jako on määritelty tarkemmin ammattikorkeakoulun toimintasäännössä.

Ammattikorkeakoulun ydintoimintoihin liittyvillä kehittämisryhmillä on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteon valmistelussa. Karelian kehittämisryhmät ovat laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä sekä TKI-kehittämisryhmä ja palveluliiketoiminnan ryhmä. Kehittämisryhmien toimintasuunnitelmat käsitellään johtoryhmässä ja ryhmien puheenjohtajat raportoivat toiminnasta johtoryhmälle. Ryhmiin jäsenet vastaavat kehittämisryhmissä käsiteltävien asioiden viestimisestä omissa yksiköissään ja toisaalta tuovat omissa yksiköissä esille tulleita asioita kehittämisryhmiin. Ydintoimintoihin liittyvien kehittämisryhmien lisäksi Kareliassa on strategiankaudeksi nimetyt läpileikkaavien teemojen työryhmät.



Kuvio 5. Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio



## 5 TOIMINNAN SUUNNITTELU

Karelia-ammattikorkeakoulun strategisen toiminnan ohjauksen ja suunnittelun keskeisiä asiakirjoja ovat ammattikorkeakoulun strategia, opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu tavoitesopimus (OKM/TASO) ja ammattikorkeakoulun sisäinen vuosittain laadittava tavoitesopimus (KARELIA/TASO).

- » Karelia 2020 -strategia on tärkein organisaation toimintaa ja valintoja ohjaava asiakirja.
- » Opetus- ja kulttuuriministeriö kanssa solmittavassa tavoitesopimuksessa (OKM/TASO) sovitaan ammattikorkeakoulujen tavoitteista nelivuotiskaudelle. Sopimuksessa määritellään ammattikorkeakoulun kehittämistavoitteet, profiili, tehtävä ja painoalat, tutkintotavoitteet sekä rahoitus.
- » KARELIA/TASO-prosessi on vuosittain toistuva sisäinen toiminnan suunnittelun prosessi. Tulevan vuoden sopimuksen valmistelu käynnistyy kevään strategiapäivässä. Valmisteluprosessin tuloksena syntyy rehtorin hyväksymä Karelia/TASO-sopimus, jossa määritellään tulevan vuoden keskeiset kehittämiskohteet ja tulostavoitteet.

Strategisen suunnittelun asiakirjojen lisäksi ammattikorkeakoulussa laaditaan säännöllisesti eri tehtäväalueiden käytännön toimintaa koskevia suunnitelmia.

- » Koulutustoimintaan liittyviä suunnitelmia ovat esimerkiksi opetus- ja toteutussuunnitelmat, työjärjestykset ja opettajien työaika-suunnitelmat.
- » TKI-toimintaa ohjaavat painoalojen kehittämissuunnitelmat ja hankekohtaiset projektisuunnitelmat.
- » Kumppanuussopimukset ja toimintasuunnitelmat ohjaavat yhteistyötä keskeisten kumppaneiden kanssa.
- » Henkilöstöasioiden perustana on vuosittain päivitettävä henkilöstösuunnitelma.
- » Talusasioita ohjaavia keskeisiä suunnitteluasiakirjoja ovat budjetti ja investointisuunnitelma.

## 6 TOIMINTAPROSESSIT

Prosessikuvausten avulla kuvataan organisaation yhteiset toimintatavat ja niihin liittyvät vastuut. Prosessien perustana on ammattikorkeakoulun strategia, säännöt sekä opiskelijoiden ja palvelujen käyttäjien kannalta keskeiset toiminnot. Prosessin kehittäminen liittyy organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Prosessin kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun, sujuvuuden ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä resurssien tehokkaaseen käyttöön.

Karelia-ammattikorkeakoulun prosessit on jaoteltu ydintoimintojen prosesseihin sekä strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseihin (kuvio 6). Prosessikartan ja käsitteiden perustana ovat Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) suosituksien, joita on sovellettu ammattikorkeakoulun käyttöön sopiviksi.



Kuvio 6. Karelia-ammattikorkeakoulun prosessikartta

Ydintoimintojen sekä strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseista on laadittu prosessikuvaukset. Tarvittaessa kuvauksia on tarkennettu prosessikuvauksiin linkitetyillä työohjeilla ja muilla ohjeistuksilla. Tukipalveluohjeistuksia ei ole pääsääntöisesti kuvattu erillisinä vaan ne on integroitu prosessikuvauksiin. Henkilöstö- ja talousasioista on laadittu erillistä ohjeistusta.

Prosessit on kuvattu ensisijaisesti asiakkaiden näkökulmasta tavoitteena sujuvan toiminnan ja palvelun varmistaminen. Kuvauksissa on pyritty yksinkertaisuuteen ja pelkistämiseen. Niissä ei kuvata toiminnan kaikkia yksityiskohtia, vaan keskitytään niihin toimintoihin, jotka ovat ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta keskeisiä. Ydintoimintojen sekä strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessikuvaukset on esitetty havainnollisina kokonaisuuksina Karelia-intrassa niiden luontaisissa asiayhteyksissä toimintojen omilla sivuilla.

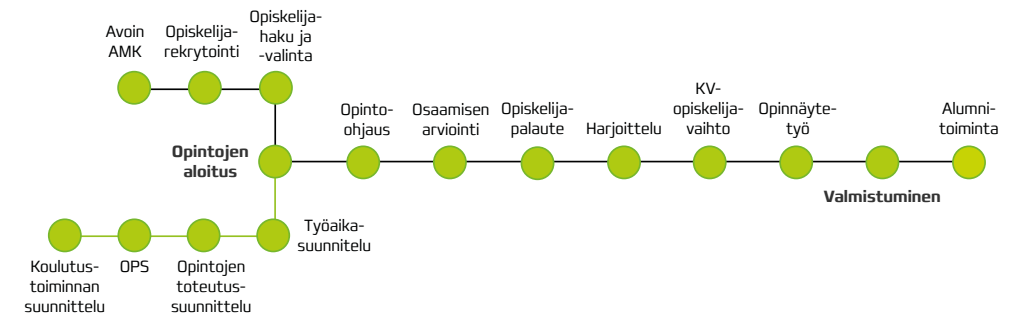
### Strateginen johtaminen ja ohjaus

Rehtori hyväksyy prosessikuvaukset.



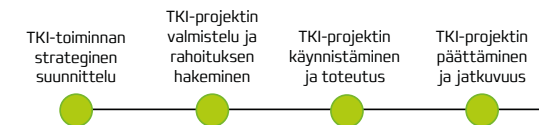
### Koulutustoiminta

Vararehtori hyväksyy prosessikuvaukset.



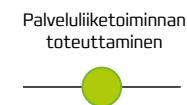
### Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta

Tutkimus- ja kehittämisjohtaja hyväksyy prosessikuvaukset.



### Palveluliiketoiminta

Tutkimus- ja kehittämisjohtaja hyväksyy prosessikuvaukset.



## 7 TOIMINNAN ARVIOINTI

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnan arviointi koostuu ulkoisista arvioinneista, palautejärjestelmien avulla ja muulla tavoin kerättävästä palaute-tiedosta sekä sisäisistä arvioinneista.



Kuvio 7. Palaute-tiedon käsittely ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

### Ulkoiset auditoinnit

Karelia-ammattikorkeakoulu on osallistunut säännöllisesti ulkoisiin arviointeihin. Ammattikorkeakoulu tai sen yksiköt ovat osallistuneet lukuisiin koulutusala- tai teema-arviointeihin. Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamiin koulutuksen laatu-yksikkö- ja aluekehitysvaikutuksen huippu-yksikköarviointeihin Karelia on osallistunut säännöllisesti. Korkeakoulujen arviointineuvosto auditoi ammattikorkeakoulun laatu-järjestelmän syksyllä 2011. Ammattikorkeakoulun laadunhallinta oli auditoinnin perusteella edistyneellä tasolla. Korkeakoulujen kansallisesta auditointitoiminnasta vastaa Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Karelia-ammattikorkeakoulun seuraava ulkoinen arviointi on vuonna 2017.

### Palautejärjestelmät

Karelia-ammattikorkeakoulun palautejärjestelmät kattavat opiskelijoilta, työeläältä ja henkilöstöltä kerättävän palautteen. Palautteen keräämisessä hyödynnetään ammattikorkeakoulussa kehitettyjä sähköisiä palautejärjestelmiä. Opiskelijapalaute kerätään ammattikorkeakoulun oman opiskelijapalautejärjestelmän (Karelia/OPALA), opintojaksopalautejärjestelmän sekä valtakunnallisen AVOP-kyselyn kautta. Opiskelijapalaute on kerätty systemaattisesti lukuvuodesta 1999–2000 lähtien. Henkilöstöpalaute (HEPALA) on kerätty säännöllisesti vuodesta 2001 ja työelämäpalaute vuodesta 2005 alkaen.

Palaute-tiedon yhteenveto tehdään vuosittain maaliskuussa. Kerran vuodessa toteutettavat kyselyt ajoittuvat tammi–helmikuulle. TKI-palautekysely toteutetaan kerran vuodessa. Palautteen keruu valmistuvien opiskelijoiden osalta on jatkuvaa. Palaute-tiedon yhteenvetoon laadinnan jälkeen tuloksia käsitellään palautetta antaneiden kanssa, kyselyjen tulokset analysoidaan ja niiden perusteella päätetään käynnistettävistä kehittämistoimista. Palaute-tiedon perusteella tapahtuvan kehittämisen lähtökohtana on läheisyys-periaate. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelmat pyritään ratkaisemaan mahdollisimman lähellä toimintaa. Palaute-tiedon tulkinta tapahtuu johdon katselmuksen yhteydessä.

Järjestelmien kautta tulevan palautteen lisäksi välittömällä palautteella on tärkeä merkitys toiminnan kehittämisessä. Välitöntä palautetta käsitellään eri yksiköiden henkilöstökokouksissa, toimialajohdon kokouksissa ja tarvittaessa ammattikorkeakoulun johtoryhmässä.

Edellä mainittujen palautejärjestelmien lisäksi ammattikorkeakoulussa kerätään säännöllisesti palautetta eri toiminnoista (mm. kirjastopalvelut ja tietohallintopalvelut). Näiden palautteiden keruu ja käsittely on kuvattu kunkin toiminnon ohjeistuksen yhteydessä.

### Opiskelijapalautte (OPALA)

Opiskelijapalautteen keräämiseen ammattikorkeakoululla on käytössä systemaattiset ja koko opiskeluprosessin kattavat palautejärjestelmät. Palautteet koostuvat opintojaksokohtaisesta palautteesta sekä ammattikorkeakoulun yhteisestä kerran vuodessa kaikilta tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskelevilta opiskelijoilta kerättävästä lukuvuosipalautteesta (KARELIA/OPALA-palautte). Kyselyillä kerätään palautetta opetussuunnitelmista, koulutuksen toteutuksesta, oppimisen ohjauksesta ja arvioinnista sekä osaamisen kehittymisestä. Valmistumassa olevat opiskelijat vastaavat valtakunnalliseen AVOP-lähtökyselyyn. Saatua palautetta hyödynnetään kehitettäessä ammattikorkeakoulun ja toimialojen toimintoja. Opintojakso-, lukuvuosi- ja valmistumisvaiheen palautekyselyjen lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus antaa avointa palautetta Pakki-portaalissa ja suoraa palautetta kenelle tahansa toiminnasta vastuussa olevalle. Edellä mainittujen palautekäytäntöjen lisäksi ammattikorkeakoulun opiskelijoilta kerätään tukipalveluihin liittyvää palautetta.

### Työelämäpalautte

Työelämäpalautteekyselyjen tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää ammattikorkeakoulun ja työelämän välisen yhteistyön toimivuutta opintoihin liittyvässä harjoittelussa, opinnäytetyössä, sekä TKI- ja palveluliiketoiminnassa. Kyselyjen tulosten perusteella esille tulleiden kehittämiskohteiden täsmen-täminen tapahtuu ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyökumppaneiden tapaamisissa.

### Henkilöstöpalautte (HEPALA)

Henkilöstöpalautetta kerätään vuosittain työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Kyselyllä kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä työn sisältöön, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen, kehittymisen tukeen sekä työhyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviin asioihin.

### Sisäiset arvioinnit

Johdon katselmus ja sisäiset auditoinnit ovat vuosittain toteutettavia sisäisen arvioinnin käytäntöjä. Tämän lisäksi toteutetaan muutaman vuoden välein strategian toteutumisen itsearviointi sekä laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi.

### Strategian itsearviointi

Ammattikorkeakoulun strategian toteutumista arvioidaan jatkuvasti säännöllisesti toistuvien toiminnanohjauksen käytäntöjen yhteydessä. Strategiakauden puolivälissä suoritetaan laaja strategian toteutumisen itsearviointi. Sen perusteella arvioidaan strategian toteutumista ja tehdään ratkaisuja tarvittavista muutoksista strategiakauden loppujakson painotuksiin.

### Sisäiset auditoinnit

Ammattikorkeakoulussa toteutetaan vuosittain sisäisiä auditointeja, joiden tavoitteina on:

- » saada palautetta Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämistarpeista,
- » vahvistaa henkilöstön ja opiskelijoiden laatutyöosaamista,
- » tukea laatutyön jalkauttamista sekä
- » valmistautua laatujärjestelmän ulkoiseen auditointiin.

### Johdon katselmus ja toimintakertomus

Johdon katselmus on Karelia-ammattikorkeakoulun vuosittain toistuva toiminnan arviointikäytäntö. Johdon katselmuksen tavoitteena on muodostaa tiivis kokonaiskuva ammattikorkeakoulun edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista sekä arvioida toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Johdon katselmus koostuu koulutusvastuiden laatimasta itsearvioinnista ja niiden pohjalta johtoryhmätyöskentelynä tuotetusta katselmusdokumentista.

Johdon katselmus toteutetaan vuosikellon mukaisesti huhti-toukokuussa välittömästi sen jälkeen, kun edeltävän vuoden tulokset on saatu koottua. Edeltävän vuoden tulosten lisäksi arvioidaan myös kuluvan vuoden tuloksia siinä määrin kuin niitä on jo tiedossa.

Johdon katselmuksesta laaditaan katselmustilanteessa tiivis raportti. Johdon katselmuksen tuloksia ja niiden pohjalta toteutettuja kehittämistoimia käsitellään seuraavan vuoden toiminnan suunnittelun yhteydessä (Karelia/TASO).

Ammattikorkeakoulussa laaditaan vuosittain toimintakertomus, johon on koottu katsaus edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista.

## 8 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Karelia-ammattikorkeakoulun kehittämistarpeet voidaan jakaa koko ammattikorkeakoulua koskeviin, yksikkökohtaisiin sekä yksittäiseen työntekijään tai henkilöstöryhmään liittyviin tarpeisiin. Koko ammattikorkeakoulua koskevan pitkäjänteisen kehittämisen pohjana ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmitut tavoitesopimukset, strategiset valinnat, valitut kehittämiskohteet ja niiden toteutumisen säännöllinen seuranta ja arviointi sekä vuosittain toteutettava johdon katselmus ja sisäinen auditointi.

Koko ammattikorkeakoulun kannalta keskeiset kehittämistoimet ja niihin liittyvät vastuut kirjataan vuosittain laadittavaan sisäiseen Karelia/TASO-sopimukseen. Keskeisten kehittämiskohteiden lisäksi Karelia/TASO-sopimukseen on kirjattu koko ammattikorkeakoulun ja koulutusvastuukohtaiset tulostavoitteet. Keskeisten kehittämiskohteiden vastuutahot huolehtivat toimenpiteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä varmistetaan niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Toteutumista seurataan jatkuvasti ja toteutuneet toimenpiteet dokumentoidaan. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan neljännesvuosittain osavuosikatsausten yhteydessä johtoryhmässä ja koko vuoden osalta johdon katselmuksessa.

Karelian kehittämisryhmillä on keskeinen rooli ydintoimintoihin liittyvien kehittämistoimien toteuttamisesta. Kehittämisryhmät laativat vuosittain toimintasuunnitelmat, jotka käsitellään johtoryhmässä. Monet strategisista kehittämishankkeista jatkuvat usean vuoden ajan. Keskeisten kehittämistoimien toteutumista arvioidaan johtoryhmässä ja vuosittain toteutettavan johdon katselmuksen yhteydessä.

Karelia/TASO-sopimus luo perustan ammattikorkeakoulun eri yksiköiden kehittämistoimille. Tämän lisäksi yksiköiden henkilöstökokouksissa käsitellään säännöllisesti seurattavia tunnuslukuja ja saatua palautetta ja ryhdytään tarvittaessa kehittämistoimiin.

Yksilötasolla toimintaa ja osaamista arvioidaan sekä sovitaan kehittämistavoitteista vuosittain toteutettavissa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut käydään samanaikaisesti koko organisaatiossa yhtenäisen ohjeistuksen mukaisesti. Yksilökeskustelujen jälkeen keskustelujen yhteenvetoa käsitellään esimiehen johdolla ryhmä-/yksikkötasolla.

## LAADUNHALLINNAN VASTUUT | Liite 1.

VASTUUHENKILÖ-/VASTUUTAHO	LAADUNHALLINTAAN LIITTYVÄ VASTUU
Rehtori Johtoryhmä	Kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksista sekä laadusta ja sen kehittämisestä.
Laaturyhmä Vararehtori Laatukoordinaattori	Vastuu laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä, laatuosaamisen ylläpitämisestä sekä laadunhallintaan liittyvästä viestinnästä.
Kehittämisryhmien puheenjohtajat / kehittämisryhmät	Vastuu oman vastualueensa <ul style="list-style-type: none"> <li>» toiminnan laadun ja laadunhallinnan kehittämisestä</li> <li>» yhteisten prosessikuvausten/ohjeistusten laadinnan ja arvioinnin koordinoinnista</li> <li>» laatu palautteiden käsittelystä, palautteen palautteiden laadinnasta ja palautteista tiedottamisesta</li> <li>» koko ammattikorkeakoulua koskevien kehittämistoimien koordinoinnista</li> </ul>
Toimialajohtajat ja yksiköiden päälliköt	Vastuu oman yksikkönsä <ul style="list-style-type: none"> <li>» toiminnan tuloksista ja laadusta laatujärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta</li> <li>» laatu palautteiden käsittelystä, palautteen palautteiden laadinnasta ja palautteista tiedottamisesta</li> <li>» kehittämistoimien toteuttamisesta</li> <li>» henkilöstön ja opiskelijoiden laatu tietoisuuden kehittämisestä sekä</li> <li>» vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä.</li> </ul>
Prosessien/ohjeistusten vastuuhenkilöt	Vastuu prosessin kuvaamisesta/ohjeistuksen laadinnasta ja päivittämisestä Karelia-intrassa ja Pakki-opiskelijaportaalissa sekä toiminnan kehittämisestä omalla vastualueellaan.

## LAADUNHALLINNAN VASTUUT | Liite 1.

VASTUUKÄSIKIRJÄ- /VASTUUTAHO	LAADUNHALLINTAAN LIITTYVÄ VASTUU
Prosessien hyväksyjät	Jokaisella ydintoiminnalla (strateginen johtaminen, koulutus, TKI-toiminta sekä palveluliiketoiminta) on kokonaisuudesta vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastuualueensa prosessikuvaukset/ohjeistukset.
Opiskelijakunta POKA	Opiskelijakunta osallistuu korkeakoulu yhteisön kehittämiseen ja vastaa opiskelijoiden laatu-tietoisuuden kehittämisestä. Opiskelijakunta nimeää edustajat päätöksentekoihin sekä kehittämissyihin, koulutusvastuukokouksiin ja muihin työryhmiin.
Karelian henkilöstö ja opiskelijat	Vastuu <ul style="list-style-type: none"> <li>» oman työn laadusta ja sen kehittämisestä</li> <li>» omasta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä</li> <li>» rakentavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä</li> <li>» osallistumisesta oman työ-/opiskeluyhteisön kehittämiseen</li> </ul>

## LAADUNHALLINNAN JA TOIMINNANOHJAUKSEN KÄSITTEITÄ | Liite 2.

Auditointi	Auditointi on riippumatonta ulkopuolista toimintaa, jossa selvitetään, onko laatu järjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoituksenmukainen. Suomen korkeakoulujen tulee osallistua määräväläin laatu järjestelmän ulkoiseen auditointiin. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) vastaa Suomessa laatu auditointien toteuttamisesta.
Laatu	Ammattikorkeakoulun näkökulmasta laatu tarkoittaa tarkoituksenmukaista toimintaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Opiskelijoiden/asiakkaiden näkökulmasta laatu merkitsee sitä, että ammattikorkeakoulun opetus ja palvelut vastaavat annettuja laatu lupauksia sekä palvelun käyttäjien odotuksia ja tarpeita.
Laatupolitiikka	Laatupolitiikka koostuu laatu järjestelmän tavoitteista ja perusperiaatteista sekä laadunhallinnan vastuunjaosta.
Kansallinen koulutuksen arviointikeskus www.karvi.fi	Kansallinen koulutuksen arviointivirasto. Sen tehtävänä on toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen toimintaan liittyviä arviointia. Keskuksen yhteydessä toimii korkeakoulujen arviointijaosto, joka päättää korkeakouluja koskevien arviointien hankesuunnitelmasta, suunnittelu- ja arviointiryhmien kokoonpanosta sekä korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointien lopputulosten hyväksymisestä.
Johdon katselmus	Karelia-amk:ssa vuosittain toistuva arviointikäytäntö, jonka tavoitteena on arvioida ammattikorkeakoulun edeltävän vuoden toimintaa ja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.
Laadunhallinta	Laadunhallinta tarkoittaa niitä menettelytapoja, joiden avulla korkeakoulu turvaa ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua.
Laatu järjestelmä	Laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista, prosesseista ja resursseista koostuva kokonaisuus.
Laatukäsikirja	Laatu järjestelmän rakennetta ja toimintoja kuvaava asiakirja.
Laatutyö	Laatutyö koostuu laadunhallinnasta ja laatu järjestelmän kehittämisestä.
OKM/TASO	Korkeakoulun sekä opetus- ja kulttuuriministeriön välinen tavoitesopimus, jolla sovitaan korkeakoulun profiilista, tulostavoitteista, kehittämisen painopisteistä ja rahoituksesta.

## LAADUNHALLINNAN JA TOIMINNANOHJAUKSEN KÄSITTEITÄ | Liite 2.

Palautteen palaute	Palautteen palautteessa palautteen saanut henkilö/korkeakoulun yksikkö antaa palautteen antajalle vastapalautteen eli oman tulkinsa palautteesta ja sen edellyttämistä kehittämistoimista.
KARELIA/TASO	Kareliassa vuosittain toistuva sisäisen toiminnan suunnittelun prosessi, jonka tuloksena syntyy KARELIA/TASO-sopimus. Sopimuksessa määritellään koko ammattikorkeakoulun eri yksiköiden tulos- ja kehittämistavoitteet.
Prosessi / prosessikuvaus	Sarja toisiinsa liittyviä ja toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi tai palveluiksi. Prosessikuvaus on toiminnan ymmärtämiseksi ja ohjeistamiseksi tehty sanallinen kuvaus toiminnasta.
Prosessikartta	Karelian tärkeimpiä prosesseja ja niiden välisistä suhteista havainnollistava graafinen kuvaus.
Prosessin hyväksyjä	Ydintoimintojen prosessikokonaisuuden vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastualueensa prosessit ja ohjeistukset.
Prosessin vastuhenkilö	Prosessin kuvaamisesta, toimivuuden arvioinnista ja kehittämisestä vastaava henkilö.
Tasapainotettu tuloskortti	Karelian tavoitteet on jäsennetty tasapainotetun tuloskortin näkökulmia soveltaen. Karelian tuloskortilla käytettyjä näkökulmia ovat vastuullinen ja tuloksellinen toiminta, tyytyväiset opiskelijat ja asiakkaat, sujuva yhteistyö ja asiantunteva henkilöstö.
Työohje	Prosessin keskeisiä osa-alueita kuvaava yksityiskohtainen, prosessikuvaukseen linkitetty ohjeistus.
Vuosikello	Karelian toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan toimintojen vuosittaista ajoittumista kuvaava kaavio.
Ydintoiminto	Organisaation toiminnan kannalta keskeinen ja suoraan ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen liittyvä kokonaisuus. Karelian ydintoimintoja ovat koulutus, TKI-toiminta sekä palveluliiketoiminta.



## LAATUKÄSIKIRJA

Karelia-ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laatujärjestelmää, vaan laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua. Tällä ratkaisulla laadunhallinnasta on pyritty tekemään luonteva osa ammattikorkeakoulun normaalia, päivittäistä toimintaa.

Ammattikorkeakoulun laadunhallinta perustuu Demingin jatkuvan parantamisen sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva sykli, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Demingin syklin osa-alueiden lisäksi laadunhallinnan keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta ja johtamisjärjestelmä.

Laatukäsikirjassa on kuvattu ammattikorkeakoulun keskeiset toiminnot. Käsikirjan sisältö on jäsennetty edellä mainittujen laadunhallinnan elementtien pohjalta. Laatukäsikirjan sähköinen versio on ladattavissa osoitteessa [www.karelia.fi](http://www.karelia.fi) [Karelia – Laadunhallinta ja toiminnanohjaus].

### **KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA B:49**

ISBN 978-952-275-229-1 (painettu)

ISBN 978-952-275-228-4 (verkkójulkaisu)

ISSN-L 2323-6876 | ISSN 2323-6876