

B

Teemme nyt, eikä myöhemmin

KAMK '24 strategia – Suomen älykkäin ammattikorkeakoulu

Mikko Keränen & Teija Mursula (toim.)



Kajaanin ammattikorkeakoulu Oy

Kajaani University of Applied Sciences

Teemme nyt, eikä myöhemmin

KAMK '24 strategia – Suomen älykkäin ammattikorkeakoulu

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B

Raportteja ja selvityksiä 58

Yhteystiedot:

Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 240, 87101 KAJAANI

Puh. 044 7157042

Sähköposti: amkkirjasto@kamk.fi

<http://www.kamk.fi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 58 / 2016

ISBN 978-952-9853-94-6

ISSN 1458-915X

SISÄLLYS

1	<i>HARKITAAAN ETUKÄTEEN</i>	1
1.1	Johdanto.....	1
1.2	KAMK '24 strategia – Suomen älykkäin ammattikorkeakoulu.....	5
2	<i>KAUKOVIISAUS</i>	11
2.1	Korkeakoulutus digitaalisen murroksen jälkeen (Turo Kilpeläinen, rehtori).....	11
2.2	Älykkäät ratkaisut -profilaatio kannustaa muutokseen (Aki Räisänen, KAMKin hallituksen puheenjohtaja).....	14
3	<i>REITIT SELVÄT</i>	17
3.1	Toiminnallisen strategiaprosessin toteuttaminen (Kaisa Ottavainen-Nurkkala ja Ville Manninen, suunnittelijat).....	17
3.2	Työelämä strategiaprosessissa, case työelämäsenssit (Teija Sievänen, lautupäällikkö).....	22
3.3	Porinapäivät – opiskelijat mukana strategiaprosessissa (Airi Meriläinen, opintoasiainpäällikkö, ja Teija Sievänen, lautupäällikkö).....	26
4	<i>JOLLA SITÄ ON, NIIN PITÄKÖÖT HYVÄNÄÄN! – PALVELUPERUSTAINEN YKSI KAMK -TOIMINTAMALLI</i>	29
4.1	Oppimista verkossa ja verkostoissa (Eija Heikkinen, kehitysjohtaja, koulutus)..	29
4.2	Strategiaprosessi ja TKI (Mikko Keränen, kehitysjohtaja, TKI).....	37
4.3	Strategiaprosessi ja TKI-henkilöstön näkökulma (Tuula Haverinen, projektiasiantuntija).....	41
4.4	Hallinnollisista tukipalveluista asiantuntijapalveluiksi (Merja Mäkinen, hallinto- ja talousjohtaja).....	42
5	<i>ON MAAILMANRANTA KEVYT KIERTÄÄ</i>	45
5.1	Aktiviteettimatkojen keskiössä verkostoituminen ja elämyksellisyys (koulutuspäällikkö Katri Takala).....	45
5.2	Robotisaatio suuntaa kone- ja kaivostekniikan tuotantojärjestelmät tulevaan (Jari Kähkönen, koulutuspäällikkö).....	50
5.3	Liiketoimintapotentiaalia Kainuuseen ja maailmalle koulutuksen keinoin (Hannele Siipola, koulutuspäällikkö).....	54
5.4	Sosiaali- ja terveydenhuollon koulutus murroksessa – Tavoitteena osaava ammattilainen (Jaana Kemppainen, koulutuspäällikkö).....	59
5.5	Tietojärjestelmät-osaamisala pystyy rakentaviin pohdintoihin ja kehittämiseen (Kimmo Nikkanen, koulutuspäällikkö).....	63

6 <i>ARVAA OTTAA NÄMÄKIN HUOMIOON</i>	70
6.1 Innovatiivista oppimisprosessia etsimässä eli opiskelijanäkökulma strategiaprosessiin (Pasi Ahoniemi, Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toiminnanjohtaja)	70
6.2 Vertailua ja pohdintaa Kajaanin ammattikorkeakoulun strategian suhteesta aluekehittämiseen (Pentti Malinen, maakuntajohtaja, ja Jouni Ponnikas, aluekehitysasiantuntija)	74

1 HARKITAAN ETUKÄTEEN

1.1 Johdanto

Kajaanin ammattikorkeakoulussa käynnistettiin strategian uudistamisprosessi vuonna 2015. Päätettiin työskennellä avoimen tilan (potential space) mahdollisuuksia hyödyntämällä eli niin, että toimijoilla (opiskelijoilla, henkilöstöllä ja sidosryhmillä) oli mahdollisuus aktiivisuuden, autonomiaan ja vaikuttamiseen. Osallistujien kokemukset, tilan tekeminen keskustelulle, osallistumisen ja reflektion mahdollistaminen olivat tärkeitä lähtökohtia työlle. (Kolb & Kolb 2005, 193–212.) Tämä julkaisu haluttiin kirjoittaa osana prosessin dokumentaatiota ja tukemaan tehdyn strategian käyttöä.

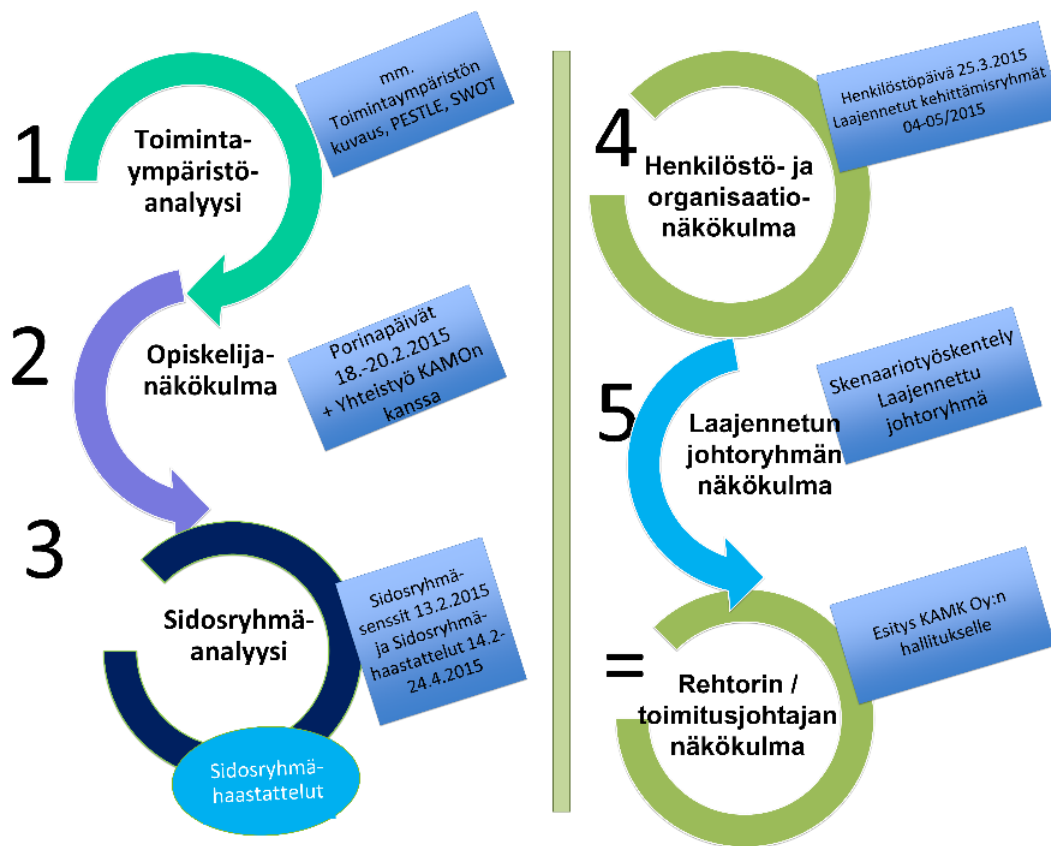
Strategia-ajattelun kainuulainen määritelmä sinisen ajatuksen mestarin kirjoittamana on Havukka-ahon ajattelijassa:

”Kaukoviisuus on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalla suotu. Jolla sitä on, niin pitääkööt hyvänään! Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa; asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää...” (Huovinen 1987/1952, 83.)

Huovisen innoittamina olemme nimenneet tämän julkaisun pääotsikot. Osa strategista ketteryyttä on strateginen herkkyys (Kosonen 2011). Sen kehittämiseen tarvitaan yhteistä vuoropuhelua ja etukäteispohdintaa – suunnittelua. Suurimpana muutoksena Kajaanin ammattikorkeakoulun strategian päivityksessä voidaan pitää syvän osaamisen merkityksen korostumista: kaikki eivät voi tehdä kaikkea ja sen takia kumppanuuksien rooli korostuu. Valintoja on tehty ja sitä kautta kehittämisen ja koulutuksen koordinointi on selkeytynyt.

Strategiatyö aloitettiin toimintaympäristön analyysillä, jossa hyödynnettiin esimerkiksi Pestle- ja SWOT-analyysiä ja tehtiin vaikuttavuusarviointia. Sitten alkoivat osallistavat vaiheet opiskelijoiden, sidosryhmien ja henkilöstön kanssa. Toimijoiden kanssa tavattiin ja järjestettiin porinapäivät, työelämäsenssit ja henkilöstöpäivä, joiden antia syvennettiin Lessons Learned -haastatteluilla ja poikkialaisissa, laajennetuissa kehittämissryhmissä. Sen jälkeen laajennettu johtoryhmä työsti skenaarioita ja pyrki luomaan sisäisesti loogiset ja keskenään erilaiset skenaariot alueellisesta, kansallisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta. Näiden

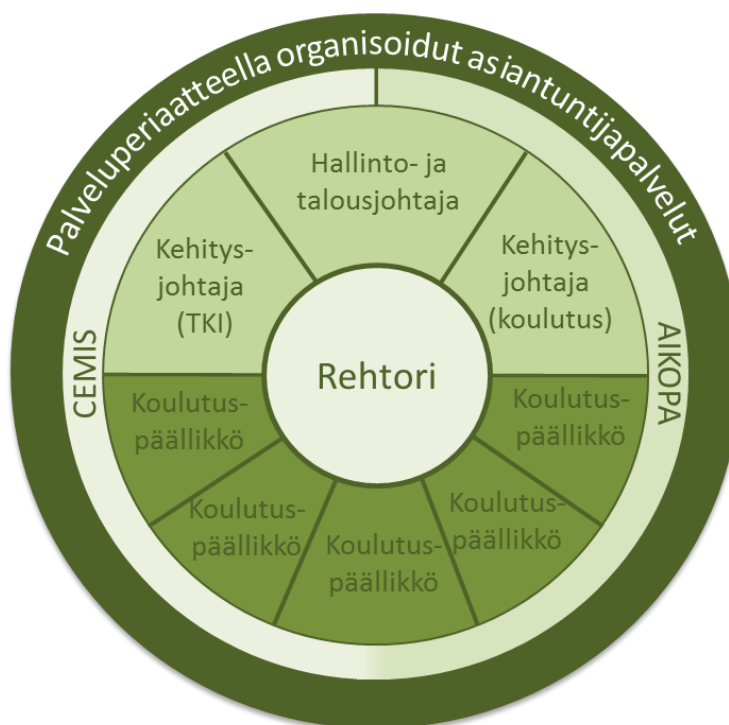
pohjalta hallitus teki päätöksiä strategiaa varten. Aikataulutusta hahmotettiin alla olevalla kuvalla.



Kuvio 1. Strategiatyön aikataulu

Julkaisun ensimmäisen osan muodostaa strategia. Toisessa kokonaisuudessa tarkastellaan prosessia ja sen tuloksia sekä rehtorin että ylläpitäjän näkökulmista. Rehtori Turo Kilpeläinen luo artikkelissaan katsauksen trendeihin, jotka vaikuttavat KAMKin toimintaan sekä strategiaan valintoihin kaikilla tasoilla. KAMK Oy:n hallituksen puheenjohtaja Aki Räisänen puolestaan pureutuu strategiaprosessiin Kajaanin kaupungin, ylläpitäjän, näkökulmasta.

Kolmannessa pääluvussa suunnittelijat Kaisa Ottavainen-Nurkkala ja Ville Manninen kuvaavat strategiaprosessin taustalla olevaa yhteistoiminnallisuuden viitekehystä. Laatupäällikkö Teija Sievänen ja opintoasianpäällikkö Airi Meriläinen kirjoittavat sidosryhmäsensseistä ja porinapäivistä. Neljäs kokonaisuus koostuu hallinto- ja talousjohtajan Merja Mäkisen sekä kehitysjohtajien Eija Heikkisen ja Mikko Keräsen artikkeleista. Strategiaprosessin myötä valittiin palveluperustainen organisaatorakenne, jonka kautta pyritään varmistamaan toiminnan kehittyminen samansuuntaisesti eri osaamisalueilla sekä yksiköissä. Näkökulmina ovat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, koulutus ja hallinto.



Kuvio 2. KAMKin palveluperustainen organisaatorakenne

Viides julkaisun kokonaisuus koostuu osaamisaluekohtaisista katsauksista, joissa koulutus-päälliköt Jaana Kemppainen, Hannele Siipola, Katri Takala, Kimmo Nikkanen ja Jari Kähkönen tarkastelevat operatiivisella tasolla strategian mukanaan tuomia muutoksia. Kajaanin ammattikorkeakoulu jakautuu viiteen eri osaamisalueeseen, joiden ominaispiirteet tuovat erilaisuutta myös strategiaprosessiin.

Kajaanin ammattikorkeakoululle tärkeät sidosryhmät tuovat julki äänensä julkaisun kuudennessa osassa. Sidosryhmiä edustavat opiskelijakunta KAMO, jonka aktiivinen rooli oli hyvin tärkeää läpi strategiaprosessin. Opiskelijakunnan toiminnanjohtaja Pasi Ahoniemi on kirjoittanut artikkelin yhdessä opiskelijakunnan aktiivien kanssa. Toinen sidosryhmien edustaja on Kainuun liitto. Maakuntajohtaja Pentti Malisen ja aluekehitysasiantuntija Jouni Ponnikkaan tekstissä tarkastellaan ammattikorkeakoulua suhteessa koko maakunnan kehittämiseen ja maakunnallisiin kehittämisen painopisteisiin.

Lämmin kiitos kaikille julkaisun eteen töitä tehneille!

Mikko Keränen ja Teija Mursula,
Julkaisun toimittajat

LÄHTEET

Huovinen, V. 1987 (1952). Havukka-ahon ajattelija. Helsinki: Suuri suomalainen kirjakerho.

Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. 2005. Learning Styles and Learning Spaces: Enchanging Experimental Learning in Higher Education. Academy of Management Learning & Education 4 (2), 193–212.

Kosonen, M. 2011. Strategista ketteryyttä julkishallintoon. Luettavissa osoitteessa <http://vm.fi/documents/10623/1238306/Mikko+Kosonen.pdf/d20d2d6d-6ec3-48d3-9fd0-ac2ee963a2cc>

1.2 KAMK '24 strategia – Suomen älykkäin ammattikorkeakoulu

Muuttuva toimintaympäristö

2000-lukua on Kainuussa leimannut raju elinkeinoelämän, julkishallinnon ja koulutuksen rakenteiden murros. PK-sektorivaltaisen maakunnan elinkeinorakenne on kehittynyt kohti palvelu- ja osaamisintensiivisiä aloja. ICT ja tietojärjestelmät (*mittaustekniikka, pelit ja simulaattorit sekä datakeskukset*), luonnonvarat (*kaivannaisala ja biotalous*) sekä terveys ja hyvinvointi (*aktiiviteettimatkailu sekä ravitseminen, terveys ja liikunta*) ovat Kainuun älykkään erikoistumisen pääteemoja.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy on Kajaanin kaupungin omistama yhtiö. KAMK vastaa syntymässä olevan Kainuun itsehallintoalueen pysyvästä tutkintoon johtavasta korkeakoulutasoisesta toiminnasta.

KAMKin alueellinen asema ja rooli Kainuun kehittymisen kivijalkana koetaan yleisesti tärkeämmäksi kuin koskaan. KAMKin koulutus rakenne, profiili ja vahvuusalat ovat toimintahistorian saatossa kehittyneet vastaamaan kainuulaisen työ- ja elinkeinoelämän tarpeita.

Korkeakouluyhteistyön avulla Kainuuseen on tuotu sellaista koulutusta, johon KAMKilla ei ole koulutusvastuuta. KAMKin aluevaikuttavuus on koulutusvastuuta huomattavasti laajempi ja monimuotoisempi.

Kansallisella tasolla talous- ja korkeakoulupoliittisen tilanteen muutokset ovat näkyneet korkeakouluissa merkittävinä rahoitusleikkauksina. Korkeakouluille kohdentuvan julkisen rahoituksen kasvu ei näytä todennäköiseltä lähitulevaisuudessa.

Kansallisen rahoituksen niukkuus sekä korkeakoulujen ohjausmekanismit asettavat korkeakouluille tarpeen kasvattaa kansainvälistä toimintaa. Jatkossa suomalainen korkeakoululaitos muodostuu kansainvälisesti korkeatasoisista, omille vahvuusalueilleen profiloituneista yliopistoista ja ammattikorkeakouluista.

KAMK '20 strategian tavoitteiden toteuma 2010–2015

Vuonna 2010 hyväksytyn KAMK '20 strategian vision mukaisesti KAMK on vuonna 2020 Suomen tekevin korkeakoulu. KAMK '20 strategia oli rakenteellinen, kulttuurinen ja toiminnallinen muutos, joka käynnisti KAMKin toiminnan kehittämisen muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin. Tekevä AMK -toimintatavan avulla vahvistettiin henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista ja osallistamista, vaikuttavuutta ja yhteistyötä alueella ja AMKin sisällä.

KAMK '20 strategian viiden toteutusvuoden aikana KAMKin yhteistyörakenteita vahvistettiin aktiivisesti. Keskeisimpänä toimenpiteenä oli Kajaanin korkeakoulukonsortion, erityisesti CEMIS- ja AIKOPA-yhteistyömuotojen kehittäminen yhdessä Oulun yliopiston kanssa. Kaivannaisalaan nivoutuva yhteistyö Lapin AMKin ja Oulun yliopiston Oulu Mining Schoolin kanssa käynnistyi. Strateginen KV-verkosto yhdessä Howest University College West Flanders (Belgia), Hochschule Heilbronn (Saksa) ja University of Skövde (Ruotsi) kanssa lähti liikkeelle toimintastrategian määrittelyn sekä yhteisten hankkeiden ja koulutusyhteistyön muodossa.

Kaivannaisalaan nivoutuva yhteistyö Lapin AMKin ja Oulun yliopiston Oulu Mining Schoolin kanssa käynnistyi. Strateginen KV-verkosto yhdessä Howest University College West Flanders (Belgia), Hochschule Heilbronn (Saksa) ja University of Skövde (Ruotsi) kanssa lähti liikkeelle toimintastrategian määrittelyn sekä yhteisten hankkeiden ja koulutusyhteistyön muodossa.

Toiminnallisesti 2010-luku on ollut KAMKille hyvää aikaa. KAMK on kestävästi yksi Suomen tuloksellisimmista AMKeista. Henkilöstön työtyytyväisyys ja opiskelijapalaute ovat rahoitusleikkauksista ja organisaation perustavanlaatuisesta uudistamisesta huolimatta joka vuosi kasvaneet. KAMKille on myönnetty useita tunnustuksia tuloksellisuuteen, vaikuttavuuteen ja hyvään henkilöstöpolitiikkaan liittyen.

Strateginen näkymä vuoteen 2024

KAMK on kehittänyt toimintaansa oma-aloitteisesti koko toimintahistoriansa ajan. Toimintaedellytyksien ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät KAMK '20 strategiassa määriteltyjen tavoitteiden terävöittämistä ja osittaista uudelleen kohdentamista. Valintoja on uskallettava tehdä. Oikeita asioita on tehtävä oikein.

Organisaation rakenteita ja toimintaperiaatteita on jatkuvasti kehitettävä. Alue- ja alaperustaista yhteistyötä tulee tarkastella uudesta näkökulmasta. KAMKin on kyettävä kantamaan laajaa aluekehittämisen vastuuta yhdessä koulutus-, tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden sekä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Kainuulaista osaamista tulee pystyä hyödyntämään organisaatorajojen yli kansallisen ja kansainvälisen vaikuttavuuden kasvattamiseksi.

KAMKin sisäisen tehokkuuden – koulutus- ja TKI-toiminnan sekä niitä tukevien asiantuntija-palveluiden – tulee kasvaa. Opiskelijan ja osaamisen rooli toiminnan keskiössä tulee olla entistä selvempi. Perustehtävien tehokkuuden lisäksi KAMKin vastuuta opiskelijoiden tulevaisuudesta tulee laajentaa valmistumista pidemmälle. Jokaisen KAMKista valmistuneen opiskelija tulee lähtökohtaisesti työllistyä valmistumisen jälkeen.

Alueen älykkään erikoistumisen painopisteisiin nojautuviin vahvuusaloihin panostaminen on KAMKille ensisijaisen tärkeää. Vahvuusalueita tukevia strategisia kumppanuussuhteita on syvennettävä. Digitalisaation hyödyntäminen mahdollistaa kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön. Toimenpiteiden vaatimat resurssit on löydettävä organisaation sisältä.

KAMK '24 strategiset valinnat

KAMK '24 strategian vision mukaisesti KAMK on vuonna 2024 Suomen älykkäin korkeakoulu. Päivitetty visio syventää KAMK '20 strategian Tekevin AMK -toimintamallia.

KAMK '24 strategian mukaisina tavoitteina ja samalla kriittisinä menestystekijöinä ovat:

- osaamisen vahvistaminen
- yhteistyön ja työnjaon uudistaminen
- vaikuttavuuden lisääminen.

Osaamista vahvistetaan nostamalla se tasolle, jota kansainvälisyyden hyödyntäminen edellyttää. Osaamisalueet kohdistavat toimintansa valitsemilleen vahvuusalueille yhdessä kansallisten ja kansainvälisten strategisten kumppaneiden kanssa. Digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia hyödynnetään koulutuksessa ja toimintamallien tehostamisessa. Sisäisen organisoitumisen poikkialaisuus tukee opiskelijoiden persoonallisten opinpolkujen kehittämisestä.

Yhteistyön ja työnjaon uudistaminen tapahtuu uudistamalla työnjaollista yhteistyöverkostoa ja ottamalla käyttöön yhteistyötä tukevia toimintamalleja (”kolmiomalli” ja ”opettajuuden

3 elementtiä”). Kansalliset ja kansainväliset strategiset kumppanuudet viedään toiminnan perusrakenteisiin. Vimpelinlaakson kampukselta kehitetään entistä merkittävämpi osaamiskeskittymä yhdessä työ- ja elinkeinoelämän kanssa.

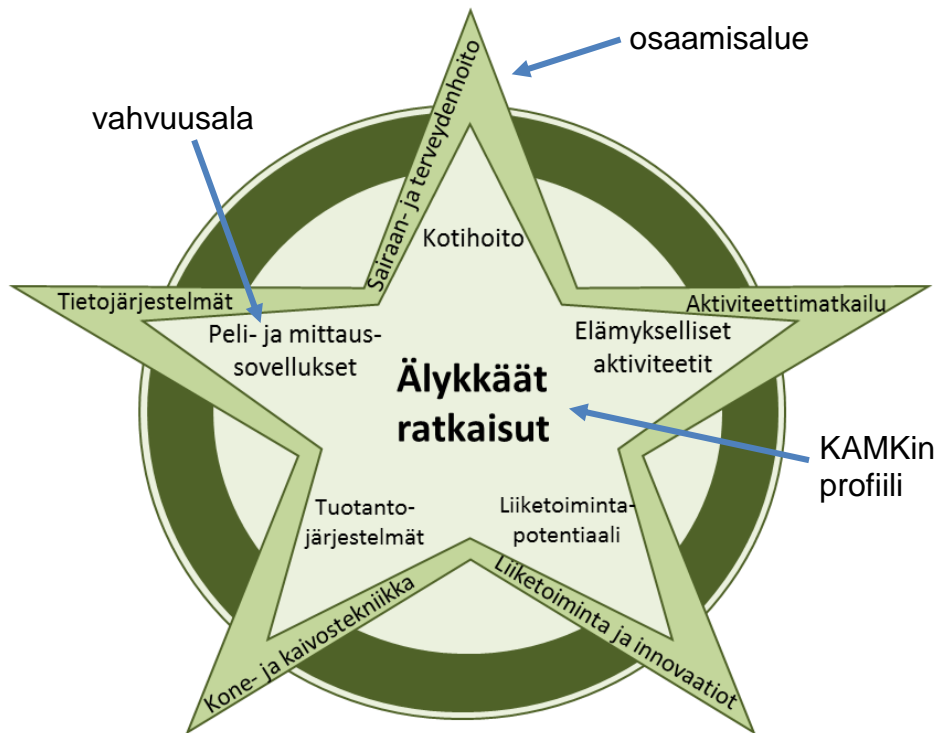
Vaikuttavuuden lisääminen tapahtuu suuntaamalla toimintaa läpileikkaavan profiilin ja sitä tukevien vahvuusalojen avulla. Jokaisella osaamisalueella on yksi vahvuusala. Toimintaa kehitetään opiskelijalähtöisesti.

Edellä kuvattujen kehittämistoimenpiteiden toteutuminen ja siten strategisten tavoitteiden saavuttaminen luovat pohjan KAMKin tuloksellisuuden ja toimintaedellytysten kehittymiselle. Toiminnan kehittämisessä (KAMKin toimenpideohjelma ja toimintasuunnitelmat) otetaan huomioon organisaation sekä alue- ja alaperustaisen yhteistyön kehittämisen näkökulmat.

Profiili ja vahvuusalat

KAMK '24 strategian myötä KAMK keskittyy aluekehitykseen kuitenkin niin, että tavoitteena on olla kansainvälisyyden todellinen hyödyntäjä. KAMK suuntaa toimintaansa yhden, toimintaa läpileikkaavan profiilin – **älykkäät ratkaisut** – avulla. Älykkäillä ratkaisuilla tarkoitetaan teknologisten ratkaisujen hyödyntämisen lisäksi kykyä tehdä oikeita asioita oikein.

KAMKin viidellä osaamisalueella kullakin on yksi KAMKin profiilia tukeva vahvuusala. Osaamisalueiden vahvuusalat rakentavat KAMKin älykkäät ratkaisut -profiilia. Vahvuusalojen kautta osaamisalueet kasvattavat kansallista asemaansa. Vahvuusalueiden vaikuttavuus perustuu KAMKin vahvuusalojen sisäisen integraation tuomaan lisäarvoon. Älykkäät ratkaisut -profiili toimii siten kansainvälisen yhteistyön ytimessä integroiden osaamisalueiden osaamisen tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 3. Profiili ja osaamisalueiden vahvuusalat

Kone- ja kaivostekniikka -osaamisalueen vahvuusalanana on **tuotantojärjestelmät**, jolla tarkoitetaan tuotannon automaation, robotisaation ja niitä yhdistävän digitalisaation osaamisen kehittämistä. Tuotantojärjestelmien opetus integroidaan osaksi älykästä, tuote- ja palvelukehitystarpeet yhdistävää oppimisympäristöä.

Tietojärjestelmät-osaamisalueen vahvuusalanana on **pele- ja mittaussovellukset**. Data-center-ratkaisut tukevat pele- ja mittausosaamisen kehittämistä siten, että pelillisuus ja käytölliittymäosaaminen, sensoriteknologia ja massiivisten aineistojen reaaliaikainen hallinta ja tarkastelu pilvessä ovat mahdollisia. Mittausteknologiaan tukeutuvaa hyötypeliosaamista hyödynnetään toiminnan eri osa-alueilla uusien, älykkäiden ratkaisujen synnyttämiseksi.

Liiketoiminta ja innovaatiot -osaamisalueen vahvuusalanana on **liiketoimintapotentiaali**, jolla tavoitellaan kokonaisvaltaista näkemystä ja osaamista tunnistaa ja arvioida liiketoimintamahdollisuuksia sekä jalostaa ideasta kannattavaa kansainvälistä liiketoimintaa. Tavoitteena on KAMKin opiskelijoiden ja henkilökunnan yrittäjämäiseen ajatteluun tähtäävä kulttuuri, alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen sekä kansainvälistäminen.

Aktiviteettimatkailu-osaamisalueen vahvuusala on elämykselliset aktiviteetit, joka tarkoittaa elämyksellisen ja liiketaloudellisesti kannattavien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Tuote tai palvelu liittyy tiiviisti liikunnan, matkailun tai muiden KAMKin alojen konteksteihin, joita ovat esimerkiksi kuntosali, luonto, kulttuuri, kotihoito ja hyötypelit.

Sairaan- ja terveydenhoito -osaamisalueen vahvuusalana on **älykäs kotihoito**, joka vastaa kotona asumisen ja terveydestä huolehtimisen haasteisiin. Kotona hoitaminen on yhteiskunnalle kustannustehokasta. Uutta teknologiaa hyödyntämällä edistetään älykkäiden ratkaisujen käyttöä terveydenhuollossa.

Strategian toteuttamisen seuranta

KAMKin laatu- ja johtamisjärjestelmässä on kuvattu strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi määritellyt toimenpiteet sekä niiden seurantaperiaatteet. Opetus- ja kulttuuriministeriön tuloskaudelle asetetut koulutus-, TKI- ja kampuspalveluiden tavoitteet on määritelty ko. palveluista vastaavien johtajien esimiessopimuksiin. Toimenpideohjelmaston kehittämistavoitteiden kehitystä arvioidaan KAMKin johtoryhmässä jatkuvasti sekä vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö seuraa nelivuotisen tuloskauden tavoitesopimukseen kirjattujen, toimenpideohjelman ylatason toimenpiteiden toteutusta vallitsevien käytänteiden mukaisesti.

2 KAUKOVIISAUS

2.1 Korkeakoulutus digitaalisen murroksen jälkeen (Turo Kilpeläinen, rehtori)

Digitalisaatio – teknologisia ratkaisuja ja toimintakulttuurin muutosta

Teknologiset ratkaisut ovat nykyajan työkaluja tehostaa organisaatioiden toimintaa. Digitalisaation toivotaan ratkaisevan monta yhteiskunnallista ongelmaa samalla kun analogisten työvaiheiden poistaminen auttaa toiminnan kehittämisessä ja uusien toimintatapojen organisoimisessa. Kuitenkin ilman toiminnan ja toimintakulttuurin samanaikaista ja kokonaisvaltaista muutosta digitalisaation tuomat mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä.

Digitalisaatio on muuttanut kuluttajien ostokäyttäytymistä ja sitä kautta murtautunut usean toimialan peruselementtejä. Airbnb, omistamatta yhtään vuokrattavaa kiinteistöä, on tällä hetkellä maailman suurin majoituspalveluiden tarjoaja. Eniten kasvavilla pankeilla, kuten SocietyOnella, ei puolestaan ole omaa rahaa. Vastaavia esimerkkejä löytyy mm. liikennöinnistä (Über), elokuvateollisuudesta (Netflix) ja viestinnästä (Skype). Yhteistä kaikille esimerkeille on, että kilpailuetua hyödyntää uusi organisaatio. Olemassa olevien organisaatioiden näyttää olevan vaikea tarttua käsillä olevan murroksen mahdollisuuksiin.

Korkeakoulujen muutospaineita

Murros ulottuu monin tavoin perinteisiksi organisaatioiksi luokiteltaviin korkeakouluihin. Yhdysvalloissa on syntymässä korkeakoulu, jossa ei ole tutkintoja, luentoja tai luentosaleja. Toiminta perustuu haastavien ja yhteiskunnallisesti merkityksellisten tutkimus- ja kehittämiss tehtävien toteuttamiseen, jotka edellyttävät merkittävää tiedon hankinta-, hallinta- ja soveltamisosaamista.

Maailmalla on arviolta 16 000 korkeakoulua. Eurooppalaisissa korkeakouluissa opettaa 1,4 miljoonaa henkilöä. Erityisesti Suomessa demografinen kehitys yhdessä kaupungistumisen sekä julkisen talouden kestävyysvajeen kanssa on todellisuutta. Näkökulmasta riippuen tilanne voidaan nähdä verisenä kilpailutilanteena tai yhteistyön, työnjaon ja toimintamallien uudistamisen mahdollisuutena.

Kansallisen korkeakoulupolitiikan keskipisteessä olevalla rakenteiden kehittämällä on vuosien aikana pyritty luomaan edellytykset korkeakoulujen vaikuttavuuden kasvulle. Yksittäisen korkeakoulun näkökulmasta oleellinen keskustelun pääpaino on digitalisaation myötä tapahtuvassa opiskelijan osaamisen ja oppimisen murroksessa. Murros pakottaa meidät kysymään itseltämme vaikeita kysymyksiä, kuten: mihin opiskelijat korkeakoulua jatkossa tarvitsevat?

Opiskelijat toiminnan keskiöön

Opiskelijat voidaan nähdä koulutuspalveluiden kuluttajina, joiden ensisijaisena tavoitteena on hankkia itselleen osaamista unelmatyöuran rakentamiseksi. Osaamisen merkitys voi jatkossa syrjäyttää tutkintokeskeisen ajattelun, jolloin korkeakouluissa fyysisesti vietetty aika lyhenee. Toisaalta korkeakoulujen ympärille muodostuvat osaamiskeskittymät tulevat palvelemaan alueen kehittymistarpeita nykyistä monipuolisemmin.

Osaamisen korostuminen voi tarkoittaa sitä, että nuoret hakeutuvat korkeakoulun sijaan parhaimpien opettajien luokse. Tällaista kehitystä voi tukea Tripadvisor.com -tyyppisen, yksittäisiin opettajiin ulottuvan, arviointipalvelun yleistyminen.

Tulevaisuuden opintotoimisto voi rakentaa opetussuunnitelman sisällön eri puolilta maailmaa opiskelijan osaamistavoitteiden mukaisesti. Opiskelijan osaaminen ei näin ollen rajoituisi oman korkeakoulun opintotarjontaan, vaan hyödyntäisi maailmalla olevaa tietoa, osaamista ja koulutusta osaamisen hankinnan työkaluna.

Menestyvä korkeakoulu puolestaan keskittyisi organisoimaan oppimistilanteet osaamisen todentamisen ja siten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ympärille. Opettajien tehtävänä on varmistaa osaamisen kehittyminen tarkoituksenmukaisin pedagogisin keinoin tiiviissä yhteydessä työ- ja elinkeinoelämän kanssa.

Korkeasti koulutetun nuoren osaaminen muodostuu kolmesta osa-alueesta, joista ensimmäinen on oman substanssialan tiedon suvereeni hallinta. Toisena osa-alueena on työ- ja elinkeinoelämän tulevaisuuden haasteiden ymmärrys. Kolmas, ja oleellisin osa-alue, on kyky nivoa kaksi edellistä osa-aluetta toisiinsa ongelmanratkaisutilanteissa.

KAMKin tavoitelinjauksia

Edellä kuvattu skenaario tulevaisuuden korkeakouluysteisön toiminnasta muuttaa käsitystämme korkeakoulutuksesta ja haastaa jokaisen korkeakouluysteisön jäsenen. Organisaatorinen uudistuminen käynnistyy, kun työysteisön jokainen jäsen miettii aidosti nykytulevaisuutta oman työnsä kautta. Kyse on osaamisen, oppimisen ja opettajuuden murroksesta – täysin uudesta toimintamallista julkisella rahoituksella toteutettavaa osaamisen ja osaajien tuottamisen palvelutehtävää kohtaan.

Skenaarion vaikutukset akateemiselle ja ammatilliselle korkeakoulutukselle voivat olla erilaisia. Myös eri alueilla sijaitsevien korkeakoulujen toimintamallien välillä on eroja. Skenaario näyttäisi vahvistavan aluekehitykseen profiloituneiden korkeakoulujen toimintamahdollisuuksia, koska se luo edellytyksiä opiskelijoiden, opettajien, TKI-henkilöstön, yritysten ja elinkeinoelämän saumattomalle yhteen nivomiselle. Kokonaisvaltainen toimintamalli tuo lisäarvoa myös koulutuspalveluiden tuotteistamiselle sekä koulutusviennille.

KAMK '24 strategian myötä Kajaanin ammattikorkeakoulu ottaa rohkean askeleen eteenpäin. Olemme korkeakoulu, joka rakentaa toimintaansa vahvuuksien ja verkostojen ympärille. Toteutamme edellä kuvatun skenaarion korkeakoulussamme ja uskallamme sanoa, että me emme opeta.

Tulemme olemaan älykkäin korkeakoulu, joka ei tingi lähikontaktin määrästä, kansainvälisen tason osaamisesta ja vaikuttavuudesta. Tulevaisuuden korkeakoulu -toimintamalli tulee toimimaan KAMKin ylivoimaisena kilpailutekijänä. Osaamisen, oppimisen ja opettajuuden murroksen hyödyntämisen avulla KAMKin tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta kehitetään kestävästi ja pitkäjänteisesti. Olemme tottuneet edelläkävijyyteen – murramme nyt perinteiset käsitykset ammatillisesta korkeakoulutuksesta.

2.2 Älykkäät ratkaisut -profiilaatio kannustaa muutokseen (Aki Räisänen, KAMKin hallituksen puheenjohtaja)

Älykkyys! Mikä sana! Se on tulevaisuuden keskeinen tekijä. Kainuulainen korkeakoulu ei pysty kilpailemaan koulutusalojen tai valmistuneiden opiskelijoiden määrällä, mutta kapeilla ja oikein valituilla osaamisen aloilla voimme olla Suomen parhaita. KAMKin profiilivalinta Älykkäät ratkaisut tarkoittaa sitä, että teknologian kehittämisessä ja käyttöönotossa olemme vahvasti mukana. Meillä pitää olla rohkeutta ottaa älykkäitä järjestelmiä käyttöömme ja edistää niiden osaamista koulutuksen keinoin.

Strategian avulla organisaatiot pyrkivät hallitsemaan muutosta. Muutokset aiheuttavat pelkoa ja halua säilyttää asiat ennallaan, mutta paikoilleen jämähtäminen on huonoin ratkaisu, joka tekee muutoksen kohteesta pelkän tahdottoman pelinappulan. Hallittu strateginen johtaminen auttaa viemään ja virittämään kehitystä oikeaan suuntaan. Kun muutokset konkretisoituvat, askelkuviot ovat selvät ja tavoite on määritelty. Tiedämme, mitä olemme tekemässä, miten ja miksi.

Organisaation muutostyypit voidaan jakaa neljään:

1. Ennakoiva eli proaktiivinen organisaatiomuutos on varautumista tuleviin muutoksiin.
2. Reagoiva eli reaktiivinen muutos on reagointia jo tapahtuneeseen muutokseen.
3. Vähittäinen muutos tavoittelee suorituskyvyn parantamista toimintaa tehostamalla ja kehittämällä osaamista.
4. Strateginen muutos määrittää perustehtävän ja toiminnot (Nadler & Tusman 1990).

KAMKissa tehdään nyt työtä pitkäjänteisesti ja yhdessä. Strategiaprosessissa pyrittiin tukemaan sekä ennakoivaa, reagoivaa, vähittäistä että strategista muutosta. Proaktiivinen organisaatiomuutos on haastavaa ennakointityötä, mutta toisaalta se on ainoa mahdollisuus säilyä korkeakoulukentässä ja tuottaa osaamista alueen työmarkkinoille.

Avoin henkilöstötiedottaminen tukee yhteistyön kulttuuria, ja olemme tässä strategiassa onnistuneet henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa työskentelyssä. Yhdessä tehden sokeat pisteet jäävät vähemmäksi. Muutoksessa on aina mahdollisuus parempaan, sen takia kehittämisessä pitää olla tulevaisuuden kuva näkyvissä. Jos ihmiset ovat motivoituneita tekemään muutoksia, lupaus hyvästä auttaa tekemään arkityötäkin paremmin.

Strateginen muutos tukee sekä organisaation että henkilöstön resilienssiä eli päätöksentekokykyä ja taitoa reagoida muutoksiin. Yhteistyö, osaaminen ja itsenäisyys eivät ole vain tikapuita KAMKin strategialle, vaan peruskallio, jonka varaan tulevaisuus luodaan.



”Yhdessä tehden sokeat pisteet jäävät vähemmäksi.”

Itsenäisyys, nuoret ja kansainvälisyys



On ilo näyttää kv-vieraille osaamistamme.

Kajaanin kaupungin näkökulmasta ammattikorkeakoulun itsenäisyys on perusarvo. Se takaa alueellisen vaikuttavuuden ja mahdollisuuden kehittää toimintaa oman alueen tarpeiden mukaan. Itsenäisyys myös turvaa korkeakoulutettujen nuorten saatavuuden työhön. KAMK on samalla Kainuun lippulaiva myös kansainvälisten suhteiden luomisessa.

Älykkäät ratkaisut -profilaatio suuntaa myös kehittämistä. Profilaatio muuttaa opettajuutta ja laajentaa opiskelijan opintokokonaisuusmahdollisuuksia. Samalla se ohjaa pois koulurakennus- ja luokkahuonekeskeisyydestä, mikä on ollut hyvin tyyppillistä suomalaiselle koulutusjärjestelmälle. Vapautuvaa resurssia voidaan hyödyntää opintokokonaisuuskehittämiseen.

Uusi strategia tiivistää elinkeinoelämäyhteistyötä. Koulutusresurssien kokoaminen Vimpe-linlaaksoon, Kajaanin kaupungin omistaman kehittämissyhtiön Measurepoliksen siirto kampusalueelle ja sulautus osaksi KAMKia ovat oikeanlaisia päätöksiä. Kajaanin kaupungin palveluohjelmassa ja Kainuu-ohjelmassa koulutus on yksi avainkohdista. ”Kajaani – sujuvan arjen kaupunki” tarvitsee korkeakoulunsa.

Sidosryhmät, teknologia ja kumppanuudet ovat korkeakoulujen uutta arvonluontia

Oikeiden yhteistyötahojen löytäminen ja strategiset kumppanuudet tukevat KAMKia niissä asioissa, joissa oma osaamisemme ei riitä. Missä me olemme parhaita? Mitä voisimme viedä muiden osaamiseksi ja mihin tarvitsemme itse apua? Tätä meidän on jatkuvasti kysyttävä.

Ammattikorkeakoulujen hallitusten puheenjohtajat tapaavat kasvokkain nelisen kertaa vuodessa opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämissä kokouksissa, joissa Kajaanin ammattikorkeakoulun osaamisesta ja kehitystyöstä ollaan hyvin kiinnostuneita. Painoarvomme, merkityksemme on paljon suurempi kuin suhteellinen kokomme. Asioita on tehty ja tehdään oikein.

LÄHTEET

Nadler, D., & Tushman M. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32 (2), 77–97.

3 REITIT SELVÄT

3.1 Toiminnallisen strategiaprosessin toteuttaminen (Kaisa Ottavainen-Nurkkala ja Ville Manninen, suunnittelijat)

Muutosyritykset, jotka alkavat strategioiden, toimintaohjelmien tai toimenpidesuunnitelmien laatimisella organisaation henkilöstöjärjestelyjen tai hallintokulttuurin muuttamiseksi, tulevat todennäköisesti epäonnistumaan, vaikka ylin johto niitä kannattaisikin. Yritettäessä saada aikaan uudistusta tulisi muodollisten organisaatioitten rakenteita ja järjestelmiä muuttaa viimeiseksi – ei ensimmäiseksi. (Fullan 1994, 103.)

Mitä tarkoittaa yhteistoiminnallisuus strategiaprosessissa?

Oppiva yhteisö toimintakulttuurin ytimenä kannustaa kaikkia jäseniään osallistumiseen. Yhteisö kehittyy dialogin avulla ja sitä vahvistavat yhdessä tekeminen sekä jatkuva osallisuuden kokemus. Arjessa yhteisten tavoitteiden pohdinnalle ja arvioinnille ei monesti jää aikaa. Tämän vuoksi on luotava säännöllisesti mahdollisuuksia keskustelulle sekä rakenne, jonka avulla tuetaan vuorovaikutusta ja osallisuutta.



Tekevä johtoryhmä -koulutus oli tärkeä vaihe edellisessä strategiauudistuksessa.

Kajaanin ammattikorkeakoulussa järjestettiin vuosina 2013–2014 Tekevä johtoryhmä -koulutus, jonka tavoitteena oli, että johto ryhtyy käyttämään yhteistoiminnallisia työtapoja. Samalla luotiin yhteistä ymmärrystä vallitsevasta strategiasta ja sitoutettiin johto ja henkilöstö tuolloin uudistettuun organisaatorakenteeseen. Ylin ja suurin osa keskijohdosta sitoutui vahvasti yhteistoiminnallisen työskentelyn hyödyntämiseen kehittämisessä ja arkityössä. Koulutuksen päättymisen jälkeen muutos on näkynyt esimerkiksi siinä, miten johto- ja kehittämisryhmien työskentelyä, henkilöstökokouksia sekä henkilöstökoulutuksia on organisoitu. Koulutuksen päättymisen jälkeen muutos on näkynyt esimerkiksi johto- ja kehittämisryhmien työskentelyssä sekä henkilöstökokousten ja -koulutusten järjestämisessä.

Yhteistoiminnallisuutta voidaan hyödyntää opetuksessa, johtamisessa ja kehittämisessä. Keskeisimpiä yhteistoiminnallisuuden tuntomerkkejä ovat:

1. Positiivinen sosiaalinen riippuvuus ryhmän jäsenten kesken tarkoittaa, että ryhmän jäsenten toiminta ja sen tulokset ovat toisiinsa sidoksissa niin, että kunkin osallistujan onnistuminen edellyttää kaikkien muiden ryhmän jäsenten onnistumista. (Hellström ym. 2015, 24.)



Poikkialaista suunnittelua ja yhteistyötä

KAMKissa poikkialainen yhteistyö lisäsi toisten osaamisalueiden/yksiköiden henkilöstön tuntemista. Yhteistoiminnallisella työskentelyllä muodostettiin käsitystä yhdestä korkeakoulusta ja yhteisistä tavoitteista. Käytännössä tällaiset asiat näkyvät tällä hetkellä esimerkiksi opiskelijoiden yhteisinä projektipäivinä ja parantuneena tiedonkulkuna.

2. Yksilöllinen vastuu ryhmässä on sitä, että jokainen kantaa vastuun omasta toiminnastaan samalla kun on vastuussa myös oman ryhmän toiminnasta. Tämä merkitsee sitä, että ryhmässä ei suvaita vapaamatkustajia eikä kukaan ryhmässä voi yksinään tehdä koko ryhmän tehtäväksi tarkoitettua tehtävää. (Hellström ym. 2015, 24.)

Luomalla vuorovaikutustilanteita tuetaan sitä, että asioita ymmärretään myös muiden näkökulmasta. (Hellström ym., 135–136.) Tällä voidaan vaikuttaa siihen, että henkilöstö näkee

muutokset laajemmassa kokonaisuudessa, jolloin voidaan ymmärtää muutoksen taustaa ja hyötyjä eri henkilöstöryhmille.

Tekevä johtoryhmä -koulutuksen seurauksena perustettiin osaamisalueiden ja yksiköiden johtoryhmistä koostuvat poikkialaiset kehittämissryhmät, joista kunkin ryhmän tehtävänä oli edistää yhtä KAMKin strategisista tavoitteista. Toimintamallissa jokainen työntekijä sijoittui haluamaansa laajennettuun kehittämissryhmään. Myös ammattikorkeakoulun tuloksia alettiin seuraamaan yhdessä ja yhteisinä: ”Meidän tulee onnistua, jotta koko talon tulokset paranevat.”

3. Osallistava, avoin vuorovaikutus ryhmän sisällä on periaate, jonka mukaan ryhmän on oltava kooltaan niin pieni, että jokaisella on mahdollisuus osallistua sen toimintaan. Ryhmädynamiikan lakien mukaan sosiaalisten vuorovaikutusten monimutkaisuus kasvaa nopeasti ryhmäkoon kasvaessa. (Hellström ym. 2015, 24)

Ilman yhteisöllisiä rakenteita hyvätkään asiat eivät leviä itsestään, eikä yhteisö voi hyödyntää jäsentensä osaamista. (Haapaniemi & Raina 2014, 59.) Tarvitaan yhteistyö- ja kohtaamisfoorumeita, jotka pakottavat ihmiset työskentelemään yhdessä. KAMKissa se näkyy esimerkiksi pariporinoiden käyttämisenä mielipiteiden ja ajatusten esilletuomiseksi.

Toimintatavaksi on muodostunut, että henkilöstö ja opiskelijat osallistetaan ryhmätyöskentelymenetelmillä. Tilaisuuksien tuotokset dokumentoidaan ja niitä hyödynnetään päätöksenteossa. Näin henkilöstö ja opiskelijat pääsevät vaikuttaman päätöksiin ja sitoutuvat niiden toteuttamiseen.



Opiskelijat osallistuvat ja dokumentoivat yhdessä henkilöstön kanssa.

4. Sosiaalisten taitojen hallinta ja jatkuva harjaannuttaminen viittaa siihen, että toiminnalla on tiedollisten tavoitteiden lisäksi selkeät sosiaaliset tavoitteet, joita harjoitellaan jatkuvasti. Yhteistoiminnallinen johtaminen vaatii työyhteisön jäsenten aitoa, vastavuoroista kohtaamista. Suurimmat haasteet liittyvät johdon ja työntekijöiden kykyyn käsitellä vaikeita asioita ja ristiriitatilanteita. Toivottavin keino käsiteltäessä vaikeita asioita on toista osapuolta

aidosti kuunteleva ja kunnioittava, tasa-arvoinen lähestymistapa, jossa etsitään yhteistä ratkaisua. On kehitettävä toimimista paitsi ryhmän jäsenenä myös sen vetämisen taitoja. Yhteistoiminnallisuus edellyttää keskinäistä luottamusta, toisten arvostamista, tasa-arvoisuutta, toisen tarkkaavaista kuuntelua, neuvottelua, päätöksentekoa ja ristiriitatilanteista selviytymistä. (Hellström ym. 2015, 25, 138–139.)

KAMKissa oli toivottu poikkialaista osaamisalueiden yhteistyötä jo pitkään. Selkeällä kehittämisskohteisiin pohjautuvalla yhteistyörakenteella ja osallistamalla niihin koko henkilöstö sitä kehitettiin entistä tavoitteellisemmin. Yhteistoiminnallisten työtapojen etuna on, että vuorovaikutuksen määrä on suuri. Lisäksi vaihtelemalla pareja ja ryhmiä, saadaan sellaisia kohtaamisia ja vuorovaikutustilanteita, joita ei ehkä muuten syntyisi. Yhteistoiminnallisuutta on hyödynnetty organisaation vaikeissakin tilanteissa, kuten YT-prosessissa.

5. Reflektio, eli säännöllinen yhdessä tapahtuva arviointi ja pohtiminen, on hyvä tapa tukea yhteistoiminnallisen oppilaitoksen kehittymistä. On tärkeää muuttaa kokemukset käsitteiksi, toimintamalleiksi ja toimintatavoiksi. Toinen tärkeä tehtävä on oppia tietoisesti tarkkailemaan tiimin, ryhmän ja organisaation tapaa toimia. Yhteinen pohtiminen mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja kokemuksen hyödyntämisen kehittämistyössä. (Hellström ym. 2015, 139–140.) Koko strategiaprosessin ajan tarvitaan yhteistä pohdiskelua, käsitteenmäärittelyä ja arviointia. Reflektointi on yhteisten kokemusten käsitteellistämistä, ei yksisuuntaista tiedottamista.



Henkilöstön koulutuspäivässä kerrattiin ja käytettiin yhteistoiminnallisen oppimisen työotteita.

Yhteistoiminnallinen strategiaprosessi vaati, että yhteistoiminnallisuutta oli harjoiteltu ja hyödynnetty organisaation toiminnassa jo noin kahden vuoden ajan. Haapaniemen ja Rainan (2014, 58) mukaan yhteistoiminnallisuutta täytyy edistää kaikilla tasoilla, jotta se muuttuu yhteisön toimintakulttuuriksi. Opettajien on lisättävä ammatillista vuorovaikutusta kehittämällä dialogista keskustelukulttuuria ja johtajien on siirryttävä entistä selvemmin ryhmän tai ryhmien ohjaamiseen.

Yhteistoiminnallisuutta ei voi ottaa käyttöön pelkällä päätöksellä. Johdon on jaettava vastuuta laajemmalle. Lisäksi tarvitaan koulutusta siihen, että riittävä määrä johdosta ja henkilöstöstä ymmärtää yhteistoiminnallisuuden idean ja hyödyt. Samoin tarvitaan koulutusta työtapojen käyttöön ja riittävä määrä toistoja, jotta työskentelystä tulee luontevaa. Yhteistoiminnallisuus ei voi olla pelkästään irrallisia tekniikoita tai tapa työskennellä, vaan siitä on tultava organisaatiokulttuuria.

LÄHTEET

Fullan, M. 1994. Muutosvoimat. Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Haapaniemi, R. & Raina, L. 2014. Rakenna oppiva ryhmä. Pedagogisen viihtymisen kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen. Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into Kustannus.

3.2 Työelämä strategiaprosessissa, case työelämäsenssit (Teija Sievänen, laatupäällikkö)

Kajaanin ammattikorkeakoulun johdolla oli heti KAMK '24 strategiaprosessin alussa vahva tahtotila saada sidosryhmät, henkilöstö ja opiskelijat osallistumaan strategiatyöhön. Erilaisien näkemysten mukaan saamisen varmistamiseksi strategiatyö päätettiin toteuttaa dialogisessa ja osallistavassa hengessä (ks. esim. Mantere, Suominen & Vaara 2011).

Dialogisen strategiäkäsityksen mukaan strategian tekijöinä ovat kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista. Dialoginen työskentely mahdollistaa erilaisten näkemysten mukaan ottamisen, ja vuoropuhelu synnyttää uusia oivalluksia.

Osallistava toiminta on yksi oppivan organisaation piirre. Oppivassa organisaatiossa osaamista tuetaan ja kehitetään ja kaikki organisaation jäsenet osallistuvat strategiatyöhön. Tyypillistä oppivalle organisaatiolle on Sengen (1990) mukaan yhteisesti muodostettu ja jaettu visio. Se ei tarkoita vain määritellyn vision esittämistä vaan jatkuvaa prosessia, jossa organisaatioon muodostuu osallistavan työskentelyn ja avoimen keskustelun kautta yhteinen käsitys yhteisestä tulevaisuudesta. Toinen tyypillinen ominaisuus oppivalle organisaatiolle on tiimioppiminen, joka perustuu vahvasti keskustelun ja dialogin osaamiseen. Tiimioppimisella tarkoitetaan asioiden avointa käsittelyä ryhmässä, yhteisen kielen ja synergian kautta oppimista. (Ks. esim. Viitala 2008.)

Kuinka dialogi mahdollistettiin? Mistä löydettiin aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen?

Dialogin ja keskustelun mahdollistamiseksi päätettiin järjestää sidosryhmäsenssit. Senssien tarkoituksena oli saada sidosryhmien asiantuntijuutta ja näkemyksiä mukaan strategiatyöhön. Helmikuussa 2015 järjestetyille sensseille kutsuttiin mukaan 50 kainuulaisen työ- ja yrityselämän edustajaa sekä Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta KAMOn hallitus.

Sidosryhmäsenssien työskentelyn teemoina olivat

- opiskelijayhteistyö,
- täydennyskoulutus,
- TKI-toiminta (tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta) sekä
- aluevaikuttavuus, kumppanuus ja kansainvälisyys.



Sidosryhmäsenssien dialogisuutta

Työskentelyn taustaksi osallistujille esiteltiin KAMKin nykytilannetta ja tulevaisuuden suuntaviivoja. Varsinainen työskentely toteutettiin osallistavana ja dialogiin perustuvana piste-työskentelynä, jossa asiantuntijavieraat, opiskelijat ja henkilökunta jakaantuivat neljään ryhmään. Ryhmät kiersivät neljällä teemojen mukaan nimetyllä työskentelypisteellä. Opiskelijat alustivat kullakin pisteellä käsiteltävää näkökulmaa lyhyesti, minkä jälkeen ryhmä kävi keskustelun ja teki yhteenvedon kehittämisehdotuksista kaikkien nähtäville.

Työskentelypisteessä ”Opiskelijayhteistyö” käydyn keskustelun pohjalta pyrittiin selvittämään mm. millaista koulutusta tapahtumassa edustetut toimialat tulevat tulevaisuudessa tarvitsemaan, onko koulutukselle nähtävissä joitain erityisiä painotuksia ja millaista käytännön yhteistyötä KAMKin opiskelijoiden kanssa vieraiden edustamat organisaatiot toivovat.

Täydennyskoulutuksen osalta haluttiin selvittää vieraiden näkemyksiä siitä, miten KAMK voi olla tukemassa alueen organisaatioiden/toimialojen henkilöstön osaamisen kehittämistä ja millaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi tarvitaan. Myös mahdollisia täydennyskoulutuksen ja osaamisen kehittämisen tulevaisuuden aihealueita kirjattiin ylös.

Aluevaikuttavuuteen ja kumppanuuteen liittyviä asioita selvitettiin keskustelemalla organisaatioiden ja toimialojen odotuksista KAMKin toiminnalle alueen kehittämisessä. Pisteellä keskusteltiin myös siitä, millaisia konkreettisia kumppanuuksia KAMK voisi edistää. Kansainväliseen toimintaan liittyen vieraita pyydettiin kertomaan, millaisia tarpeita ja odotuksia heillä on kansainvälistymisen edistämiseksi alueella.



Konkreettisia kumppanuuksia listattiin, kun mietittiin aluevaikuttavuutta.

Työskentelypisteessä ”TKI-toiminta ja kainuulaisen menestyksen kulmakivet” kerättiin ajatuksia siitä, millaiset TKI-hankkeet kiinnostavat vieraiden edustamia organisaatioita, ja mitä KAMK voi TKI-toiminnallaan heidän mielestään tehdä alueen liiketoiminnan edistämiseksi.

Yhteenvedona työskentelystä todettiin, että alueella on tarve rakennemuutostarpeiden mukaisen sekä digitalisaatioon liittyvän osaamisen kehittämiseen. Perustutkintokoulutuksen tulee kehittää opiskelijoiden talous-, myynti-, markkinointi-, prosessi- ja vuorovaikutustaitoja.

Täydennyskoulutusta toivottiin toimialasta riippumatta työelämäosaamisen ja esimiesvalmiuksien kehittämiseksi. Koulutuksia toivottiin suunniteltavan yhteistyössä työelämän kanssa ja räätälöitävän kulloinkin kyseessä olevaan tarpeeseen niin, että koulutukset tuottavat selkää lisäarvoa.

AMK-opiskelijoiden harjoittelujaksojen hyödyntäminen nousi vahvasti esille keskusteluissa. Harjoitteluprosessia toivottiin kehitettävän niin, että myös kansainväliset opiskelijat voisivat suorittaa harjoitteluja entistä enemmän kainuulaisissa organisaatioissa. TKI-toiminnassa KAMKin katsottiin edistävän alueen liiketoimintaa mm. auttamalla organisaatioita hankehakemusprosesseissa ja palveluiden kehittämisessä digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet huomioiden. Teollisuusautomaatio-osaamista (Internet of Things) ja pysymistä parhaiden tekniikoiden perässä tarvitaan alueella jatkossa.

Sidosryhmien kanssa strategiaproessin aikana käyty dialogi jatkui senssien jälkeen henkilökohtaisilla haastatteluilla kainuulaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Haastatteluissa tarkennettiin sensseillä esillä olleita teemoja tarkennetuilla kysymyksillä.

KAMK '24 strategiatyön kevään työskentely huipentui toukokuussa 2015 pidettyyn julkistamistilaisuuteen. Tilaisuudessa oli näytteillä sidosryhmäsenssien, haastattelujen sekä henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa tehdyn strategiatyön tulokset. Tilaisuuden puheenvuoroissa tuotiin esille strategiatyöhön liittyviä kokemuksia opiskelijoiden, KAMKin osaamisalueiden ja perustehtävien sekä yrittäjien näkökulmasta.

Sidosryhmäsensseiltä ja haastatteluista saatiin laajasti asiantuntijoiden näkemyksiä KAMK '24 strategian työstämiseksi. Valittua toimintatapaa strategiastyöstämiseksi pidettiin onnistuneena. Sidosryhmäsensseille osallistuneille vieraille lähetettiin tilaisuuden jälkeen lyhyt palautekysely, jossa heitä pyydettiin arvioimaan sidosryhmäsenssien tarpeellisuutta, halua osallistua myös tulevaisuudessa vastaavaan tilaisuuteen ja yleistä mielipidettä sensseistä.

Vastaajat arvostivat erityisesti aitoa, kuuntelevaa ja rentoa ilmapiiriä, jossa eri sidosryhmien ja eri-ikäisten kanssa käyty keskustelu oli hedelmällistä ja tulevaisuusorientoitunutta.



Me olemme KAMKin sidosryhmiä!

LÄHTEET

Mantere, S., Suominen, K., Vaara, E. 2011 (toim). Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOY pro.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

3.3 Porinapäivät – opiskelijat mukana strategiaprosessissa (Airi Meriläinen, opintoasiainpäällikkö, ja Teija Sievänen, laatupäällikkö)

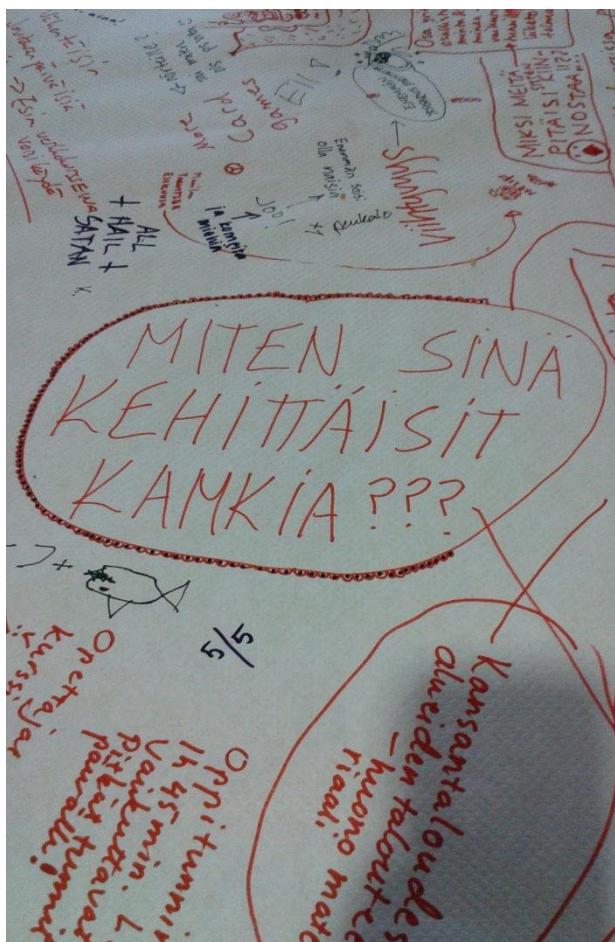
Kuinka osallistaa opiskelijat kehittämiseen?

Strategiaprosessin alussa mietittiin yhdessä opiskelijakunta KAMOn kanssa, miten saataisiin opiskelijoilta enemmän palautetta ja ideoita toiminnan kehittämiseen ja strategian päivittämiseen. Tehtävä tuntui haastavalta. Todettiin kuitenkin, että strategian päivittämisen yhteydessä opiskelijoilla olisi oivallinen paikka kertoa ajatuksiaan, jotka voitaisiin huomioida myös strategiatasolla. Osana johtamis- ja laatu-järjestelmää opiskelijoille tehdään erilaisia kyselyjä, mutta nyt päätettiin kokeilla uutta toimintatapaa opiskelijoiden osallistamiseksi ja palautteen saamiseksi.

Päätettiin siis järjestää opiskelijoiden porinapäivät. Porinapäivät on matalan kynnyksen tapa antaa palautetta kasvokkain. Suunnittelun primus moottorina toimivat KAMKin kehityspäällikkö Sanna Kempainen sekä

opiskelijakunta KAMOn hallituksen puheenjohtaja Hans Heikkinen, toiminnanjohtaja Pasi Ahoniemi ja hallituksen jäsenet.

Ensimmäiset opiskelijoiden porinapäivät järjestettiin helmikuussa 2015 kolmipäiväisenä tapahtumana ja niiden järjestämisestä vastasi kehityspäällikkö yhdessä opiskelijakunnan kanssa. Päivien tarkoituksena oli mahdollistaa vapaamuotoinen ”jutustelu ja porinointi” KAMKin henkilöstön ja opiskelijoiden välillä. Tavoitteena oli opiskelijoiden osallistaminen KAMKin opiskelijalähtöisyyden edistämiseen ja kehittämiseen. Porinointiin eli vapaamuotoiseen keskusteluun opiskelijoiden kanssa osallistui koulusalosten henkilökuntaa osaamisaluejohtajista opettajiin. Lisäksi keskusteluihin osallistui tukipalveluiden ja opiskelijapalveluiden henkilöstöä.



Tiukka kysymys pöytälinassa



Hyviä, kehitettäviä ja kokonaan hylättäviä asioita

Henkilökunta ja opiskelijakunnan aktiivit päivystivät kahvioissa jututtamassa opiskelijoita lounas- ja kahvitaukojen aikoina. Kahvion pöydät verhoiltiin pöytäliinoilla, joihin kaikilla halukkailla oli mahdollisuus kirjoittaa kehittämisideoitaan ja ajatuksiaan.

Ajatuksia ja ideoita oli mahdollisuus esittää myös ”liikennevärilapuilla”. Vihreällä lapulla kerrottiin asioista, joiden koettiin olevan hyvin, keltaisella lapulla asioista, joita pitäisi kehittää/ottaa huomioon kehittämisessä/opiskelijalähtöisyydessä ja punaisella lapulla asioista, joista haluttiin luopua.

Porinapäivistä tiedotettiin opiskelijoille ennakoon. Moni opiskelija kuitenkin ihmetteli kahviin saapuessaan, mitä oikein oli tekeillä. Ihmetystä lisäsi henkilökunnan tai opiskelijakunnan edustajien aktiivinen osallistuminen opiskelijoiden kanssa jutusteluun.



Porinapäivien primusmooottoreita

Mitä saatiin tulokseksi?

Päivien tuloksena saatiin suuri joukko pieniä ja isoja konkreettisia kehittämisajatuksia sekä palautetta. Palautteen perusteella opiskelijat viihtyvät KAMKissa hyvin. Opiskelijat kuvasivat KAMKia viihtyisäksi ja yhteisölliseksi paikaksi opiskella.

Kehittämisajatuksia opiskelijat antoivat mm. seuraavista asioista:

- Luovat taukotilat / oppimisympäristöt
- Opetusympäristöjen kehittäminen ja viihtyisyyden parantaminen (tabletteja, pois perinteisestä luokkamallista, sohvanurkkaukset)
- Hammashuolto
- Tekevä AMK -moduulin projektiopintojen kehittäminen (päällekkäisyydet ja tiedonkulun parantaminen henkilökunnan välillä)
- Opintojen kuormittavuuden tasaaminen (lukujärjestykset)

- Opiskelijaviestinnän kehittäminen sekä viestintäkanavien priorisointi
- (intra, SOME, Moodle, sähköposti)
- Kahvila- ja kirjastopalveluiden kehittäminen opiskelijaystävällisimmäksi (aukio-oloajat / kahvi- ja välipala-automaatit).

Kuten huomataan, ovat monet opiskelijoiden esille nostamat asiat pieniä ja helposti korjattavia, mutta opiskelijan viihtyvyydelle tärkeitä. Joukossa on myös isoja asioita. Esimerkiksi opintojen kuormittavuuden tasaaminen, minkä ratkaiseminen on opetussuunnitelmatasoinen asia. Opintojen kuormittavuuden tasaaminen on huomioitu opetussuunnitelman kehittämisessä.

Ryhmitellyt palautteet ja kehitysajatukset käsiteltiin ensin rehtorin, opiskelijakunnan hallituksen ja opintoasiainpäällikön yhteisessä palaverissa, minkä jälkeen kehittämisideoita vietiin eteenpäin eri foorumeilla. Palaute päivien aikana saadusta palautteesta annettiin toimenpiteistetyllä yhteenvedolla. Yhteenvedot toimitettiin opiskelijoiden ja henkilöstön nähtäville kampuksen kahvioihin.

Kokemukset porinapäivistä olivat niin myönteiset, että niistä päätettiin tehdä jokavuotinen tapahtuma ja liittää ne osaksi opiskelijapalautejärjestelmää. Järjestelyvastuu siirrettiin opiskelijakunta KAMOLle, joka on järjestänyt päiviä hyvin onnistuneen ensikerran jälkeen jo kahdesti. Porinapäivät järjestetään saatujen kokemusten perusteella kaksipäiväisinä.

4 *JOLLA SITÄ ON, NIIN PITÄKÖÖT HYVÄNÄÄN!* – PALVELUPERUSTAINEN YKSI KAMK -TOIMINTAMALLI

4.1 Oppimista verkossa ja verkostoissa (Eija Heikkinen, kehitysjohtaja, koulutus)

*”En aio pysähtyä, mä pysyn liikkeessä
nostan kytkimen ja annan vauhdin kiihtyä
kivi vierii suoraa kohti, pois tieltä
en aio sammaloitua vielä.”*
(Elastinen Vierivä kivi, 2004)

Suomen tekevin ammattikorkeakoulu 2012–2015

Ammattikorkeakoululaitoksen kehittämisen ytimessä on koulutus, ja sen kehittämistyötä on tehty kansallisissa (esim. Kotila toim. 2006) ja eurooppalaisissa verkostoissa (esim. Euroopan yhteisöt 2009). Koulutuksen kokonaisvaltainen, koordinoitu kehittäminen on sisältynyt Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) strategiseen kehittämiseen vuodesta 2012 alkaen, jolloin KAMKin visioksi sovittiin Suomen tekevin ammattikorkeakoulu (Suomen tekevin KAMK strategia).

KAMKin toiminnan lähtökohtana on aina ollut vahva sitoutuminen alueen kehittämiseen ja toimintaohjelmiin (ks. Kainuu ohjelma 2015). Sitä ennen koulutusta kehitettiin koulutusaloilla ja käytännössä eroja oli mm. opetussuunnitelmatyössä, pedagogisissa ratkaisuisissa ja opetusteknologian käytössä. Koulutusten vetovoimassa ja keskeyttämisessä oli myös suuria eroja.

Uudessa strategiassa tutkimus- ja kehittämistoiminta haluttiin saada näkyvämmäksi ja opiskelijat siihen osallisiksi, ja erityisesti hanketoiminta haluttiin integroida osaksi koulutustoimintaa (ks. Salminen & Ylä-Anttila 2010, 40–41). Kun rahoitusmallin muuttuminen vuonna 2014 oli tiedossa ja tutkintojen saatavuus, opintopisteiden kertymä ja talouden ennakointi nousivat entistä tärkeämmiksi, (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011a), syntyi tarve KAMKin koulutuksen kokonaisvaltaiselle kehittämiselle.

Suomen tekevin ammattikorkeakoulu -visio edellytti yhteistyön tiivistämistä opetushenkilöstön kesken, koulutuksen työelämäläheisyyttä ja poikkialaisuutta opetustyössä sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) aseman vahvistamista.



Poikkialaisissa kehittäjäryhmissä toimiminen tarkoitti opettajille myös oman osaamisensa jakamista koulutuspäivissä.

Yhdeksi koulutuksen kehittämisen tavoitteeksi sovittiin henkilöstön osaamisen kehittäminen. Opetushenkilöstöllä se liittyi tiimiopettajuuteen ja työelämäyhteyksien syventämiseen; asiantuntijahenkilöstöllä opetuksen tukipalveluiden kehittämiseen. Hanke- ja strategisella rahoituksella toteutettiin asiantuntijavaihtoja ja henkilöstön koulutuksia. Samanaikaisesti opetussuunnitelmaa ryhdyttiin kehittämään moduulimaiseksi ja työstettiin osaamisperustaiset arviointikriteerit (Saranpää 2012).

Työelämäprojektien toteuttamiseksi sovittiin, että kaikissa koulutuksissa vuoteen 2020 mennessä toteutuu 70 opintopistettä työelämälähtöisiä tutkimus- ja kehittämisopintoja. Lisäksi hanketoimintaa integroitiin opetukseen. Kaikkien koulutusten opetussuunnitelmaan lisättiin Tekevä amk -moduuli, joka on 10 opintopisteen laajuinen. Moduuli sisältää suomen kielen ja viestinnän, projektitoiminnan sekä liiketalouden opintoja. Opinnot toteutetaan ensimmäisen vuoden aikana poikkialaisesti siten, että opiskelijat suunnittelevat ja toteuttavat erilaisia projekteja yhdessä. TKI-toiminnan vahvalla integroitumisella koulutukseen haettiin sitä, että opiskelijoilla on valmistuessaan vahvaa kehittämisosaamista. Näin haluttiin vastata Opetus- ja kulttuuriministeriön ammattikorkeakoululaitoksen kehittämistä koskeviin linjauksiin (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b).

KAMKin koulutuksen kehittämiseksi tunnistettiin kaikkia koulutuksia yhdistäviä opintoja ja perustettiin poikkialaisia työryhmiä opinnäytetyöhön, suomen kieleen ja viestintään, vieraiden kielten opetukseen ja harjoitteluun. Opintojen etenemistä, sisältöjä, opetusmenetelmiä ja vaatimuksia tarkasteltiin asiantuntijaopettajien työryhmissä. Saatiin myös päivitettyä harjoitteluun ja opinnäytetyöhön liittyvät ohjeistukset. Lisäksi kehitettiin opettajien työn suunnittelun yhteiset resursoinnin periaatteet ja työnsuunnittelumallipohja. Otettiin myös käyttöön työnsuunnittelussa ja opetussuunnitelmatyössä PEPPI-järjestelmä ensimmäisten ammattikorkeakoulujen joukossa. KAMKin kokonaisvaltaista koulutuksen kehittämistyötä rahoitettiin

Opetus- ja kulttuuriministeriön strategisella rahoituksella (KAMKin strateginen rahoitus ja verkostohankkeet) sekä alueen kehittämisrahoilla (ESR, ELY).

Suomen älykkäin korkeakoulu 2016–

KAMKin koulutuksen kehittämistä jatketaan Suomen tekevin amk -kehittämistyön pohjalta kohti älykkäintä korkeakoulua. Älykkäillä ratkaisulla tarkoitetaan teknologisten ratkaisujen hyödyntämisen lisäksi kykyä tehdä oikeita asioita oikein. (KAMK '24 strategia.)

Edellisen strategian aikana virtaviivaistettiin KAMKin sisäisiä toimintoja ja lisättiin yhteistyötä koulutusten kesken, nyt haasteina ovat koulutusten kehittäminen kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa läpivuotisiksi, joustavien opintopolkujen kehittäminen toiselta asteelta ammattikorkeakouluun ja yliopiston maisteriopintoihin,

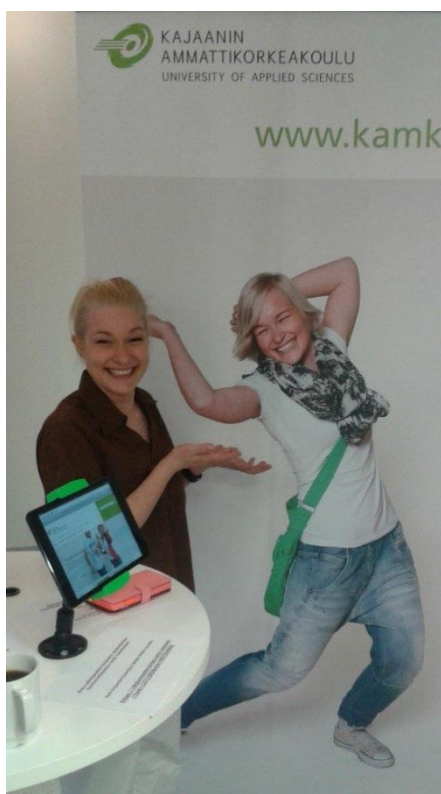
tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen koulutuksessa ja palveluissa sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen (ks. Hallituksen julkaisu 10/2015).

KAMKin osaamisalueiden vahvuusaloja terävöitetään ja se edellyttää poisvalintoja omien toteutusten osalta, muiden korkeakoulujen tarjonnan hyödyntämistä sekä oman osaamisen jakamista emokorkeakoulusta verkostoille. Opiskelijoiden osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (AHOT-käytännöt) ovat keskeisiä ja niitä tehdään jatkossa yhä enemmän persoonallisissa opiskelijapoluissa. Työn opinnollistaminen (Duunista opintopisteiksi) ja vaihtoehtoisten suoritusten hyväksyminen osaksi synkronista opetuksen organisointia vaatii kehittämistä.

KAMKissa analysoidaan kansainvälistä yhteistyötä miettimällä, mitkä kumppanit ovat strategia, mitkä avain- ja peruskumppanuuksia ja mitkä taas yksipuolisia tai TKI-hankekumppanuuksia. Käytännössä tämä luokittelu ohjaa henkilöstön asiantuntijavaihtoja ja määrittää vaihdon aikaisia työtehtäviä. Strategisten - ja avainkumppanuuksien tasoilla kehitetään mm. kesäopintoja, intensiiviviikkoja ja sovitaan opetussuunnitelmatasoisesta yhteistyöstä. On keskeistä löytää osaamisalueiden profiilia tukevat kumppanuudet ja hyödyntää kansainvälistä osaamista älykkäissä ratkaisuissa.



Teknologia on opiskelijoiden arkipäivää.



Kumppanuuksien kautta opiskelijan mahdollisuudet opiskella ja hankkia laaja-alaista osaamista paranevat. Ohjausta osaamispoluille saa myös mentoreilta.

Kansalliset ja kansainväliset kumppanuudet tukevat koulutuksen ympärivuotisuutta ja opiskelijoiden persoonallisia osaamispolkuja. Turun ammattikorkeakoulun koordinoima kesäportaali lisää opiskelutarjontaa; Lapin ammattikorkeakoulun kanssa tehtävä yhteistyö tukee kone- ja kaivostekniikan, liikunnan ja vapaa-ajan, matkailun sekä hoitotyön koulutuksen sisällöllistä kehittämistä ja vastuunjakoa. Oulun ja Itä-Suomen yliopistojen, Pohjois-Suomen ammattikorkeakoulujen ja Centrian kanssa on käynnistetty keskustelu opintojen sujuvoittamiseksi maisteriopintoihin. Lisäksi koulutuskonserniselvitys on meneillään alueen toisen asteen oppilaitosten kanssa yhteistyömahdollisuuksista tilojen ja resurssien sekä sujuvien opintopolkujen kehittämisen suhteen. Saira- ja terveydenhoidon osaamisalueella hyödynnetään jo yhteisiä tiloja. Lähihoitajaopiskelijat suorittavat vapaasti valittavina opintoina hoitotyön koulutuksen ensimmäisen vuoden opintoja. Lisäksi tietojärjestelmien osaamisalueella pelialan kesäkoulu on toiminut jo vuosia.

Tieto- ja viestintäteknikan (tvt) hyödyntämistä kehitetään KAMKin koulutuksen kehittämisen hankkeilla. Tavoitteena on, että vuoteen 2024 mennessä KAMKin opetustarjonnasta 40 % toteutuu verkossa. Henkilöstön tvt-osaaminen kartoitettiin 2015–2016 ja osaamisen kehittämisen tarpeita tunnistettiin mm. tvt:n opetuskäytön, osaamisen ja teknologisten valmiuksien sekä sosiaalisen median käytössä. Laadittiin henkilöstön tvt-osaamisen tasokuvaukset perus-, kehittynyt- ja mentoriosaamisten tasoille, jotta henkilöstö voi tunnistaa omat kehittämisen tarpeensa (Karhu & Korkealehto 2015). Strategista kehittämisrahaa on kohdennettu mentoritoimintaan, sisäiseen koulutukseen ja digitaalisen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi tietohallinto, KamIT, tarjoaa työkalujen käyttöön liittyviä koulutuksia; ja osaamisalueiden hyviä käytänteitä jaetaan Digi@breakfast -tilaisuuksissa. Lisäksi päivitettiin pedagoginen toimintaohjeistus tukemaan ilmiöpohjaista, tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntävää opetuksen suunnittelua ja toteuttamista (Auno ym. 2016).

KAMKin opiskelijoiden liiketalousosaamisen kehittämiseksi on sovittu 18–48 opintopisteen polku, joka kaikkien opiskelijoiden on mahdollista suorittaa. Lisäksi yrittäjyyttä tuetaan KAMKin ura- ja rekrytointiin liittyvillä palveluilla osana tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Lukuvuosisimaksujen käyttöönotto EU- ja ETA-maiden ulkopuolisilta toimijoilta edellyttää koulutuksen ja palveluiden tuotteistamista, lisäarvon esiintuomista ulkomaisille hakijoille ja käytännön toiminnan organisointia mm. maksu- ja apurahakäytänteisiin liittyen (Guhr ym. 2016). Koulutusvientiin liittyvä keskustelu on käynnistynyt.

Uudistuneessa strategiassa kiinnitetään huomiota myös koulutuspalvelujen kehittämiseen. Koulutuspalvelujen toiminnoiksi tunnistettiin opiskelija- (hakijapalvelut ja opintotoimisto), hyvinvointi- (kuraattori, KAMK sport, Vitalin hoitamat terveydenhoitopalvelut), kirjasto- ja tietosekä kansainvälisyyspalvelut. Lisäksi toimintoihin kiinnitettiin opiskelijaviestintään ja markkinointiin liittyvät palvelut. Palvelujen kehittämisessä painottuu opiskelijalähtöisyys. Opiskelijakunnan (KAMO) aktiivinen osallistuminen koulutuksen kehittämiseen tuo lisäarvoa. Opiskelijat ovatkin mukana koulutustoiminnan, opiskelijaohjauksen, kansainvälisyys- ja hyvinvointipalvelujen kehittämistyössä työryhmien jäseninä. Jatkossa selvitetään osana Kajaanin koulutuskonserniselvitystä, millaista yhteistyötä palveluissa voidaan tehdä opiskelijoiden hyväksi.

Mitä tavoittelemme?

Koulutuksen kehittäminen edellyttää KAMKilaisien yhteistä ymmärrystä asetetuille tavoitteille kansainvälisyyden todellisesta hyödyntämisestä, koulutuksen digitalisoinnista, osaamisen jakamisesta ja yrittäjyydestä. Opettajan työnkuvan muutos on merkittävä. Työelämäläheisyyden ja TKI-osaamisen lisäksi edellytetään yhteisöllisyyttä ja avointa tiedon jakamista, joka ylittää oman organisaation rakenteet.

Emo-organisaatio voikin jatkossa olla paikka, jonka kautta omaa osaamista jaetaan kansainvälisissä ja kansallisissa verkostoissa. Oman työn



Opettaja laittaa itsensä peliin myös kollegojaan opettaessaan.

avoimeksi tekeminen vaatii hyväksyvää asennetta ja kykyä ymmärtää, että minulle tuottaa lisäarvoa, jos joku toinen pystyy jalostamaan minun aloittamaani työtä. Asiantuntijuus rakentuu avoimuudelle ja luottamukselle. Esimerkiksi tekijänoikeuksiin (Creative Commons eli CC) liittyvät asiat tulee hoitaa asianmukaisesti.

Koulutuksen kehittäminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi. Keskeisenä tavoitteena on luoda sellaisia joustavia osaamisenpolkuja, joiden avulla opiskelijat löytävät paikkansa työelämästä.

*”Uskon siihen mitä mä sanon,
uskon siihen mitä mä teen.
Ja pienien tekojen kautta
yhä suurempaan muutokseen.
Ei pidä elää tulevan pelos,
tai nyky systeemiin tottuu.
Vaan on liekkisi pidettävä elos,
tai kaikki loppuu.*

*Meil on mahdollisuus muuttuu
ja mahdollisuus muuttaa
koko maailma ympärillämme.
Se vaatii tahtoo ja halua,
vastuunsa kantoa, auttavaa kättä
ja anteeksi antoa.
Koko nykyisen systeemin buuttaamista,
mut ensimmäisenä itsesi muuttamista.”*

(Timo Pieni Huijaus, Kaikki loppuu, 2014)

LÄHTEET

Auno P., Heikkinen E., Itkonen H., Karhu A., Karjalainen Riitta-Liisa., Korkealehto K., Määttä A. Rajander T., Ravelin T., Ruotsalainen M., Takala K. 2016. Pedagoginen toimintamalli 2016: älyllä ja ilolla. Julkaisusarja B raportteja ja selvityksiä. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Euroopan yhteisöt 2009. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys elinikäisen oppimisen edistämiseksi (EQF).

Guhr D., Furtado N., Vyas A. 2016. The Introduction of tuition fees for non-EU students in Finland: Perspectives and Implications. Cimo.

Ratkaisujen Suomi - Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Helsinki: Edita Prima.

Kainuu-ohjelma. Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu. Maakuntasuunnitelma 2035. Maakuntaohjelma 2014–2017. Kajaani 2015. http://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu-ohjelma_julkaisupohjalle_5.8.2015.pdf

Karhu A. & Korkealehto K. 2015. Opettajan tvt-osaaminen KAMKissa.

Kotila H. (toim.) Opettajana ammattikorkeakoulussa 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, H. & Ylä-Anttila P. 2010. Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Selvityshenkilöiden raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010: 23

Saranpää, M. 2012. Arvostan osaamista, arvioin osaamisia, kriteerien kriteerit. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. (toim.) 2012. Ammattikorkeakoulun pedagogiikka 2. Edita. Helsinki, 67–88.

Painamattomat lähteet:

Creative Commons -lisenssit, luettavissa osoitteessa <http://creativecommons.fi/lisenssit/>

Duunista opintopisteiksi. Opas työn opinnollistamiseen. Osataan! -hanke http://blogit.haaga-helia.fi/osataan/files/2013/09/Osataan_verkkoon1.pdf

Henkilökunnan tvt-osaaminen -sivusto, luettavissa osoitteessa <http://web1.kamit.fi/opettajanosaaminenkamk/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011a. Koulutus- ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. Luettavissa osoitteessa <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm01.pdf?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b. Ammattikorkeakoululaitoksen uudistamisen suuntaviivat. Muistio 6.9.2011. Luettavissa osoitteessa http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/amk_uudistus/liitteet/amk_suuntaviivat_060911.pdf

4.2 Strategiaprosessi ja TKI (Mikko Keränen, kehitysjohtaja, TKI)

Kajaanin ammattikorkeakoulussa vuoden 2015 aikana toteutettuun strategiaprosessiin osallistuivat niin henkilökunnan, opiskelijoiden kuin kumppaneiden edustajat. TKI-toiminnalle tärkeiden kumppaneiden kuuleminen järjestettiin työelämäsensseillä sekä haastattelujen avulla. Eri toimijoiden osallistamisella sekä tausta-analyysillä oli suuri merkitys strategian linjauksiin.

TKI- toiminnan kannalta uusista linjauksista keskeisin on kansainvälisyyden korostuminen, joka tulee tarkoittamaan merkittäviä muutoksia kaikissa toiminnoissa. Se tarkoittaa osaamisen terävöittämistä, uusia kumppanuuksia ja myöskin riskin lisääntymistä TKI- toiminnassa. Riskin lisääntyminen johtuu useasta seikasta, kuten kovemmasta kilpailusta kansainvälisessä rahoituksessa ja kumppanuuksien hallinnasta.



Toinen merkittävä strategiaproessin linjaus on Älykkäät ratkaisut -profiilaatio. Siinä keskitytään ratkaisuihin, jotka lisäävät kansainvälisen tason osaamista uusien liiketoimintamallien, palveluiden, innovaatioiden ja teknologioiden tuottamisessa. Osaamisalueet tuottavat tätä osaamista koulutuksessaan sekä TKI-toiminnassaan. Palvelujen tehtävänä on tukea sekä varmistaa toiminnan laatu ja tuloksellisuus. Osana älykkäät ratkaisut linjausta osaamisalueilla valittiin painoalat, jotka tarkentavat älykkäät ratkaisut -profiilaatiota. Samalla nämä painoalat suuntaavat TKI-toimintaan.

TKI-palvelujen tehtävä tukea koko ammattikorkeakoulun hanketoimintaa.

Kolmas strategiaproessin merkittävä linjaus on opiskelijoiden roolin korostaminen. Tavoitteena on, että opiskelijat osallistuvat ja samalla luovat TKI-toimintaa KAMKissa opintojen eri vaiheissa. Kehittämiprojektit, harjoittelut sekä opinnäytetyöt ovat käytännön työvälineitä, joiden kautta opiskelijat toteuttavat TKI-toimintaa. Opettajuukselle tämä tarkoittaa myös muutosta. Enenevässä määrin siirrytään työelämästä nousevien tarpeiden ja opetuksen syvempään integrointiin.

TKI-palvelut vastaavat laajasti TKI- tavoitteiden toteuttamisesta KAMKissa. Käytännön työtä TKI-toiminnassa tehdään kaikilla osaamisalueilla sekä yksiköissä, mutta kokonaisvastuu strategisten tavoitteiden eteenpäin viemisestä on TKI-palveluilla.

Organisaatio

Strategiaprosessin myötä TKI-toimintaa on organisoitu KAMKissa uudestaan. Organisatorisesti merkittävin muutos on TKI-palvelujen muodostaminen, johon kuuluu kolme palvelukonaisuutta: yrittäjyys- ja innovaatiopalvelut, projektipalvelut sekä liiketoimintapalvelut. Yhteinen nimittäjä näille kaikille toiminnoille on TKI-ulottuvuuden lisäksi se, että ne sijoittuvat opiskelijan kannalta työelämän rajapintaan. TKI-palvelut tekee tiivistä yhteistyötä kampus- ja koulutuspalveluiden kanssa.

Projektipalvelut pitävät sisällään hankkeiden ideointiin, suunnitteluun sekä hallintaan liittyviä palveluita. Erityisesti rahoitusinstrumentteihin liittyvät kysymykset ovat keskeinen osa projektipalvelujen arjen toimintaa. Strategiassa valittu TKI-toiminnan volyymin kasvattaminen ja kansainvälistyminen näkyvät tässä toiminnossa selkeästi, koska kansainvälisten rahoitusinstrumenttien hallinta vaatii paljon panostusta. Projektipalvelujen kohderyhmänä ovat ensisijaisesti talon henkilöstö, rahoittajat sekä hankekumppanit. Yrittäjyys- ja innovaatiopalvelut kohdentuvat nimenomaan opiskelijoiden yrittäjyyden ja innovaatioiden tukemiseen. Lisäksi tähän toimintoon kuuluu KAMKin CEMIS-toiminto CBD, jonka tehtävä on kaupallistamiseen liittyvät selvitykset. Vuoden 2016 aikana KAMKiin fuusioituva mittaustekniikan osaamisryhmä MPD integroidaan osaksi yrittäjyys- ja innovaatiopalveluita. Toiminto vahvistaa TKI-toimintaa tällä Kajaanille tärkeällä sektorilla.



TKIn poikkialainen työryhmä

Liiketoimintapalveluja tuottavat KAMKissa osaamisalueet sekä AIKOPA, joka tarjoaa aikuis- ja täydennyskoulutuspalveluita yhdessä Oulun yliopiston Kajaanin yliopistokeskuksen kanssa. Osaamisalueiden liiketoimintapalvelut koostuvat laboratorio-, testaus- ja konsulttiopalveluista. Tulevaisuudessa liiketoimintapalveluiden merkitys kasvaa voimakkaasti koulutussektorin julkisen rahoituksen vähentyessä. Tarvitaan uusia avauksia useilla sektoreilla. Esimerkiksi koulutusviennin aloittaminen on potentiaalinen vaihtoehto etsiä uusia kumppanuuksia ja markkinoita.

TKI-palvelut vastaa toiminnan eteenpäin viemisestä koko KAMKin tasolla. Tämän varmistamiseksi eri osaamisalueiden, yksiköiden sekä palvelujen edustajista koostuvat poikkialaiset työryhmät kokoontuvat säännöllisesti työstämään ajankohtaisia asioita. TKI-palvelut vastaa poikkialaisten TKI- ja YAMK-työryhmien toiminnasta.

Strategian toteuttamisen ensivaihe: KAMK '24 TKI Roadmap

TKI-palvelujen rooli on varmistaa Yksi KAMK -toimintamallin toteutumista. Keskeistä on systematisoida toimintaa niin, että hajautetusti eri osaamisalueilla toteutettu käytännön kehittämistoiminta on tuloksellista ja strategian mukaista. TKI-toiminnan kehittämistyövälineeksi valittiin tiekartta eli roadmap-menetelmä. Nimekseen prosessi sai KAMK '24 TKI Roadmap.

Roadmap-menetelmässä valitaan tarkasteltavat tekijät, joita viedään eteenpäin välitavoitteita asettaen. Tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan kahden vuoden sykleissä vuoteen 2024 asti. Tarkasteltavat tekijät voidaan jakaa taustamuuttujiin, joiksi valikoituvat rahoitusohjelmat, KAMKin omat strategiset valinnat sekä toimialojen tilanne. Nämä tekijät ovat pitkälti ulkoisia ja varsin pysyviä toimijan kannalta. Muut tarkasteltavat tekijät ovat enemmän yksikötason tekijöitä, joihin pystytään vaikuttamaan suoraan omilla toimilla. Näitä ovat: TKI-toiminnan tavoitteet, koulutuksen ja TKIn integroiminen, henkilöstön TKI-osaaminen, taloudelliset resurssit ja tarvittavat laitteistot ja ohjelmistot, kumppanuudet, liiketoimintapalvelut, innovaatiotoiminta ja sisäinen yhteistyö.

Kevään 2016 aikana KAMK '24 TKI Roadmap on työstetty viidellä eri osaamisalueella sekä AIKOPAssa. Työskentelyyn ovat osallistuneet kaikki TKI-palvelujen henkilöt sekä suuri osa yksiköiden henkilöstöstä. Prosessin aikana kehittämiskeesköön nousseet asiat vaihtelevat paljon, mutta yhteistä on ollut tavoiteasetannan tärkeys. Kun tavoitteet on pystytty asettamaan, niin muut tarkasteltavat tekijät tulevat varsin helposti. Esimerkiksi kumppaneilta tarvittava osaaminen on määriteltävissä, kun tavoitetaso on selvillä. Keskeistä KAMK '24 TKI Roadmap -prosessissa on reflektiivisyys, joka on tarkoittanut menetelmän joustavaa käyttöä tilanteet ja tarpeet huomioiden. Infrastruktuurin merkitys on suuri toteutettaessa TKI-toimintaa teknisillä aloilla, kun taas palveluvaltaisilla aloilla sen merkitys on pieni.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on vaativa yhdistelmä, joka vaatii erilaista asennetta ja osaamista. Harvassa meissä yhdistyvät tutkimukseen liittyvä analyttisyys, kehittämisorientoitunut käytännön osaaminen ja innovaatiotoimintaan liittyvä ideanikkarointi. Kun luodaan tilanteita, jossa näiden osaajat kohtaavat, syntyy tuloksellista TKI-toimintaa. Juuri näiden mahdollisuuksien luominen on keskeistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa.

4.3 Strategiaprosessi ja TKI-henkilöstön näkökulma (Tuula Haverinen, projektiasiantuntija)

Uuden strategian mukainen panostaminen KV-hanketoimintaan tuo myös uudenlaisia haasteita henkilöstölle. TKI-työ edellyttää entistä laaja-alaisempaa moniosaamista, jossa edellytetään verkostotyön osaamista, erilaisissa kulttuuriympäristöissä toimimista, kansainvälisten strategioiden ja Euroopan, jopa maailmanlaajuisten, trendien ja rahoitusohjelmien tuntemista. Tämän lisäksi tarvitaan luonnollisesti sen oman substanssialan osaamista ja tulevaisuuden hahmottamista. Haaste on iso ja edellyttää henkilöstöltä tiimityöskentelyä, jossa eri henkilöt tuovat valmisteluprosessiin oma osaamisensa ja vahvuutensa. Tässä TKI-palveluilla on roolina tukea substanssialan osaajia ja tuoda hankevalmisteluun tietoa strategioista, rahoituksista ja yhteistyökumppaneista.



Henkilöstön osalta kv-hanketoiminta edellyttää joustavuutta työajan käyttöön. Työtä on tehtävä silloin, kun aikataulut rahoitusohjelmissa niin edellyttävät, joten työn priorisointia joutuu tekemään. Työmotivaation on myös oltava korkealla, jotta tulosta syntyy. Tavoitteiden asettamisessa tulee olla pitkäjänteinen, koska kv-hanketyö harvoin tuottaa tulosta nopeasti. Lisäksi on varauduttava siihen, että useampi hankevalmistelu täytyy tehdä ennen kuin tulosta syntyy. Kv-hanketoiminnan tavoitteiden tulee olla kestäväällä ja pitkäjänteisellä pohjalla. Kielteiset hankepäätykset tulee nähdä oppimisen paikkoina, joissa omaa osaamista voi ja pitää edelleen kehittää.

Yhtenä strategiatyön tavoitteena on ollut TKI-toiminnan systematisointi ja yhdenmukaistaminen. Osaamisalueiden henkilöstön osaaminen on hyvin eri tasolla ja kokemukset kv-hanketoiminnasta vaihtelevat. Poikkialaisen TKI-työryhmän yhtenä tavoitteena on kokemusten jakaminen ja parhaiden käytänteiden levittäminen kaikkien osaamisalueiden ja yksiköiden käyttöön. Samoin TKI-kahvilatoiminnan pyrkimyksenä on ollut ja on tiedon jakaminen tasapuolisesti kaikille TKI-työtä tekeville. Yksintekemisen kulttuurista on pikkuhiljaa päästy ja pääsemässä ja tiimityön merkitys kasvaa. Tästä esimerkkeinä ovat useat osaamisalueiden TKI-työryhmät ja poikkialaiset hankevalmistelutyöryhmät.

4.4 Hallinnollisista tukipalveluista asiantuntijapalveluiksi (Merja Mäkinen, hallinto- ja talousjohtaja)

Kajaanin ammattikorkeakoulun tukipalvelut keskitettiin yhteen yksikköön ammattikorkeakoulun vakinaistuessa vuonna 1996. Yhteiset palvelut -yksikkö käsitti kaikki sellaiset palvelut, jotka eivät kuuluneet suoraan opetukseen tai tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan (TKI). Organisaatio oli voimassa vuoden 2015 loppuun asti.



Kuvio 4. Yhteiset palvelut yksikön organisaatio 31.12.2015 asti

Keskitetty tukipalvelut toimivat erinomaisesti ja niillä tavoiteltu yhtenäisyys, tehokas toiminta ja yhteisten toimintatapojen luonti onnistui hyvin (Korkeakoulujen arviointineuvoston Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointiraportti 2007, 36–38, 55).

KAMK:n muutos kaupungin hallintokunnasta liikelaitokseksi vuonna 2004 toi mukanaan oman hallinnon ja taloudenhoidon, mutta ei muutoin vaikuttanut tukipalvelujen organisointiin ja toimintaan. Vasta vuonna 2011 käynnistyneen ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäinen vaihe antoi strategian uudistamistarpeen myötä sysäyksen myös tukipalvelujen rooliin uudelleen tarkasteluun. KAMK '20 strategia "Suomen tekevin ammattikorkeakoulu" edellytti tiiviimpää yhteistyötä opetuksen, TKI:n ja tukipalvelujen kesken. Luotiin viisi kehittämissuuntaa: Strateginen kehittäminen, Koulutustoiminta, TKI-toiminta, Opiskelijat kehittämissuunnassa sekä Yhteiset toimintamallit ja ympäristöt, joiden toimintaan yhteisten palvelujen henkilöstö osallistettiin oman asiantuntemuksensa mukaisesti.

Uudistuksen toisen vaiheen yhtiöittämisvelvoite ja täysin uudistunut rahoitusmalli – vakaasta valtionosuusjärjestelmästä suoriutumiskykyyn ja tuloksiin perustuvaan malliin – sekä korkeakoulujärjestelmään kohdistuneet rahoitusleikkaukset ja säästöpainet lisäsivät painetta

erityisesti talouden ennakointiin ja seurantaan, mittariston kehittämiseen ja henkilöstön jakamisesta huolehtimiseen. Yhtiöittäminen valmisteltiin siten, että KAMK Oy käynnisti toimintansa 1.1.2014 heti uuden lainsäädännön astuessa voimaan.



Henkilöstön hyvinvointia tuetaan järjestämällä yhteisiä tapahtumia ja tukemalla liikuntaa ja kulttuuria.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) vuonna 2014 suorittamassa auditoinnissa tukipalveluja tarkasteltiin suhteessa korkeakoulun perustehtäviin ja laadunhallintaan. Laadunhallinnan nähtiin olevan luonteva osa KAMKin strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnanohjausta. Kiitosta sai johtamisen työkalu, joka yhdistää konkreettisesti strategian, sen kehittämisalueet, vuositavoitteet, mit-

tarit, toimenpideohjelman ja toimintasuunnitelman. Yhteisten palvelujen henkilöstö toimi johtamisen työkalussa esitetyn tiedon tuottajana ja kokoajana.

Seuraavaan tavoitesopimuskauteen 2017–2020 valmistautuminen edellytti KAMK '20 strategian tarkistusta; käytännössä uuden strategian laadintaa. KAMK '24 strategian ”Suomen älykkäin korkeakoulu” toteuttamiseksi KAMKin toiminnallinen organisaatio uudistettiin kokonaisuudessaan ml. tukipalvelujen organisointi. Yhteiset palvelut -yksikkö purettiin ja palvelut jaettiin kolmeen palveluyksikköön: Koulutuspalvelut, TKI-palvelut ja Kampuspalvelut. Uudella organisoitumisella haetaan entistä tehokkaampien ja vaikuttavampien asiantuntijapalvelujen toteuttamista.

Tukipalvelujen organisoimista asiantuntijuuden perusteella omiksi palveluyksiköikseen valmisteltiin syksyn 2015 ajan Yhteisten palvelujen johtoryhmän ja henkilöstön kanssa useissa työpajoissa. Henkilöstön suhtautuminen muutokseen oli hyvin myönteinen ja lähtökohtana ollut asiantuntijuuden ja osaamisen entistä tehokkaampi hyödyntäminen nähtiin mahdollisuutena. Ainoana huolenaiheena nousi esiin tiedonkulun hidastuminen, kun henkilöt toimivat eri yksiköissä eri esimiesten alaisina. Tämä huoli ratkaistiin palveluista vastaavien johtajien säännöllisillä palavereilla. Lisäksi sovittiin palvelujen kaikkien henkilöiden yhteistapaamista/yhteisistä suunnittelupäivistä.

Kokonaisuudessaan tukipalvelujen henkilöstön rooli KAMKin toiminnassa on noussut näkyvämmäksi ja selkeä jako koulutuksen ja TKIn tarvitsemiin palveluihin on tuonut tukipalvelujen henkilöstön asiantuntemuksen paremmin esille ja hyödynnettäväksi. Kampuspalveluihin koottiin koko KAMKia koskevat hallinto-, henkilöstö-, talous- ja tila- sekä toiminnanohjaus- ja ICT-palvelut.

Palveluperiaatteella entistä tehokkaampien ja vaikuttavampien asiantuntijapalveluiden toteuttamiseen		
Koulutuspalvelut (kehitysjohtaja)	TKI-palvelut (kehitysjohtaja)	Kampuspalvelut (hallinto- ja talousjohtaja)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Opiskelijapalvelut</i> <ul style="list-style-type: none"> - Hakijapalvelut ja viestintä - Opintotoimisto - Hyvinvointipalvelut • <i>Kansainvälistymispalvelut</i> • <i>Kirjasto- ja tietopalvelut</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Yrittäjyys- ja innovaatiopalvelut</i> <ul style="list-style-type: none"> - CEMIS, Mittausteknologia-palvelut, opiskelijat kehittämistoiminnassa - Ura- ja rekrytointipalvelut • <i>Projektipalvelut</i> <ul style="list-style-type: none"> - Hankesuunnittelu- ja rahoituspalvelut • <i>Liiketoimintapalvelut</i> <ul style="list-style-type: none"> - Konsultointi- ja testauspalvelut • <i>AIKOPA</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Yleishallinto</i> • <i>Henkilöstöpalvelut</i> <ul style="list-style-type: none"> - HR ja henkilöstön kehittämispalvelut - Rekrytointipalvelut - Työhyvinvointipalvelut - Turvallisuus • <i>Talous- ja tilapalvelut</i> <ul style="list-style-type: none"> - Taloushallinto: KAMKin ja hankkeiden taloushallinto - Tilapalvelut • <i>Toiminnanohjaus- ja ICT-palvelut</i>

Kuvio 5. Asiantuntijapalvelujen organisointi 1.1.2016 alkaen

Muutos tukipalvelujen henkilöstön tehtävissä ja osaamisvaatimuksissa KAMKin alkuaikojen hallintohenkilöstöstä ammattikorkeakouluosakeyhtiön asiantuntijatehtäviin on ollut huikea matka. Toimintaympäristön ja korkeakoululaitoksen moninaiset muutokset kansainvälistymisen ja tietotekniikan kehittymisen ohella ovat muokanneet tehtäviä ja työnkuvia jatkuvasti. Muutos on edellyttänyt nopeaa uusien tietojen ja taitojen omaksumista ja hyödyntämistä arjen työn keskellä. Uusi organisoitumistapa antaa henkilöstölle mahdollisuuden keskittyä ja kehittyä oman asiantuntemuksensa mukaisissa tehtävissä ja tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa KAMKin menestykseen myös tulevaisuuden haasteiden edessä.

5 ON MAAILMANRANTA KEVYT KIERTÄÄ...

5.1 Aktiviteettimatkaailun keskiössä verkostoituminen ja elämyksellisyys (koulutuspäällikkö Katri Takala)

Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella liikunta- ja matkailualaa (Aktiviteettimatkaailun osaamisaluetta) työelämän sekä KAMK '24 strategian näkökulmasta. Verkostoituminen ja elämyksellisyys rakentavat perustan tulevaisuuden osaamisen tuottamiselle.

Matkailu + liikunta → Aktiviteettimatkaailu

Kajaanin ammattikorkeakoulussa (KAMK) muodostettiin vuonna 2011 valtakunnallisesti ainutlaatuinen Aktiviteettimatkaailun osaamisalue. Aktiviteettimatkaailu käsitteenä tarkoittaa matkustamista, jonka keskeisimpänä motiivina on osallistua vähintään yhteen omatoimiseen tai ohjattuun liikunnalliseen aktiviteettiin. Väljemmin määriteltynä matkustamisen motiivina toimivilta aktiviteeteilta ei edellytetä fyysistä rasittavuutta. (Järviluoma, Keränen & Takala 2016, 6.) KAMKin Aktiviteettimatkaailun osaamisalue yhdistää näin ollen liikunnan ja matkaailun koulutuksen saman sateenvarjon alle.



Liikunta-alan yritykset ovat monen opiskelijan tullevia työpaikkoja.

Liikunta-alan työpaikoissa ja työhön sijoittumisessa on tapahtumassa muutos. Kaupilan (2016, 29) mukaan liikunta-alan yritystoimipaikkojen henkilötyövuodet ovat kasvaneet sadoilla, lukumäärä useilla sadoilla ja liikevaihto muutamalla sadalla miljoonalla Suomessa vuosina 2007–2014. Liikunta-alalla työllistytään siis yhä enemmän yrityksiin kuntasektorin kasvaessa varsin maltillisesti.

Suomen matkailuelinkeino on viime vuosina kasvanut ja kansainvälistynyt muita toimialoja nopeammin. Matkaailutulo on ollut useamman vuoden yli 13 miljardia euroa, ja se on kasvussa edelleen. Matkaailuklusterin arvioidaan vuonna 2025 työllistävän 180 000 henkilöä.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Kaupila (2016, 35) kannustaa liikunta-alan ja (matkaailu)yrityksyyden yhdistämiseen. Näyttää siltä, että tällä hetkellä sekä liikunnan että matkaailun alojen työllistymisen näkymät ovat hyvät.



Elämyksellisyyttä, poikkialaisuutta ja verkostoja

Aktiviteettimatkailun vahvuusalaksi on uudessa strategiassa valittu Elämykselliset aktiviteetit, joka tarkoittaa elämyksellisen ja liiketaloudellisesti kannattavan tuotteen tai palvelun kehittämistä liikunta- ja/tai matkailualalle. Tuote tai palvelu voidaan kehittää erilaisiin ilmiöihin liittyen (vrt. kuntokeskus, luonto, kulttuuri) ja se voi olla poikkialainen (esim. kotihoito ja hyötypelit). Tätä tuote- ja palvelukehitystä tukee hyvin Liiketoiminta ja innovaatiot -osaamisalueen yrittäjyyspolun 2017 opetussuunnitelma.

Tietojärjestelmien kanssa yhteistyötä tehdään ja tullaan tekemään hyötypelien ja lisätyn todellisuuden sekä virtuaalitodellisuuden ympärillä. Sairaalan- ja terveydenhoidon kanssa kehitetään älykästä kotihoitoa terveyden edistämisen näkökulmasta. Kone- ja kaivostekniikassa kanssa tulevaisuuden yhteistyö voi liittyä esimerkiksi työhyvinvointiin tai kaivosmatkailuun. Aktiviteettimatkailun ammattilainen on substanssiosajaa.

Yrittäjyyspolun lisäksi muita polkuopintoja (n. 50 op) Aktiviteettimatkailussa ovat Liikunta-palvelut, Wellbeing Tourism sekä Adventure Tourism. Tarkoituksena on, että Älykkäät ratkaisut -profiilia kehitetään valituilla poluilla ja tuotetaan samalla uutta osaamista.

Myös KAMKin opiskelijat ovat nähneet polkujen mahdollistaman valinnaisuuden arvokkaana asiana asiantuntijuuden kehittämisessä ja valmistautumisessa työelämään. Polut ovat persoonallisia siten, että opiskelija voi opiskella esimerkiksi yrittäjyyttä ja liikuntapalveluosamista suorittamalla opintoja työelämässä. Kainuun liikunta tarjoaa tähän hyvän oppimisympäristön tapahtumaosaamisen kehittämiseen; Vuokatin urheiluopisto taas tarjoaa mahdollisuuden tehdä opinto- ja kehittämistehtäviä hyvinvointimatkailussa. TKI-hankkeet ovat olleet yksi Aktiviteettimatkailun vahvuus viime vuosina. Niiden aikana on tuotettu muun muassa arvokasta matkailun tutkimustietoa niin Kainuuseen kuin lähialueillekin. Hankkeiden integroiminen opetukseen mahdollistuu joustavammin persoonallisten opintopolkujen myötä. Lisäksi Myötätuuli, Aktiviteettimatkailun opiskelijoiden harjoitteluympäristö, toimii tulevaisuudessa voimakkaammin esimerkiksi ohjaus- ja tuotekehitysosaamisen oppimisympäristönä.



Myötätuulesta myötätuulta ja osaamista työelämään

Osaamista tuotetaan myös kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kautta. Aktiviteettimatkailussa verkostotyö tarkoittaa tiivistä yhteistyötä mm. Lapin ammattikorkeakoulun (AMK) kanssa. Liikunnan koulutukset tuottavat 2017 vuodesta eteenpäin yhdessä ensimmäisen vuoden opintoja verkko-opintoina ja opetussuunnitelman intensiivikursseina. Lisäksi Lapin AMK tarjoaa molempien paikkakuntien opiskelijoille Valmennuksen vaihtoehtoisia opintoja, ja KAMK tarjoaa Adventure Tourismia.

Matkailussa on tehty vuosia tiivistä yhteistyötä Lapin AMKn kanssa ylemmässä AMK-tutkinossa, ja tätä yhteistyötä syvennetään edelleen. Yhteistyö alkaa alemmissa matkailun koulutuksissa muun muassa yhteisten kansainvälisten kesäopintojen suunnittelulla. Kansainvälisyys näkyy jatkossa voimakkaammin matkailun koulutuksessa englanninkielisen koulutuksen alkaessa 2017 syksyllä. Kansainvälisyysosaamisen kehittäminen matkailun koulutuksessa on ollut myös KAMKista valmistuneiden restonomien mielestä tärkeää työelämävalmiuksien kannalta (ks. Järviluoma & Takala 2016, 52).

Strateginen valinta tuottaa tulevaisuuden osaajia



Vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot, ongelmanratkaisu ja luovuus ovat tulevaisuuden työn kvalifikaatioita kaikilla aloilla.

Tulevaisuudessa aktiveettimatkailun aloilla tarvitaan ennen kaikkea vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitoja. Myös ongelmanratkaisun ja luovan ajattelun taidot korostuvat. (vrt. Järviluoma & Takala 2016, 52.) Näiden taitojen kehittymistä tuetaan 2017 opetussuunnitelmassa siten, että opiskelija asetetaan vastuulliseen ja aktiiviseen rooliin. Hän oppii vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja opettaja ohjaa ja tukee oppimista. (vrt. Kajaanin ammattikorkeakoulun Pedagoginen toimintamalli 2016, 10.)

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutus on tuottanut varsin hyvin ammattielämässä tarvittavia valmiuksia (Järviluoma & Takala 2016, 54–56; Vuolle 2013, 54) ja liikunnanohjaajien (AMK) ammatilliset tavoitteet ovat hyvät verrattuna yliopistosta valmistuneisiin liikunnanopettajiin (Vuolle 2013, 55). Matkailun koulutus on myös antanut valmiuksia työelämään (Järviluoma & Takala 2016, 54–56).

Kajaanin ammattikorkeakoulusta valmistuneet liikunnanohjaajat ja restonomit toimivat varsin vähän itse yrittäjinä (Järviluoma ja Takala 2016, 37). Yrittäjämäinen asenne on kuitenkin keskiössä työelämässä: seuraa intohimoasi, ajattele isosti, löydä oma tiesi, epäonnistu nopeasti, kuuntele asiantuntijoita, mutta älä luota heihin – nauti matkasta (Keinänen, 2016). Näin voimme tuottaa tulevaisuuden menestyjiä, joilla on taito toimia monialaisissa työelämän verkostoissa.

Liikunnan ja matkailun koulutukset tuottavat hyvin Kainuun alueelle ja laajemminkin osaamista. Tämä näkyy opintojen aikana työelämälle tehdyistä opinnäytetöistä, harjoittelusta ja muista työelämään kytketyistä opinnoista. Lisäksi KAMKissa aktiveettimatkailua opiskelevat jäävät opintojen jälkeen Kainuuseen, jos vertailukohtana käytetään paikkakuntaa, jossa he asuivat en-



Matkailualan opettajat pohtimassa yhteistoiminnallista arviointia.

nen opintoja. (vrt. Järviluoma & Takala, 2016, 10.) Jatkossa osaamisen tuottamisessa profiloidutaan yhä enemmän elämyksellisyyteen ja siihen, että opettajat ja opiskelijat toimivat erilaisissa kotimaisissa ja kansainvälisissä verkostoissa.

LÄHTEET

Järviluoma, J., Keränen, M. & Takala, K. 2016. Mitä on aktiviteettimatkailu? Teoksessa K. Takala & J. Järviluoma (toim.) Aktiviteettimatkailu Kajaanin ammattikorkeakoulussa ja sen koulutuksista valmistuneiden seurantatutkimus. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 50: 3–11.

Järviluoma, J. & Takala, K. 2016. Kajaanin ammattikorkeakoulusta valmistuneiden liikunnanohjaajien ja restonomien seurantatutkimus. Teoksessa K. Takala & J. Järviluoma, (toim.) Aktiviteettimatkailu Kajaanin ammattikorkeakoulussa ja sen koulutuksista valmistuneiden seurantatutkimus. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 50: 18–53.

Kauppila, P. 2016. Liikunta-alan työpaikat ja talousvaikutukset Suomessa vuosina 2006–2014. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 51.

Pedagoginen toimintamalli 2016 – älyllä ja ilolla osaajaksi. 2016. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 54.

Vuolle, P. 2013. Liikunnan ja terveyden uralla – Vuosina 1984–2008 valmistuneiden liikunta- ja terveystieteiden maistereiden sekä työelämässä toimivien liikunnanohjaajien (AMK) urakehitys. Liikuntatieteellinen seura ry.

Painamattomat lähteet:

Keinänen, L. 2016. Yrittäjämäinen asenne – mahdollisuus muuttaa maailmaa. Luentomateriaali osoitteessa https://tapahtumat.tekes.fi/uploads/7eabe206/Keinanen_

Lennu-4650.pdf. Luettu 30.5.2016. Paytrail.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Matkailun tiekartta 2015–2025. Luettavissa osoitteessa https://www.tem.fi/yrietykset/matkailu/matkailun_tiekartta_2015-2025 . Luettu 10.5.2016.

5.2 Robotisaatio suuntaa kone- ja kaivostekniikan tuotantojärjestelmät tulevaan (Jari Kähkönen, koulutuspäällikkö)

Globaali kilpailu, teollinen murros ja tuotantotyö

KAMK '24 strategiassa Kone- ja kaivostekniikan osaamisalueen vahvuusalueksi määriteltiin ”Tuotantojärjestelmät”. Se tarkoittaa opetuksen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan suuntaamista tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Kainuulaiset tuotantoon perustuvat teollisuusyritykset kohtaavat globaalin kilpailun päivittäin. Kilpailijat ovat tarjouskierroksilla yhtä lähellä kuin puhelin kädessä, tabletti tai tietokone omalla työpöydällä. Mitkä ovat ne menestyksen avaimet, joilla yritykset voivat toimia logististen, tuotantokustannusten, osaamisen ja laadun haasteiden integraatiossa? Miten korkeakoulu voi tukea yritysten menestystä?

Vastauksen saamme teknologian edelleen kehittyvistä mahdollisuuksista. Teollinen ja esineiden internet, 3D-tulostus, robotisaatio ja digitalisaatio yhdistettyinä jatkuvasti nopeutuvaan tietoliikenteeseen antavat tuotekehitykselle ja innovaatioille aivan toisenlaisia mahdollisuuksia kuin vaikkapa kymmenen vuotta sitten. Aiemmin korostui yritysten keskittyminen sinne, missä enin osa asiakkaistakin oli. Suomi pienenä maana ei ymmärrettävistä syistä voinut tällaisessa kilpailussa pärjätä, tämä kehitys on näkynyt koko kansantaloudessamme tunnetuin seurauksin. Nyt tilanne on kuitenkin toinen.



Kone- ja kaivostekniikan hankkeissa kehitetään monenlaisia palveluita.

Yritysten käyttämät koneet, erilaiset laitteet ja tuotantojärjestelmät muuttuvat yhä älykkäämmiksi, toisiinsa kytketyiksi soluiksi ja vaativat yhä vähemmän perinteistä tuotannon työnte-koa. On ennustettu, että vuoteen 2020 mennessä internetiin kytkeytyneiden laitteiden määrä on yli 20 miljardia. Ne viestivät tilastaan, hankkimastaan datasta, olosuhteistaan ja kommu- nikoivat monipuolisesti. Anturit tuottavat dataa, välittävät sen pilveen, sitä analysoidaan ja sen perusteella tehdään liiketoimintaa, vaikkapa palveluina. Tämä tulee muuttamaan teolli- suutta jo neljännen kerran alkaen höyrykoneen rakentamisesta vuonna 1712. Tämä tapah- tuu hyvin todennäköisesti visiomme aikajanalla eli vuoteen 2024 mennessä.

Tällä on vääjäämättä vaikutuksensa myös KAMKn kone- ja kaivostekniikan osaamisen, TKI- ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

Robottiikka - koulutustoiminnan ja hankkeiden synergiaetuja

Kone- ja kaivostekniikan osaamisalueelle kuuluvat konetekniikan ja rakennus- ja yhdyskun- tatekniikan insinöörikoulutukset. Teollisuutta Kainuun alueella edustavat sidosryhmämme ovat tärkeimpiä kumppaneitamme ja opiskelijoidemme työllistäjiä. Strategiatyö on tehty alu- een tarpeita varten, ja vahvuusalue on muodostunut työelämän kanssa käydyn vuoropuhe- lun, teknologian kehitystarpeiden ja korkeakoulumme yhteisen tahtotilan perusteella.



Robottiikka-automaatiota Kainuuseen -hankkeessa työskentelee esimerkiksi Zora.

Ensimmäisenä, strategiaa tukevana näkyvänä toimen- piteenä olemme käynnistäneet osaamisalueella yritysten, Kainuun liiton ja KAMKn rahoittaman ”Robottiikka- automaatiota Kainuuseen” -hankkeen. Näemme robo- tiikan ja automaation lisäämisen avaintekijänä toi- miallallamme siihen, että teollista tuotantoa voidaan yl- läpitää ja kehittää edelleen alueella.

Moni työtehtävä katoaa kokonaan robotiikan, 3D-tulos- tamisen tai kaupankäynnin muutosten seurauksena. Toisaalta osa ns. Kiina-ilmiön myötä kadonneesta työstä palaa robottien ansiosta myös takaisin. Tästä meillä on jo Kainuussakin esimerkkejä. Seuraavaksi in-

sinöörikoulutuksen tulee mahdollistaa omalla toiminnan kehittämislään uusien työvaatimusten mukaisten osaajien kouluttaminen työnjohto-, esimies ja asiantuntijatehtäviin.

Myös opiskelemaan tulevat nuoret ovat tunnistaneeet teknologian murroksen, ja jo tehdyt opetussuunnitelmien muutokset ovat saaneet hyvää palautetta sisällöistään. Kone- ja kaivostekniikka on kehittänyt robotiikka-osaamistaan ensin uusien ja suunnitteilla olevien opintojaksojen muodossa jo kolmen viime vuoden ajan. Käytössämme on ollut mm. ABB:n ja Epsonin tekniikkaa kampusen laboratorioissa. Blastman-pintakäsittelyrobotti on käytännön työelämän oppimisympäristönä sijoitettu Renforsin rannassa sijaitsevaan kone- ja metalliteollisuuden yritykseen, jonne opiskelijat tekevät työelämän toimeksiantoina saatuja projektiopintoja, suorittavat osan harjoittelustaan ja tekevät myös opinnäytetöitään.

Opiskelijoilla on valittavina erilaisia, kiinnostuksen mukaan valittavia ns. ammattiaineopintoja, joista robotiikka on ollut valittavana vuodesta 2015 alkaen. Tulemme kehittämään edelleen digitalisaatiota hyödyntäen uusia opintojaksoja siten, että vuonna 2018 on tarjolla entistä laajempi kokonaisuus alalle haluaville insinööriopiskelijoille. Halutessaan opiskelijat voivat suunnata tuolloin opinnoistaan 90 / 240 opintopistettä ohjelmoitavaan, vahvasti automaatiota hyödyntävään teollisen tuotannon robotiikkaan.

Strategian kautta parantuvia yhteistyömahdollisuuksia

KAMKin profiloituminen älykkäisiin ratkaisuihin mahdollistaa osaamisen kehittämisessä vahvan poikkialaisen yhteistyön, joista ensimmäisiä askeleita on jo otettu sosiaali- ja terveydenhoidon osaamisalueen vahvuusalan kanssa. Terveydenhoidon opetusta ollaan myös vahvasti suuntaamassa hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia KAMKissa. Tärkeä osuus siinä voisi olla robotiikka, ja sen hyödyntäminen vaikkapa vanhusten hoidossa ja raskeassa (ei kappaleen) ihmisen käsittelyä vaativassa työssä. Väestö ikääntyy ja tarvitsee enemmän palveluja yhä pienemmillä kustannuksilla, vain teknologiset ratkaisut ja niiden hyödyntäminen voivat vähentää yhä kasvavia kustannuksia. Samalla on mahdollista edistää kotona asumisen mahdollisuuksia monin eri keinoin.

Strategiamme mukaisesti tulemme lisäämään henkilöstömme osaamista vahvuusaloilla. Kone- ja kaivostekniikassa se tarkoittaa myös rekrytointien kohdalla painotettavaa robotiikkaan, ohjelmoitaviin teollisuuden tietoliikenne- ja automaation ratkaisuihin pohjaavan työkokemuksen vaatimuksia uusia osaajia valitessamme.



Vuodenvaihteessa 2017/2018 valmistuu uusi robotiikkaympäristömme Vimpelin-

laakson kampusalueelle, Tieto 2 -rakennukseen. Se parantaa edelleen vahvuusalamme tuotekehitys-, pilotointi ja tutkimusmahdollisuuksia erilaisia sovelluksia ja teknologiaa hyödynnyttäessä. Tulemme sijoittamaan uusiin tiloihin yrityksille avoimen ja helpon kohtaamisen opiskelijoidemme ja henkilöstömme kanssa. Ympäristössä on helppoa ja turvallista kokeilla ja toteuttaa erilaisia prototyyppisiä, ohjelmoida uusia sovelluksia roboteille, kokeilla ja testata erilaisten laitteiden ja tietoliikenteen yhteensopivuutta ja hyödyntää KAMKn osaamista erilaisissa projektitarpeissa, joita yritykset näkevät tarpeellisiksi.

Kaivosalan virtuaalinen oppimisympäristö -hankkeessa kehitetään teknologisia innovaatioympäristöjä työelämävalmiuksien parantamiseksi.

Uskomme uuden robotiikkaympäristön kannustavan edelleen tiiviimpään yhteistyöhön KAMKia ja yrityksiä. Näin pystymme palvelemaan alueen tarpeita entistä paremmin sekä integroimme opiskelijat jo opintojen aikana todellisiin, työelämästä tuleviin toimeksiantoihin – tämä, jos mikä parantaa tutkinnon jälkeistä työllistymistä!

5.3 Liiketoimintapotentiaalia Kainuuseen ja maailmalle koulutuksen keinoin (Hannele Siipola, koulutuspäällikkö)



RYE-hanke tukee nuorten yrittäjyyden kehittämistä.

Liiketoiminta ja innovaatiot -osaamisalueen yksi tehtävä on huolehtia liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden edistämisestä kaikkien alojen koulutuksissa ja KAMKin yhteisissä hankkeissa. Voimaa kehittämistyöhön on haettu osaamisalueen omista hankkeista. Ohjaamista ja tukea opiskelijoille annetaan Yrittäjyys- ja innovaatiokeskus Innovan tiloissa: siellä työskentelee hankehenkilöstöä ja opettajia, joten kehittämistoiminta ja opetus tulevat fyysisestikin lähelle toisiaan.

Liiketalouden koulutuksen toteutuksessa on tehty pitkäjänteistä yhteistyötä alueen elinkeinoelämän kanssa. Osaamisalueella on nähty erityisesti alueen kehittäminen keskeisenä tavoitteena. Avainkumppaniyrityksille koulutuksesta on muodostunut tärkeä rekrytointikanava, mikä on avannut mahdollisuuksia opiskelupolulla ja valmistuneille sekä lisännyt koulutuksen vetovoimaa erityisesti jo työelämässä oleville suunnatuissa tradenomi- ja tradenomi YAMK-monimuotokoulutuksissa.

Englanninkielinen koulutus kansainvälisine opiskelijoineen on ollut luonnollinen mahdollisuus kansainväliselle verkostoitumiselle. Opinnoissa ammatillisen kehittymisen polku ja työelämäyhteistyö on nivottu kiinteästi yhteen ja vähintään 70 op/210 op suoritetaan yhteistyössä työelämän kanssa. Koulutukseen hakeutuvista valtaosa tulee Kainuusta ja varsinkin monimuotokoulutuksista valmistuvista suurin osa on myös sijoittunut alueelle. Englanninkielisessä koulutuksessa eniten opiskelijoita on ollut Venäjältä.

Vahvuusalan määrittelytyö osaamisalueella: yrittäjyys näkyväksi

Henkilökunta sitoutui vahvuusalan määrittelyyn luontevana jatkumona 2015 työryhmätyöskentelyille. Rehtorin katsauksissa annettiin henkilöstölle aikaraamitus strategiatyölle. Aloitimme kirjoittamalla osaamisalueen ilmiöperustaisen toiminnan kuvauksen. Siinä profiilina nähtiin taloudellisen ajattelun ja liiketoimintaedellytysten kehittäminen. Näkökulma liittyi kaikkiin toimialoihin, osaamisalueisiin, kansainvälistymiseen ja digitalisaatioon. Liiketoiminta ja innovaatiot -osaamisala on profiililtaan vahvasti aluetta kehittävä kouluttaja ja yhteistyökumppani, joka hyödyntää ja hyödyttää kansainvälisiä verkostoja. KAMKin profilaatiossa erityisesti Technology Business, Liikunta Business ja Peliliiketoiminta ovat merkittäviä. Kehittämistarpeina nostettiin esiin Senior Advisor -mallin ja opettajien työelämäjaksojen vakiinnuttaminen; kumppanuuksien lähialueyhteistyön vahvistaminen ja työnjaollinen kehittäminen.

Alaperustaisen yhteistyön kehittämisen suunnitelmassa teimme työtä kysymyspatteriston avulla, joka ohjasi keskustelua haluttuihin teemoihin. Tavoitteena oli saavuttaa ymmärrys koko talon profiilista ja tarkastella oman osaamisalueen vahvuusala kokonaisuudessa. Vahvuusalan nimeksi tarkentui työn edetessä Yrittäjyys ja uudet liiketoimintamahdollisuudet (Entrepreneurship and New Business Creation). ”Liiketoiminnan kehittäminen globalisoituvassa ja digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää yrittäjämäistä toimintatapaa ja älykkäitä, uudenlaisia liiketoimintamalleja kaikilla osaamisalueilla. Älykkäät ratkaisut edellyttävät palveluliiketoiminnan kehittämistä niin kotihoidon, aktiviteettimatkailun, peli- ja mitaussovellusten kuin erilaisten tuotantojärjestelmien osalta.”

Vahvuusalan valinnassa oli monta neuvotteluvaihetta. Keskustelua käytiin esim. näistä: Palveluliiketoiminta ja Yrittäjyys, Smart Business Growth, Tourism and Activity Business ja International Technology Business. Rehtori kannusti edelleen keskustelemaan valittavasta vahvuusalasta. vahvuusalana päätettiin esittää aiempien perustelujen pohjalta edelleen Yrittäjyys ja uudet liiketoimintamahdollisuudet (Entrepreneurship and New Business Creation). Tämä tarkentui KAMKin vahvuusalakokonaisuudessa käsitteeksi Liiketoimintapotentiaali.

Kartoitus osaamisalueiden väliseksi yhteistyöksi aloitettiin heti uuden organisaatorakenteen julkaisun jälkeen. Koulutuspäälliköt aloittivat poikkialaisen yhteistyön tarpeiden kartoittamisen joulukuussa 2015. Alaperustainen yhteistyösuunnitelma valmistui, koska uusien vahvuusalojen kautta yhteistyömahdollisuuksia oli helppo löytää.

SAADAAN	ANNETAAN
Aktiviteettimatkailu: <ul style="list-style-type: none"> - kulttuurien tuntemus -osaaminen - yhteiset hankkeet 	Aktiviteettimatkailu: <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjyyspolku - kansanvälinen liiketoimintaosaaminen - (kielet)
Kone- ja kaivostekniikka: <ul style="list-style-type: none"> - IoT-osaaminen - simulaatio- ja tuotannon-ohjaus-osaaminen 	Kone- ja kaivostekniikka: <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjyyspolku - kansanvälinen liiketoimintaosaaminen - kielet
Tietojärjestelmät: <ul style="list-style-type: none"> - pelillisuus ja hyötypeli-osaaminen - some-osaaminen - yhteiset projektit 	Tietojärjestelmät: <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjyyspolut - kielet - yhteinen opintotarjotin
Sairaan- ja terveydenhoito: <ul style="list-style-type: none"> - tuotteiden sisällöllinen asiantuntemus 	Sairaan- ja terveydenhoito: <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjyyspolku - kielet - yhteinen opintotarjotin
AIKOPA <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön koulutus: kv-liiketoimintaosaaminen / globaali business, kulttuuri - työelämäyhteisöjen rakentamisen tukeminen KAMKille (oppimisympäristöt) 	AIKOPA: <ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintaosaaminen - kielet

Taulukko 1. Poikkialaisuuteen perustuva yhteistyö KAMKissa (Liiketoiminta- ja innovaatiot-osaamisalue)

Vahvuusalan ensivaikutuksia opetukseen, TKI-toimintaan ja verkostoihin

Liiketoimintapotentiaali määritellään osaamisalueella kykynä tunnistaa ja arvioida liiketoimintamahdollisuuksia. Miten liiketoimintamahdollisuudesta voidaan jalostaa kannattavaa, kansainvälistä liiketoimintaa? Tavoitteena on KAMKin opiskelijoiden ja henkilökunnan yrittäjämäiseen ajatteluun tähtäävä kulttuuri: alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen sekä

kansainvälistäminen yhteistyössä paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

Opetussuunnitelma 2017 -työssä uusi strategia on tarkoittanut kaikille KAMKin opiskelijoille uutena mahdollisuutta valita liiketoimintaosaamista vahvistavat Yrittäjäyemspolkuopinnot. Liiketalouden koulutuksen opetussuunnitelman sisällöissä on varmistettu liiketoimintapotentiaali-, digi- ja kansainvälisyysnäkökulmat sekä poikkialainen ilmiöperustaisuus koulutuksen toteutuksessa.



Gaming Kolumbuksessa järjestettiin kurssin lopputentti Leijonan luola -henkisesti.

TKI-toiminnassa on tavoitteena koulutuk-

sen ja hankeidean aiempaa systemaattisempi linkittäminen. Hankkeiden kautta kehitetään myös osaamisalueen liiketoimintapalveluja. Vahvuusalan sisällä on valittu painopisteeksi palveluliiketoiminta- ja teknologia liiketoimintapalvelut. Suunnittelutyö osaamisalueen TKI-toiminnan ja palvelupakettien osalta on aloitettu Roadmap-työskentelyssä.

Alue- ja alaperustainen työnjaollisen- ja hankeyhteistyön suunnittelu ja osin toteuttaminenkin on käynnistetty kansainvälisten ja kansallisten kumppaneiden kanssa. Kumppaneita ovat mm. Oulun yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu, FH Heillbronn ja FH Zwickau. Nyt ollaan matkalla rakentamaan ainutlaatuisia, kaikki kouluasteet kattavaa yritteliäisyyspolku ja yrityskylää.



Vaihto-opiskelijat matkalla kampukselle

5.4 Sosiaali- ja terveydenhuollon koulutus murroksessa – Tavoitteena osaava ammattilainen (Jaana Kemppainen, koulutuspäällikkö)



Perinteinen käsillä tekeminen osaaminen ei tule katoamaan sote-koulutuksesta, vaikka sähköisiä ja digitalisoituja ratkaisujakin kehitetään ja opetetaan koko ajan.

Sairaan- ja terveydenhoidon osaamisalueen tehtävä on kouluttaa Kainuun alueen tarpeisiin sairaan- ja terveydenhoitajia sekä hallinto- ja johtotehtäviin ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon suorittaneita. Älykäs kotihoito -vahvuusalan valinnalla osaamisalue pyrkii kehittämään niin, että KAMKista valmistuneet osaavat toimia hoitotyössä ja suunnittelu-, koordinaatio ja kehittämistehtävissä.

Suomessa sekä koulutus että terveydenhuolto ovat tällä hetkellä voimakkaassa muutosprosessissa. Suomeen suunnitellaan uutta sosiaali- ja terveystalouksratkaisua, jolla pyritään turvaamaan kansalaisten hyvinvointi ja tasavertaisuus palvelujen käyttäjinä, kustannustehokkaasti. Teknologian tuomat mahdollisuudet ovat vahvasti mukana terveydenhuollon ratkaisuissa (Holopainen 2015).

Valtakunnan tason sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisut näyttävät suuntaa ja asettavat tavoitteita sairaanhoitajan tulevaisuuden osaamiselle. Osaamista tarvitaan sekä julkisen, yksityisen että kolmannen sektorin terveydenhuoltoon. Siksi myös strategiatyössä on kuunneltu tarkalla korvalla henkilökuntaa, opiskelijoita, työelämän edustajia ja yhteistyökumppaneita. Keskeisiksi teemoiksi kehittämistyössä ovat nousseet digitalisaation, työelämäyhteistyön, joustavien opintopolkujen, tutkimus- ja kehittämistyön edistäminen sekä Kainuussa, Suomessa että kansainvälisesti. (KAMK '24 strategia 2016).

Mitä älykkyys tarkoittaa terveydenhuollon kontekstissa?

KAMKin uuden strategian painoalana on Älykkäät ratkaisut. Sen tarkoituksena on osaamisen kasvattaminen ja kehittäminen siten, että opiskelijat osaavat soveltaa tietojaan ja taitojaan oman ammattialansa teknologisissa ratkaisuissa sekä uusien liiketoimintamallien ja palvelujen kehittämisessä. Opiskelijat osaavat myös arvioida ja kehittää erilaisissa työelämän konteksteissa uusiin ratkaisuihin tähtäävää toimintaa monialaisissa tiimeissä.

Älykkäät ratkaisut -painoala tukee sairaanhoitajaliiton kuvauksia sairaanhoitajaopiskelijan osaamisen kehittymisestä. Tulevaisuudessa sairaanhoitajan perustutkinnossa opiskelija saa valmiudet käyttää sähköisten terveystalvelujen menetelmiä tiedonhallinnassa, potilaan hoidon suunnittelussa ja hoidossa. Lisäksi hän pystyy osallistumaan työyhteisössään työprosessien ja työvälineiden kehittämiseen. YAMKissa opiskelija syventää sähköisten terveystalvelujen osaamistaan, jotta hän voi toimia asiantuntijatehtävissä tiedonhallinnassa sekä kliinisessä työssä. (Sairanhoitajaliiton sähköisten talvelujen strategia 2015–2020.)



Robottiikka on osa sairaan- ja terveydenhoidon uusia tuulia. Se tukee myös tavoitetta kotona hoitamisesta, omahoidosta.

Kansalaisten ja hoitotyön ammattilaisten roolit muuttuvat: yhä suurempi osa hyödyntää digitaalisia talveluja terveydenhuollossa, ja asiakkaat ovat aktiivisia hoidossaan. Älykkäiden terveydenhuollon ratkaisujen kehittämisessä on mukana sekä asiakkaita että hoitajia. (Juntunen 2016.) Sairanhoitajakin siis tarvitsee vankkaa kehittämis- ja asiakastalveluosaa sekä digitaalisen terveydenhuollon hallintaa.

Ikääntyvää väestöä hoidetaan tulevaisuudessa kotona mahdollisimman pitkään, koska kotona asuvien hoitaminen on yhteiskunnalle kustannustehokasta. Terveydenhuollossa etsitään yhä enemmän ratkaisuja, joiden avulla kansalaiset voivat asua omilla kodeissaan mahdollisimman pitkään muuttuvista elämäntilanteista huolimatta. Uusilla (teknologisilla) ratkaisuilla tuetaan asiakkaiden omahoitoa ja viedään kotiin yhtä enemmän talveluja. Teknologia on merkittävässä roolissa uusien talvelujen tuottamisessa. Älykkäitä ratkaisuja tarvitaan terveydenhuollossa. (Juntunen 2016.)

Tie osaamisen kehittämisestä palvelujen kehittämiseen

Älykkäitä teknologisia ratkaisuja kansalaisten omahoidon ja kotona asuminen tukemiseen on paljon. Esimerkiksi mobiilisovellukset, terveyspelit, robotit, erilaiset paikannuslaitteet ja sähköiset potilastietojärjestelmät ovat sellaisia. (Holopainen 2015; Jylhänkangas, Tikkanen & Rantaharju 2015.) Terveysteknologia mahdollistaa Kajaanin ammattikorkeakoulun sisällä poikkialaisen yhteistyön kaikkien muiden osaamisalueiden kanssa.

Poikkialainen yhteistyö on pisimmällä tietojärjestelmien kanssa: muun muassa terveyspelit kiinnostavat molempia aloja. Kone- ja kaivostekniikan osaamisalueen kanssa yhteinen tarttumapinta on robotiikka. Uusien laitteiden ja sovellusten käyttöönotossa tietoturva ja potilasturvallisuus ovat avainasemassa. (Juntunen 2016.)

Älykäs kotihoito vahvuusalan ja terveydenhuollon teknologian edistäminen osaamisalueella tapahtuu asteittain. Ensin vahvistamme omaa osaamistamme terveydenhuollon teknologiassa. Myös yhteistyökumppanit pidetään osaamisen kehittämisessä vahvasti mukana. Seuraavassa vaiheessa keskitytään palvelujen kehittämiseen asiakkaiden, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden kesken. Tulevaisuuden visiona vuoteen 2024 on, että sairaan- ja terveydenhoidon osaamisalue on vahva osaaja kotiin vietävissä älykkäissä ratkaisuissa – sekä osaavien ammattilaisen kouluttajana että palvelujen tuottajana. (Juntunen 2016.)

LÄHTEET

Holopainen A. 2015. Mobiiliteknologia ja terveyssovellukset ja mitä ne ovat? Duodecim 131 (13): 1285–90.

Juntunen, A. 2016. Älykäs kotihoito -käsitteen määrittelyä. Alustus osaamisaluekokouksessa 4.2.2016.

Juntunen M. 2016. Etähoitoteknologian kehittämistarpeiden tunnistaminen. Opinnäytetyö Älykäs kotihoito -teknologiaselvitys. Luettavissa osoitteessa

<http://www.theseus.fi/handle/10024/107131>

Jylhänkangas M., Tikkanen J. & Rantaharju T. 2015. Intelligent home care -raportti. Painamaton lähde.

KAMK '24 strategia – Tekevimmästä älykkäin korkeakoulu. 2016.

Sairaanhoitajaliiton sähköisten palvelujen strategia 2015–2020. Luettavissa osoitteessa https://sairaanhoitajat.fi/wpcontent/uploads/2016/01/eHealth_strategia_Final.pdf

5.5 Tietojärjestelmät-osaamisala pystyy rakentaviin pohdintoihin ja kehittämiseen (Kimmo Nikkanen, koulutuspäällikkö)

Kiristynyt talous ja tehokkuus- ja vaikuttavuusvaateet ovat haasteita, johon myös Tietojärjestelmät-osaamisalue etsii ratkaisuja. Henkilöstön jatkuva oppiminen, oivaltaminen, teknologioiden hallinta ja ajan ilmiöiden mukana pysyminen mahdollistavat kilpailukykyisen koulutuksen tarjoamisen.

Kansainvälisesti noin 16 000 korkeakoulua kouluttaa työelämän tarpeisiin ammattilaisia. Suomessakin tieto- ja viestintätekniikan tutkintoon johtavaa koulutusta annetaan yli 20 ammattikorkeakoulussa. Ohjelmoijia, graafikoita, tuottajia ja tietotekniikan insinöörejä koulutetaan joka puolella Suomea. Tiedämme ja tunnemme, että kilpailu osaamisesta ja osaajista on kovaa: hakijoiden lukumäärä, osaamistason oheneminen, opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmittareiden muutokset ja tieto kehitteillä olevista verkko-opetuksen hankkeista ovat terävöittäneet keskustelua. Miten pysyä ajan tasalla, valita kehittämisen kärki oikein, voittaa rahoituksessa, tietää ja osata ennakoida? Miten meitä pienenä yksikkönä kohdellaan, jos emme jatkossakin nakuta mittaustulosten yläpäässä – muiden kulloinkin määrittelemillä mitareilla mitattuna?

Vertaan tilannetta hampurilaisravintoloiden kilpailuun Yhdysvaltain markkinoilla. McDonald's otti hiljattain käyttöön uuden paistojärjestelmän, joka lupaa asiakkaan toiveiden mukaan koottuja hampurilaisia yhä nopeammin. Ratkaiseeko se McDonald'sin kasvuongelman satojen kilpailevien hampurilaisravintoloiden viidakossa? Voi ratkaistakin, mutta ehkä McDonald'sin pitäisi kysyä itseltään, syövätkö amerikkalaiset jo niin paljon hampurilaisia kuin yleensä on mahdollista. Ei ole helppoa kasvattaa tulosta myymällä enemmän samaa. Niinpä ammattikorkeakoulumme strategian kirkastaminen on nähty osaamisalueellamme tärkeänä asiana – epäluulot ja epävarmuus on vaihtunut rakentaviin pohdintoihin ja kehittämistyöhön.

Innovointia ja oppimista asiantuntijatiimeissä

Tietojärjestelmät on noin 60 opettajan ja projektityöntekijän sekä 440 opiskelijan yksikkö, jossa koulutetaan tieto- ja viestintätekniikan tradenomeja sekä tietotekniikan insinöörejä. Ai-neryhmiä on kolme: Pelit- ja peliteknologia (Pelit), Datakeskukset (DC) ja Älykkäät järjestel-mät (ÄJ). Olemme kansainvälisestäkin mitattuna (vetovoima, opintosuoritukset, vaikutta-vuus, hanketoiminta) hyvin menestyvä yksikkö. Huomiota ja mainetta olemme saavuttaneet varsinkin pelialan opiskelijoidemme menestyksellä erilaisissa kilpailuissa.



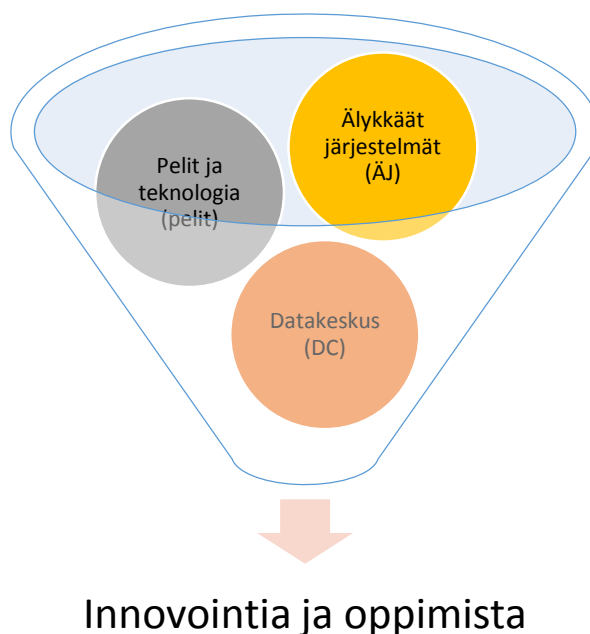
Opetusta kehitetään ja opiskelijoille annetaan mahdollisuuksia toteuttaa omia projektejaan, esimerkiksi KamkGameFest-tapahtuma.

Päämääräksi osaamisalueemme vahvuusalan määrittelyssä ja strategiaproessin jalkauttamisessa on otettu osaamisalueemme osaamisten yhdistäminen ja rakenteellisen pääoman arvon määrittely ja kohottaminen. Korostuneesti on haluttu tuoda esiin myös, että opetus on meillä ensisijainen asia. Opetuksen kehittämiseen liittyy meillä myös ajatus siitä, että lähtökohtaisesti ei ajatella resurssien vähentämistä ja kutistamista opettajien työstä, vaan tähdätään ensisijaisesti perustyon hyvään hoitamiseen ja opettajien resurssien suuntaamiseen. Taloudellisten mittareiden lisäksi huomiota on ryhdytty strategiaproessin sysäämänä systemaattisemmin kiinnittämään osaamisalueemme osaamiseen, prosesseihin, työelämäyhteistyöhön ja opiskelijatytyväisyyteen.

Strategiaproessin kuluessa olemme saaneet määritellyä osaamisalueemme ”punaisen langan”, joka antaa vastauksen, miten vastaamme toimintaympäristön muutoksiin. Vahvuuslaksemme on määritelly ”Peli- ja mittaussovellukset”. Siinä on yhdistettynä ydin- ja datakeskusosaamisemme, joka on kaiken toimintamme pohjalla palveluna.

Vahvuusalan määrittely ei ollut yksinkertaista eikä yksimielistä. Vahvuusalan tulisi olla selkeä ja napakka ilman, että kenellekään jää epäilyksiä tai kysymyksiä. Muita vaihtoehtoja oli runsaasti esillä. Yhtenä paljon pohdittuna kilpailevana vaihtoehtona oli ”Pelillisuus”. Halusimme kuitenkin korostaa mittaamista. Mittaamisen pitkät perinteet meillä opetuksessa ja alueen yrityksissä sekä sensoreiden, pilvipalveluiden ja pelien yhdistäminen uusiksi innovaatioksi luovat aivan uusia mahdollisuuksia.

Pyrimme jatkossa yhä tiiviimmin tuomaan yhteen osaamisemme kilpailutekijöiden kimpuksi, kombinaatioksi, jollaista ei löydy muilta (koulutusalan) toimijoilta. Ydinosaamisemme antavat mahdollisuuden toteuttaa edistyneitä sovelluksia eri toimialueille, mukaan lukien älykäs kotihoito, aktiviteettimatkaileminen, tuotantotekniikka ja teollisuus sekä palvelualat. Sovelluskohteita on runsaasti, kun tarjolla on pelillinen, pelillistetty käyttöliittymä, jonka kautta haetaan, analysoidaan ja ohjataan datapilveen tallennettua tietoa, jota erilaiset mittalaitteet ja anturit syöttävät reaaliaikaisesti. Samalla opiskelijat saavat käyttöönsä perinteistä mallia huomattavasti paremmat työelämävalmiudet ja laajemman kuvan kokonaisuudesta, jonka osana he työskentelevät. Opiskelijat harjoittelevat toimimista asiantuntijatiimeissä.



Kuvio 6. Osaamiset halutaan yhdistää kombinaatioksi, ja risteyskohdissa tapahtuu uudenlaista innovointia ja oppimista.

Strategista valintaa

Strategiaprosessissa määriteltyjen osaamisalueemme yhteisten tavoitteiden ja päämäärien vuoksi teemme strategisia valintoja. Valinnat eivät tarkoita pitkän tähtäimen suunnitelmien tekemistä, vaan pikemminkin henkilöstön ja johtoryhmän yhteistä näkemystä toimintaympäristöstä ja sen kehittämisestä (ks. esim. Hakkarainen, 2003).



Kuvio 7. Johdon tärkeimmät tehtävät strategisessa johtamisessa (Hakkarainen 2003, 75)

Strategian määrittäminen ja jalkauttaminen osaamisalueellemme aloitettiin ympäristön tilanteen, riskien ja mahdollisuuksien kartoittamisella. Tässä työssä olemme yrittäneet huomioida käytettävissä ja kehitettävissä olevat teknologiat, talouden suuntaukset, toimialan ominaispiirteet, yhteiskunnallisen tilanteen ja muiden korkeakoulujen ratkaisut.

Strategia on jo viety toimintasuunnitelmatasolle ja aineryhmiin. Seuraavaksi tehdyt valinnat näyttävät ja huomioidaan työsuunnitelmissa ja resursoinnissa. Kaikessa toiminnassamme halutaan korostaa kokeilukulttuurin henkeä, jossa jatkuvasti edetään iteratiivisesti kokeilujen ja tunnustelujen reittiä. Tällainen dynaaminen toiminta aiheuttaa tietenkin jatkuvaa liikettä ja myös stressiä, mutta saattaa kuitenkin olla kokonaisuutena parempi kuin vasta pakon edessä tehtävien isojen liikkeiden malli.

Ydinosaamiset tuloksellisuuden perustana

Osaaminen on kykyä toimia käytännössä niin, että toiminnasta syntyy erityistä arvoa sekä opiskelijoille, työelämälle että ammattikorkeakoulullemme. Tiedot, taidot ja kokemus eivät yksinään riitä, vaan on osattava tuoda osaaminen esille hyödynnettäväksi sekä yksilön omassa että tiimityössä. Tämän tueksi tarvitaan ammattikorkeakoulumme arvoja ja toimintakulttuuria, jotka tukevat osaamisen kehittämistä sekä sen jakamista.

Osaamisalueemme kyky tehdä tulosta nyt ja tulevaisuudessa perustuu hallussamme olevaan osaamiseen ja kykyyn innovoida. Kun kahta eri ammattikorkeakoulujen Tietojärjestelmät -osaamisaluetta verrataan, saattaa ainoa todellinen ero olla organisaatiossa olevien ihmisten osaaminen. Osaamisella, sen ylläpitämisellä ja uudistamisella on ratkaiseva merkitys tarkasteltaessa minkä tahansa organisaation menestymistä.

Osaamisen kehittämistä on tehty aina, mutta käytännön työkalut osaamisen merkityksen ymmärtämiseen ja systemaattiseen kehittämiseen ovat vaihdelleet. Strategiaprosessiin liittyen olemme määritelleet ydinosaamisksemme:

- 1) opetus
- 2) sulautettu laite- ja ohjelmistokehitys,
- 3) simulaatio- ja virtuaaliosaaminen,
- 4) hyötypelit ja pelillistäminen ja
- 5) pilvipalvelut.

Näiden lisäksi meillä on syvälinen hankeosaaminen sekä monipuoliset laboratorio- ja pelikehityspalvelut. Ydinosaamisten lukumäärä on keskiarvossa organisaatiossa ehkä vain noin 3–5 kappaletta. Niitä eivät niinkään ole jotkin yksittäiset teknologiat tai taidot, vaan erilaisten osaamisten ja taitojen yhdistelemisen tuoma hyöty. Esimerkkinä ydinosaamisesta voidaan mainita yhteistyökumppanimme Sony, jonka yksi ydinosaamisen alue on pienoiskoossa rakentaminen.

Jotta strategia pysyy elävänä, sitä pitää edistää viestinnällä. Osaamisaluekokouksissa, aineryhmissä, työryhmissä ja ryhmäkehityskeskusteluissa on Hakasen mallin (2004) mukaisesti keskitytty yksikkömme sisäisen tietoisuuden kasvattamiseen: työntekijämme tietää, ymmärtää, hyväksyy, osaa ja soveltaa strategiaa arkisessa työssään.

”Tietä käyden tien on vanki, vapaa on vain umpihanki!”

Viime aikoina on kuultu tutkintoon johtavan korkeakoulutuksen verkko-opetuksena järjestämisen kokeiluista kansainvälisillä ja kansallisilla kentillä. Esimerkiksi Massachusetts Institute of Technology (MIT) on visioinut ja myös kokeilee opettajatonta korkeakoulua. Vaikuttaa siltä, että edelläkävijät ovat ryhtyneet tarkistamaan kokonaisvaltaisesti opetussuunnitelmiin, pedagogiikkaansa sekä myös opetuksen järjestämisen ja toteuttamisen tapoja. Korkeakouluilla ei ehkä pidemmällä aikavälillä ole hengissä selviytymiseen muuta tietä kuin opiskelijoille räätälöityjen, uusien yhteistyökuvioin ja konseptein järjestettyjen kokonaispalveluiden tarjoaminen ja tätä kautta yksittäisten opiskelijoiden parempi palveleminen. Miten varmistamme siitä huolimatta lähiopetuksen, käsillä tekemisen jatkuvuuden opiskelijoiden ammattitaidon rakentamisessa? Miten voimme vastata epäjatkuvaan, äkkinäiseen ja kapinahenkiseen muutokseen? Mitkä ovat tärkeimmät prosessimme eli mitkä prosessit luovat eniten arvoa opiskelijoillemme ja ovat kilpailullisesti ainutlaatuiset? Millä vauhdilla parannamme näitä prosesseja?

Strategiaprosessi on herättänyt heittämään kysymyksiä – ja odottamaan niihin myös yhteistä näkyä rakentavia vastauksia. Kysymykset ovat avanneet mielenkiintoisia uusia näköaloja myös hanketoiminnan lähtökohtiin ja rahoitukseen. Tarvitaan näkyä, ja tarvitaan myös tervettä järkeä luotuneiden toimintatapojen tunnistamisessa ja tarvittaessa myös räjäyttämässä sekä malttia hyvin olevien asioiden säilyttämisessä.

Vertaan asiaa Harrikan omistajakerhoon The Harley Owners Groupiin, joiden tatuointikisa on vuosittain yksi hartaimmin odotettuja. Yritys onkin todennut: ”Ihmisille on eri asia ostaa tuotteitanne, kuin antaa tatuoida nimenne kehoonsa”. BMW tekee rajuja moottoripyöriä, mutta milloin näitte viimeksi haislihasen, jossa luki ”Bayerische Motoren Werke”? Vaikka Tietojärjestelmät on monin tavoin kunnostautunut yksikkö, meilläkin on vielä runsaasti matkaa edes kansalliseksi käsitteeksi – ja paljon työtä edessämme.

Totesimme strategiaprosessin aikana, että radikaali innovointikyky on tärkein kilpailuetumme. Aaro Hellaakoski on tähän liittyen lohkaissut runossaan seuraavasti: ”Tietä käyden tien on vanki, vapaa on vain umpihanki” (1947, 24). Voidaan perustellusti kysyä, onko Tietojärjestelmien 60 hengen asiantuntijaryhmällä mahdollisuutta hypätä radikaalin innovoinnin kautta kulkemaan pioneerin tietä umpihankeeseen. Älykkäällä erikoistumisella ja kumppaniverkoston hyödyntämisellä tämä lienee mahdollista?

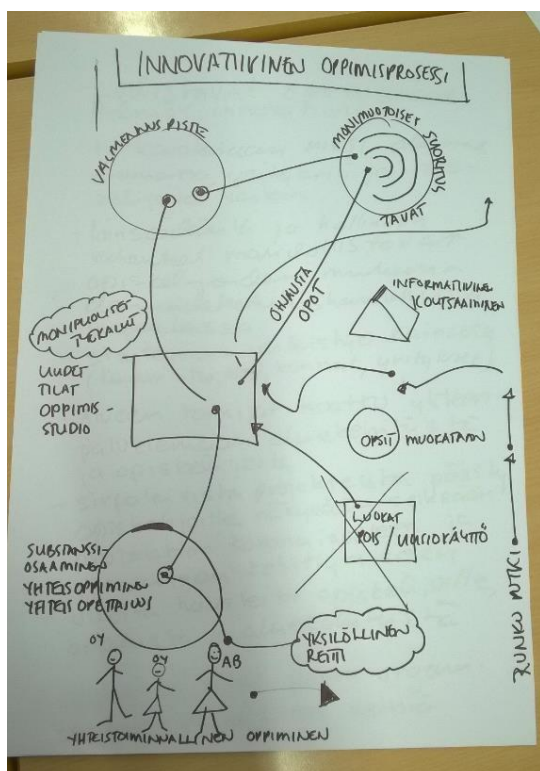
LÄHTEET

Hakkarainen, O. (2003). Johtamisen ismit ja käytäntö- muuttuuko organisaatiot, ihmiset vai opit? Luentomoniste 11.4.2003. Talent Partners.

Hellaakoski, A. 1947. Huojuvat keulat. Helsinki: WSOY.

6 ARVAA OTTAA NÄMÄKIN HUOMIOON

6.1 Innovatiivista oppimisprosessia etsimässä eli opiskelijanäkökulma strategiaprosessiin (Pasi Ahoniemi, Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toiminnanjohtaja)



Innovatiivinen oppimisprosessi ei ole aina suoraviivainen vaihtoehto.

Kajaanin ammattikorkeakoulun strategia on muodostunut hyvässä yhteistyössä korkeakouluuyhteisön ja sidosryhmien voimin. KAMK '24 strategian lähtömetreillä asetettiin opiskelijat toiminnan kehittämisen keskiöön: kaiken toiminnan tulee olla opiskelijalähtöistä. KAMK on yhteisöllinen korkeakoulu ja se näkyy. Opiskelijoiden mielestä yhteisöllisyys oli tärkeä näkökulma strategiassa esille tuotavaksi. Toimme esille myös, että strategiatyön ohella on syytä kehittää alueen ja korkeakoulukaupungin imagoa. Totesimme jo alussa, että opiskelijoille paras strategia on realistinen ja selkeäsanainen kuvaus, mihin KAMK on menossa ja mitkä ovat sen tavoitteet.

Havaitsimme, että koko opiskelijakunnan osallistaminen on haasteellista. Toisaalta korkeakoulun tulee varmistua, että kaikki strategiaprosessissa oleellinen tieto on myös opiskelijakunnan ja opiskelijoiden edustajien käytössä. Opiskelijakunnasta oli edustajia monissa strategian tekemisen vaiheissa ja eri työryhmissä. Näissä ryhmissä veimme opiskelijoiden ajatuksia eteenpäin. Valitsimme osallistamiseen etenemispolun, joka mahdollisti vapaaehtoisuuteen perustuen kaikkien opiskelijoiden mielipiteen kuulemisen. Aloitimme yhdessä opiskelijapalveluiden kanssa porinapäivien pidon. Kokemus on ollut hyvä ja porinapäiviä on nyt pidetty kaksi kertaa vuodessa: kerran keväällä ja kerran syksyllä.

Porinapäivien lisäksi keräsimme aktiivisesti palautetta ja ideoita vertaistuuoreilta ja haastoimme heitä osallistumaan KAMKin kehittämiseen ja strategiatyöhön. Ideoita jatkotyöstettiin opiskelijakunnan hallituksen voimin työpajoissa. Ideatyöpaja tosin saattoi muodostua

opiskelijakunnan toimistolla myös hetken mielihoiteesta, kun joku alkoi piirtää ideoitaan taululle. Noiden ideoiden ja työpajojen kautta syntyi paljon hyviä kehittämissaihoita, huomioita ja välillä huoliakin eteenpäin viemisiksi.

Puheenjohtajamme kysyi kerran laajennetun johtoryhmän tapaamisessa, miksi aina pitää tasapäistää. Miksi emme voi antaa älykkyyden näkyä ja kuulua? Niin, miksi emme. Tämä näkyy valintana KAMK '24 strategiassa, koska haluamme olla Suomen älykkäin korkeakoulu. Älykkyys ei ole laajasti ajateltuna vain mielen älykkyyttä, vaan paremminkin tapa toimia ja tuottaa merkittävää osaamista, ratkaisuoitoituneita toimijoita sekä älykkäitä ratkaisuja.

Vaikuttavia tapaamisia ja keskusteluja korkeakoulun toiminnasta



Opiskelijakunnan tehtävä on paitsi kehittämistoiminta, myös jäsenten hyvinvoinnin edistäminen.

Puolentoista vuoden strategiatyöhön mahtuu paljon vaikuttavia tapaamisia – opiskelijakunta on päässyt mukaan tilaisuuksiin, joissa yleensä ei opiskelijoita ole. Muistan esimerkiksi henkilöstöpäivän, jonka tarkoituksena oli ideoida valintoja, joiden kautta toimintaa ja oppimista määritellään uudelleen. Mielestäni opiskelijoiden läsnäolo toi mukaan keskusteluun kaivattua jäämäkkyyttä sekä eri tulo- ja näkökulmia. Strategiaprosessi muutti henkilöstön asenteita ja il-

mapiiiriä. Muutos näkyi opiskelijoiden mielipiteiden tarkempaan kuunteluun. Pidempi tarkastelu osoittaa, onko olotila pysyvä vai liittyikö se vain strategiaprosessiin. Strategiatyön väli-tilinpäätöksessä toukokuussa 2015 opiskelijoita kuultiin myös. Toimme esille, että opiskelijakunta haluaa olla mukana KAMKin kehittämisessä ja ylläpitämässä jatkuvaa keskustelua. Laadukas koulutus on yksi vahvuus opintojen jälkeisessä työelämässä.

Opiskelijoiden mielestä KAMK on jo nyt tekevä, motivoiva ja innovatiivinen yhteisö. Kuitenkin opiskelijat kokivat strategian etäisenä ja vieraana; opiskelijoiden huomiot ja tarpeet ovat arkipäiväisiä. Opiskelijakunnan tehtävänä on ollut analysoida arkipäivän palautetta ja tuottaa sen pohjalta hyödynnettävää informaatiota, joka voidaan huomioida esimerkiksi strategiaprosessissa. Strategiatyön aikana huomattiin, että opiskelijakunnalla on hyvät valmiudet olla mukana ammattikorkeakoulun kehittämisessä. Mielestäni tämä kertoo sen, että opiskelijakunta on onnistunut omissa valinnoissaan ja työssään.

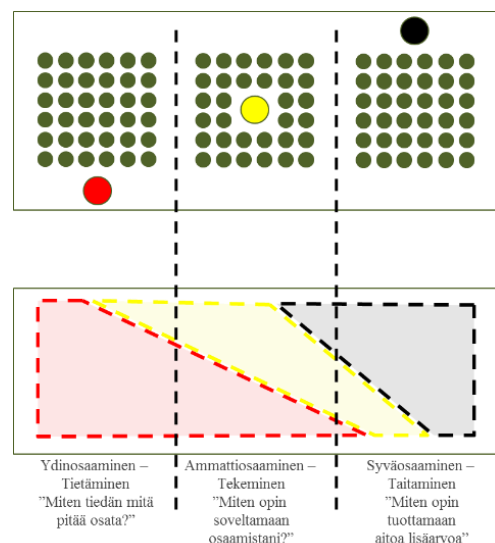
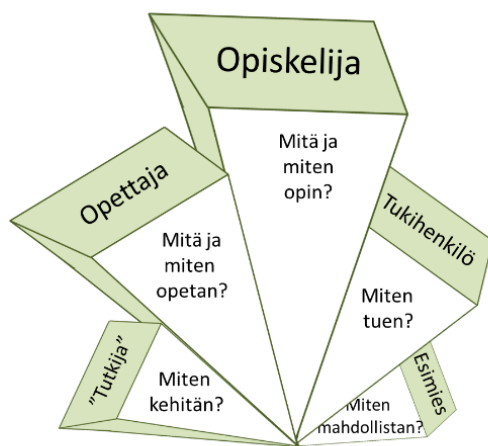


Mitä tekevä, motivoiva ja innovatiivinen yhteisö saa aikaan?

Strategiset valinnat ovat KAMK-korkeakoulu-yhteisön näköiset ja strategiaan nostetut palvelupaukset ovat yhteisöllisen mietinnän tulos. Opiskelijoiden suuntaan lupaamme ”muuttaa maailmankäsitystä oppimiselämysten avulla”.

Oppiminen muuttuu ja KAMK on muutoksessa mukana

Mietimme opiskelijakunnan toimijoiden kanssa paljon oppimisprosessia. Totesimme jo alussa, että perinteinen luento-oppiminen ei ole tulevaisuutta. Opettajuuteen ja oppimiseen liittyy monia ulottuvuuksia ja muotoja: opettaja on tulevaisuudessa enemmänkin valmentaja ja mahdollistaja, ja opintojen ohjaus muuttuu ohjaukseksi opintoihin.



Kuvio 8. Rooliperustainen tarkastelu KAMKin toiminnoista ja opettajuuden 3 elementtiä.

Näiden avulla voidaan saavuttaa aito oppimiselämys, joka ei tasapäistä ketään ja auttaa osaamisen muodostumista. Myös digitalisaatio tuo mukanaan mahdollisuuksia älykkään opintopolun luomiseen. Toisaalta esimerkiksi sairaanhoitajaopiskelijat totesivat, että käden-taitoja ei voi opettaa virtuaalisesti. Alla olevat kuvat havainnollistavat opiskelijan, opettajan, tukihenkilön, tutkijan ja esimiehen rooleja KAMKissa. Mitä jokaisen pitäisi roolistaan käsin kysyä, tehdäkseen oikeita asioita? Entä miten opettajuudella tuetaan asiantuntemuksen kehittymistä?

Tätä strategiaa ei tehty tämän julkaisun tai strategian laatimisen takia. Se laadittiin viemään KAMKia voimakkaasti tulevaisuuden korkeakouluksi, joka pystyy vastaamaan maailman muutokseen ja alueen tarpeisiin. AMKin strategisessa muutoksessa on tärkeintä huomioida opiskelija ja hänelle kerääntyvä osaaminen. Sitä vartenhan ammattikorkeakoulu on olemassa, kouluttaakseen nuoria ja aikuisia työelämäänsä. Opiskelijoiden huomioiminen on korkeakoulussa kaikkien vastuulla ja myös sitä uudella strategialla voidaan tukea.

6.2 Vertailua ja pohdintaa Kajaanin ammattikorkeakoulun strategian suhteesta aluekehittämiseen (Pentti Malinen, maakuntajohtaja, ja Jouni Ponnikas, aluekehitysasiantuntija)

Kajaanin ammattikorkeakoulu ottaa toimintansa strategisiksi lähtökohdiksi opiskelijoiden, henkilöstön, strategisten kumppanien, korkeakouluysteistyön ohella Kainuun ja Pohjois-Suomen sekä yritys- ja elinkeinoelämän. KAMK '24 strategia alkaa palvelulupauksilla. KAMK mainitsee pohjoisen Suomen ja Kainuun alueen kehittämisen yhtenä palvelulupauksena: "Kannamme laajan aluekehitysvastuun nöyrästi, joka päivä oppien uutta." Yritys- ja elinkeinoelämälle KAMK lupaa, että "hallitsemme kehittämis- ja kansainvälistymistoiminnan koulutuksen ja TKI:n keinoin."

Uuden strategian profiilissa KAMK nostaa vahvasti kansainvälisyyden keinoksi toteuttaa aluekehitystehtävänsä. Toimintaa suuntaavana läpileikkaavana profiilina strategiassa ovat älykkäät ratkaisut, joilla tarkoitetaan teknologisten ratkaisujen ohella kykyä tehdä oikeita asioita oikein. Kansainvälistymisen ajurina on osaamisen vahvistaminen. KAMK terävöittää profiiliaan toimialueensa organisaatioiden kanssa tiivistä yhteistyötä tekevänä ja aluettaan ja sen elinkeinoelämää osaamisen vahvistamisen, älykkäiden ratkaisujen ja kansainvälistymisen avulla kehittävä organisaatioina. Aluekehittämisen näkökulmasta KAMKin profiili on olennaisen tärkeä. Toiminnan ydin on alueellinen vuorovaikutus ja toiminnallaan se toteuttaa alueen kehittämislinjauksia, maakuntaohjelmaa ja sitä toteuttavia toimialastrategioita.



KAMKin palvelulupaukset

KAMKin strategia toteuttaa Kainuun älykkään erikoistumisen painotuksia

Osaamisen ja kansainvälistymisen korostaminen ovat osuvia strategisia painotuksia, jotka ovat vastauksia KAMKin toimialueen, Kainuun, kriittisimpiin aluekehittämistarpeisiin. Alue kaipaa kansainvälistymisen kautta saatavia kehittämispääomia sekä vientituloja kansainvälisiltä markkinoilta ja kansainvälisesti kasvavia yrityksiä.

Osaaminen eri muodoissaan on tunnistettu keskeiseksi Kainuun rakennusaineeksi niin Kainuun maakuntaohjelmassa kuin sitä toteuttavissa teemoittaisissa strategioissa, kuten Kainuun älykkään erikoistumisen strategiassa ja biotalousstrategiassa. Erityisesti Kainuun älykkään erikoistumisen strategia rakentuu maakunnan keskeisille osaamisalueille ja KAMKin strategia tukee erittäin hyvin älykkään erikoistumisen painotuksia.

Kainuun älykkääseen erikoistumiseen liittyvällä TKI-toiminnalla edistetään yritysten tuotekehitystä ja markkinointia, tuetaan osaamisen vahvistumisen ja innovaatioiden kautta Kainuun yritystoimintaa, luodaan uusia yrityksiä ja työpaikkoja sekä pitkälle jalostettuja korkean osaamisen ja kilohinnan tuotteita ja palveluita. Samoin edistetään investointien ja kansainvälisesti toimivien korkean osaamisen yritysten ja osaavien työntekijöiden saamista Kainuuseen. Kainuu-ohjelma korostaa maakunnan kehittämisessä oma-aloitteisuutta ja kokeilukulttuuria, mitä älykkään erikoistumisen strategia tukee.

Älykkään erikoistumisen strategiassa on tunnistettu korkeatasoista kainuulaista osaamista mittaustekniikassa, matkailun kehittämisessä, kone- ja kaivostekniikassa, biomassojen hyödyntämisessä (erityisesti metsä- ja peltobiomassat ja eloperäiset jätteet), puutuoteteollisuudessa ja puurakentamisessa, ravitsemus-, terveys-, liikunta-, hyvinvointialalla, ruoantuotannossa ja elintarvikealalla sekä pelialalla ja datacenter-toiminnassa. Nämä vastaavat hyvin myös KAMKin osaamisalueita.

Kainuun älykkään erikoistumisen yleistavoitteet ovat: edistää älykkään erikoistumisen toimialojen yritysten tuotekehitystä, tukea valittujen alojen yritystoimintaa osaamisen vahvistumisen ja innovaatioiden kautta, luoda uusia yrityksiä ja työpaikkoja sekä pitkälle jalostettuja korkean osaamisen ja kilohinnan tuotteita ja palveluita. Samoin tavoitteena on saada aikaan vähähiilisyttä ja ekotehokkuutta parantavia innovaatioita ja ratkaisuja, edistää investointien ja kansainvälisesti toimivien korkean osaamisen yritysten ja osaavien työntekijöiden saamista Kainuuseen sekä tukea oma-aloitteisuutta ja kokeilukulttuuria Kainuun kehittämisessä.



Sidosryhmien edustajia Projektipäivän keskustelussa

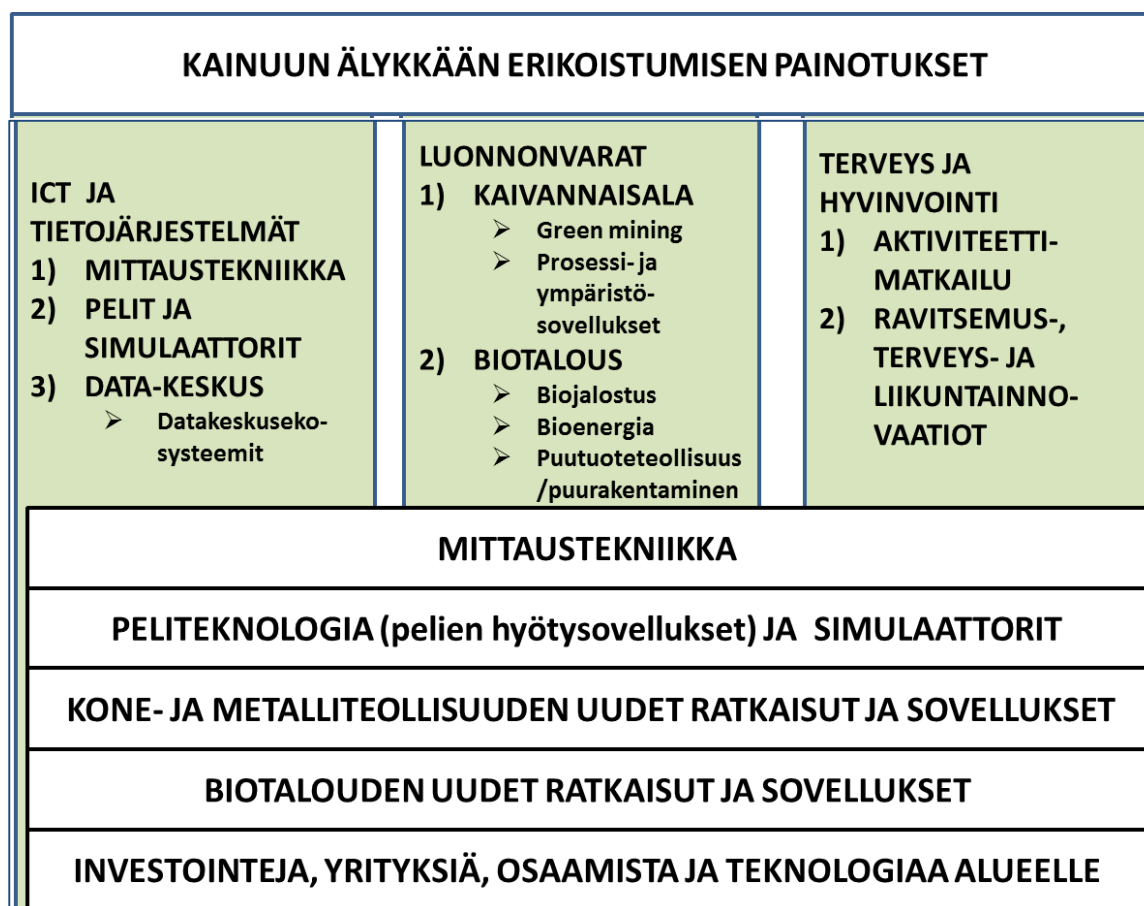
Älykkään erikoistumisen kärjiksi Kainuussa valitut toimialat ovat 1) ICT ja tietojärjestelmät ja näistä mittaustekniikka, pelit ja simulaattorit sekä data-keskustoiminta ja data-keskusekosysteemit, 2) luonnonvara-ala, josta keskitytään kestävän kehityksen mukaisen kaivannaisalan ja biotalouden kehittämiseen sekä 3) terveys- ja hyvinvointiteema, jossa keskitytään aktiviteettimat-

kailuun sekä ravitsemus-, terveys- ja liikuntainnovaatioihin (kuva 1). Lämpileikkaavina teemoina älykkään erikoistumisen strategiassa on 1) mittaustekniikan sekä peli- ja simulaattoritekniikan sovellusten kehittäminen ja hyödyntäminen valituissa painopisteissä, 2) uusien kone- ja metalliteollisuuden ratkaisujen, sovellusten ja tuotteiden luominen erityisesti kaivannaisalan ja biotalouden tarpeisiin 3) biotalouden uusien sovellusten kehittäminen sekä 4) investointien, yritysten, osaamisen ja teknologian saaminen alueelle (kuva 1). Lämpileikkaavia teemoja tavoitellaan kaikkien älykkään erikoistumisen painopisteiden toteuttamisessa.

Osaamisalat ja maakunnallinen strategia

Kaikista osaamisalueista on löydettävissä yhtymäkohtia Kainuun älykkään erikoistumisen painotuksiin. Erityisen keskeinen KAMKin strateginen haaste olisi saada syntymään omille osaamisalueilleen start up -yrityksiä Kainuuseen. Pelialalla KAMKin opiskelijat ovat yrityksiä jo hyvin perustaneetkin ja ammattikorkeakoulun toiminnan ansiosta Kajaanista on tullut yksi Suomen pelialan keskittymistä. Uusia yrityksiä kaivattaisiin erityisesti datacenter-toimintaan, jotta älykkään erikoistumisen strategian tavoitteet data-keskus -ekosysteemeistä voisivat toteutua.

KAMKin strategiset osaamisalueet näyttävät myös tietä Kainuun älykkään erikoistumisen strategian päivittämiseksi. Voimassa olevassa älykkään erikoistumisen strategiassa ei ole tunnistettu riittävästi automatisaation, robotisaation sekä yhteiskuntaan laajasti vaikuttavan digitalisaation merkitystä. KAMKin strategiassa nämä ovat keskeisesti mukana ja älykkään erikoistumisen strategiaankin ne tulee kirjata.



Kuvio 8. Kainuun älykkään erikoistumisen valinnat 2014–2017.

Kainuun biotalousstrategia 2015–2020

Biotalous on yksi Kainuun maakuntaohjelman elinkeinojen kehittämisen kärkitoimiala, jonka kehittämistä ohjaa Kainuun biotalousstrategia 2015–2020. Kainuussa biotalouden kehittämällä tavoitellaan useita tuhansia uusia työpaikkoja, joiden synty edellyttää biotalouden teollisten investointien saamista maakuntaan. Kainuun strategisena tavoitteena on tehdä maakunnasta biojalostamisen ja -osaamisen keskittymä, jossa on vahvaa biotalouden suurten yritysten ja pk-yritysten toimintaa, biotalouden osaamista, TKI-toimintaa sekä toimiva ja monipuolinen tutkimus-, koulutus- ja kehittämissympäristö.

Kainuulaisen biotalouden kehittämisen taustafilosofiana on tunnistaa maakunnan runsaat ja monipuoliset uusiutuvat luonnonvarat, löytää tutkimus- ja kehittämistoiminnan kautta palveluja ja tuotteita sekä kehittää niihin perustuvaa kestäväää liiketoimintaa, yrityksiä ja työpaikkoja. Monipuolistamalla ja vahvistamalla luonnonvaroihin perustuvaa elinkeinotoimintaa maakunta samalla vahvistaa resilienssiään eli toimintaympäristön muutoksista selviämiseen

tarvittavaa sopeutumis- ja selviytymiskykyään. KAMK on keskeinen toimija Kainuun resilienssin vahvistamisessa. Organisaation strategia alleviivaa sen roolia elinkeinotoiminnan monipuolistajana Kainuussa.

Kainuun biotalousstrategian yhtenä lähtökohtana on osaamisen vahvistaminen sekä yritysten ja tutkimus- ja koulutusinstituutioiden väliseen yhteistyöhön perustuvien biotalouden liiketoiminnan ekosysteemien perustaminen. Tämä yhteistyö on nimenomaan osaamisen vahvistamista ja huippuosaamiseen perustuvaa yhteistyötä. Biotalousstrategian mukaisesti Kainuussa *”luodaan tuloksellisia biotalouden toimintaympäristöjä (liiketoiminnan ekosysteemejä), joissa paikalliset yritykset, tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot sekä julkisen hallinnon organisaatiot tekevät tiivistä yhteistyötä. Tuotannossa toteutuvat teollisen symbioosin periaatteet, joiden mukaan teollisen tuotannon sivuvirrat käytetään toisen tuotannon raaka-aineina ja innovoidaan niihin liittyviä uusia käyttömuotoja (tuotteita ja palveluita). Lisätään uusiutuvien raaka-aineiden kaskadikäyttöä eli etsitään ja löydetään uusia käyttömuotoja raaka-aineilla ennen niiden loppukäyttöä esim. energian tuotantoon.”*

Tavoiteltavia liiketoiminnan ekosysteemejä sekä uusia tuotteita ja palveluja ei voi syntyä ilman vahvaa TKI-toiminnan osaamista ja tätä toimintaa toteuttavia organisaatioita, jollaiseksi KAMK itsensä strategiassaan paaluttaa. Edelleen Kainuun biotalousstrategialla *”lisätään valmiutta uusien biotalouden tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen vahvistamalla biotalouden T&K&I -toimintaa ja koulutusta sekä saamalla osajia ja investointeja maakuntaan.”*

KAMK on ehkä keskeisin osajia Kainuuseen tuova ja tuottava organisaatio. Se houkuttelee maakuntaan nuoria opiskelijoita. Jonkin verran valmistuvat opiskelijat myös työllistyvät Kainuuseen ja perustavat maakuntaan yrityksiä. KAMKin strategiassa linjataan tavoitteeksi, että jokainen valmistuva työllistyy. Vielä kunnianhimoisemmin pitäisi asettaa tavoitteita valmistuvien työllistymisestä ja uusien yritysten perustamisesta Kainuuseen.

Biotalousstrategiassa todetaan, että *”Kainuussa turvataan ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Rekrytoidaan biotalouden osajia maakunnan ulkopuolelta. Koulutetaan riittävästi osajia ammatillisessa koulutuksessa ja korkea-asteella nuorisoasteella ja aikuiskoulutuksessa. Vastataan akuuttiin työvoimapulaan muuntokoulutuksella.”* Näissä toimissa KAMK on keskeinen toimija.

Biotalous ei terminä esiinny KAMKin strategiassa eikä sitä nosteta strategisen kehittämisen keskiöön, mutta strategiset profiilit, osaamisalueet ja niiden vahvuusalat ovat hyvin hyödynnettävissä myös biotalouden kehittämisessä. Tuotantojärjestelmien kehittämisen tuloksia sekä peli- ja mittaussovelluksia voidaan hyvin hyödyntää myös biotalouden tuotantoprosesseissa ja innovaatioissa. Aktiviteettimatkailuun liittyvät liikunta- ja matkailutuotteet ja -palvelut tukevat hyvin biotalouden luontoon perustuvien hyvinvointipalvelujen kehittämistä.

Kainuun biotalousstrategiassa linjataan, että ”*olemassa olevien yritysten tarpeita kuunnellaan ja niitä tuetaan ongelmien ratkaisussa ja toimintaedellytysten kehittämisessä (julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö sekä edunvalvonta). Vahvistetaan yritysten vienti- ja markkinointiosaamista koulutuksella ja tukitoiminnalla.*”

KAMK antaa strategiassaan palvelulupauksen elinkeinoelämälle: ”*hallitsemme kehittämis- ja kansainvälistymistoiminnan koulutuksen ja TKIn keinoin*” ja pyrkii sen mukaisesti tukemaan yrityksiä TKI toiminnassa ja kansainvälistymisessä sekä vastaamaan koulutuksella yritysten osaamistarpeisiin. Yritysyhteistyön vahvistaminen on KAMKin ehkä keskeisin yksittäinen toiminnan prioriteetti, jolla se voi välittömimmin tukea Kainuun kehittämistavoitteita. KAMKin tulee vahvistaa rooliaan yritysten kanssa jatkuvaa vuoropuhelua käyvänä TKI- ja koulutusorganisaationa. Olennaista on saada syntymään lisää start-up -yrityksiä KAMKin osaamisalueille, joista monet vastaavat suoraan maakunnan kärkitoimialoja.

Liiketoiminnan ja innovaatioiden vahvuusala on liiketoimintapotentiaali, jossa pyritään liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja jalostamiseen kansainväliseksi liiketoiminnaksi. Kansainvälisen liiketoimintaosaamisen vahvistaminen on erityisen olennainen tavoite myös Kainuun biota-



Yritystoiminnan aikaansaaminen on KAMKin keskeinen tehtävä aluevaikutavuuden näkökulmasta.

louden kehittämisessä. Toivottavaa on, että KAMK rakentaa strategisia kumppanuuksia kehittämisyhtiöiden, luonnonvara-alan oppi- ja tutkimuslaitosten sekä biotalouden yritysten kanssa, tuo yhteistyöhön mukaan liiketoimintaosaamista ja tukee yritysten tuotteiden ja palvelujen pääsyä kansainvälisille markkinoille.

KAMKin strategisia valintoja ovat: osaamisen vahvistaminen, yhteistyön ja työnjaon uudistaminen ja vaikuttavuuden lisääminen. Tavoitteena on nostaa osaaminen kansainvälisen toiminnan edellyttämälle tasolle: ”Osaaminen vahvistetaan sille tasolle, jota kansainvälisyys edellyttää. Organisaation osaamisalueet kohdistavat toimintansa valitsemilleen vahvuusaloille yhdessä strategisten kumppaneiden kanssa.”

Keskeistä kaikkien KAMKin strategisten tavoitteiden saavuttamisen varmistamiselle ovat onnistuneet strategiset kumppanuudet. Yhteistyötä ja työnjakoa uudistetaan yhteistyöverkostolla ja sitä tukevilla toimintamalleilla sekä strategisten kumppanuuksien viemisellä toiminnan perusrakenteisiin.



Alue on KAMKin tärkeä strateginen kumppani.

Strategiassa nostetaan hyvin esille strategisten kumppanuuksien kriittinen merkitys KAMKin tuloksellisessa toiminnassa. Kainuulle on olennaista, että nämä kumppanuudet eivät rajoitu vain KAMKin strategisiin osaamisalueisiin liittyviin toimialoihin, vaan KAMK rakentaa rohkeasti strategisia kumppanuuksia toimialoille, jotka ovat alueen kannalta tärkeitä. Esi-

merkiksi peli- ja mittaussovelluksia voidaan hyödyntää biotalouteen liittyvässä puutuoteteollisuudessa. Tällöin strategisia kumppaneita löytyisi esimerkiksi Kuhmon puutuotealan keskittymän toimijoista, yrityksistä ja asiantuntijaorganisaatioista.

Kajaanin ammattikorkeakoulun strategian plussat ja miinukset aluekehittämisen näkökulmasta

Tiivistetysti KAMKin strategian ansiot voidaan kuvata seuraavasti. KAMK terävöittää profiiliin toimialueensa organisaatioiden kanssa tiivistä yhteistyötä tekevänä ja aluettaan ja sen elinkeinoelämää osaamisen vahvistamisen, älykkäiden ratkaisujen ja kansainvälistymisen avulla kehittävä organisaatioina. Aluekehittämisen näkökulmasta KAMKin profiili on onnistunut: toiminnan ydin on alueellinen vuorovaikutus ja toiminnallaan se toteuttaa alueen kehittämislinjauksia, maakuntaohjelmaa ja sitä toteuttavia toimialastrategioita. Osaamisen ja kansainvälistymisen korostaminen ovat vastauksia Kainuun tarpeisiin saada kehittämissäämiä ja vientituloja kansainvälisiltä markkinoilta sekä kansainvälisesti kasvavia yrityksiä.

Kaikista KAMKin osaamisalueista on löydettävissä yhtymäkohtia Kainuun älykkään erikoistumisen painotuksiin. KAMKin toiminnan ansiosta Kajaanista on tullut yksi Suomen pelialan keskittymistä.

Yritysyhteistyön vahvistaminen on KAMKin ehkä keskeisin yksittäinen toiminnan prioriteetti, jolla se voi välittömimmin tukea Kainuun kehittämistavoitteita. Liiketoiminnan ja innovaatioiden vahvuusala on liiketoimintapotentiaali, missä pyritään liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja jalostamiseen kansainväliseksi liiketoiminnaksi.

Edelleen **kehitettävää** KAMKin strategiassa on kuitenkin myös. Biotalous ei terminä esiinny strategiassa eikä sitä nosteta strategisen kehittämisen keskiöön, vaikka KAMKin strategiset profiilit, osaamisalueet ja niiden vahvuusalat ovat hyvin hyödynnettävissä myös biotalouden kehittämisessä. Niiden hyödyntäminen biotaloudessa olisi pitänyt kirjata myös KAMKin tavoitteeksi.

KAMKin strategiassa linjataan tavoitteeksi, että jokainen valmistuva työllistyy. Vielä kunnianhimoisemmin pitäisi asettaa tavoitteita valmistuvien työllistymisestä ja uusien yritysten perustamisesta Kainuuseen. KAMKin tulisi saada syntymään pelialan ohella muillekin osaamisalueilleen lisää start up -yrityksiä.

LÄHTEET

KAMK '24 strategia – tekevimmästä älykkäin korkeakoulu. Kajaanin ammattikorkeakoulun strategia. Kajaani 2016.

Kainuu-ohjelma. Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu. Maakuntaohjelma 2014–2017. Kainuun liitto.

Kainuun biotalousstrategia 2015–2020. Kainuun liitto.

Kainuun älykkään erikoistumisen strategia 2014–2017. Asiakirjassa: Kainuu-ohjelma / maakuntaohjelma 2014–2017. Kainuun liitto.