



# Karelia-ammattikorkeakoulun opetus-, TKI- ja palvelutoiminnan integraation sisäinen auditointi





Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C: Raportteja, 8

# **Karelia-ammattikorkeakoulun opetus-, TKI- ja palvelutoiminnan integraation sisäinen auditointi**

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2013

<i>Julkaisusarja</i>	C: Raportteja, 8
<i>Julkaisusarjan vastaava toimittaja</i>	Kari Tiainen
<i>Toimittajat</i>	Petri Raivo, Lasse Neuvonen, Raimo Moilanen, Jarmo Renvall, Marika Turkia, Mikko Penttinen
<i>Sivuntaitto</i>	Kaisa Varis
<i>Kansikuva</i>	Aleksi Aaltonen

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

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

ISBN 978-952-275-094-5  
ISSN-L 2323-6914  
ISSN 2323-6914

<i>Julkaisumyynti</i>	Karelia-ammattikorkeakoulu julkaisut@karelia.fi <a href="http://www.tahtijulkaisut.net">http://www.tahtijulkaisut.net</a>
-----------------------	---

Joensuu 2013

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Auditoinnin kohteet ja toteutus</b>	<b>8</b>
2.1 Yhteys aikaisempiin auditointeihin	8
2.2 Auditointikohde	9
2.3 Auditoinnin toteutus	10
<b>3 Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio</b>	<b>12</b>
<b>4 Integraation tavoitteet ja kytkeä strategiaan</b>	<b>14</b>
4.1 Kytkeytyminen strategiaan ja painoaloihin	15
<b>5 Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus ja vaikuttavuus kehittämisessä</b>	<b>18</b>
5.1 Integraation suunnittelukäytännöt	18
5.2 Integraation toteutus	19
5.3 Opiskelijoiden osallistuminen integraatioon	19
<b>6 Laatu järjestelmän tuottaman tiedon kattavuus, käytettävyys ja hyödyntäminen</b>	<b>21</b>
6.1 Laatu järjestelmän tuottaman tiedon kattavuus	21
6.2 Palautejärjestelmät ja toiminnan tulosten mittaaminen	22
6.3 Toiminnan arviointi ja kehittäminen	22
<b>7 Vastuiden jakautuminen ja menettelytapojen kuormittavuus</b>	<b>24</b>
7.1 Vastuut integraatiossa	24
7.2 Integraatiota tukevat prosessit ja niiden toimivuus	25
7.3 Menettelytapojen kuormittavuus	27
<b>8 Keskeiset tukipalvelut opetus-, TKI- ja palvelutoiminnan integraatiossa</b>	<b>28</b>
<b>9 Johtopäätökset</b>	<b>30</b>

# 1 Johdanto

**K**arelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittämisellä on jo yli 20 vuoden perinne. Nykyisessä laadunhallintajärjestelmässä toiminnan ohjaus ja laadunvarmistus on liitetty kiinteästi toisiinsa. Tämä näkyy hyvin konkreettisella tavalla mm. ammattikorkeakoulun intranetin – Karelia-intran – toiminnoissa, joissa ohjaus ja laadunvarmistus ovat osa järjestelmän rakennetta. Tällä ratkaisulla laadunvarmistuksesta on pyritty tekemään luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistus perustuu yhdysvaltalaisen William Edwards Demingin kehittämään jatkuvan parantamisen (Continuous quality improvement) PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva kierto, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä sai ansaitun tunnustuksen, kun Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) toteutti vuonna 2011 silloisen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin, jonka läpäisimme erinomaisin arvostuksin 13.12.2011.

Toimintaa tukevan laatujärjestelmän jatkuva parantaminen on oleellinen osa Karelia-ammattikorkeakoulun vuosien 2013–2017 strategiaa. Ammattikorkeakoululla on arkipäivän toimintaan kytkeytyvä laatujärjestelmä, joka tuottaa systemaattista ja luotettavaa tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Toimivalla laatujärjestelmällä varmistetaan henkilöstön sujuva työ ja opiskelijoiden hyvä oppiminen. Keskeisinä kehittämiskohteina ovat toimintaprosessien kehittäminen ja yksinkertaistaminen, vuosittain toistuvan sisäisen auditointikäytännön vakiinnuttaminen ja valmistautuminen kansainväliseen auditointiin. Erityisen tärkeitä toimenpiteitä laadun jatkuvan parantamisen ja laatutason vakauttamiseksi.

sen kannalta ovat vuosittain toistuvat sisäiset auditoinnit. Niitä on suunniteltu toteutettavaksi kaksi kertaa vuodessa. Nyt toteutettu sisäinen auditointi tarkasteli opetuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) sekä palvelutoiminnan integraatiota.

Laadukkuus on keskeinen Karelia-ammattikorkeakoulun arvo. Se haastaa meidät jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen – *laatua yhteistyöllä, joka päivä pieniä parannuksia.*

Petri Raivo, rehtori

# 2 Auditoinnin kohteet ja toteutus

## 2.1 YHTEYS AIKAISEMPIIN AUDITOINTEIHIN

Karelia-ammattikorkeakoulussa (ent. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu) toteutettiin syksyllä 2010 sisäinen auditointi, joka toimi hyvänä laadunvarmistuksen kehittämisen työkaluna sekä valmistautumisena syksyllä 2011 Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamaan ulkoiseen laadunvarmistusjärjestelmän auditointiin. 2010 toteutetussa sisäisessä auditoinnissa kehittämiskohteiksi nousivat opetuksen, TKI- ja palvelutoiminnan integraation näkökulmasta:

- » Opetuksen pedagogisten mallien kehittäminen TKI-toiminnan integroinnin voimistamiseksi
- » TKI-toiminnan opetuksellistaminen
- » TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnin huomioiminen ydinprosessien ja niitä tukevien toimintaohjeiden laadinnassa
- » Opiskelijoiden laajempi osallistaminen

Näistä kohteista ammattikorkeakoulu valitsi kehittämistoimenpiteet ja niille nimettiin vastuuhenkilöt. Kehittämistoimenpiteiksi valittiin seuraavat kokonaisuudet: 1) Opiskelijoiden osallistuminen suunnitteluun ja kehittämiseen. 2) TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnin selkiyttäminen. 3) TKI-toiminnan prosessien viimeistely ja jalkauttaminen keskuksiin. Toimenpiteiden etenemistä arvioitiin ja seurattiin laaturyhmän kokouksissa.

Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ulkoisessa auditoinnissa vuonna 2011 todettiin sekä koulutustoiminnan että TKI-toiminnan olevan kehittyvässä vaiheessa. Pal-



velutoiminta ei ollut tuolloin auditointikohde, mutta auditointiraportissa todettiin palvelutoiminnan tukevan aluekehitystä laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen kautta. Auditoinnissa koulutustoiminnan kehittämiskohteiksi nostettiin opetussuunnitelmien toteutuksen laadunvarmistus, opintojen ja opetuksen systemaattinen kytkeminen TKI-toimintaan sekä opintojaksopalautekäytäntöjen yhtenäistäminen ja järjestelmällinen käyttöönotto. TKI-toiminnan kehityskohteiksi esitettiin päätöksentekoketjujen optimointia (lyhentämistä), lisäksi kehittämiskohteiksi nostettiin esille opiskelijoiden oppimisen ja opintojen suunnittelu, toteutus ja arviointi osana projekteja sekä opiskelijoiden ja opettajien kytkeminen kaikkiin projektin vaiheisiin.

## 2.2 AUDITOINTIKOHDE

Auditointi kohdistui Karelia-ammattikorkeakoulun keskusten tekemiin itsearviointiraportteihin opetuksen, TKI:n ja palvelutoiminnan integraatiosta, kahteen erilliseen näyttöön integraation soveltamisesta käytäntöön sekä auditointihaastattelusta. Itsearvioinneissa, näytöissä ja haastattelussa sovellettiin Korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointikäsikirjaa vuosiksi 2011-2017.

Keskukset laativat itsearviointiraportin, jossa arvioitiin mitä tavoitteita toiminnalle oli asetettu, mitkä olivat laadunhallinnan keskeiset menettelytavat niiden saavuttamiseksi, miten eri toimijat osallistuvat laatutyöhön ja miten osallistumista tuetaan. Lisäksi pyydettiin arvioimaan:

- 1) tavoitteiden saavuttamista ja kytkentää korkeakoulun kokonaisstrategiaan,
- 2) laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä,
- 3) laatu järjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyyttä ja hyödyntämistä,
- 4) eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutuneisuutta laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta,
- 5) toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta kuormittavuutta ja vaikuttavuutta.

Näytöissä pyydettiin konkreettisia esimerkkejä siitä miten integraation suunnittelu, toteutus ja vaikuttavuus todentuvat keskuksen toiminnassa kahden esimerkin kautta. Itsearvioinneista ja näytöistä keskukselta myös kirjasiivat toiminnan kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Keskukset tuottivat seuraavat näytöt:

Keskus	Näytöt
Biotalouden keskus	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ympäristöteknologian koulutusohjelma, Vesistöjen hoito ja kunnostus -opintojakson integraatio Järeä-hankkeeseen</li><li>2. Maaseutuelinkeinojen Ajankohtaista maataloustutkimuksessa -opintojakson ja Pellot tuottamaan -hankkeen integraatio</li></ol>
Liiketalouden ja tekniikan keskus	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Liiketalouden koulutusohjelman opetuksen ja TKIP-integraatiota pohjoiskarjalaisten yritysten ja Mahdollisuus maaseudulla -hankkeen kanssa</li><li>2. YAMK-koulutus</li></ol>
Luovan talouden keskus	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Matkailun koulutusohjelma, asiakaslähtöisen tuotteistamisen syventävät opinnot (45 op)</li><li>2. International Design koulutusohjelma, service design (palvelumuotoilun perusteet ja projekti 15 op)</li></ol>
Sosiaali- ja terveysalan keskus	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hoitotyön ja sosiaalialan koulutusohjelmat: Yhteistyö Joensuun Perheentalon kanssa ja toiminnan kiinnittyminen Hyvinvoinnin alueellisen tiedontuotannon kehittämisen SÖHVI-hankkeeseen</li><li>2. Ikäosaamisen kehittäminen, IMMO-hanke, Voimala-kokonaisuus ja fysioterapian koulutusohjelma</li></ol>

## 2.3 AUDITOINNIN TOTEUTUS

Auditointi toteutettiin elo-syyskuussa 2013. Toteuttamisesta vastasi ryhmä, jossa puheenjohtajana toimi rehtori Petri Raivo ja jäseninä suunnittelujohtaja Lasse Neuvonen, Luovan talouden keskuksen johtaja Raimo Moilanen, lehtori Jarmo Renvall, TKI-asiantuntija Marika Turkia sekä sihteerinä laatukoordinaattori Mikko Penttinen.

Keskusten itsearviointiraportit laadittiin intranetissä oleville valmiille pohjille 23.8.2013 mennessä. Tämän jälkeen auditointiryhmä perehtyi aineistoon ja varsinaiset haastattelut pidettiin 19.9.2013. Haastatteluihin osallistui jokaisesta koulutus- ja tutkimuskeskuksesta 4 henkilöstön edustajaa ja 2 opiskelijaa. Henkilöstön edustajat eivät olleet esimiesasemassa ja heistä vähintään 1 oli opettaja, 1 TKI-henkilöstöön kuuluva ja 1 palvelutoiminnassa mukana oleva henkilö. Kehittämisen ja palvelukeskuksen henkilöstöä ei haastateltu, vaan auditointiaineistona toimi kehittäminen ja palvelukeskuksen laatima itsearviointiraportti opetuksen, TKI:n ja palvelutoiminnan integraatiosta. Haastattelutilanteet kestivät 1,5 tuntia / keskus ja alkoivat aina lyhyellä keskuksen oppimisympäristöjen toiminnallisu-

den esittelyllä, jossa käytiin läpi miten oppimisympäristö toimii opetuksen, TKI:n ja palvelutoiminnan integraation edistäjänä ja mitkä ovat oppimisympäristön tulevaisuuden näkymät ja kehittämiskohteet. Haastattelujen jälkeen auditointiryhmä laati kirjallisen raportin, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä oli oma vastuualueensa.

Sisäisen auditoinnin edelleen kehittämiseksi auditoiduilta kerättiin palaute sähköisesti. Keskeiset kehittämiskohteet palautteesta on kuvattu luvussa 9 Johtopäätökset.

# 3 Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio

**K**arelia-ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka ylläpitäjänä on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Toiminta on keskitetty neljään Joensuussa toimivaan koulutus- ja tutkimuskeskukseen. Koulutus- ja tutkimuskeskukset ovat Biotalouden keskus, Liiketalouden ja tekniikan keskus, Luovan talouden keskus ja Sosiaali- ja terveysalan keskus. Keskusten toiminnasta ja sen laadusta vastaavat keskusten johtajat ja koulutus- ja kehittämispäälliköt. Kaikkiaan ammattikorkeakoulussa on yhteensä 21 koulutusohjelmaa. Yhteiset tukipalvelut on organisoitu Kehittämisen- ja palvelukeskukseen. Kareliassa opiskelee keskimäärin 4000 opiskelijaa ja työskentelee noin 400 asiantuntijaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatutyö on organisoitu siten, että ammattikorkeakoulun rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Rehtorin nimittämä laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun kehittämisryhmistä, ja sen tehtävänä on koko organisaation laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyöosaamisen kehittäminen. Laaturyhmä koostuu keskusten johtajista, jotka vastaavat laatutyöstä omissa yksiköissään, keskeisten palveluyksikköjen edustajista sekä laatutyön käytännön koordinoitua hoitavista laatukoordinaattorista, hallinnon suunnittelijasta ja suunnittelujohtajasta. Suunnittelujohtaja toimii ryhmän puheenjohtajana. Laaturyhmä on nimitetty kaikkien muiden kehittämisryhmien tavoin kolmen vuoden määräajaksi, jonka jälkeen ryhmän kokoonpanoa ja tehtäviä tarkennetaan tarvittaessa.

Suunnittelujohtaja vastaa laatujärjestelmän kehittämisestä ja sen mukaisten toimien toteuttamisesta. Hänen tukena toimivat laatukoordinaattori sekä ammattikorkeakoulun laatutyön asiantuntijat. Kehittämisen- ja palvelukeskuksen tehtävänä on huolehtia ammattikorkeakoulun tavoitesopimusprosessin valmistelusta ja koordinoinnista, laatutyöstä. Keskusten johtajat sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen yksikköjen vetäjät vastaavat keskusten toiminnan laadusta, laatutyön organisoinnista sekä laadunvarmistusjärjestelmän

mukaisten toimien toteuttamisesta omilla yksiköissään.

Karelia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen tavoitteena on

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

## 4 Integraation tavoitteet ja kytkentä strategiaan

**K**arelia-ammattikorkeakoulun strategiassa määriteltyjä päätehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta) sekä palvelutoiminta ja aluekehittäminen. Ammattikorkeakoulu osallistuu aktiivisesti maakunnan kehittämiseen erilaisten tutkimus- ja kehittämistehtävien toteuttajana sekä palvelutoiminnassa että maakuntakorkeakoulun kautta. Ammattikorkeakoulu tarjoaa ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta sekä erilaista täydennyskoulutusta.

TKI-toiminta keskittyy ammattikorkeakoulun omille painoaloille (tarkkuustekniikka, monimediaiset palvelut, puurakentaminen) sekä yhteisille painoaloille Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa (hajautetut energiaratkaisut, väljästi asutun alueen ikäosaaminen ja Venäjä-osaaminen). Nämä kolme viimeistä ovat yhteisiä myös Itä-Suomen yliopiston (UEF:n) kanssa. Painoalat ovat ammattikorkeakoulun valitsemia vahvuusalueita, joissa tavoitellaan kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettua asiantuntijuutta ja osaamista. Kehittämis- ja palvelukeskuksen (Kepan) itsearviointiraportissa mainitaan painopisteen siirtyminen TKI-henkilöistä enemmän opettajien TKI-toimintaan. Tämän mainitaan vahvistaneen TKI- ja koulutustoiminnan integraatiota. Lähtökohta toiminnassa on työelämäläheisyys ja tiivis yhteistyö alueen muiden toimijoiden kanssa. Palvelutehtävän kautta tuotetaan asiakaslähtöisiä koulutus- ja asiantuntijapalveluita elinkeino- ja työelämälle.

Ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan tehtävänä on edistää alueen työelämän ja yksityisten henkilöiden osaamista ja ammattitaitoa. Palvelutoimintaa kohdennetaan myös painoaloille. Lähtökohta toiminnassa on työelämäläheisyys ja tiivis yhteistyö alueen muiden toimijoiden kanssa. Palvelutehtävän kautta tuotetaan asiakaslähtöisiä koulutus- ja asiantuntijapalveluita elinkeino- ja työelämälle sekä yksityishenkilöille. Ammattikorkea-

koulun palveluja ovat asiantuntija- ja koulutuspalvelut, opiskelijatyöt ja tilapalvelut. Maakuntakorkeakoulun kautta näitä palveluja tuotetaan maakunnan eri osiin. Asiantuntija- ja koulutuspalvelut on koottu palveluportaaliin ja ne löytyvät sähköisestä koulutuskalenterista. Opiskelijatyöt ovat opiskelijoiden tuottamia työelämäpalveluja. Opettajat ja osin muu henkilökunta osallistuu näiden palvelujen tuottamiseen.

#### 4.1 KYTKEYTYMINEN STRATEGIAAN JA PAINOALOIHIN

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiassa vuosille 2013-2017 on asetettu integraatioon liittyviä tavoitteita. Kehittämiskohteina on mainittu esimerkiksi TKI-, opetus- ja palvelutoiminnan integraation mahdollistava opetussuunnitelmarakenne sekä maksullisen palvelutoiminnan vahvistaminen. Strategiassa korostetaan myös painalojen kiinteää kytkeytymistä ammattikorkeakoulun koulutus-, TKI- ja palvelutoimintaan ja aluekehittämiseen. Strategian toteuttaminen tapahtuu vuosittaisten Karelia/TASO-suunnitelmien ja kehittämisryhmien avulla. Kehittämisryhmät vastaavat kukin omaan vastualueeseensa liittyvästä kehittämistyöstä. Ammattikorkeakoulun toimintaa ja tuloksia arvioidaan vuosittain johdon katselmuksessa opiskelija- ja työelämäpalautteiden, strategisten mittareiden ja itsearviointien pohjalta. Keskeiset kehittämiskohteet kirjataan TASO-sopimukseen ja niiden toteuttamista koordinoivat kehittämisryhmät.

Auditoinnissa kävi ilmi, että Karelia-ammattikorkeakoulun strategia 2013-2017 oli otettu vaihtelevasti huomioon itsearviointiraportteja laadittaessa. Keskusten väliset vastaukset olivat erilaisia ja osassa mentiin huomattavasti syvemmälle ja analysointiin tuloksia perusteellisemmin kuin toisissa. Keskuskohtaisten itsearviointiraporttien perusteella voidaan todeta, että kaikki keskuskeskukset viittasivat OKM:n (Opetus- ja kulttuuriministeriön) ja Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n sopimukseen (OKM/TASO), Karelian strategiaan 2013-2017 ja TASO-sopimukseen sekä käynnissä olevaan opetussuunnitelmauudistukseen. Muutamassa näytössä mainittiin myös kärkihankesuunnitelma.

TKI-toiminnassa integraatiota tukevat keskusten/painalojen kärkihankesuunnitelmat. Projektisuunnitelmat arvioidaan keskusten tiimeissä ja johtoryhmässä. Samalla arvioidaan myös projektien integraatiota opetukseen ja palvelutoimintaan. Integraatiota ohjaavat myös Prohan projektivalmisteluosio sekä TKI-toiminnan käsikirjan ohjeistus että projektien tulosten hyödyntämissuunnitelmat. Palvelutoiminnan ja aluekehittämisen integraatiota tukevat palvelutoiminnan vuosittaiset keskusten palvelutoiminnan toimintasuunnitelmat, joita käsitellään palvelujen kehittämisryhmässä. Järjestelmällinen ammattikorkeakoulun kumppanuustoiminta tukee integraation syventymistä koulutuksen ja TKI -toiminnan kanssa. Maakuntakorkeakoulun osalta tehdään seuduille neljän vuoden koulutus-, kehittämis- ja innovaatio-suunnitelmat ja ne päivitetään vuosittain seudullisissa ohjausryhmissä.

Monialaisen toiminnan todettiin olevan paljon helpompaa keskusten sisällä, kuin keskusten välillä. Haastatteluissa nousivat esille painoalat ja niiden merkitys. Painoalavalinnoilla on ohjaava vaikutus opetussuunnitelmien kehittämiseen ja TKI- ja palvelutoiminnan suuntaamiseen.

Luovan talouden keskuksessa toimii koulutustiimi sekä yhdistetty TKI- ja palvelutiimi. Tiimien tehtävänä on edistää keskuksen monialaisuutta ja integrointia. Tiimien jäsenet koostuvat opettajista ja projektityöntekijöistä. Keskuksessa toimii yliopettajista koostuva työryhmä, jonka yhtenä tehtävänä on opetuksen ja TKI-toiminnan integraation monialainen edistäminen. Keskuksen henkilökunnalle on tehty painoalojen osaamiskartoitus. Luovan talouden keskuksen koulutusohjelmat ovat monialaisia ja niissä todettiin olevan olemassa erilaisia tapoja ja malleja integraation toteuttamiseen. Esimerkkeinä monialaisesta integraatiosta tuotiin esille mm. Innovaatiokuukaudet, Draft-toiminta ja Outdoor Finland.

Biotalouden keskus nosti esille puurakentamisen yhtenä keskeisenä keskusrajat ylittävänä toimintana. Biotalouskeskuksessa on perustettu oma integraatioryhmä opetussuunnitelman uudistuksen tueksi edistämään integraatiota. Palvelutoiminnan integraatio opetukseen tapahtuu erityisesti vesistöteemaan ja metsäsuunnitteluun kytkeytyvissä opintojaksoissa. Integraatioissa ovat olleet mukana vahvasti työelämän edustajat. Muihin opintojaksoihin kytkeytyvää palvelutoimintaa toteutetaan satunnaisesti. Biotalouden näytöksi oli valittu ”Vesistöjen hoito ja kunnostus -opintojakson” integraatio Järeä-hankkeeseen sekä ”Maaseutuelinkeinojen opetussuunnitelmassa olevan Ajankohtaista maataloustutkimuksessa -opintojakson” ja Pellot tuottamaan -projektin integraatio. Näytöt olivat erinomaisesti valittu ja yksityiskohtaisesti kuvattu. Näytöistä sai hyvän ja monipuolisen kuvan toiminnasta ja käytännöistä.

Liiketalouden ja tekniikan keskuksessa koulutuksen ja tutkimustoiminnan integraatio on luonteva osa hankevalmistelua. Esimerkkinä mainittiin laadun portaat- opintojakso. Näytöiksi oli valittu ”Mahdollisuus maaseudulla -hanke” sekä ylemmän tutkinnon näyttö työelämäläheisyydestä, jossa opiskelu on voitu kytkeä opiskelijoiden kehittymiseen ja heidän työnantajaorganisaatioidensa kehittämiseen. Keskuksessa on yhdistetty aikaisemmin erikseen toimineet TKI- ja palvelutoiminnan tiimit. Tällä integroinnilla koulutukseen tavoitellaan opetuksen laadun parantamista, TKI- ja koulutustoiminnan aluevaikuttavuuden lisäämistä, opiskelijoiden ja yritysten yhteistyön parantamista ja kustannustehokkaampaa toimintaa.

Sosiaali- ja terveysalan keskuksessa on viime vuosina kehitetty systemaattisesti monialaisia oppimis- ja palveluympäristöjä. Haastattelussa nousi esille ikäosaaminen ja se nähtiin myös monialaisena kysymyksenä. Lisäksi tuotiin esille VOIMALA -oppimis- ja palveluympäristö ja sen kehittäminen monialaiseksi ympäristöksi. Keskustelussa nostettiin esille hyvinvointihanke (SOHVI), jonka toteuttamiseen on osallistunut matkailun, viestinnän ja tietojenkäsittelyn opiskelijoita. Integrointi on kytketty opetussuunnitelman tavoitteisiin. Sosiaali- ja terveysalan keskuksessa projektihenkilöstö on jo vuosia rekrytoitu opetushenkilöstöstä. Hyvänä käytäntönä voidaan todeta, että keskukseseen on perustettu kerran kuukaudessa kokoontuva moniammatillinen integraatiotyöryhmä. Lisäksi järjestetään erilaisia hankeseminaareja, jossa yleisen osion jälkeen opiskelijat voivat syventyä eri projekteihin. Opiskelijoiden vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät SOTE-keskuksessa ja opiskelijat otetaan mukaan kehittämiseen ja siten he voivat vaikuttaa asioiden toteuttamiseen. Haastattelujen perusteella opiskelijoiden oli kaikissa keskuksissa vaikeuksia hahmottaa painoalojen kytkeytymistä opetuksen, TKI:n ja palvelutoiminnan integraatioon. Opiske-



lijat olivat tyytyväisiä siihen, että heille on annettu mahdollisuus palautteen antamiseen ja palautetta annetaan opintojaksojen päättyessä sekä yhdessä yritysten ja työelämän toimeksiantojen perusteella. Keskusten haastatteluissa todettiin, että parhaita integraation menetelmiä ovat harjoittelut, projektityöt ja opinnäytetyöt.

Tarkasteltaessa yksittäisiä opintojaksoja jää integraation toteuttaminen usein kunkin opintojakson opettajan varaan. Kehittämiskohteeksi toivottiin integraation näkyväksi tekemistä opintojaksojen toteutuksen kuvauksissa ja konkreettisina toimintatapoina opintojaksoilla. Lisäksi toivottiin yleisinformaatiota ammattikorkeakoulussa suunnittelussa olevista ja käynnissä olevista projekteista. Integroinnin arviointimenetelmiin esitettiin selkeyttä sekä vaadittiin että integroinnin onnistumista ja merkitystä koskevia kysymyksiä tulisi olla sekä opiskelijapalaute- että henkilöstöpalautekyselyissä.

#### Vahvuudet

- » Opetushenkilöstöä rekrytoidaan ja osallistetaan kaikissa keskuksissa projekteihin
- » Valmiina tai rakenteilla olevat integraatiota tukevat oppimis- ja palvelu ympäristöt

#### Kehittämiskohteet

- » Miten varmistetaan kehittämisryhmien keskinäinen vuorovaikutus integraatiossa
- » Monialaisuuden lisääminen keskusten välillä

# 5 Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus ja vaikuttavuus kehittämisessä

Laadunhallinnan menettelytapon toimivuus ja vaikuttavuus kehittämisessä vaihtelee keskuksittain ja koulutusohjelmittain. Yleisellä tasolla tarkasteltuna ammattikorkeakoulun käytössä olevat kehittämisryhmien, tiimien ja koulutusohjelma-kokousten toiminnat ja käytänteet ovat toimivia, joskin käytänteisiin toivottiin joustavuutta. Yleisesti käytössä ovat opintojaksopalautteet, opiskelijapalaute- ja työelämäpalautekyselyt.

## 5.1 INTEGRAATION SUUNNITTELUKÄYTÄNNÖT

Suunnittelun osalta käytännöt vaihtelevat keskuksittain. On olemassa pitkäaikaisia toimintamalleja, joilla on menestyksellisesti integroitu hankkeita ja yhteistyöprojekteja opintoihin. Eri tiimien kautta tapahtuva integrointi koettiin kankeaksi ja kaivattiin joustavampaa toimintamallia. Vaikeutena oli lisäksi monialaisten projektien integrointi. Yhtenä parhaimmista malleista esiin nousi SOTE-keskuksessa käyttöönotettu integraatioryhmä, joka lukukausittain sopii monialaisesti ja moniammatillisesti opetukseen integroitavista teemoista. Ryhmään kuuluu opetushenkilökunnan edustajat eri koulutusohjelmista sekä hanketoimijoita. Lisäksi integraatiota edistävinä asioina mainittiin kiinteitä kumppanuuk-sia alueen yritysälämän, tutkimuslaitosten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Useassa keskuksessa oli käytössä foorumi eri hankkeiden tarjoamista mahdollisuuksista opinnäytetoille, harjoittelupaikoille tai projekteille. Projektitoiminnassa integrointi opetukseen kirjataan jo projekti-suunnitelmassa. Hyvänä käytänteenä tuli esille opiskelijoiden mukaanotto yrityskontaktien hankinnassa.

Kehittämiskohteina esiin nousi TKI- ja maksullisen palvelutoiminnan (MAP) sekä opetuksen aikataulujen ajoitus. Opetussuunnitelmat eivät aina pysty joustamaan projekteissa tai palvelutoiminnassa tarvittaviin muutoksiin ja yllättäviin tarpeisiin. Lisäksi opetus- ja toteutussuunnitelmissa ei riittävän selvästi ole mainittu integraatiota tai korostettu sen merkitystä. Myös TKI-toiminnan käsite tulkittiin usein kirjaimellisesti kuuluvan vain projektitoimintaan. Lukuvuoden suunnitteluun kaivattiin pitkäjänteisyyttä, jolloin integraatio on helpompi järjestää.

## 5.2 INTEGRAATION TOTEUTUS

Yleisenä toteamuksena voi sanoa, että haastatellut henkilöt pitivät integraation merkitystä tärkeänä ja näkivät monialaisuuden lisäämisen sekä myös keskusten yli menevän yhteistyön olevan tarpeellista. Toiminnan laajuus on kuitenkin henkilösidonnaista. Onnistuneen integraation myötä yritysten tietotaito saadaan mukaan ja opiskelijat kokevat oman ammattitaitonsa kehittyvän integroiduissa opintojaksoissa paremmin. Samalla ammattikorkeakoulun merkitystä alueen kehittämisessä voidaan tuoda esille ja vahvistaa. Uusien oppimisympäristöjen merkitys integraation edistäjinä sekä opiskelijoiden ja ulkopuolisten toimijoiden kohtaamispaikkoina on tunnistettu, mutta ne eivät toimi vielä luontaisena kohtaamispaikkana eri osapuolille.

Kehittämiskohteina mainittiin mm. TKI-toiminnan selkeämpi määrittely opiskelijalle sekä myös henkilökunnalle. Lisäksi toivottiin enemmän monialaisia opintojaksoja. Toiminnan jatkumisen esteenä nähtiin osaamisen katoaminen määräaikaisten projektitoimijoiden myötä. Lisäksi tiukka resurssointi, raskaat toimintamallit ja rakenteet nähtiin esteinä joustavalle TKI- ja palvelutoiminnan kehittämiselle ja toteuttamiselle.

## 5.3 OPISKELIJOIDEN OSALLISTUMINEN INTEGRAATIOON

Yleisenä huomiona voi mainita, että opiskelijat eivät tunne integraatio-käsitettä tai sen merkitystä. Pääsääntöisesti suunnittelu tapahtuu henkilökunnan toimesta eikä opiskelijoilla ole siinä roolia. Samoin erilaisten sopimusten tekemisessä tai niiden sisällöissä opiskelijoiden rooli oli vähäinen. Muutamassa haastattelussa tuli esille opiskelijoiden aktiivisuus yritysasiakkaan hankinnassa. Toteutusvaiheessa opiskelijoiden osallistuminen oli näkyvässä ja konkretisoitui harjoitteluiden yhteydessä. Haastattelujen perusteella vaikuttaa, että ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijat eivät ole pääsääntöisesti osallistuneet hankkeiden toteutukseen. Integraatio koskettaa lähinnä myöhempien vuosikurssien opiskelijoita ja merkittävä kehittämiskohde olisi tietoinen TKI-valmiuksien kasvattaminen koko opintojen ajan opetussuunnitelmissa.

Palautteen antamiseen ammattikorkeakoulussa on hyvät ja vakiintuneet menetelmät ja järjestelmät. Käytössä ovat opintojaksopalautte, opiskelijapalautte (OPALA) sekä työelämäpalautte (TYPALA), joista systemaattisimmin toimii opiskelijapalautte. Lisäksi yksittäisissä koulutusohjelmissa on käytössä kokoavat arvioinnit opintokokonaisuuden tai jakson päätyttyä ja niihin pääsääntöisesti osallistuvat myös ulkopuoliset tilaajan edustajat.

Haastattelussa tuli ilmi, että systemaattista tapaa kerätä palaute ja hyödyntää sitä uusien integrointien suunnittelussa ei ole käytössä. Projektitoiminnassa noudatetaan kunkin rahoittajan arviointikäytänteitä ja hyödyntämissuunnitelmissa arvioidaan projektin onnistumista integraatiossa.

Kehittämiskohteena mainittiin mm. opiskelijapalautekyselyyn liitettävästä kysymyksestä integraatiosta ja sen toteutumisesta. Monissa haastatteluissa korostettiin monialaisuuden merkitystä myös arvioinneissa. Opetuksen ja integroinnin merkityksen sekä toimintamallien kehittämiseksi nousi esille tarve foorumille, jossa hyviä käytänteitä voitaisiin esitellä ja levittää ammattikorkeakoulun sisällä.

#### Vahvuudet

- » Sosiaali- ja terveysalan keskuksessa toimiva moniammatillinen integraatio-ryhmä, jossa yhdessä sovitaan lukukausittain integroitavista teemoista
- » Systemaattinen palautejärjestelmä, erityisesti opiskelijapalautteen osalta
- » Projektitoiminnassa integrointi opetukseen kirjataan projektisuunnitelmaan

#### Kehittämiskohteet

- » Opetuksen, TKI-toiminnan ja maksullisen palvelutoiminnan aikataulujen ajoituksen yhteensovittaminen
- » Toteutussuunnitelmiin integraatio selkeämmin näkyviin ja sen merkityksen korostaminen
- » TKI-toiminnan ja integraation selkeämpi määrittely opiskelijoille ja monialaisten opintojaksojen lisääminen.
- » Opiskelijoiden TKI-valmiuksien kasvattaminen koko opintojen ajan

# 6 Laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuus, käytettävyys ja hyödyntäminen

**A**uditoinnissa tarkasteltiin laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyttä ja hyödynnettävyyttä. Nämä eivät nousseet suoranaisesti esille näyttöaineistossa, joten asiaa käsiteltiin pääasiassa haastattelujen kautta. Keskeisesti nousi esille, että järjestelmää ei tunnettu eikä sitä hyödynnetty integraation misään vaiheessa systemaattisesti. Joitakin mittareita tunnistettiin, mutta tietoisuus järjestelmän hyödyistä oli hajanaista.

## 6.1 LAATUJÄRJESTELMÄN TUOTTAMAN TIEDON KATTAVUUS

Ammattikorkeakoulun laadunhallintajärjestelmässä ei ole olemassa erillistä opetuksen ja TKI-toiminnan integraation prosessikuvausta. Tästä suunnitelmasta oli luovuttu prosessikuvausten uudistusten yhteydessä lukuvuonna 2008 -2009. Integraatio päädyttiin kuvaamaan muiden prosessien yhteydessä. Koulutustoiminnan prosesseja ovat Koulutustoiminnan suunnittelu, Opiskelijavalinta sekä Opetus ja ohjaus. TKI-toiminnan prosesseja ovat TKI-toiminnan koordinointi ja arviointi, TKI-toiminnan suunnittelu, TKI-toiminnan toteutus. Palvelutoiminnassa on vain yksi prosessi Palvelutoiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi. Kaikkiin edellä mainittuihin liittyvät myös vastaavat toiminta- ja työohjeet. Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota kuvataan opetussuunnitelmatyön, toteutussuunnitelmien laadinnan sekä opintojaksojen suunnittelun ja toteutuksen työohjeissa. Kehittämisen ja palvelukeskuksessa laaditun itsearviointiin perustuen integraation kuvaukset ovat ”suhteellisen” ylimalkaisia. Tämä käsitys myös vahvistui keskuksiin tehtyjen auditointivierailujen aikana.

Haastattelujen ja näyttöjen perusteella järjestelmä ei tuota integraation kehittämiseksi olennaista laadullista arviointitietoa operatiivisille toimijoille. Sitä vastoin järjestelmän tuottamat strategisen suunnittelun dokumentit luovat pohjaa integraation linjausten toteuttamiseksi. Opiskelijapalautteen keräys on systemaattista, samoin TKI-hankkeissa suoritettavien opintopisteiden seuranta.

Auditointivierailuista jäi kuva, että ammattikorkeakoulun laadunhallinnan menettelyt, erityisesti prosessikuvaukset tai järjestelmästä saatava tieto, olivat monelle haastateltaville vieraita. Suhtautuminen ammattikorkeakoulun yleiseen ohjeistukseen näytti olevan kriittistä, ohjeistusta ei joko tunnistettu ollenkaan, tai sitä koettiin olevan liikaa. Toisaalta toimittiin tietämättään kuitenkin ammattikorkeakoulun yhteisten ohjeiden mukaisesti, koska keskuksen toimintatavat noudattavat niitä.

## 6.2 PALAUTEJÄRJESTELMÄT JA TOIMINNAN TULOSTEN MITTAAMINEN

Integraation kehittäminen on otettu esitellyissä näytöissä jossakin muodossa kehittämis-kohteeksi kaikissa keskuksissa. Opetussuunnitelmat sekä toteutuksen suunnittelu mahdollistavat integraation, mutta integraatio näyttyy kuitenkin opettajasidonnaisena. Yhteisiä integraation toimintatapoja eri keskusten välillä ei ole. Keskuksilla tuntui olevan omia hyviä käytänteitä, jotka sinänsä eivät välttämättä ole huonoja. Niitä tulisi kuitenkin keskusten vuoropuhelujen kautta arvioida, kehittää ja levittää yli keskusrajojen koko ammattikorkeakoulua koskeviksi.

Laadunhallintajärjestelmä ei tuota suoraan tietoa integraation onnistumisesta. TKI-toiminnan tuloksellisuuden mittareina käytetään TKI-toiminnan ulkoista rahoitusta, -henkilötyövuosia sekä TKI-hankkeissa suoritettuja opintopisteitä. Palvelutoimintaa mitataan myyntituottojen kautta. Välillisesti palautetta saadaan työelämä- ja opiskelijapalautteen kautta. Auditointivierailussa ja näytöissä eri keskuksissa tunnistettiin käytössä olevia mittareita vaihtelevasti. Parhaiten tunnistettiin TKI-opintopisteiden seuranta. Kaikissa keskuksissa toivottiin integroinneille selkeämpiä tavoitteita ja vastuita.

## 6.3 TOIMINNAN ARVIINTI JA KEHITTÄMINEN

Keskeiset kehittämiskohteet kirjataan keskusten TASO-sopimukseen ja niiden toteuttamista koordinoivat ammatikorkeakoulun kehittämisryhmät. Integraatioprosessin laadullinen arviointi näyttyy kuitenkin annettujen näyttöjen ja vierailujen perusteella hajanaisena.

Arviointia ja kehittämistyötä tehdään keskusten koulutus-, TKI- ja johtotiimeissä. Lisäksi keskuksissa on omia tarpeesta syntyneitä työryhmiä kuten esimerkiksi Sosiaali- ja terveysalan keskuksen kerran kuukaudessa kokoontuva Integraatiotyöryhmä. Työryhmään kuuluu eri hankkeiden päälliköitä, ja muita työntekijöitä, keskuksen opettajia eri koulutusohjelmista ja yliopettajia sekä tarvittaessa myös TKI-toiminnasta vastaava kk-päällikkö.

Toiminnan arvioinnissa ja kehittämismenettelyissä on annettujen näyttöjen ja haastattelujen pohjalta havaittavissa kirjavuutta eri keskustusten välillä. Myös arviointitulosten dokumentointi on kirjavaa käytännön tason operatiivisessa toiminnassa. Prosessikuvakset näyttävät yhtenäistäneen eri keskustusten sekä myös yksittäisten keskustusten sisäisiä toimintatapoja. Prosessikuvaukset ja laadunhallintajärjestelmä kokonaisuutena nähdään kuitenkin vielä vieraana ja ennemminkin hallinnon kuin arjen toiminnan työkaluna.

#### Vahvuudet

- » Koko ammattikorkeakoulun tasolla toiminnan ohjaus mahdollistaa keskuskohtaisen toiminnan kehittämisen

#### Kehittämiskohteet

- » Integraatiolle selkeämmät tavoitteet ja vastuut operatiivisella tasolla
- » Intran käyttäjäystävällisyyden kehittäminen ja käytön aktivointi keskuksissa
- » Laatumittareiden kehittäminen palvelemaan integraatiota

# 7 Vastuiden jakautuminen ja menettelytapojen kuormittavuus

## 7.1 VASTUUT INTEGRAATIOSSA

Ammattikorkeakoulun rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Suunnittelujohtajan vastuulla on laadun varmistusjärjestelmän kehittäminen ja siihen liittyvien toimintojen toteuttaminen yhteistyössä laatukoordinaattorin kanssa. Laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun kehittämisryhmistä, ja sen tehtävänä on laadun hallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyön osaamisen kehittäminen. Keskusten johtajat vastaavat ydintoimintojen prosessien konkreettisen toteutuksen johtamisesta keskuksissa.

Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laadunvarmistusjärjestelmää, vaan laadunvarmistuksen elementit on rakennettu osaksi Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja ammattikorkeakoulun intranetia (Karelia-intra). Opetuksen ja TKI- ja palvelutoiminnan integraation näkökulmasta Karelia-intra ja siellä oleva laaja aineisto oli haastateltavien tiedossa ja tuli esille näyttöaineistossa, mutta säännöllinen hyödyntäminen vaihteli henkilöittäin. Myöskään aina ei tunnistettu sitä, että intrassa olevat ohjeistukset olisivat sellaisia, jotka ohjeistaisivat nimenomaisesti opetus, TKI- ja palvelutoiminnan integraatioon liittyvää toimintaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun kehittämisryhmät vastaavat päätoimintoihin kytkeytyvien prosessien kehittämisestä. Kehittämisryhmiä ovat johtoryhmä, laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä, tutkimus- ja aluekehittämisryhmä ja palvelutoiminnan ryhmä. Keskuksissa olevat tiimit kytkeytyvät ammattikorkeakoulun kehittämisryhmiin ja siten niiden rooli on toimia prosessien jalkauttamisessa. TKI- ja opetuksen integraatioon on nimetty myös oma opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiotyöryhmä, jonka tehtävänä on tuottaa suunnitelma integroinnin reunaehdoista ja toimintatavoista tulevalle strategiakaudella,



kytkää integrointisuunnitelma OPS2014-uudistukseen ja strategiatyöhön, laatia integroinnin tavoitteet ja strategiakauden mittainen suunnitelma, sekä suunnitella ja toteuttaa opetuksen ja TKI-toiminnan sisäinen auditointi.

Opetus, TKI- ja palvelutoiminnan prosessien keskinäiset liittymäpinnat integraation näkökulmasta ja niihin liittyvien vastuiden määrittely vaihteli keskuksittain. Annetuissa näytöissä viitattiin koulutusala- tai projektikohtaisiin yhteissuunnittelumenetelmiin ja perustettuihin työryhmiin (esim. liiketalouden ja tekniikan keskuksen YAMK-näyttö, sosiaali- ja terveystalouden keskuksen projektinäytöt, Luovan talouden keskuksen matkailunäyttö). Sen sijaan haastattelutilanteissa integraation vastuutahoiksi nimettiin usein yksittäiset opettajat tai keskuksen koulutus- ja kehittämisspäällikkö. Keskuksen johtajia ei tunnustettu vastuutahoiksi integraatioissa. Opiskelijajäseniä ei ole nimetty tiimeihin, tosin haastatteluissa ilmeni, että nimeämisiä tehdään tänä syksynä.

## 7.2 INTEGRAATIOTA TUKEVAT PROSESSIT JA NIIDEN TOIMIVUUS

Karelia-ammattikorkeakoulun prosessit on jaoteltu ydintoimintojen prosesseihin, strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseihin sekä tukiprosesseihin. Ydintoimintoja ovat koulustoiminta, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä palvelustoiminta ja aluekehittäminen. Tukipalveluprosesseja ovat henkilöstöpalvelut, TKI- ja kansainvälistymispalvelut, kirjastopalvelut, laskentapalvelut, opiskelijapalvelut, tietohallintopalvelut sekä toimitilapalvelut.

Opetuksen ja TKI- ja palvelutoiminnan integraation asioita (suunnittelu, toteutus, arviointi) käsitellään keskusten tiimeissä. Hyvänä käytäntönä nousivat mm. matkailun koulutusohjelman näytössä asiakaslähtöisen tuotteistamisen syventävät opinnot ja siinä integraation huomioiminen kaikilla integraatioprosessin eri tasoilla. Erityisen arvokkaalta prosessin arvioinnin näkökulmasta oli se, että arjen käytännön asioita integraatioon liittyen käsitellään myös koulutusohjelmakokouksissa. Lisäksi integraatiota tuetaan hyödyntämällä myös sähköisiä ja aitoja ympäristöjä (esim. ekskursion ja yrityscaset) ja arvioinnissa hyödynnetään myös opiskelijoiden kanssa käytäviä kehityskeskusteluita integraation näkökulmasta.

Systemaattisesti yhteissuunnittelua on lähdetty toteuttamaan myös sosiaali- ja terveystalouden keskuksessa (Sohvi ja IMMO-projektien näytöt sekä haastattelu), muissa keskuksissa yhteissuunnittelua tehdään ja ainakin minimissään sen tarve on tunnustettu ja suunnittelu aloitettu. Jokaisella keskuksella oli esitettynä useita erilaisia käytäntöjä integraation suunnitteluvaiheeseen, ja keskuksiin onkin perustettu työryhmiä integraation suunnitteluvaiheen tueksi (esim. Luovan talouden keskuksessa yliopettajatyöryhmä, Sosiaali- ja terveystalouden keskuksen kaikki koulutusalat kattava suunnittelutyöryhmä, Biotalouden keskuksessa kokoontuva suunnittelutyöryhmä). Myös projektivalmistelun prosessiin liittyviä kehittämistoimenpiteitä esitettiin mm. projektivalmistelun avoimuuden lisäämistä ja opettajien ja opiskelijoiden kiinnittämistä tiiviimmin jo projektin valmisteluvaiheessa. Sen sijaan keskusten johtotiimien rooli ei noussut vahvasti esille keskusten integraatiokäytänteissä.

Kehittämisryhmien tehtävät ja rooli integraatiossa näyttäytyi hieman epäselvänä. Toisaalta koettiin hyvänä asioiden käsittely organisaation eri tasoilla, mutta vastaavasti koettiin turhauttavana se, että päätöksiä ei tehdä ja asioiden eteneminen on hidasta. Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esille ennakkoinnin merkitys integroinnin mahdollistajana. Integroinnin suunnitteluun tarvitaan koko organisaation tasolla selkää systematiikkaa ja ohjeistusta. Integraatioprosessin ytimeksi ja kehittämiskohteeksi nostettiin annetuissa näytöissä tavoitteellisesti asetettu opetussuunnitelma ja opintojaksojen toteutussuunnitelmien joustavuus.

Tehtyjen näyttöjen ja haastatteluiden perusteella on havaittavissa erikoinen tilanne; integraatiota tapahtuu, se kasvaa ja menetelmien kirjo on runsas. Samaan aikaan todetaan, että yhteistä tapaa toteuttaa ei ole ja esitetään useita eri haasteita kaikkiin eri prosessin vaiheisiin ja toteuttamista tukeviin rakenteisiin liittyen. Integraatio on mittaritiedon mukaan kasvanut paljon viimeisten vuosien aikana (TKI-opintopisteet, opettajien käyttämä työaika TKI- ja palvelutoimintaan), keskusten näytöissä on monipuolisesti erilaisia hyviä käytänteitä ja toteutustapoja koskien koko integraatioprosessia. Kehittämisen ja palvelukeskuksen näytössä kuitenkin nostetaan esille se, että opetussuunnitelmien pohjalta laadituissa toteutussuunnitelmissa suunniteltua integraatiota ei ole juurikaan kuvattu ja integraatio jää pääasiassa yksittäisten opettajien varaan. Opettajien työaikasuunnitelmissa ei ole erikseen otettu kantaa integraatioon. Myös keskusten tuomissa näytöissä nostetaan haasteelliseksi opintojaksojen irrallisuus tai niiden yksittäiset toteutukset, joista ei muodostu laajempia kokonaisuuksia TKI- ja palvelutoiminnan näkökulmasta. Konkreettisine esimerkkeinä haastatteluissa ja näyttöaineistoissa mainittiin puutteina esim. se että integraatiota ei ole kuvattu opintojaksokuvauksissa, integraation onnistumista ei arvioida opintojaksopalautteissa, ja pahimmillaan opiskelijat eivät tiedä olevan mukana integroidussa opetuksessa (esim. opiskelijoiden tekemä selvitys osana laajempaa projektia/työelämän toimeksiantoa).

Integraatio toimii, vaikka sitä ei koko organisaation tasolla ole dokumentoitu. Näyttöaineistossa (KEPA) todettiin, ettei integraation laatua ole arvioitu esim. johdon katselmuksissa. Integraation toteutukselle ei ole selkeitä tavoitteita, joten integraation käsittelytapa on Karelia-ammattikorkeakoulussa alkuvaiheessa.

Kumppanuustoiminnan prosessi on selkeyttänyt ja tukee integraatiota. Tämä esitettiin vahvuutena kaikkien keskusten näytöissä. Kumppanuustoiminnan organisointi koettiin hyvänä integroinnin näkökulmasta. Se nähtiin tärkeänä osana integraatiota, ja se on tuonut aktiivista otetta integrointiin esim. palvelutoiminnassa. Palvelutoiminnan osalta integraatiota on viety eteenpäin integraatiota tukevien projektien kautta (esim. kumppanuustoiminta & Liiketalouden ja tekniikan keskuksen näyttö Mahdollisuus maaseudulla -projektin opiskelijatöiden hallinta- ja markkinointialusta). Kehittämiskohteeksi esitettiin mm. toiminnallisten kumppanuuksien mukaan ottaminen vahvemmin osaksi integraatiota. Myös YAMK-opintojen ja työelämän mukaan ottaminen vahvemmin yhteistyöhön mukaan mainittiin (Liiketalouden ja tekniikan keskuksen näyttö). Biotalouskeskuksen haastattelussa nousi myös esille TKI- ja palvelutoiminnan nopeampi sykli verrattuna opetuksen sykliin. Myös opettajien resurssien/ asiantuntijuuden sirpalemainen jakaminen nähtiin lopputuloksen kannalta huonona. Prosessiin toivottiin selkeästi enemmän joustoa ja erityisesti asiantuntijuuden laaja-alaisempaa mahdollistamista nykyisestä.

Integraatiota kehitettäessä tulisi ottaa huomioon myös fyysiset tilat ja laiteympäristöt (Liiketalouden ja tekniikan keskuksen ja Biotalouskeskuksen näytöt/haastattelu). Esimerkiksi laboratoriotilojen vähäisyys, tilojen puute, laitekanta tai yleisesti laboratoriotilojen kehittäminen koettiin jopa esteenä integraatiolle. Itsessään laboratoriotilat koettiin integraatiotoiminnan keskeisiksi toteutuspaikoiksi.

### 7.3 MENETTELYTAPOJEN KUORMITTAVUUS

Haastattelujen perusteella on havaittavissa, että integraatioon liittyvät toimenpiteet keskittyvät tällä hetkellä erityisesti integraation *kehittämiseen*, mutta suunnittelu, toteutus ja arvioinnin tavat vaihtelevat keskuksittain. Hyvänä käytäntönä mainittakoon YAMK-opetus ja opinnäyteprosessi, jossa integraatio ja työelämärelevanssi on huomioitu systemaattisesti ja sitä arvioidaan ja kehitetään yhteisesti sovitulla tavalla. Merkittävä yhteinen toimintatapa suunnitteluprosessin kehittämiseksi nousi esiin sosiaali- ja terveysalan keskuksessa, jossa on käynnistetty integraatiota tukeva yhteissuunnittelu, joka kattaa kaikki keskuksen koulutusohjelmat ja myös palvelutoiminnan. Kaikissa keskuksissa yhteissuunnittelua varten on perustettu integraatiota tukevia työryhmiä.

Menettelytapojen pirstaleisuus ja keskustusten väliset erot näyttäisivät kuormittavan tällä hetkellä integraatiota toteuttavaa henkilöstöä. Erityisesti opettajien resurssien sirpalemainen jakaminen nousi esiin niin näytöissä kuin haastatteluissa kuormittavana tekijänä. Myös opettajien tarve tuelle ja ohjaukselle integraatioon liittyen mainittiin. Kuormittavuuden hallitsemiseksi yhteissuunnittelu nousi esiin, ja kuormituksen jakaminen projektihenkilöstön ja opetus- ja hallintohenkilökunnan kesken esim. sidosryhmäyhteistyössä.

#### Vahvuudet

- » YAMK-opetus ja opinnäyteprosessi, jossa integraatio ja työelämärelevanssi on huomioitu systemaattisesti ja sitä arvioidaan ja kehitetään yhteisesti sovitulla tavalla
- » Kumppanuustoiminnan organisoituminen tukee integraatiota
- » Vastuut tunnistetaan kattavasti ammattikorkeakoulutasolla
- » Keskuksissa toimivat integraatioryhmät

#### Kehittämiskohteet

- » Integraatiolle selkeämmät tavoitteet ja vastuut operatiivisella tasolla
- » Integraation käsittelytavan kehittäminen kaikilla ammattikorkeakoulun tasoilla
- » Toimintatavan kehittäminen keskuksissa integraation suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen
- » Opettajien työaikasuunnitelmien kehittäminen integraation mahdollistajiksi

# 8 Keskeiset tukipalvelut opetus, TKI- ja palvelutoiminnan integraatiossa

Integraatiota tukevia tukipalveluita ovat Kehittämisen- ja palvelukeskuksessa (KEPA): tutkimus- ja kansainvälistymispalvelut (TUTKA), työelämäpalvelut, laskentapalvelut ja rehtorin toimiston palvelut. Tuki- ja palvelutoiminnoille ei ole yhtä johtajaa, vaan toimintaa johdetaan kehittämis- ja palvelukeskuksen eri palveluyksiköistä.

Tukipalveluihin liittyvää palautetta käsitellään mm. Karelia/TASO-prosessin ja johdon katselmuksen yhteydessä. Pääasiallisin tukipalveluiden palautemekanismi on keskuksilta saatu suora palaute. Integraation osalta ei ole olemassa systemaattista palautteenantotapaa. Tämä johtuu myös siitä, että yhteisiä laadullisia tavoitteita integraatiolle ei ole asetettu, ainoastaan määrälliset tavoitteet on asetettu (TKI-opintopisteet ja opettajien TKI-toimintaan käyttämä työaika) ja niitä seurataan systemaattisesti.

Tukipalveluiden rooli esim. TKI- ja palvelutoiminnan koordinoinnin / ohjauksen näkökulmasta tuli esille vain kehittämis- ja palvelukeskuksen omassa näytössä. Esimerkiksi projektivalmisteluun liittyvät tukipalveluiden koordinoitavastuulla olevat integrointiohjeistukset ja hyödyntämissuunnitelmakäytännöt eivät nousseet selkeästi esille keskustusten antamissa näytöissä. Sen sijaan näytöissä nousi esiin se, että esim. Proha-järjestelmä on suunnattu vain hallinnon tarpeisiin, eikä sen käyttö palvele projektin toteuttajia. Näyttäisikin siltä, että järjestelmän perustehtävä TKI-toiminnan prosessinhallintajärjestelmänä (ja sen taustalla olevat tukipalvelut) jäävät toteuttajille hämäräksi. Kumppanuustoiminnan prosessiin liittyvät tukipalvelut ja CRM:n käyttöönotto tunnistettiin erityisesti liiketalouden ja tekniikan keskuksen näytössä että haastattelussa.

Tukipalveluiden rooli jääkin nyt annetuissa näytöissä vähäisempään osaan, integraation suunnittelu arviointi ja kehittämisprosessit kiinnittyvät annetuissa näytöissä keskuksiin

ja syvemmin koulutusohjelmissa tapahtuvaan toimintaan. Yksi tulkinta voi olla myös se, että tukipalvelut toimivat, ja siksi niiden rooli ei näyttö- tai haastattelutilanteessa tullut esille. Kuitenkin kirjallisissa näytöissä (mm. Luovan alan keskus ja Biotalouskeskus) todettiin keskuksiin ja kehittämis- ja palvelukeskukseen sijoittuneiden tukipalvelujen toimivan hyvin ja ammattitaitoisesti. Kehittämiskohteeksi nostettiin integraatiota tukevien tietojärjestelmien kehittäminen (Winha, SoleOps, Proha, Opala, Typala).

#### Vahvuudet

- » Tukipalvelut todettiin toimiviksi

#### Kehittämiskohteet

- » Integraatiota tukevien tietojärjestelmien kehittäminen

## 9 Johtopäätökset

**A**uditoinnin perusteella Karelia-ammattikorkeakoulussa vahvuutena nähtiin se, että integraatiolle ei ole erillistä prosessikuvausta. Tämä mahdollistaa keskuksissa itsenäisen ja riippumattoman toimintaympäristölähtöisen toimintatavan integraatiolle. Hyvän lähtökohdan integraation toteuttamiselle ja kehittämiselle luovat uudet monialaiset oppimis- ja palveluympäristöt. Opetushenkilöstön mukanaolo projektitoiminnassa on selkeä vahvuus ja edellytys integraation jalkauttamiselle ja kehittämiselle. Opiskelijat tulisi saada mukaan integraatioon jo ensimmäisestä opiskeluvuodesta alkaen. Tällä hetkellä opiskelijoiden osallistuminen rajoittuu opiskelujen kolmanteen ja neljänteen vuoteen ja ainoastaan projektien toteutusvaiheeseen. Opiskelijoiden tietoisuutta voidaan lisätä tekemällä integraatiota näkyväksi opintojaksojen toteutussuunnitelmissa ja tuomalla se vahvemmin esille opintojaksoilla.

Haastatteluissa esille nousseet keskuskohtaiset integraatiotyöryhmät ovat erinomainen toimintatapa, mutta samalla on huomioitava, etteivät ne muodosta päällekkäistä tai toisistaan riippumatonta toimielintä kehittämisryhmien ja tiimien kanssa. Selkeät vastuut tulisi määritellä ja tarvittavien ohjeistusten määrä tulisi olla kohtuullinen, niin että ne eivät pysäyttäisi tai estäisi jo nyt keskuksissa käytössä olevia runsaita ja hyviä käytäntöjä. TKI- ja palvelutoiminnassa ollaan opetustoimintaa joustavampia integraation toteuttamisessa, mutta vielä systemaattisemmalla ja pitkäjänteisemmällä ennakkoinnilla vastataan paremmin kumppaneiden ja muiden sidosryhmien odotuksiin. Tämä jännevöittää myös sisäistä integraation suunnittelua ja toteutusta. Laadunvarmistusjärjestelmä tulisi jalkauttaa käytännön työkaluksi integraatiossa. Järjestelmän tuottamaa tietoa tulisi hyödyntää ja kehittää integraation suunnittelussa ja toteutuksessa.

## Vahvuudet ja hyvät käytänteet

- » TKI- ja opetuksen integraation toteutuminen kaikissa keskuksissa. Toimintatavat ovat yhdenmukaistuneet keskusten sisällä ja välillä, mutta integraatiota on kuitenkin vapaus toteuttaa itsenäisesti. Kaikkialla tiedostettiin integraatio ja sen tarpeellisuus. On halua tehdä ja laittaa asiat kuntoon.
- » Uudet oppimis- ja palveluympäristöt tulevaisuuden toiminnan mahdollistajana
- » Hyviä käytänteitä keskuksissa: Moniammatillinen yhteissuunnitteluryhmä Sote-keskuksessa, Opinnäytetyö- ja projektifoorumit, joilla projekteja esitellään ja tarjotaan opiskelijoille

## Kehittämissuosituksiset

- » Integraatiotyöryhmät ja niiden roolin selkiyttäminen suhteessa kehittämisryhmiin ja keskusten tiimeihin
- » Toiminnan vastuiden ja käsitteiden määrittely sekä toiminnan arviointi operatiivisella tasolla
- » Laadunvarmistusjärjestelmän jalkauttaminen käytännön työkaluksi ja järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen ja kehittäminen sekä ennakointi
- » Opiskelijoiden mukaanotto integraation kaikissa vaiheissa opintojen alkuvaiheesta alkaen

Tässä raportissa kuvataan Karelia-ammattikorkeakoulun opetus-, TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan integraation sisäistä auditointia. Auditointi kohdistui Karelia-ammattikorkeakoulun keskusten tekemiin itsearviointiraportteihin opetuksen, TKI:n ja palvelutoiminnan integraatiosta, kahteen erilliseen näyttöön integraation soveltamisesta käytäntöön sekä auditointihaastattelusta. Itsearvioinneissa, näytöissä ja haastattelussa sovellettiin Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirjaa vuosiksi 2011-2017. Auditoinnin pohjalta määriteltiin toiminnan vahvuudet ja kehittämiskoteet.

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA C:8**

ISBN 978-952-275-094-5 | ISSN 2323-6914