

Karelia-ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän sisäinen auditointi 2016



Karelia-ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän sisäinen auditointi 2016

Julkaisusarja

C, Raportteja: 42

*Julkaisusarjan
vastaava toimittaja*

Kari Tiainen

Toimittajat

Mikko Penttinen, Marika Turkia,
Anneli Pirttilä, Kim Wrangle

Graafinen suunnittelu ja taitto

Salla Anttila

Kansikuva

pixabay.com

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

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

ISBN 978-952-275-237-6

ISSN-L 2323-6914

ISSN 2323-6914

Julkaisumyynti

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

Joensuu 2017

Sisällys

Auditoinnin kohteet ja toteutus	5
Auditoinnin kohteet	5
Auditoinnin toteutus	6
Korkeakoulun laatu politiikka	7
Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	11
Laatujärjestelmän kehittäminen	15
Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	17
Tutkintotavoitteinen koulutus	17
Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	20
Ikäosaaminen (YAMK)	20
Insinööri (AMK), rakennustekniikka	22
Sosionomi (AMK)	25
Tradenomi (AMK), International Business	27
Tradenomi (AMK), tietojenkäsittely	29
Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta	31
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö	35
Laatujärjestelmän kokonaisuus	39
Laadunhallinnan menettelytavat ja kattavuus	39
Laatukulttuuri	40
Laatujärjestelmän vahvuuden ja hyvät käytänteet	41
Vahvuudet	41
Hyvät käytänteet	42
Kehittämiskohteet	43

Auditoinnin kohteet ja toteutus

AUDITOINNIN KOHTEET

Sisäisen auditoinnin kohteena on Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä. Auditoinnin perusteena toimi Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirja vuosiksi 2015-2018.

Auditointikohteet olivat:

- » Karelian laatupolitiikka,
- » laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen,
- » laatujärjestelmän kehittäminen,
- » Karelian perustehtävien laadunhallinta (tutkintotavoitteinen koulutus, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimina ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö),
- » viiden tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: ikäosaaminen (YAMK), rakennustekniikan koulutus, sosionomikoulutus, International Business koulutus sekä tietojenkäsittelyn koulutus
- » laatujärjestelmän kokonaisuus.

Auditointikohteita arvioitaessa ei käytetty kansallista neliportaista arviointikriteeristöä. Raportin loppuun on koottu keskeiset vahvuudet, hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet auditoinnin tuloksista.

Sisäisen auditoinnin tavoitteena on

- » Saada kokonaiskuva Karelia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta ja kehittämistarpeista
- » Vahvistaa henkilöstön ja opiskelijoiden laatutyöosaamista
- » Tukea laatutyön jalkauttamista
- » Valmistautuminen Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvin) auditointiin

AUDITOINNIN TOTEUTUS

Sisäinen auditointi perustuu Karelian toimittamaan aineistoon ja itsearviointiraporttiin sekä auditointiryhmän vierailuun Kareliassa 13 - 14.10 2016.

Sisäinen auditointi toteutettiin yhteistyössä Saimaan ammattikorkeakoulun kanssa. Auditoinnin toteuttamisesta vastasi auditointiryhmä, johon kuuluivat

- » puheenjohtajana rehtori/toimitusjohtaja Anneli Pirttilä, Saimaan ammattikorkeakoulu
- » yliopettaja Kim Wrange, Karelia-ammattikorkeakoulu
- » TKI-asiantuntija Marika Turkia, Karelia-ammattikorkeakoulu
- » opiskelija, Lauri Kaukotie, Karelia-ammattikorkeakoulu
- » toimitusjohtaja Ilkka Pirskanen, Siun sote
- » toimitusjohtaja Anne Vänskä, Pohjois-Karjalan kauppakamari

Ryhmän sihteereinä toimivat laatupäällikkö Tanja Matikainen, Saimaan ammattikorkeakoulu ja laatukoordinaattori Mikko Penttinen, Karelia-ammattikorkeakoulu.

Korkeakoulun laatupolitiikka

LAATUPOLITIIKAN TAVOITTEET JA PERUSTA NIVOUTUVAT TOIMINNAHOJAUKSEEN

Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän keskeiseksi periaatteeksi on määritelty järjestelmän mahdollisimman kiinteä integroiminen osaksi korkeakoulun toiminnanohjausta. Tavoitteena on laatujärjestelmän ja laadunhallinnan toteutuminen luontevana osana korkeakoulun johtamista ja arjen toimintaa. Karelia korostaa itsearviointiraportissaan ”läheisyysperiaatetta” toimintatapana, esimerkiksi laatueroihin puuttumisessa ja laadun kehittämisessä. Läheisyysperiaatteen toteuttaminen näkyy myös pyrkimyksenä laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen yhteen nivomiseen saumattomaksi kokonaisuudeksi. Läheisyysperiaatteen toteuttaminen oli läpileikkaavana toimintatapana paitsi laatujärjestelmässä myös korkeakoulun strategisen johtamisen ratkaisuihin ja toimintatavoissa. Kareliassa laadunhallintaa halutaan toteuttaa siellä, missä toimintakin on.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatuasiakirjassa laatujärjestelmän tavoitteet on määritelty täsmällisesti. Laatujärjestelmän tavoitteeksi määritellään nimenomaan korkeakoulun strategian mukaisen toiminnan ja strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteuttaminen. Lisäksi tavoitteet perustuvat laadunhallinnan PDCA-sykliin ja jatkuvan toiminnan parantamisen periaatteeseen. Nämä tavoitteet omalta osaltaan sitovat laatujärjestelmän hyvin tiiviisti osaksi strategista johtamista ja toiminnan kehittämistä.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatupolitiikalla on pitkät perinteet ja juuret, jotka juontuvat ammattikorkeakoulun syntyänsä aikoihin saakka. Laatujärjestelmän perusta on valettu kauan sitten ja auditointiryhmällä olikin tämän vuoksi mahdollisuus arvioida järjestelmän tavoitteiden toteutumista ja myös vaikuttavuutta. Edellisen Korkeakoulujen arviointineuvoston kuusi vuotta sitten tekemän auditoinnin yhteydessä luotiin laatupolitiikan nykyisinkin noudatettavat perusperiaatteet ja tavoitteet, joihin ei ole sen jälkeen katsottu tarpeelliseksi tehdä muutoksia. Nämä perinteet omalta osaltaan ovat varmistaneet, että laatupolitiikan tavoitteiden määrittely on ollut laajan ja osallistavan prosessin lopputulos.

Arvionaan auditointiryhmä saattoi todeta, että laatujärjestelmän integroiminen osaksi toiminnanohjausta todentui paitsi korkeakoulun toimittamassa materiaalissa, myös auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa. Auditointiryhmän arvion mukaan laatupolitiikka kytkeytyi selkeästi korkeakoulun kokonaisstrategiaan ja sen toteuttamiseen laatupolitiikalle asetettujen tavoitteiden ja läheisyysperiaatteen mukaisesti. Auditointivierailulla erityisesti korkeakoulun henkilöstö kuvasi useissa vastauksissaan toimintaprosesseja, toiminnan arviointia sekä kehittämistoimenpiteitä, jotka oli kuvattu myös korkeakoulun laatukäsikirjassa.

Toisaalta joitakin laatujärjestelmässä ja toiminnanohjauksessa kuvattuja prosesseja ei ollut täysin toteutettu dokumentaatioissa kuvatulla tavalla. Lukuisista organisaatiomuutoksista johtuen ja pienenevän rahoituksen vuoksi toteutettujen leikkausten vuoksi joistakin säännönmukaisiksi kuvatuista toimintaprosesseista, kuten esimerkiksi henkilöstön kanssa käytävistä kehityskeskusteluista oli jouduttu poikkeamaan tai niitä lykkäämään.

Kuitenkin auditointiryhmä saattoi todeta, että korkeakoulussa toteutettujen muutosten suuri määrä ja muutosvauhti olivat aiheuttaneet tulosjohtamisen ja -ohjauksen, erityisesti määrällisten tulosten korostumisen laadunhallinnassa ehkä osittain muiden laatutavoitteiden kuten muun toiminnan jatkuvan kehittämisen kustannuksella. Karelia-ammattikorkeakoulu on itsekin tunnistanut tämän omassa itsearviointiraportissaan ja tämä tehokkuuden ja tuloksellisuuden korostuminen näyttäytyikin auditointiryhmälle nimenomaan korkeakoulun tämänhetkisenä kehitysvaiheena.

Vaikka Karelian laatujärjestelmän tavoitteita ei ole päivitetty pitkään aikaan, niin auditointiryhmä yhtyy korkeakoulun itsearviointiraportissa esitettyyn näkemykseen, että perusperiaatteet ovat kestäväällä pohjalla ja niiden päivittämiseen ei tämän auditoinnin perusteella ole tarvetta, koska järjestelmän nivoutuminen kulloinkin voimassa olevan strategian toteuttamiseen näyttää toimivan erittäin hyvin.

LAADUNHALLINNAN VASTUISSA TOTEUTETAAN LÄHEISYYSPERIAATETTA

Laadunhallinnan kokonaisvastuu on Karelian määrittelemän vastuunjaon mukaisesti ammattikorkeakoulun johdolla, mutta laatupolitiikassa lähdetään koko korkeakoulun jaetusta vastuusta laadunhallinnassa. Läheisyysperiaate, jossa toiminnan kehittäminen tehdään lähellä laatupoikkeamien ilmenemistä, on keskeinen Karelian laadunhallinnassa. Jaettu vastuu kiteytyy laadunhallinnan tunnuslauseessa ”laatua yhteistyöllä, joka päivä pieniä parannuksia”.

Karelian itsearviointiraportin mukaan ammattikorkeakoulun eri kehittämisryhmillä on omilla erityisalueillaan keskeinen vastuu toiminnan laadusta ja laadunhallinnan kehittämisestä. Kehittämisryhmät analysoivat säännöllisesti oman vastuualueensa tuloksia ja käynnistävät myös laatupoikkeamien korjaustoimet. Kehittämisryhmät tuottavat lisäksi tietoa strategisen päätöksenteon tueksi.

Laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun organisaatiossa määritellyistä kehittämisryhmistä ja sille on määritelty ehkä keskeisin rooli ja kehittämisvastuu laadunhallinnassa. Mutta kuten edellä on esitetty, kaikki kehittämisryhmät vastaavat omalla alueellaan laadusta ja laadunhallinnan kehittämisestä. Ainakin joissakin auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa tuli esille, että johtoryhmä on määritelty yhdeksi kehittämisryhmäksi. Auditointiryhmälle ei täysin kiteytynyt esimerkiksi linjaorganisaation ja näiden kehittämisryhmien suhde ja niiden vastuut ja rooli toisaalta toiminnan ohjauksessa ja jatkuvassa kehittämisessä.

Itsearviointiraportissa ammattikorkeakoulu tunnistaa, että vaikka laadunhallinnan vastuun selkeys on osittain hyvä ja toimiva, niin kokonaisvastuu ja järjestelmän kokonaisuudesta huolehtiminen on kärsinyt suurista organisaatiomuutoksista. Erityisesti laaturyhmän rooli on ollut selkiintymätön, koska laaturyhmän korvasi reilun vuoden ajan laajennettu johdoryhmä, Nyt laaturyhmä on nimetty uudelleen, ja se on myös nimetty kehittämissyhmäksi.

Laaturyhmälle on ladattu melko paljon odotuksia ja tehtäviä laadunhallintaan ja laatujärjestelmään liittyen. Se vastaa mm. laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä, laatuosaamisen ylläpitämisestä sekä laadunhallintaan liittyvästä viestinnästä. Niin laaturyhmän kuin myös muiden kehittämissyhmien rooli ja vastuu laadunhallinnassa osoittautui auditointivierailuilla tehdyissä haastatteluissa vielä osittain selkiytymättömäksi, ja tämän vuoksi laaturyhmänkään toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta ei ole vielä kovin paljon näyttöä.

Auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa todentui, että ammattikorkeakoulun johto on erittäin sitoutunut laatupolitiikkaan ja laatujärjestelmän tavoitteisiin. Itsearvioinnissaan johto tunnistaa tehtyjen suurten organisaatiomuutosten ja rahoituksen pienenemisen vaikutuksen laatupolitiikkaan. Järjestelmän kokonaisuudesta huolehtiminen, joidenkin prosessien toiminta laatudokumentaatiossa kuvatulla tavalla ja rahoitusmallin muuttumisesta johtuva tuloshakuisuus ovat asioita, joihin johto on kiinnittänyt huomiota. Auditointiryhmälle jäi käsite, että nämä asiat ovat jo nyt kehittämiskohteina Karelian toiminnan suunnittelussa.

Vaikka kokonaisuudessaan kollektiivinen vastuu ja laadunhallinnan nivoutuminen toimintaprosesseihin näyttääkin toimivan hyvin, niin auditointiryhmä suosittelee Kareliaa tehostamaan laatuviestintää yksittäisten työntekijöiden tasolla sopiviksi katsomillaan mekanismeilla. Tähän ammattikorkeakoululla on hyvät edellytykset, sillä kokonaisuudessaan koko henkilöstön sitoutuminen toiminnan laatutavoitteiden ja strategian toteuttamiseen sekä PDCA-syklin mukaiseen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen on erittäin korkealla tasolla. Jaettuun vastuuseen henkilöstön on auditointihaastattelujen perusteella sitoutunut, vaikka laadunhallinnan tunnuslauseen hyvin harva vierailulla haastatelluista johtoa lukuun ottamatta tunsu.

LAATUPOLITIIKASTA VIESTITÄÄN VERKOSSA JA ERILAISILLA Foorumeilla

Karelian itsearviointiraportin mukaan laatupolitiikan viestinnässä laatukäsikirjalla on keskeinen rooli, mutta myös korkeakoulun verkkosivuilla ja Karelia-intranetissä viestitään laatuun ja tuloksiin liittyvistä asioista. Karelia-intra on avoinna paitsi henkilöstölle, myös opiskelijoille. Henkilöstökokoukset, TASO-sopimukseen ja sen laatumiseen liittyvät prosessit, strategiapäivä ja johdon katselmus sekä yksilötasolla kehityskeskustelut ovat mekanismeja, joilla laatupolitiikasta viestitään ja jolla siihen sitoutetaan. Läpileikkaava läheisyysperiaate on leimallinen myös laatupolitiikan viestinnässä korkeakoulun sisäisille sidosryhmille, sillä viestinnän keinot ja kanavat tuntuvat nivoutuvan kiinteästi toiminnanohjausprosessiin.

Omassa itsearvioinnissaan sekä auditointiryhmälle toimitetussa raportissa, että auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa Karelian johto ja myös henkilöstö tunnistavat, että ammattikorkeakoulujen muuttunut rahoitusmalli ohjaa voimakkaasti tulosjohtamiseen. Erityisesti johto tunnistaa, että se korostaa laatuviestinnässä tulosjohtamista ja määrällisten tulosten merkitystä osana strategista johtamista. Tämä on myös korostunut Karelian julkisuudessa strategiassa. Auditointiryhmälle tämä näyttää kuitenkin Karelian tämänhetkisenä kehitysvaiheena, eikä vastaavanlainen tilanne ole mitenkään ainutlaatuinen suomalaisessa

korkeakoulukentässä tällä hetkellä opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen muututtua uuden rahoitusmallin myötä voimakkaasti määrällisiä tuloksia painottavaksi.

Auditointivierailun perusteella voidaan päätellä, että sisäiset sidosryhmät tunnistavat ja arvostavat henkilöstön ja opiskelijoiden foorumeita, joissa laatupolitiikasta viestitään. Kuitenkin näyttäisi siltä, että henkilöstön osallistuminen laatutavoitteiden asettamiseen ja strategian kommentoimiseen wikin kautta ei ole toiminut niin hyvin, kuin on ehkä tarkoitettu. Erityisesti auditointivierailulla todentui strategiapäivien merkitys strategian työstämisessä ja strategian viestinnässä ja laatupolitiikasta viestinnästä. Auditointihaastatteluisissa mainittiin useasti strategiapäivän osallistava merkitys myös laatupolitiikkaan sitoutumisen kannalta.

Ulkoisten sidosryhmien kohdalla laatupolitiikasta viestinnässä korostuu suullisen viestinnän ja henkilökohtaisten kontaktien merkitys. Näitä viestintätapoja ulkoiset sidosryhmät tuntuvat erityisesti arvostavan, vaikka Karelia viestiikin sidosryhmilleen myös verkkosivujen ja muiden sähköisten viestinten avulla. Auditointiryhmä suosittelee ulkoisille sidosryhmille suunnattavan viestinnän kehittämistä siten, että ulkoisten sidosryhmien arvostamaa suullista viestintää ja siihen liittyvää verkostoitumista ja erityisesti vastuita täsmennettäisiin vielä nykyisestä. Auditointihaastattelujen perusteella ulkoisen viestinnän tehostamispyrkimysten suuntaaminen verkkosivujen ja muiden strukturoitujen viestintäkanavien edelleen kehittämiseen ei välttämättä tuota ulkoisten sidosryhmien tarvitsemaa tietoa. Auditointiryhmä arvioi erityisesti haastattelujen perusteella, että Karelian viestintä ulkoisille sidosryhmille toimii olemassa olevissa verkostoissa erittäin hyvin ja ammattikorkeakoululla on aitoja kumppanuuksia niin elinkeinoelämään kuin julkiselle sektorillekin.

Toisaalta Karelia itse tunnistaa viestinnän erityisesti kehittämiskohteeksi, koska itsearvioinnissa määritellyistä kolmesta kehittämiskohteesta kaksi liittyy viestintään. Auditointiryhmä yhtyy Karelian omaan arvioon sisäisten sidosryhmien osalta siten, että tuloksellisuuden korostaminen viestinnässä on tulosta korkeakoulun nykyisestä kehitysvaiheesta, mutta uudella strategiakaudella korkeakoulu voisi hyötyä myös muiden laadunhallintaan liittyvien asioiden viestinnästä.

LAATUPOLITIIKAN KIETOUTUU KIINTEÄSTI KOKONAISSTRATEGIAAN

Auditointiryhmän arvion mukaan Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinta on rakennettu läheisyysperiaatteella kiinteäksi osaksi korkeakoulun toiminnanohjausta. Kun toisaalta laatupolitiikan tavoitteeksi on määritelty käytännössä strategian toteuttaminen ja kun toisaalta Karelian erittäin systemaattisesti toteutettu TASO-prosessi ohjaa myös laatupolitiikassa määriteltyjen tavoitteiden toteuttamista, niin laatupolitiikan kytkeytyminen korkeakoulun kokonaistrategiaan on auditointiryhmän mielestä varsin ilmeinen ja kiinteä.

Auditointiryhmän arvion mukaan laatupolitiikan kytkentä korkeakoulun kokonaistrategiaan näyttäytyy dokumentaatioissa selkeänä ja erittäin järjestelmällisesti johdettuna ja osallistavana prosessina. Tämä kytkentä ja järjestelmällisyys todentuivat myös auditointivierailulla tehdyissä haastatteluisissa. Strategian toteuttamisessa ja seurannassa TASO-sopimukset, johdon katselmukset sekä kehityskeskustelut on kuvattu dokumentaatioissa selkeästi ja prosessi on suunniteltu järjestelmällisesti.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

LAATUJÄRJESTELMÄN TUOTTAMA TIETO JA SEN HYÖDYNTÄMINEN STRATEGISESSA JOHTAMISESSA

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen on kuvattu selkeästi auditointiryhmälle toimitetussa itsearviointiraportissa sekä Karelian laatukäsikirjassa. Sekä dokumentaation että auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella auditointiryhmä vakuuttui, että ammattikorkeakoululla on strategisessa ohjauksessa pitkät perinteet ja strategisen ohjauksen käytännöt ja niiden liittyminen laatujärjestelmään on erittäin vakiintuneella perustalla.

Erityisesti Karelian nykyisessä tilanteessa ja kehitysvaiheessa, kun valtiovallan rahoitus ohjaa tuloksellisuuden ja tehokkuuden korostumiseen, strategista ohjausta on selkeästi entisestään tehostettu ja tässä laatujärjestelmän tuottaman tiedon merkitys näyttää korostuneen. Edellä mainituista syistä strategisessa johtamisessa ja toiminnanohjauksessa ovat myös osaltaan rahoitusmittarit ja määrälliset tavoitteet korostuneet muiden strategiassa määriteltyjen tavoitteiden kustannuksella.

Strategia ja erityisesti Karelia/TASO ovat Karelian strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen ytimessä. Ne näyttävät ohjaavan erittäin tehokkaasti johtamista ja toimintaa sekä valittujen painoalojen, strategisten linjausten ja erityisesti strategisten mittaritavoitteiden avulla. Strategian toimeenpanossa toteutuu PDCA-syklin mukainen jatkuvan kehittämisen

periaate paitsi itsearviointiraportin selkeän dokumentaation, mutta myös auditointivierailulla saadun evidenssin mukaan. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä strategiaprosessissa ja PDCA-syklin eri vaiheissa saatiin auditointivierailulla useita käytännön esimerkkejä.

Suunnitteluvaiheessa vuosittainen strategiapäivä todentui auditointivierailulla selkeästi menettelyksi, jossa erityisesti henkilöstö osallistetaan strategian laadintaan ja strategiaan linjauksiin. Se sijaan Wiki-alusta ei selkeästi auditointivierailulle tehtyjen haastattelujen perusteella ole toiminut sellaisena henkilöstöä osallistavana alustana Karelia/TASO-prosessissa kuin johto on tarkoittanut. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa arvioimaan ja mahdollisesti muuttamaan TASO-sopimuksen neuvotteluun ja solmimiseen liittyvää menettelyä henkilöstöltä saatavan palautteen perusteella. Toisenlaisilla menettelytavoilla olisi todennäköisesti mahdollista osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä ja opiskelijoita vahvemmin strategian toteuttamiseen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Strategian toteutusvaiheessa prosessit on kuvattu erittäin selkeästi dokumentaatiossa ja pääosin ne toimivatkin kuvatulla tavalla. Kuten edellisen auditointikohteen kohdalla luvussa yksi jo todettiin, kehityskeskusteluja ei ole organisaatiomuutoksista johtuen käyty tarkoitetulla tavalla ja tämän vuoksi ne eivät ole tukeneet strategian toteuttamista ja laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämistä siten kuin kuvatussa prosessissa on ollut tarkoitus.

Strategian toteutumisen arvioinnissa laatujärjestelmä tuottaa jopa reaaliaikaista tietoa toiminnan arviointia ja mahdollisiin laatueroihin puuttumista ja korjaustoimenpiteitä varten. Selkeyden tässä mahdollistavat osaltaan hyvin täsmällisesti määritellyt tavoitteet. Palauttejärjestelmien toimivuudesta saatiin auditointihaastatteluissa erityisesti koulutuksen osalta selkeää näyttöä ja auditointiryhmälle syntyneen käsityksen mukaan korkeakoululla on selkeää näyttöä myös siitä, että eri aloilla palautteella ja niiden perusteella tehdyillä toimenpiteillä on ollut vaikuttavuutta. Jälleen kehityskeskustelukäytännöstä poikkeaminen on vaikeuttanut arvioinnin ja kehittämisen toteutumista yksilötasolla. Tämän ja myös organisaatiomuutosten aiheuttaman vaihesiirtymän aiheuttamat ongelmat Karelia tunnistaakin itsearviointiraportissaan ja kaikki kolme kehittämiskohteeksi määriteltyä asiaa liittyvät juuri tähän.

PDCA-syklin viimeisessä vaiheessa eli toiminnan kehittämisessä keskeiset kehittämistoimet kirjataan Karelia/TASO-sopimukseen ja niiden toteutumista seurataan tässä prosessissa. Dokumentaation mukaan toteutumista seurataan kolmannesvuosittain koottavissa osavuosikatsauksissa ja johdon katselmuksessa. Kuten edellä on mainittu, niin yksilö- ja ryhmätasoisien kehityskeskustelujen oltua tauolla, auditointiryhmällä ei ole ollut mahdollisuutta todentaa, miten toiminnan kehittäminen jalkautuu yksilö- ja ryhmätasolle, vaikka jatkuvan kehittämisen toteutumisesta saatiinkin vakuuttavaa näyttöä koko korkeakoulun tasolla.

Laatujärjestelmässä on suorastaan erinomaisia menettelytapoja ja tietojärjestelmätyökaluja määrällisen tiedon seurantaan strategisen johtamisen tarpeisiin. Tieto palvelee Karelia/TASO -prosessia, strategian toimeenpanosuunnitelmaa ja erityisesti ylimmän johdon ja esimieskunnan tiedontarpeita strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa. Karelialla on useita tietojärjestelmiä, jotka tukevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta niin koulutuksen kuin TKI-toiminnan alueilla. Erityisesti Karelia-Vipunen on erinomainen käytänte, jonka sisältämän tiedon hyödyntämisestä on näyttöä ja sen tuottamalla tiedolla on selkeästi vaikuttavuutta toimintaan. Johto ja esimieskunta sekä tutoropettajat pystyvät hyödyntämään tietoa aktiivisesti. Auditointivierailun aikana tehdyissä haastatteluissa voitiin todentaa, että erityisesti määrällisen tiedon, mutta myös muun laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisellä on ollut vaikuttavuutta itse toiminnan tuloksiin.

LAATUJÄRJESTELMÄN TUOTTAMAN TIEDON VIESTINTÄ SIDOSRYHMILLE

Karelia-ammattikorkeakoulu viestii ulkoisille sidosryhmille toiminnastaan, sen laadusta ja tuloksista, ennen kaikkea verkkosivuillaan. Karelialla on myös auditointiryhmälle varsin systemaattisesti toimivana näyttäytyvä kumppanuuksien hallinta. Kumppanuuksille on määritelty selkeät kriteerit ja Karelialla on kumppanuuksien hallintaa tukevat tietojärjestelmätyökalut, jotka ovat olleet pitkään käytössä. Kumppanuuksien vaikuttavuudesta saatiin auditointivierailulla näyttöä.

Auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa tuli niin ikään esille, että ulkoiset sidosryhmät pitävät viestinnässä arvokkaimpana suullista kommunikaatiota. Aktiivisesta yhteydenpidosta ja hyvin toimivasta viestinnästä Karelialle tärkeisiin elinkeinoelämän ja muun työelämän kumppaneihin saatiin vierailulla näyttöä.

Karelian sisäisille sidosryhmille henkilöstölle ja opiskelijoille kohdennetussa viestinnässä Karelia-intralla on keskeinen rooli. Niin henkilöstöllä kuin opiskelijoillakin on vapaa pääsy intra-järjestelmän eri osiin. Koko henkilöstöllä ei ole kuitenkaan pääsyä kaikkiin Karelian tietojärjestelmiin, jotka sisältävät laadunvarmistuksen kannalta oleellista tietoa. Auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa kävi esille, että osa tiedoista välittyy esimerkiksi opetushenkilöstölle kyllä koonteina väliportaan päälliköiden kautta. Auditointiryhmä suosittelee Karelialle kartoitusta tietojärjestelmien käyttöoikeuksien mahdollisesta laajentamisesta niissä tapauksissa, joissa se henkilötietojen salaamisen tai muun tietoturvan huomioon ottaen olisi mahdollista.

LAATUJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS KAIKILLA ORGANISAATIOTASOILLA

Karelia/TASO-sopimus ja siihen liittyvä strategisen johtamisen prosessi näyttäytyy sekä auditointiryhmälle toimitetussa dokumentaatiossa että myös vierailukäynnillä tehdyissä haastatteluissa erittäin selkeästi toimivalta. Karelia-Vipunen ja muu laatujärjestelmän tuottama tieto tukee strategista johtamista oivallisella tavalla. TASO-prosessi sitouttaa kaikki organisaatiotasot strategian toteuttamiseen ja myös toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Kokonaisuutena järjestelmä näyttäisi toimivan kaikilla organisaatiotasolla.

Laatujärjestelmän toiminnassa eri organisaatiotasolla Karelia kuitenkin tunnistaa itsearviointiraportissaan kehittämiskohteiksi jo aiemminkin mainittujen, kahdessa vaiheessa toteutettujen organisaatiomuutosten vuoksi tehdyn yksilötason kehityskeskustelujen lykkäämisen ja siitä aiheutuneet viivästykset. Karelian johto tunnistaa, että organisaation uudistaminen ja siihen liittyvät muutokset ovat siis osaltaan vaikuttaneet myös laatujärjestelmän toimivuuteen. Itsearviointiraportissa todetaan, että vuosikellon aikataulujen pitäminen on ollut viime vuosina hankalaa ja asioita on jouduttu siirtämään.

Osana organisaatiouudistuksia Karelia uudisti kehittämissryhmät siten, että organisaatiossa on kolme ydintoimintoihin liittyvää kehittämissryhmää ja laaturyhmä. Johtoryhmä toimii näiden lisäksi strategisen johtamisen tukena. Nämä toimenpiteet liittyivät osaan laajempaa organisaation uudistamista, joka ei koskenut pelkästään laadunhallintaa, vaan laajemminkin johtamisjärjestelmää.

Laatujärjestelmän toimivuudessa eri organisaatiotasolla auditointiryhmä kiinnitti huomiota korkeakoulun kehittämissryhmien ja linjaorganisaation kytkökseen ja rooliin strategisen

johtamisen PDCA-syklissä toiminnan kehittämisvaiheessa. Erityisesti kehittämisryhmien keskeinen rooli ydintoimintoihin liittyvien kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa jäi auditointiryhmälle niin itsearviointiraportissa kuin erityisesti auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa osin epäselväksi. Auditointivierailuilla tehdyissä haastatteluissa tuli esille, että johtoryhmä katsottiin yhdeksi kehittämisryhmäksi. Tietty selkiintymättömyys saattaa johtua Karelian tässä kehitysvaiheessa myös siitä, että tehdyistä organisaatiomuutoksista on vielä aika vähän aikaa.

KORKEAKOULUYHTEISÖN SITOUTUMINEN LAATUKULTTUURIIN

Karelia-ammattikorkeakoululla on kahdenkymmenen vuoden päähän ulottuva erittäin pitkä perinne oman korkeakoulu yhteisönsä laatukulttuurissa. Korkeakoulu yhteisön jäsenistä erityisesti johto, opetushenkilöstö sekä tukipalveluhenkilöstö ovat auditointivierailulla saadun näytön perusteella erittäin sitoutuneita laatu politiikan tavoitteisiin, niin strategiaa toteuttavaan toimintaan ja tuloksien saavuttamiseen kuin erityisesti toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on panostettu paljon yhtenäisen ja vakiintuneen laadunvarmistus- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. Auditointiryhmän arvion mukaan myös laatu järjestelmän tuottaman tiedon laaja ja pitkään jatkunut hyödyntäminen on omalta osaltaan vaikuttanut Karelia-ammattikorkeakoulun laatukulttuuriin ja juurruttanut laatukulttuuria koko korkeakoulu yhteisöön.

Auditointiryhmän arvion mukaan Karelian niin toiminnanohjauksessa kuin laatu järjestelmässä luoma läheisyysperiaate on omalta osaltaan edistänyt laatukulttuuria. Laatukulttuuri näyttäytyy opiskelijoille matalan hierarkian puuttumisena laatu poikkeamiin reagoimisessa ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

Läheisyysperiaate ja organisaation kauttaaltaan läpäisevä laatukulttuuri ja sitoutuminen toiminnan parantamiseen ovat omalta osaltaan luoneet organisaation eri tasoille aloitteellisuutta laadun kehittämisessä. Ehkä tämän vuoksi joissakin koulutusvastuissa on luotu omia käytänteitä arvioinnissa ja palautteiden keräämisessä. Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia luo kannustavia menettelytapoja laatukulttuurin yhtenäistämiseen ja myös hyvien käytäntöjen levittämiseen koko organisaatiossa.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Karelia-ammattikorkeakoulu dokumentoi sisäiselle auditointiryhmälle tuottamassaan itsearviointiraportissa yksityiskohtaisesti laatujärjestelmän kehittämistoimenpiteet vuoden 2011 Korkeakoulujen arviointineuvoston ulkoisen auditoinnin jälkeen. Toimenpiteet perustuvat vuosien 2012-2017 laatujärjestelmän kehittämisohjelmaan, jota päivitettiin kauden puolivälissä eli vuonna 2015. Karelian laatudokumentaatiosta sekä auditointivierailulla tehdyistä haastatteluista käy lisäksi selkeästi esille, että laatujärjestelmällä ja sen jatkuvalla parantamisella on Kareliassa pitkät, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun aikaan ulottuvat perinteet.

Karelia-ammattikorkeakoulu on vuosien ajan ylläpitänyt varsin laajaa sisäisten auditointien järjestelmää. Auditointiryhmä vakuuttui sekä laatudokumentaation että auditointihaastattelujen perusteella, että sisäisillä auditoinneilla on kehitetty paitsi itse toimintaa myös sen kehittämistä tukevaa laatujärjestelmää. Sisäisillä auditoinneilla tehdystä laatujärjestelmän kehittämisestä on auditointiryhmän mielestä selkeää näyttöä.

Vuoden 2011 auditoinnin suositusten perusteella laatujärjestelmän kuormittavuutta on kaiken kaikkiaan kevennetty. Esimerkiksi Karelia-intraa on uudistettu ja myös suunnittelu- ja arviointikäytäntöjä uudistamalla on vähennetty esimiesten ja avaintoimijoiden kuormitusta. Kehittämisryhmien määrän vähentämisellä on saatu pienennettyä työryhmätyöhön kuluva-aikaa.

Karelia on myös kehittänyt laatujärjestelmän tiedontuotantoa palvelemaan aikaisempaa paremmin henkilöstöä ja opiskelijoita. Intranet-ratkaisut ja Karelia Vipunen ovat erinomaisia esimerkkejä aktiivisesta kehittämistyöstä laatujärjestelmän jatkuvassa kehittämisessä ja uudistamisessa.

Laaturyhmällä on ollut Kareliassa keskeinen rooli itse laatujärjestelmän kehittämistyössä. Osana pyrkimyksiä laatujärjestelmän kuormittavuuden vähentämiseksi sekä Karelian läheisyysperiaatteen mukaisesti laaturyhmän työ integroitiin vuonna 2015 ja keväällä 2016 osaksi laajennetun johtoryhmän tehtäviä. Tämä käytäntö ei kuitenkaan osoittautunut toimivaksi, koska laatujärjestelmän kehittämistyölle ei jäänyt riittävästi aikaa. Tämän vuoksi laatuasiat ja laatujärjestelmän kehittäminen erotettiin vuonna 2016 laajennetun johtoryhmän tehtävistä uudelleen käynnistetylle laaturyhmälle.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

TUTKINTOTAVOITTEINEN KOULUTUS

Karelian tutkintotavoitteisen koulutuksen strategiset tavoitteet ja laadunhallinta

Karelian strategia uudistettiin väliarvioinnin sekä toimintaympäristöanalyysin ja kumppanuuspalautteiden perusteella. Uudessa strategiassa koulutustoiminnan tavoitteita ei ole määritelty erikseen, vaan ne sisältyvät osana ammattikorkeakoulun strategisia linjauksia, läpileikkaavia teemoja ja painoalavalintoja. Strategiassa on asetettu koulutukseen liittyviä mittaritavoitteita vuodelle 2020, joihin liittyviä tavoitteita on vuositasolla määritelty Karelia/TASO – sopimuksissa. Koulutustoiminnan tulostavoitteet on jyvitetty koulutusvastuutasolle vuodesta 2015 alkaen kaikkien niiden mittareiden osalta kuin se on mahdollista. Tulostavoitteiden toteutumista seurataan mittarista riippuen kuukausittain/neljännesvuosittain ja koko vuoden osalta koulutustoiminnan tilannearvio on kuvattu johdon katselmuksessa. Kullekin strategiselle kehittämiskohteelle on määritelty vastuuhenkilöt ja niiden eteneminen on vaiheistettu vuosittaisiin Karelia/TASO-sopimuksiin. Koulutuksen kehittämisryhmällä on ollut keskeinen rooli tavoitteiden käytännön toteuttamisen koordinoinnissa. Vuoden 2016 opetusresurssien koulutusvastuukohtaisessa siirryttiin uuteen käytäntöön, jossa rahoitus perustuu

opiskelijamäärään ja kahden edeltävän vuoden tulosten keskiarvoon. Tämä korostaa ammattikorkeakoulun strategian mukaisesti tuloksellisuuden merkitystä ja tulosjohtamista.

Koulutustoiminnan kokonaisuudesta vastaa vararehtori.

Koulutustoiminta kytkeytyy vahvasti Karelian strategiaan ja kehittämistavoitteita on kuvattu ja lisäksi arvioitu suhteessa 05/2015 tehtyyn strategian väliarviointiin. Strategisesta johtamisesta välittyy vahva kehittämisote. Kehittämistavoitteissa korostuvat opintojen sujuvuuden varmistaminen ja keskeyttämisten vähentäminen VARTU-mallilla sekä opetussuunnitelmauudistus ja sen mahdollistama perustehtävien integrointi sekä monialaiset opintokokonaisuudet. Strategisen mittariston hyödyntämisestä on vahvaa näyttöä ja eri toimijoiden osallistuminen on aktiivista ja henkilöstö on tietoinen ja sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin. Tulosjohtaminen on korostunut viime vuosina erityisesti rahoitusmallin muuttumisen myötä.

Koulutustoiminnan laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus ja vaikuttavuus

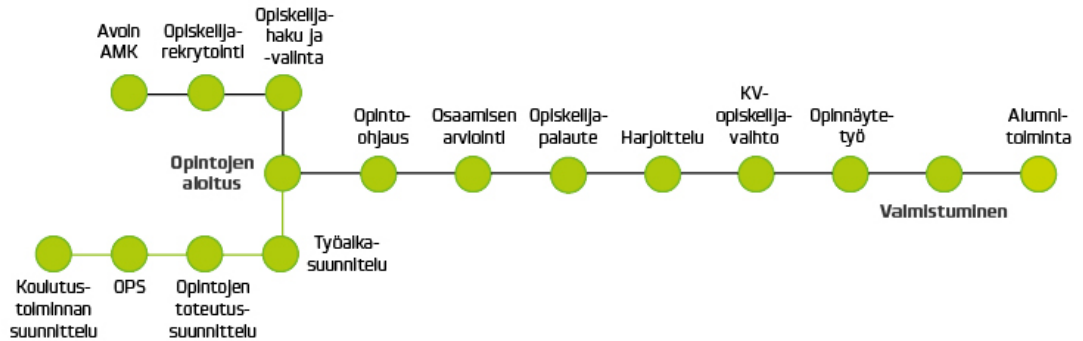
Karelian itsearvioinnissa koulutustoiminnan laadunhallinnan menettelytavat on jaettu neljään osaan: koulutustoiminnan suunnittelu, prosessit, arviointi ja kehittäminen.

Karelian toiminnanohjauksessa ja laadunhallinnassa on useita koulutustoiminnan suunnitteluun liittyviä mekanismeja. Keskeiset suunnittelun mekanismit ovat:

- » OKM/TASO-sopimukseen valmistautuminen ja koulutustoiminnan strategisten tavoitteiden määrittely
- » Karelia/TASO-sopimusten avulla strategisia tavoitteita viedään vuosittain käytännön tasolle
- » Osakeyhtiön hallitus päättää vuosittain otettavien tutkinto-opiskelijoiden määrän.
- » Vararehtori päättää erillisvalinnan ja polku-opiskelijavalinnan määristä sekä lukuvuoden ajoituksista
- » Opetussuunnitelmien uudistamisprosessi ja OPS-arvioinnit ja neuvottelut
- » Opetussuunnitelmien perusteella toimialoilla laaditaan koulutusvastuukohtaiset lukuvuositteiset toteutussuunnitelmat. Ne toimivat perustana työjärjestysten ja opettajien työaika-suunnitelmien laadinnalle.

Koulutustoiminnan prosessit on koottu kolmen kokonaisuuden alle, jotka ovat koulutustoiminnan suunnittelu, hakeminen sekä opetus. Prosessikuvausten havainnollisuutta on parannettu yksinkertaistamalla aiemmin kolmitasoista ohjeistusta pääosin yksitasoiseen ohjeistukseen. Lisäksi prosessikokonaisuus on visualisoitu hyödyntäen metrokarttamallia. Uusi ajattelutapa ja malli näyttäytyi auditointiryhmälle selkeänä ja raikkaana uutena avauksena.

Koulutustoiminnan prosessit:



Koulutustoiminnan arviointikäytännöt koostuvat palautekäytännöistä, tulosseurannasta, sisäisistä arvioinneista ja ulkoisista arvioinneista.

Kareliassa on kokonaisuutena vakiintuneet opiskelijapalautekäytännöt. Palautekäytännöt on kuvattu PAKKI-portaalissa, Opiskelijan laatuoppaassa ja Karelia-intrassa. Opiskelijat voivat antaa palautetta toiminnasta monin eri tavoin:

- » vuosittaisissa kehityskeskusteluissa,
- » opintojaksopalautetta,
- » lukuvuosipalautetta vuosittain tammi-helmikuussa,
- » valmistumisvaiheen AVOP-palautetta,
- » avointa palautetta Pakki-portaalissa ja
- » välitöntä palautetta kenelle tahansa henkilöstön edustajalle tai opiskelijakunnan edustajalle.

Haastattelujen perusteella toimivimmat palautekäytännöt ovat vuosittaiset kehityskeskustelut sekä lukuvuosipalaute (OPALA). Opintojaksopalautekäytäntö on uudistettu osallistavana prosessina keväällä 2016 ja uusi palautekäytäntö otettiin käyttöön vuoden 2016 kesäopinnoissa. Edelleen kehittämiskohteeksi nousi esille henkilöstön haastatteluissa opintojaksopalauteen systemaattinen käyttö ja palautetiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Työelämän edustajilta kerätään harjoitteluun, opinnäytetöihin, työelämätoimeksiantoihin ja yleisesti Karelian koulutustoimintaan liittyvää palautetta. Palautekäytäntö ei ole ollut systemaattinen ja dokumentaatiota tulee kehittää.

Opiskelijakunta POKAn toimijoilla ja Karelian henkilöstön edustajilla (opintoasiainpäällikkö, vastaava opinto-ohjaaja, opintokuraattori, vararehtori) on kuukausittain säännölliset tapaamiset, joissa käsitellään ennalta valmistellun asialistan pohjalta yhteisiä kehittämissasi- oita ja sovitaan tarvittavista kehittämistoimista. Tapaamisissa käsitellään myös opiskelijakun- nan edustajien saamaa palautetta.

Karelian laatukulttuurissa selkeästi arvostetaan opiskelijoiden antamaa palautetta ja se otetaan huomioon. Kaikki palautteet käsitellään läheisyysperiaatteen mukaisesti ja toimintaa kehitetään niiden pohjalta. Läheisyysperiaate on hyvä käytäntö ja kertoo korkeakoulu yhteis- ön organisaatiokulttuurista.

Opetussuunnitelmien toimivuutta arvioidaan opiskelijapalautteen, työelämäpalautteen ja henkilöstön havaitsemien muutostarpeiden lisäksi ammattikorkeakoulun yhteisissä OPS-arvioinneissa 2-3 vuoden välein.

Eri toimijoiden roolit ja vastuut koulutustoimintaan liittyvässä laatutyössä

Karelia siirtyi vuoden 2015 alussa uuteen organisaatioon, jolla myös tuetaan läheisyysperiaatteen toteutumista. Uudistuksessa johtajien ja päälliköiden määrä väheni ja päätösvaltaa siirrettiin käytännön toimijoiden tasolle. Vararehtori vastaa koulutustoiminnan johtamisesta ja toimii koulutuspäällikköjen esimiehenä. Koulutuspäälliköillä on laaja kokonaisvastuu omien koulutustensa osalta. Opintoasiainpäällikkö vastaa opintoasiainpalvelujen kokonaisuudesta, yhteisistä opetuksen tukipalveluista sekä opetustoiminnan kehittämisestä. Hän toimii opintoasiainpalvelujen henkilöstön esimiehenä ja vastaa opiskelijahallintoon liittyvästä päätöksenteosta. Opintoasiainpalvelujen yhteydessä toimii myös opintokuraattori, joka vahvistaa opiskeluhyvinvointia tukevaa palvelukokonaisuutta ja huolehtii opiskeluhyvinvointipalvelujen verkostoyhteistyöstä. Opiskelijoiden osalta opinto-ohjauksen ja opiskeluhyvinvoinnin kokonaisuutta täydentävät VIP-opiskelijat, joita valitaan jokaisesta opiskelijaryhmästä. VIP-opiskelijat ovat oman opiskeluryhmänsä yhdyshenkilöitä opiskelijoiden ja henkilöstön välillä. Opiskelijakunta POKA vastaa VIP-opiskelijatoiminnasta yhdessä opintokuraattorin kanssa. Karelian laatutyötä on kuvattu opiskelijan kannalta Opiskelijan laatuoppaassa.

Koulutustoimintaan liittyvää päätösvaltaa, toimintatapoja ja vastuita on määritelty tutkintosäännössä. Tutkintosääntö päivitetään säännöllisesti saadun palautteen ja havaittujen muutostarpeiden pohjalta.

Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa, joka on sekä määrällisesti että laadullisesti erittäin kattavaa ja ajantasaista. Laatujärjestelmän tuottama tieto on käytettävissä johtamisen työkaluna niin johdon, päälliköiden kuin työntekijöiden osalta. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat tuottavat ja hyödyntävät arviointitietoa sekä muutoin osallistuvat oman toimintansa kehittämiseen. Koulutusvastuiden ja tukipalveluiden roolien selkiyttäminen ja yhteistyön vakiinnuttaminen on kirjattu kehittämiskohteeksi, mutta tukitoimintojen laadunhallinta toimii aineiston ja haastatteluiden perusteella jo nyt kuitenkin varsin hyvin. Kuormittavuuden osalta laadunhallintaan liittyvien vastuiden voidaan todeta myös kasvaneen.

TUTKINTOTAVOITTEISEN KOULUTUKSEN NÄYTÖT

Ikäosaaminen (YAMK)

Ikäosaamisen koulutuksen suunnittelu

Ikäosaamisen koulutus käynnistettiin vuonna 2015 valtakunnallisena pilottina. Opetussuunnitelmaan on tuotu uudenlaista, laajempaa ja monialaista näkökulmaa ikääntymiseen sekä ikäihmisten toimintakyvyn ja kuntoutumisen tukemiseen liittyvään osaamiseen. Opetussuunnitelma on laadittu tiiviissä yhteistyössä Karelian ja työelämän edustajien kanssa. Opetussuunnitelman laadinnassa on hyödynnetty uusinta tutkittua tietoa ja kansainvälistä käytäntöjä (esim. WHO:n Active Ageing approach). Erityisesti YAMK-koulutusten työ-

elämäyhteistyöryhmällä on ollut merkittävä vaikutus opetussuunnitelman kehittämisessä. Opetussuunnitelmaan on esimerkiksi sisällytetty työelämän edellyttämiä johtamis- ja projektiopintoja (Henkilöstöressurssien johtaminen 5 op, Talouden hallinta 5 op, Ikäosaaminen ja projektikehittäminen 5 op). Opetussuunnitelman kehittämisessä hyödynnetään myös valtakunnallisia ja kansainvälisiä (esim. Dijkman et al 2016) ikäosaamisen kompetenssikuvauksia. Koska kyseessä on uusi koulutus, opetussuunnitelma on laadittu siten, että sitä kehitetään jatkuvasti työelämä-, opiskelija- ja opettajapalautteiden pohjalta. Erityisenä vahvuutena uuden koulutuksen suunnittelussa oli kansainvälisen näkökulman vahva huomioiminen, mikä poikkesi muista Karelian koulutusvastuiden suunnittelusta. Opetussuunnitelman toteutuksessa huomioidaan erityisesti opiskelijoiden moniammatillinen tausta ja osaaminen.

Opettajat vastaavat itsenäisesti opintojaksojensa toteutuksesta ja arvioinnista. Auditointiryhmän vierailun aikana tuli esille, että Karelialla ei ole yhteisiä arviointikriteerejä YAMK-koulutukselle. Tämä on selkeä kehittämiskohde Karelian toiminnassa. Opinnäytetöiden arviointi sen sijaan tapahtuu Karelian Opinnäytetyön arviointikriteerien pohjalta.

Ikäosaamisen YAMK-koulutuksessa on kehitetty aktiivisesti työelämään kytkeytyvää TKI-toimintaa. Koulutus mahdollistaa eri toimijoiden moniammatillisen ja -alaisen verkostoitumisen ja tuo sitä kautta uudenlaista osaamista ja välineitä työelämän kehittämiseen. TKI-yhteistyö on painottunut lähinnä sosiaali- ja terveysalalle. Ikäosaamisen hyvänä käytänteenä on se, että opetussuunnitelmaan sisältyy viisi opintopistettä projektiopintoja, jossa opiskelijat toimivat jossakin työelämähankkeessa ja saavat hankkeen hallinnointiin ja rahoituskuvioihin liittyviä valmiuksia. Karelian Intrassa olevat TKI-toiminnan ohjeet ohjaavat koulutuksen toteuttamista ja kehittämistä. Yhteydet Karelian ulkoisesti rahoitettuun TKI-toimintaan on selkeästi kehittämiskohde. Koulutuksen vahvuutena on laaja ja aktiivinen julkaisu- ja toiminta.

Elinikäistä oppimista tuetaan esimerkiksi aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisella, opintojen korvaamisella ja hyväksiluvuilla sekä HOPS-työskentelyllä. Koulutukseen valitaan polkuopiskelijoita ja osa opintojaksoista on avoimen amk:n tarjonnassa. Vieraskieliset opintojaksot ja kv-vaihdot tukevat opiskelijoiden kansainvälistymistä. Koulutuksen monimuotototeutus ja tiiviit yhteydet käytännön työelämään tukevat hyvin aikuisopiskelijan elinikäistä oppimista. Kehittämiskohteena on sähköisten oppimisympäristöjen ja verkko-opetuksen hyödyntäminen koulutuksessa ja sen toteutuksessa.

Ikäosaamisen koulutuksen toteutus

Opintojaksojen toteuttamisessa on hyödynnetty pariopettajuutta, jotta pystytään paremmin varmistamaan opintojaksojen keskinäinen linkittyminen toisiinsa sekä opettajien yhteinen näkemys koulutuskokonaisuudesta. Opetus pohjautuu vahvasti yhteiskehittämisen ajatukseen, jossa koulutusta kehitetään jatkuvasti aikaisempien toteutusten ja osallistavan arvioinnin kautta. Karelian oppimisympäristöjä (Voimala, Simula) käytetään opetuksessa jonkin verran. Simulaatio-ympäristössä harjoitellaan esimerkiksi erilaisia esimiestyöhön liittyviä haasteellisia tilanteita. Käytössä on myös virtuaalisia oppimisympäristöjä (esim. Moodle, verkkokurssit), mutta sähköisten oppimisympäristöjen ja verkko-opetuksen laajempi hyödyntäminen on yksi koulutuksen kehittämiskohde.

Haastatteluiden ja itsearviointiraportin pohjalta koulutuksessa on avoin ja yhteisöllinen ilmapiiri opiskelijoiden ja opettajien välillä. Erityisesti ryhmäkeskusteluina käytävät HOPS-keskustelut tukevat koulutuksen yhteisöllisyyttä. Tarvittaessa opiskelijoilla on myös mahdollisuus henkilökohtaisiin keskusteluihin. Yhteydenpito opiskelijoiden ja opettajien välillä on säännöllistä ja jatkuvaa.

Karelian sosiaali- ja terveystieteiden yhteisten linjausten mukaisesti koulutuksen laatua varmistetaan sillä, että pääsääntöisesti kaikki ylemmässä tutkinnossa opettavat opettajat ovat suorittaneet yliopistollisen jatkotutkinnon (lisensiaatti/tohtori). Pariopettajuuden ja jaetun asiantuntijuuden kautta pyritään varmistamaan se, että erityisosaaminen ei katoa esimerkiksi opettajien vaihtuessa. Haastattelussa tuli esille, että opettajien mahdollisuudet osallistua organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin ovat olleet viime vuosina erittäin vähäiset. Kuitenkin opettajien kansainvälisyysosaaminen on korkeatasoista ja heillä on kansainvälisiä verkostoja ja yhteistyökumppaneita, joita voidaan hyödyntää koulutuksen kehittämisessä.

Laatutyön vaikuttavuus

Karelian YAMK-koulutusten tärkeimmät arviointi- ja seurantaindikaattorit ovat valmistuneiden määrä, 2. lukukauden Opala-palautte ja OKM:n valtakunnallinen lähtökysely. Koska kyseessä on uusi ja vasta syksyllä 2015 käynnistynyt koulutus, koulutuksesta ei vielä ole valmistunut opiskelijoita. Koulutuksen tutkintotavoitteeksi vuodelle 2016 on Karelian TASO-neuvotteluissa asetettu kaksi tutkintoa ja tämä tavoite näyttää toteutuvan vuoden loppuun mennessä.

Keväällä 2016 kerätyn Opala-palautteen yhteenvedossa todetaan, että kyseessä on laatuun ensimmäinen palaute, eikä palautteen perusteella voi johtaa suoraan kehittämiskohteita. Ryhmässä vallitsee innostunut ja oppimista tukeva ilmapiiri. Palautekeskustelua käydään säännöllisesti myös opintojaksojen ja tutortuntien yhteydessä. Esimerkiksi ensimmäisen vuosikurssin opiskelijat osallistuivat auditointinäytön laatimiseen tekemällä koulutuksen SWOT-analyysin elokuussa 2016.

Kehittämiskohteena on Karelia/Vipunen -järjestelmän tehokkaampi hyödyntäminen koulutuksen tulosten seurannassa, arvioinnissa ja kehittämisessä.

Insinööri (AMK), rakennustekniikka

Rakennustekniikan koulutuksen suunnittelu

Insinööri (AMK), rakennustekniikan koulutuksen opetussuunnitelma on laadittu osana Karelian yhteistä OPS-työtä. Palautetta on saatu työelämästä, opiskelijoilta ja opetushenkilöstöltä. Opetussuunnitelman uudistamisessa on oltu tiiviissä yhteistyössä valtakunnallisten toimijoiden kanssa (esim. rakennusteollisuus ry.) Esimerkiksi v. 2013 toteutetussa muutostyössä AMK:n hallitus vahvisti opetussuunnitelman muutoksen yleiset tavoitteet. Päätöksen jälkeen osallistuttiin keskistetysti johdettuun opetussuunnitelmatyöhön, jonka lopputuloksena oli uusi opetussuunnitelma. Tässä työssä hyvänä käytänteenä henkilöstön osallistamisessa ja dokumentoinnissa on käytetty intran wiki-alustaa. Tämä mahdollisti OPS-prosessin läpinäkyvyyden ja etenemisen systemaattisen kuvauksen.

Opetussuunnitelma on muutettu vuosittaisiksi toteutussuunnitelmiksi ja opintoja on toteutettu vuosisuunnitelmien mukaisesti. Lukukausittain on tarkistettu opetusryhmien kuoritus ja opintojaksojen liittyminen toisiinsa sekä pedagogiset ratkaisut. Ennen tarkempaa lukujärjestysuunnittelua opettajat suunnittelevat tiiminä saapumisryhmien opetuskuorman lukukausittain. Opetussuunnitelman julkaisualustana on SoleOPS, jossa myös vuosittainen toteutussuunnittelu tehdään. Tämä toteuttaa koko Karelian läheisyysperiaatetta ja joustavaa opetussuunnitelman uudistamismallia.

Osaamisen arvioinnin kehittämisessä rakennustekniikan koulutus on osallistunut AMK-tason kehittämishankkeisiin osana osaamisperustaisen opetussuunnitelman käyttöönottoa. Arviointimenetelmiä on pyritty tietoisesti monipuolistamaan.

TKI-toiminta rakennustekniikan koulutuksessa on pääasiassa painottunut kestävät energiaratkaisut ja materiaalit – painoalaan ja siellä erityisesti puurakentamisen kehittämiseen. Opettajat ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti työelämälähtöiseen TKI-toimintaan. Haasteena koulutuksessa on opintojaksojen kytkeytyminen vahvemmin ulkoisen rahoituksen TKI-projekteihin.

Elinikäinen oppiminen tapahtuu YAMK-tutkinnon kautta. Suunnitteilla on myös rakennuspuolen täydennyskoulutustarjonnan lisääminen alueen kysyntää vastaavaksi. Lisäksi avoimen amk:n kautta on tarjolla opintojaksoja.

Tutkinnon soveltuvuudesta työelämän tarpeisiin rakennustekniikan koulutus saa palautetta alueen yrityksiltä, joissa TKI- ja opetushenkilöstö vierailevat mm. harjoittelun ohjauksen ja opinnäytetyöprojektien yhteydessä. Auditointihaastattelussa korostettiin opettajien ja työelämäedustajien henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvien suorien palautteiden merkitystä, joiden dokumentoinnin systemaattisuutta voisi kehittää. Nyt on uhkana, että tieto jää pelkästään yksittäisen opettajan ja työelämäedustajan väliseksi.

Rakennustekniikan koulutuksen toteutus

Koulutuksen vuositoteutukset noudattavat Karelian yhteistä toimintatapaa. Opettajat valitsevat itsenäisesti opetusmenetelmät, opetustilat ja käytettävät laitteet. Lukuvuositoteutus suunnitellaan TAS-hengessä opettajien tiimityönä, siten opiskelijoiden lukuvuodesta muodostuu mielekäs kokonaisuus.

Opiskelijan oppimisen arviointi tapahtuu opintojaksoittain ja joissain tapauksissa opintokokonaisuuksina. Opintojakson vastuupettaja päättää arviointitavat. Menetelmistä käydään keskustelua koulutuksen omissa kokouksissa. Kuitenkin Karelian tutkintosäännössä sanotaan, että ”opiskelijoiden oppimisen ja osaamisen arviointi perustuu ammattikorkeakoulun yhteisiin arviointi-kriteereihin. Niissä määritellään kiitettävän, hyvän ja tyydyttävän osaamisen yleiset kriteerit.” Karelian yhteisten arviointikriteereiden käyttö ei tullut esille itsearviointiraportissa eikä haastattelussa.

Opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämiseksi rakennustekniikan koulutuksessa ei ole omia menettelytapoja, vaan kaikessa noudatetaan Karelian yhteisiä toimintatapoja. Opiskelijan hyvinvoinnin seuranta tapahtuu opettajatutorin ja opiskelijan välisissä HOPS-keskusteluissa. Lisäksi opiskelijan hyvinvoinnin edistämiseksi on VIP-toiminta, joka tuo opinto-ohjaajille myös heikkoja signaaleja opiskelijahyvinvoinnin tilasta. Opiskelijalle on myös tarjolla opintokuraattorin palvelut. Opiskelijahaastattelu vahvisti nämä käytännöt toimiviksi.

Henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen varmistamiseksi on tehty systemaattista ja strategialähtöistä henkilöstösuunnittelua monta vuotta. Vuosittaisella henkilöstökyselyllä ja kehityskeskusteluissa saadaan palautetta henkilöstön työhyvinvoinnin ja ammatillisen osaamisen tilasta. Koulutusohjelmakokoukset nousivat keskeisiksi työtä ohjaavaksi johtamisen paikaksi. Haastatteluissa korostui henkilöstön ja esimiehen välitön ilmapiiri. Haasteena on koettu esimiesten vaihtuvuus. Toisaalta koulutuksiin ja valtakunnallisiin työryhmiin osallistuminen on mahdollistunut organisaatiouudistuksista huolimatta.

Opiskelijoilta saadaan palautetta opiskelijatutorin pitämässä kehityskeskusteluissa, OPA-LA-palautteen kautta sekä opintojaksopalautteen kautta. Palautetta on saatu myös koulutuk-

sen kokouksiin osallistuneilta opiskelijoilta ja työelämän edustajilta. Tämä on hyvä käytäntö, mikä ei noussut esiin muiden koulutusten haastatteluissa. Voisiko tämä olla levitettävissä koko ammattikorkeakoulun toimintatavaksi? Palautteita on käyty läpi koulutusten kokouksissa ja johdon katselmuksessa.

Kukin opettaja kirjaa omat havaintonsa opetussuunnitelman toimivuudesta lukukausittain koulutuskohtaiseen Wiki-dokumenttiin, jota käydään läpi ennen uuden lukukauden toteutuksia. Koulutuspäällikkö kokoaa huomioita opintojaksoluetteloon, jossa jäsennetään esille tulleita opintojaksojen ajoitus- ja sisältökysymyksiä huomioiden opetussuunnitelma kokonaisuutena. Palautteen perusteella on tehty vuosittain opetussuunnitelmamuutoksia.

Laatutyön vaikuttavuus

Korkeakoulun toiminnan tulostulokset on kuvattu Karelia 2020 -strategiassa. Strategiasta ne jalkautetaan koulutuskohtaisiksi vuositavoitteiksi Karelia-TASO-sopimukseen. Henkilöstö on pystynyt vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteita on käyty läpi henkilöstökokouksissa.

Koulutuksen tuloksellisuuden arviointitietoa saadaan Karelian yhteisillä palautekyselyillä. Palaute tieto näistä kyselyistä koostetaan yhteisissä palveluissa ja tuloksia käsitellään koulutuksen kokouksissa ja johdon katselmuksessa, jossa myös arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Opettaja kerää opintojaksoilta palautetta, jonka näkee myös koulutuspäällikkö. Opintojaksopalautteita käsitellään koulutuksen kokouksissa ja koulutuspäällikön ja opettajan keskinäisessä kehityskeskustelussa. Opiskelijoiden haastattelussa nousi esille, että he eivät ole täysin tietoisia mitä palautteelle tapahtuu palautteenantamisen jälkeen. Olisi hyvä harkita yhteisiä palautteen palautteen antamiseen koko opiskelijaryhmälle. Opiskelijat kokivat kuitenkin, että palautteen antamisella on ollut merkitystä esim. opiskelijoiden antama palaute vanhentuneesta ohjelmistosta oli johtanut ohjelman päivittämiseen.

Koulutuksen kehittämissuunnitelmassa koulutuksen tuloksia seurataan kuukausittain. Tuloksia käsitellään myös koulutusvastuukokouksissa yhdessä henkilöstön kanssa. Työelämäpalautetta saadaan harjoittelujen, projektien ja opinnäytetöiden toimeksiantojen ja arviointien yhteydessä. Tämän palautteen kerääminen ja arviointi eivät ole systemaattista vaan opettajat nostavat esille havaitsemiaan asioita keskustelussa koulutuspäällikön kanssa.

Tällä hetkellä suurin paino arvioinnissa on OKM:n asettamalla rahoitusmittareilla; 55 op läpäisy ja suoritettujen tutkintojen määrä. Tulosjohtaminen näkyy rakennustekniikan koulutuksessa vahvasti. Haastatteluissa nousi esille hyvä käytäntö opinnäytetöiden etenemisen seurannasta. Seuranta pohjautuu rakennustekniikassa käytössä olevaan excel-pohjaan. Tämän avulla pystytään ennakoimaan opinnäytetyön etenemistä ja sitä kautta tutkintotavoitteen saavuttamista. Koulutusohjelman tulokset ovat hyviä. Erityisesti opiskelijatytyväisyys on parantunut viimeisten vuosien aikana.

Rakennustekniikassa koulutuksen kehittämisen johtolankana on ollut jo monta vuotta toiminnan perusrutiinien saattaminen hyvälle tasolle. Tämä tarkoittaa opiskelijaohjauksen, opintojen suunnittelun ja toteutuksen ja arviointien toteuttamista yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Tavoiteperustaisen työaika-suunnittelun ja menettelytapojen käyttöönotto on tällä hetkellä merkittävin kehittämistoimenpide, joka edelleen muuttaa koulutuksen toimintatapoja. Nämä toimet ovat yhteisiä koko tekniikan koulutukselle. Koulutuksen kansainvälisyyden parantaminen ja ulkoisella rahoituksella tapahtuvan TKI:n sekä opetuksen integrointi on tunnustettu kehittämiskohteeksi.

Sosionomi (AMK)

Sosionomikoulutuksen suunnittelu

Sosionomi (AMK) koulutuksen opetussuunnitelma on laadittu osana Karelian yhteistä OPS2014 -uudistusta. Opetussuunnitelmaprosessin lähtökohtana olivat Karelian strategia sekä OPS-työryhmän laatimat toimintaohjeet. Suunnittelu on ollut systemaattista; edellinen OPS (2010) ja sen kehittämistarpeet arvioitiin opettajien yhteistyönä. Työelämän osaamistarpeita on selvitetty keskeisten työelämä- ja avainkumppaneiden tapaamisissa ja keväällä 2013 suoritettiin lisäksi alumnikysely, jolla selvitettiin valmistuneiden opiskelijoiden näkemyksiä koulutuksesta. Ydiosaamisen opintojen keskeiset teemat pohjautuvat lisäksi sosiaalialan koulutuksen valtakunnallisten kompetenssien määrittelyyn. Sosionomikoulutuksen opetussuunnitelma noudattaa Karelian yhtenäistä OPS-rakennetta. Kieliopintoja ja vieraskielistä opetusta on vahvistettu ja osa opinnoista toteutetaan sosiaali- ja terveysalan yhteisinä opinnoina. Opetussuunnitelmaan on tehty vuosina 2015 ja 2016 pieniä muutoksia. Valtakunnalliset sosiaalialan kompetenssit ovat muuttuneet vuoden 2016 aikana, jonka tuloksena OPS-uudistus käynnistetään keväällä 2017, koska nykyinen OPS-prosessi mahdollistaa läheisyysperiaatteen perustuvan OPS:in joustavat muutokset.

Opetussuunnitelman mukaisesti sosionomiopinnot ovat vahvasti työelämäläheisiä. Opintojen työelämäläheisyys pohjautuu pitkäjänteiseen yhteistyöhön alueen työyhteisöjen ja verkostojen kanssa sekä solmittuihin avainkumppanuussopimuksiin. Itsearviointiraportissa mainitaan, että osa opinnoista (esim. Asiakastyön harjoittelu 15 op, Syventävä harjoittelu 15 op, Varhaiskasvatuksen täydentävät opinnot 15 op) toteutetaan Karelian ja työelämäkumppaneiden tutkimus- ja kehittämishankkeissa, mutta haastatteluissa opetuksen ja erillisten TKI-hankkeiden integrointi nousi kehittämiskohteeksi. Opinnäytetyöt ovat pääosin hankkeistettuja ja ne kytkeytyvät Karelian ja sen yhteistyökumppaneiden sekä opiskelijoiden omien työyhteisöjen kehittämishankkeisiin.

Sosionomikoulutuksessa toteutetaan TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota vahvan työelämäyhteistyön kautta. Esim. haastatteluissa nousi esille aluekehittämistehtävä työelämän kanssa tehtävän yhteistyön kautta (esim. KELA, Lieksan kaupunki). Esimerkkinä nousi esille yhteistyö Karelian ja strategisen yhteistyökumppani SiunSote kanssa. Sosiaalialan opiskelijat ovat osana opintojaan jalkautuneet eri puolille maakuntaa ja keränneet asukkaiden ja kansalaisten kokemuksia sosiaali- ja terveysalan palveluista. Kerättyä tietoa on hyödynnetty esimerkiksi Siun soten palvelukonseptien suunnittelussa ja kansalaisten osallisuuden vahvistamisessa. Siun sote -yhteistyön merkeissä on myös kokeiltu Karelian, UEF:n ja Siun soten yhteisiä opinnäytetyöpajoja.

Opintojen sujuvaa etenemistä tuetaan henkilökohtaisella opintojen suunnittelulla ja erilaisilla hyväksilukukäytännöillä. Koulutukseen valitaan polkuopiskelijoita ja osa opintojaksoista on Avoimen amk:n tarjonnassa. Työelämässä toimivien sosiaalialan ammattilaisten elinikäistä oppimista tuetaan jatko- ja täydennyskoulutuksilla. YAMK-opintoja markkinoidaan esimerkiksi alumniverkostojen kautta. Täydennyskoulutuksena on toteutettu esimerkiksi Neuropsykiatrisen valmennuksen opintoja (20 op) ja Perhetyön koulutusta (20 op). Sosiaalialan opettajat ovat vahvasti mukana valtakunnallisten erikoistumiskoulutusten (Lastensuojelutyö ja Sosiaali- ja terveysalan palveluiden kehittäjä) valmistelussa.

Yhteistyö avainkumppaneiden kanssa on suunnitelmallista ja aktiivista. Avainkumppanuusyhteistyössä esimerkiksi reflektoidaan säännöllisesti sosiaalialan tulevaisuuden osamistarpeita. Sosiaalialan opettajat ovat osallistuneet säännöllisesti ISON maakunnallisiin verkostoihin (esim. lastensuojelun verkosto, päihdetyön verkosto, aikuissosiaalityön verkosto). Sosionomikoulutuksen keskeisimpiä yhteistyökumppaneita ovat mm. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote, Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO ja Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry.

Sosionomikoulutuksen toteutus

Sosionomikoulutusta suunnitellaan ja toteutetaan kiinteästi opettajien yhteistyönä (TAS). Opetuksessa hyödynnetään uusia oppimisympäristöjä Voimalaa ja Simulaa. Sosionomiopiskelijat toimivat opintojensa aikana moniammatillisessa yhteistyössä oppimis- ja palvelukeskus Voimalassa. Sosiaali- ja terveysalan yhteisen linjauksen mukaisesti tavoitteena on, että kaikki opiskelijat suorittavat ainakin yhden harjoittelujakson Voimala-ympäristössä. Pedagogista toimintaa ja opetusmenetelmiä kehitetään opettajien toimesta aktiivisesti, mikä todentui itsearviointiraportissa ja haastattelussa.

Arviointikriteerien osalta on havaittu kehittämistarpeita; TAS-ajattelun mukainen laajempi arviointi on osoittautunut haasteelliseksi opetussuunnitelman rakenteen vuoksi ja arvioinnissa tulee jatkossa kiinnittää vielä enemmän huomioita työelämässä tarvittavien käytännön taitojen osalta. Oppimista arvioidaan koulutusohjelmassa sovittujen arviointikriteerien sekä Karelian yhteisten arviointikriteerien kautta (mm. opinnäytetyön arviointikriteerit).

Opiskelijoiden hyvinvointia seurataan mm. HOPS-keskusteluilla. Vartu-malli oli terminä tuntematon, mutta käytännön toiminnat koulutuksessa tukevat Vartu-mallin mukaisia toimenpiteitä. Suurentunut ryhmäkoko luo haasteita säilyttää henkilökohtainen ote opiskelijoihin. OPALA-palaute on hyvällä tasolla. Opintojaksopalautea ei haastattelun mukaan kuitenkaan kerätä korkeakoulun oman palautejärjestelmän kautta. Auditointiryhmä suosittelee, että koulutuksessa siirrytään käyttämään Karelian opintojaksopalautejärjestelmää, jonka käyttöönotto on nostettu tässä raportissa Karelian kehittämiskohteeksi.

Opettajat ovat sitoutuneita ja heillä on korkea työmotivaatio. Vahva yhteisöllisyys on erinomainen asia, mutta vaarana on, että koulutus eriytyy omaksi kokonaisuudekseen Kareliayhteisöstä. Opettajien osaamisen kehittäminen on selkeä kehittämiskohde sosionomikoulutuksessa.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat osallistuneet aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat olleet systemaattisesti mukana.

Laatutyön vaikuttavuus

Keskeisimmät arviointitavat ja seurantaindikaattorit on osoitettu kirjallisessa raportissa taulukkomuodossa. Tärkeimmät indikaattorit ovat: Opiskelijamäärä, vetovoima, suoritettut tutkinnot, eronneet, 55 op:n suoritukset, opiskelijatytyväisyys, TKI-toimintaan kytkeytyvät opintopisteet, kv-vaihto, vieraskielisten opintosuoritusten määrä, opetuksen henkilöstökustannukset ja kokonaisopintopistekertymä. Toiminta on kehittynyt indikaattorien perusteella positiivisesti koko ajan viimeisten kolmen vuoden aikana ja tulokset ovat keskimääräistä paremmat suhteessa ammattikorkeakoulun kokonaistuloksiin.

Tradenomi (AMK), International Business

International Business koulutuksen suunnittelu

Opetussuunnitelma uudistettiin vuosien 2013 ja 2014 aikana siten, että uusi opetussuunnitelma oli käytössä syksyllä 2014. Uudistus toteutettiin Karelian yhteisten tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Koulutuksesta nimettiin tehtävään ops-vastuuhenkilö koulutus- ja kehittämispäällikön lisäksi. Opetussuunnitelmien sisältöjen (ydinosaaminen ja täydentävä osaaminen) laadintaan osallistuivat myös muut opettajat koulutusten kokousten yhteydessä, jossa suunnitelmia käytiin yhdessä läpi. Tätä työskentelyä rytmittivät yhteiset OPS-työpajat ja seminaarit. Opetussuunnitelmassa on vähennetty opintojen valinnaisuutta ja lisätty yhteisiä ydinosaamisen opintoja, joka on jäntevöittänyt opiskelua. Lisäksi on tehostettu opintojen aikaista ohjausta ja lisätty tukea, kiinnitetty huomiota opintojen sujuvaan etenemiseen ja selkeytetty toimintatapoja mm. harjoittelun ja kansainväliseen vaihtoon lähtemisen osalta. Myös opinnäytetyön ohjauksen prosessia on kehitetty nimeämällä siihen vastuuhenkilö ja toteuttamalla yhteisiä ohjaustyöpajoja. Tämä toteuttaa koko Karelian läheisyysperiaatetta ja joustavaa opetussuunnitelman uudistamismallia. Haastatteluiden ja itsearviointiraportin mukaan työelämän ja opiskelijoiden rooli ops-prosessissa oli muita koulutuksia vähäisempi. Tämä on koulutuksessa selkeä kehittämiskohde.

TKI-toiminta toteutuu koulutuksessa pääsääntöisesti työelämän toimeksiantojen kautta. International Business koulutus kytkeytyy vahvasti Karelian opiskelijälähtöiseen innovaatiotoimintaan, jossa kansainväliset opiskelijat ovat aktiivisesti mukana. Koulutus kiinnittyy Karelian läpileikkaavaan yrittäjyys -teemaan. Tämä tuli esille erityisesti henkilöstön ja opiskelijoiden haastattelussa.

Elinikäisen oppimisen polkua tukee osaltaan Career Planning and Development -opintojakso, mutta myös valmistumissuunnitelma, jossa opiskelija pohtii opintojensa päättymiseen liittyviä asioita. Alumneja hyödynnetään opetuksessa vierailevina asiantuntijoina, mutta myös työelämäverkostojen luojina mm. harjoittelupaikkojen löytämisessä. International Business koulutuksessa on onnistuttu integroimaan alumnit vahvasti mukaan opetukseen, mikä on hyvä käytänte. Opiskelijoilla on mahdollisuus hakeutua myöhemmin valmistuttuaan Johtaminen ja liiketoimintaosaamisen opintoihin ja suorittaa tradenomin YAMK-tutkinto. Avoin ammattikorkeakoulun rooli elinikäisen oppimisen tukemisessa ei tullut esille itsearviointiraportissa tai haastatteluissa.

Työelämärelevanssi toteutuu opiskelijoilla työharjoittelun kautta, joka on yhtäjaksoinen 30 opintopisteen laajuinen kokonaisuus. Lisäksi useisiin opintojaksoihin kytketään työelämän toimeksiantoja, jolloin opiskelijat pääsevät samalla rakentamaan verkostoja. Opinnäytetöistä suurin osa tehdään toimeksiantoina, joiden aiheita yritykset ja organisaatiot ovat tarjonneet opiskelijoille tai opiskelijat ovat itse löytäneet aiheensa esim. harjoittelun tai omien verkostojensa kautta Suomesta tai ulkomailta.

International Business koulutuksen toteutus

Kansainvälisyys on keskeisessä roolissa International Business -koulutuksen toteutuksessa. Työskentely monikulttuurisissa tiimeissä on osa opintojen toteutusta ja oppimista tukevaa pedagogiikkaa. Perusopetukseen integroituu vuosittain kymmeniä vaihto-opiskelijoita. Se samalla kansainvälistää opetuksen toteuttamista, mutta tuo samalla haasteita tilojen ja pedagogisten ratkaisujen osalta. Vahva työelämäyhteistyö toimii opiskelijoiden keskeisenä oppimisympäristönä opintojaksoihin liittyvien oppimistehtävien, harjoittelujen ja opinnäy-

tetöiden osalta. Opiskelijat osallistuvat projekteihin ja tapahtumiin, joissa tarvitaan kansainvälistä osaamista. International Business –koulutuksen alumnitoiminta on hyvä käytänte, jossa alumneja hyödynnetään opetuksessa ja verkostojen luonnissa työelämään. Sitä kautta opiskelijoille avautuu myös harjoittelupaikkoja. Auditointiryhmä näkee kehittämiskohteena opetusmenetelmien osalta opetuksen monimuotoistumisen (esim. verkko-opetuksen hyödyntäminen) ja Karelian oppimisympäristöjen (Voimala, Dynamo) vahvemman hyödyntämisen opetuksessa. Vahvuutena on koulutuksen yhteisöllinen kulttuuri, jossa opiskelijoille luodaan turvallinen oppimisympäristö ja välittämisen kulttuuri näkyy vahvana. Liiketalouden ja matkailun opettajien osaamista on hyödynnetty aiempaa monipuolisemmin International Business –koulutuksessa opetuksen ja ohjauksen osalta. Useat liiketalouden opettajat haluavat opettaa mielellään englanniksi ja pitää samalla kielitaitoaan yllä. Voisiko myös muiden koulutusten henkilöstöä hyödyntää vahvemmin tällä menetelmällä?

Oppimisen arviointimenetelminä käytetään pääsääntöisesti oppimistehtäviä ja tenttejä. Lisäksi on tiimeissä tehtäviä projektitehtäviä. Arviointiasteikot ovat joko hyväksytty/hylätty tai asteikolla 0-5. Myös vertais- ja itsearviointia käytetään opintojaksoilla. Arviointimenetelmät ovat monipuolisia ja noudattavat Karelian yleisiä periaatteita arvioinnista.

Opiskelijoiden ryhmäytymiseen ja kotoutumiseen on kiinnitetty huomiota. Osa opinnoista on eriytetty suomenkielisten ja vieraskielisten osalta (mm. Business in Nordic Countries/ Business Communication in Finnish) ja opetusta toteutetaan pienemmissä ryhmissä (mm. kieliopinnot). Opinto-ohjaajan koordinoima ystävähetoiminta on hyvä jo vakiintunut käytänte ja se on saanut erinomaista palautetta niin opiskelijoiden kuin ystävänä toimivien henkilöiden ja perheiden puolelta. Haastatteluissa opiskelijat tunsivat opiskelijahyvinvointiin kytkeytyviä palveluita.

Opettajien osaamista ja työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain toteutettavissa kehityskeskusteluissa ja HEPALA-henkilöstöpalautekyselyn kautta, joiden tuloksia käydään läpi mm. koulutusvastuutasolla koulutusten kokouksissa. Kehityskeskustelujen yhteydessä käydään läpi kansainvälisyyteen liittyviä toiveita ja tarpeita mm. kv-vaihtojen tai kielikoulutusten osalta, jotka pyritään huomioimaan työaikasuunnitelmaa laadittaessa.

Laatutyön vaikuttavuus

Toiminnan arviointi koostuu ulkoisista ja sisäisistä arvioinneista sekä eri järjestelmien kautta saatavista palautteista. Toiminnan keskeisin ohjausväline on Karelia-ammattikorkeakoulun strategia, johon on kirjattu yhteisesti sovitut strategiset linjaukset ja kehittämistoimet. Tämän lisäksi OKM/TASO-sopimuksessa määritellään mm. ammattikorkeakoulujen yhteiset kehittämistavoitteet ja rahoituksen perustana olevat opiskelijamäärät, tutkintomäärät ja tuloksellisuusrahoitukset. Koulutusvastuukohtaiset tulostavoitteet asetetaan vuosittain käytävissä Karelian omissa KARELIA/TASO-neuvotteluissa ja niiden toteumaa seurataan mm. johtoryhmässä, koulutuksen kehittämisryhmässä, johdon kokouksissa ja koulutusten kokouksissa sekä johdon katselmuksen yhteydessä. Opiskelijat arvioivat toimintaamme OPALA- ja opintojaksopalautekyselyjen sekä opintojen loppuvaiheen AVOP-kyselyn avulla. Palautteita käsitellään Karelian yhteisten toimintamallien mukaisesti henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa ja niistä annetaan vastapalautetta. Harjoittelun päättyessä saadaan myös työelämän palautetta opiskelijoiden harjoitteluraporttien kautta. International Business –koulutus noudattaa Karelian yhteistä linjaa toiminnan ohjauksen ja arvioinnin osalta. Tulosohtamisen vaikutus näkyy selkeästi koulutuksessa.

Tradenomi (AMK), tietojenkäsittely

Tietojenkäsittelyn koulutuksen suunnittelu

Tietojenkäsittelyn koulutuksen opetussuunnitelma on laadittu osana Karelian yhteistä OPS-työtä. Palautetta on saatu työelämästä, opiskelijoilta ja opetushenkilöstöltä. Työelämäpalaute tehtiin paneelikeskusteluna, johon osallistettiin noin 50 organisaatiota Pohjois-Karjalasta. Ohjelmistoalan neuvottelukunnan kautta saadaan myös kattavasti tietoa työelämän tarpeista ja odotuksista. Vuoden 2014 OPS-uudistuksessa tietojenkäsittelyn (tradenomin tutkinto) ja tieto- ja viestintätekniiikan (insinöörin tutkinto) opetussuunnitelmista tehtiin täydentävien opintojen osalta osin yhteisiä. OPS-työhön nimettynä vastuuhenkilöinä ja työparina toimivat, koulutus- ja kehittämispäällikön lisäksi yliopettaja tieto- ja viestintätekniiikan koulutuksesta ja lehtori tietojenkäsittelyn koulutuksesta. Opetussuunnitelmien sisältöjen (ydinosaaminen ja täydentävä osaaminen) laadintaan osallistuivat myös muut opettajat. Uuden opetussuunnitelman tieto- ja viestintätekniiikan ja tietojenkäsittelyn koulutuksen yhteisistä täydentävistä opinnoista saatiin kriittistä opiskelijapalautetta jo ensimmäisestä yhteisestä toteutuksesta toisen lukuvuoden syksyllä 2015. Tarve muuttaa opetussuunnitelman ensimmäisen vuoden opintoja oli ilmeinen ja muutostyö tehtiin tieto- ja viestintätekniiikan opetussuunnitelmassa välittömästi, koska nykyinen OPS-prosessi mahdollistaa läheisyysperiaatteeseen perustuvan OPS:in joustavat muutokset.

Opetussuunnitelmat määrittelevät tutkintojen osaamistavoitteet ja kuvaavat opiskelijoiden suunnitellun ammatillisen kasvun ja oppimisen prosessin. Oppimistavoitteita tukevia oppimisen arviointimenetelmiä on tietojenkäsittelyn koulutuksessa käytössä useita. Esimerkiksi tehtäviin liitetty oppimispäiväkirja tai itsearvio siitä, mitä on opittu suhteessa opintojaksoille asetettuihin oppimistavoitteisiin. Opinnot arvioidaan numeroarvosanalla, mutta käytössä on myös kolmiportainen arviointiasteikko, johon kaikki oppimistavoitteet on sijoitettu (perustaso, edistynyt taso ja tavoiteltava taso). Arviointimenetelmät tukevat hyvin Karelian yhteisiä arviointikäytänteitä.

Opetussuunnitelma tukee merkittävästi TKI:n ja työelämän yhteensovittamista. Projektinopintojen laajuus on 42 op, jotka toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa. Yritysyhteydet ovat esillä myös muissa opinnoissa. Käytännön esimerkkinä TIKO Online Fair tapahtuma, mikä toteutetaan vuosittain usean eri opintojakson (ICT-suunnitteluprojekti, Svenska för IT-branschen ja Professional English) ja yrityselämän yhteistyössä. Työelämärelevanssi toteutuu kaikilla opiskelijoilla myös työharjoittelun (30 op) kautta kolmannen vuoden syyslukukaudella. Opinnäytetöistä valtaosa tehdään eri yritysten ja organisaatioiden toimeksiannoista saaduista aiheista. Tietojenkäsittelyn koulutus on onnistunut hyvin työelämälähtöisen koulutuksen toteutuksessa.

Hyvänä käytänteenä on se, että TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota toteutetaan arjessa niin, että projektipäälliköt kutsutaan tietojenkäsittelyn ja tieto- ja viestintätekniiikan koulutusten yhteisiin kokouksiin, joissa sovitaan yhteisestä tekemisestä. Tämän lisäksi hankkeet kirjataan yhteiseen asiakirjaan, joka on avoinna koulutuksen henkilöstölle.

Osa tietojenkäsittelyn opetussuunnitelman opinnoista on avattu toisen asteen opiskelijoille (väyläopinnot) mahdollisuutena tutustua korkeakouluopiskeluun ja suorittaa myöhemmin jatko-opinnoissa hyväksyttäviä opintoja. Osa opinnoista on myös avoimen korkeakoulun opetustarjonnassa, jolloin opinnot toimivat elinikäisen oppimisen hengessä täydennyskoulutuksena työelämässä oleville. Koulutuksessa olisi potentiaalia laajempaan avoimen ammattikorkeakoulun tarjontaan, koska koulutus toteutetaan pääsääntöisesti verkossa. Tämä on tie-

tojenkäsittelyn kehittämiskohde. Aikaisemman osaamisen hyödyntäminen (AHOT) on otettu aktiivisesti käyttöön osana opiskelijan henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman laadintaa.

Tietojenkäsittelyn koulutuksen toteutus

Koulutuksen vuosittaiset toteutukset tehdään ammattikorkeakoulun yhteisen ajoituksen ja koulutuksen prosesseissa annettujen toiminta- ja työohjeiden mukaisesti. Lukukausitoteutus suunnitellaan jokaiselle saapumisryhmälle opettajien yhteistyönä.

Työjärjestykset laaditaan prosessikuvauksen mukaan. Opiskelijan työkuorman tasaisemman jakautumisen mahdollistavia työvälineitä on kehitetty ja otettu käyttöön. Hyvänä esimerkkinä tästä on tietojenkäsittelyn koulutuksessa kehitetty seurantatyökalu opiskelijoiden kuormituksen seurantaan. Opetusmenetelmät ja käytettävät ohjelmistot opettaja valitsee huomioiden opintojakson oppimistavoitteet. Viikoittaisissa koulutuksen kokouksissa seurataan säännöllisesti opintojen etenemistä, opintojaksojen yhteistoteutusten tilannetta sekä arvioidaan koulutuksen toteutumista.

Tietojenkäsittelyn koulutuksen opinnot toteutetaan etäopetuksena. Mahdollisuus lähiopetukseen on valtaosassa opintojaksoja. Koulutuksessa ovat käytössä sähköiset oppimisympäristöt (Moodle ja Adobe Connect) ja virtualisoitujen työpöytien sekä sovellusten (<https://applications.karelia.fi>) kautta etäopiskelevat opiskelijat pääsevät käyttämään eri ohjelmia ja ohjelmistoja. Lisäksi koulutus hyödyntää CSC:n hajautettua kehitysympäristöä (EDUEDEN), joka mahdollistaa ohjelmistokehitysympäristöjen käytön mistä tahansa.

Haasteita monimuoto- ja etäopetukseen tuovat sähköisissä järjestelmissä ilmenneet ongelmat. Erityisesti AC:n kirjautumis- ja AC-palvelimien saavutettavuusongelmat, AC-tallenteiden häviäminen, Moodle-palvelimen saavutettavuus sekä viikonloppuisin esiintyvien ongelmien pitkä ratkaisuaika vaikeuttavat opetuksen toteuttamista suunnitellusti. Tietojärjestelmissä esiintyvät ongelmat ovat koko ammattikorkeakoulun kannalta tärkeä kehittämiskohde, jotta pystytään takaamaan kaikille opiskelijoille tasavertaiset opiskelumahdollisuudet.

Karelian varhaisen puuttumisen toimintamalli on käytössä. Tietojenkäsittelyn koulutuksen kokouksissa käsitellään ryhmäkohtaisesti opiskelijoiden opintojen edistymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Koulutuksessa on aktiivinen tutor- ja vip-opiskelijaryhmä, joka tukee osaltaan kanssa opiskelijoita ja järjestää erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia, joilla on vaikutusta opiskelijan hyvinvointiin ja oppimiseen. Esimerkiksi lukuvuonna 2015-16 vanhemmilla ja nuoremmilla opiskelijoilla oli omaehtoista opiskelupiiri-/vertaistukiopetustuokioita.

Laatutyön vaikuttavuus

Koulutusvastuukohtaiset tulostavoitteet asetetaan vuosittain käytävissä Karelia/TASO-neuvotteluissa ja niiden toteumaa seurataan mm. johtoryhmässä, koulutuksen kehittämissyöryhmässä, johdon kokouksissa sekä koulutusten kokouksissa. Tulosaineisto on kuukausittain päivitettyä Intrassa (Karelia Vipunen). Käytännön opetustyössä opintojen etenemistä mittaavat opiskelijoiden eteneminen opintojaksoilla, tehtäväpalautusten määrät, opiskeluaktiivisuus, opiskelijan työkuorma lukuvuosittain ja opintojaksoittain. Tulosohtaminen näkyy tietojenkäsittelyn koulutuksessa vahvasti.

Koulutuksen kehittämistoimia on kohdistettu opintojen sujuvaan suorittamiseen (esim. vip-opiskelijatoiminta, kehityskeskustelut) ja opiskelijan vuosityömäärän tasaisempaan jakautumiseen. Kansainvälisyys on kokonaisuutena tietojenkäsittelyn koulutuksen kehittämiskohde.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

KARELIAN TKI-TOIMINTA JA STRATEGISET TAVOITTEET

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta) on yksi ammattikorkeakoulun päätehtävistä. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan yritys- ja elinkeinoelämää palvelevaa soveltavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa, jota toteutetaan TKI-projekteina sekä osana opetus- ja palveluliiketoimintaa yhteistyössä kumppaneiden kanssa sekä kehittämisverkostoissa. TKI-toiminnan tehtävä sijoittuu vahvasti alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittämiseen sekä yrittäjyyden edistämiseen.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tavoitteena on synnyttää innovaatioita eli uusia tai uudenlaisia tuote- tai palveluideoita tai toimintamalleja, jotka ovat käyttöönotettavissa tai kaupallistettavissa joko ammattikorkeakoulun ja/tai sen kehittämiskumppaneiden toimesta. Karelian TKI-toiminnalla on vahva elinkeinoelämän ja aluekehittämisen tehtävä sekä osaamisen uudistamistehtävä. Toiminnassa hyödynnetään ulkoista, täydentävää rahoitusta erityisesti valituilla painoaloilla, mutta sitä toteutetaan myös osana opetusta erityisesti projekti- ja opinnäytetöiden muodossa.

Karelia 2020 –strategian mukaan yhtenä keskeisenä strategisena tavoitteena on, että ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan laatu ja laajuus ovat ammattikorkeakoulujen parhaimmista ja että toiminnalla on merkittävä vaikutus alueellisessa kehittämistyössä. Lisäksi ta-

voitteena on osaamisen ja kilpailukyvyyn varmistaminen vahvoissa alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa ja tiivis yhteistyö kumppaneiden kanssa.

Karelian vuosille 2013–2016 laaditun strategian väliarvioinnin yhteydessä vuonna 2015 painoalavalintoja ja niihin liittyvää osaamista on täsmennetty ja kuuden painoalan sijasta on valittu kaksi painoalaa, jotka ovat kestävät energiaratkaisut ja materiaalit sekä uudistuvat hyvinvointipalvelut. Karelia 2020-strategiassa painoalavalinnat ja niihin liittyvän TKI-toiminnan avulla edistetään alueellista elinkeinojen uusiutumista, kasvua, innovaatioiden käyttöönottoa ja yrittäjyyttä. Lisäksi painalojen asiantuntemusta hyödynnetään koulutuksessa ja palveluliiketoiminnassa. Painoalat profiloivat opiskelijoiden opintoja ja osaamista. Kareliassa on painoaloihin kytkeytyvät ammattikorkeakoulun eri tehtävien yhteistyötä tukevat oppimis- ja palveluympäristöt.

Itsearviointiraportin ja toteutettujen haastatteluiden perusteella Karelian TKI-toiminta on strategialähtöistä ja laatujärjestelmän tuottamaa tietoa on hyödynnetty jatkuvan kehittämisen menetelmällä (sisäiset ja ulkoiset auditoinnit), ja niiden perusteella on tehty muutoksia ja uudelleenmäärittelyitä toiminnan tavoitteisiin (painalojen vähentäminen ja suuntaaminen ilmiöpohjaisiin painoaloihin). TKI-toiminnan strategiset tavoitteet on kirjattu Karelia2020-strategiaan ja vuositasolla kehittämistoimenpiteiksi Karelia TASO –sopimukseen. TKI-toiminnan tavoitteiden kytkentä koulutukseen on nostettu kehittämiskohteeksi laatujärjestelmän tuottaman tiedon perusteella, mm. TKI:n ja opetuksen integraation osalta.

Haastatteluissa nostettiin esille myös se, että OPS-väliarvioinnissa on huomioitu TKI:n ja opetuksen integraatioteemat arvioitavina osa-alueina, jotka vaikuttavat opetussuunnitelmien uudistamiseen. TKI-toimintaa toteutetaan myös Karelian oppimis- ja palveluympäristöissä (Voimala & Dynamo), jotka toimivat yhteisinä tekemisen paikkoina, ja mahdollistavat opiskelijoiden kiinnittymisen TKI-toimintaan. Opiskelijahaastatteluissa nousi esille erityisesti projektityöt ja harjoittelut mahdollisuutena kiinnittyä mukaan TKI-toimintaan.

Karelian TKI-toiminta ja valitut painoalat tukevat maakunnan keskeisiä strategioita ja kehittämisohjelmia. Sidosryhmähaastattelut vahvistivat tämän konkreettisen toiminnan tasolla, ja Karelia koettiin ketteränä ja joustavana yhteistyökumppanina.

TKI-TOIMINNAN LAADUNHALLINNAN MENETTELYTAPOJEN TOIMIVUUS JA VAIKUTTAVUUS

TKI-toiminnan suunnittelua ohjaavat Karelia2020-strategia, strategiakaudelle laadittavat painalojen toimenpidesuunnitelmat, Karelia/TASO -sopimuksen vuosittaiset kehittämistavoitteet sekä keskeisten kumppaneiden kanssa laaditut kumppanuussopimukset ja toimenpidesuunnitelmat. TKI-projektien suunnittelua ja toteutusta on kuvattu TKI-toiminnan prosesseissa. Opetuksen integraatiota TKI-toimintaan on määritelty koulutusten opetus- ja toteutussuunnitelmissa.

TKI-toiminnan prosesseja on kolme: projektin valmistelu ja rahoituksen hakeminen, projektin käynnistäminen ja toteutus sekä projektin päättäminen ja jatkuvuus. Prosesseja on tiivistetty ja selkeytetty aiempien auditointien palautteen perusteella. Prosessien lisäksi TKI-toiminnan eri vaiheisiin liittyvää ohjeistusta, toimintamalleja ja käytäntöjä kuvataan Karelia-intrassa, johon kaikilla Karelian toimijoilla ja opiskelijoilla on pääsy. TKI-toiminnan prosesseilla on liittymäpinta koulutuksen, kumppanuuksien hallinnan, johtamisen ja palveluliiketoiminnan prosesseihin.

Projektitoiminnan kokonaisuuden hallinnassa on ollut käytössä vuodesta 2009 Karelia-ammattikorkeakoulussa rakennettu, toimintaan räätälöity prosessinhallintaohjelma, Proha, joka mahdollistaa TKI-toiminnan läpinäkyvyyden koko organisaation tasolla. Prohan avulla kootaan tieto ammattikorkeakoulussa valmistelussa sekä käynnissä olevista projekteista. Projekteissa syntyneen tiedon, tulosaineiston ja tulosten vaikuttavuuden parantaminen osana aineistohallintasuunnitelmien laadintaa on osa Karelian meneillään olevaa ATT (Avoin tiede ja tutkimus) toimintatapojen määrittelyä.

TKI-toiminta on organisoitu uudelleen syksyllä 2016. Ammattikorkeakoulun TKI-toiminnasta ja TKI-tukipalveluista vastaa tutkimus- ja kehittämisjohtaja. Painoaloista ja niiden sisällöllisestä kehittämisestä vastaavat strategiakauden ajaksi nimetyt kehittämisspäälliköt, joiden työparina toimivat kehittämisasiantuntijat. Muita painoaloilla ja TKI-toiminnassa mukana olevia tahoja ovat koulutusspäälliköt, yliopettajat, projektispäälliköt ja muu projektihenkilöstö sekä TKI-tukipalvelut, opetushenkilöstö ja opiskelijat (projektikohtaisesti). Rehtorin nimeämä TKI-ryhmä vastaa TKI-toiminnan laadunhallinnan ja kehittämistoimenpiteiden koordinoinnista sekä integroinnista koulutukseen ja palveluliiketoimintaan. TKI-ryhmän puheenjohtajana toimii tutkimus- ja kehittämisjohtaja. Ryhmän jäseniä ovat toimialajohtajat, koulutusspäälliköt, kehittämisspäälliköt, kehittämisasiantuntijat, TKI-tukipalvelut sekä opiskelijakunta POKA. TKI-toiminnan tuloksista raportoidaan johtoryhmässä ja ammattikorkeakoulun hallitukselle osana osavuositarkastusta.

Karelia-ammattikorkeakoulun opetus-, TKI- ja palvelutoiminnan integraation sisäisessä auditoinnissa on havaittu, että on tarve luoda yhtenäisiä toimintatapoja opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiolle. Esimerkiksi opintojen toteutussuunnitteluprosessiin, että opetushenkilöstön työaika-suunnitteluprosessiin on kirjattu näihin liittyen täsmentäviä ohjeita.

Laadunhallinnan menettelytavat (Karelia TKI-intra, Proha-prosessinhallintaohjelma, sisäiset auditoinnit, tulosten raportointi 'kuukausiraportti', TKI-ryhmä, TKI-palautte) ja toiminnan tehtävät ja vastuut suhteessa strategiaan ja Karelia TASO:n on kuvattu selkeästi. Strategisen johtamisen ja konkreettisen toiminnan välillä toimivan TKI-ryhmän rooli on nostettu kehittämiskohteeksi syksyllä tapahtuneen TKI-toiminnan organisoitumisen vuoksi. Rehtori / toimitusjohtaja vastaa TKI-toiminnan taloudellisen riskin ottamisesta. Menettelytapoja siitä, miten riskien arviointi käytännössä Karelia-amk:ssa tapahtuu, ei ole itsearviointiraportissa kuvattu, eikä tullut haastatteluissa esille.

Työelämän kytkentä nousi vahvasti esille sidosryhmä- ja TKI-ryhmien haastatteluissa. Auditointiryhmän näkemys on, että Karelian TKI-toiminnan ja kumppanuustoiminnan välistä kytkentää tulisi vahvistaa ja nostaa kehittämiskohteeksi.

Toiminnan suunnittelun tavoitteet on sidottu Karelia TASO-prosessiin. TKI-prosesseja on tiivistetty ja selkeytetty perustuen aiempien auditointien palautteeseen. TKI-toiminnan ohjeistukset ovat avoimesti saatavilla (opiskelijat, henkilöstö). Projektien käynnistämisen tehostaminen nostettu kehittämiskohteeksi perustuen TKI-projektien kuukausiraporttiin ja yhtenäiseen toimintatapaan raportin käsittelyssä. Prosessinhallintajärjestelmä Proha toimii TKI-prosessin keskitettynä dokumentaatiopaikkana. Olisi ollut hyvä, jos järjestelmän käytön vastuita olisi avattu tarkemmin osana itsearviointiraporttia.

TKI-toiminnan projektin valmistelu ja rahoituksen hakeminen -prosessin kehittämisen ja dokumentaation kannalta voisi olla hyvä huomioida myös opetuksen integraatiosta suunniteltujen tavoitteiden ja tarpeiden kirjaaminen Prohaan.

Karelian TKI-toiminnassa on päätetty jatkaa projektien tulosten hyödyntämistä osana kansallista ATT-ohjelmaa (Avoimen tieteen ja tutkimuksen –ohjelma) ja integroida projektien hyödyntämissuunnitelmat osaksi aineistonhallintasuunnitelmien laadintaa. Toiminta on vasta käynnistymässä, ja tästä ei ole vielä dokumentaatiota. TKI-toiminnan tulosten ja yksittäisten projektien tulosten viestiminen organisaation sisällä on kehittämiskohde. Voisiko esim. kuukausiraportin keskeiset tiedot jakaa henkilöstölle henkilöstökokouksissa ja sisäisissä ja ulkoisissa uutiskirjeessä?

Kokonaisuudessaan TKI-toiminnan menettelytapoihin ja laadunhallinnan kokonaisuuteen on tehty paljon kehittämistoimenpiteitä, jotka selkeästi tukevat TKI-toiminnan laatu-työn kehittämistä ja vahvistavat toiminnan strategista otetta.

TKI-toiminnan arviointi ja kehittäminen

TKI-toiminnan arviointi ja kehittäminen kytkeytyvät ammattikorkeakoulun yhteisiin käytäntöihin. Keskeisiä tuloksia mitataan TKI-toiminnan ulkoisen rahoituksen, tutkimustyövuosien sekä TKI-opintopisteiden kertymän avulla (määrälliset mittarit). TKI-toiminnan laadullisia tuloksia kootaan palautekyselyillä, ohjausryhmätyöskentelyllä sekä osallistumalla ulkoisiin arviointeihin ja kilpailuihin. TKI-toiminnan palautekyselyä toteutettiin aiemmin omana erillisenä palautekyselynä kumppaneille ja sidosryhmille. Vuonna 2013 siirryttiin ammattikorkeakoulun kaikkia toimintoja koskevaan yhteiseen palautekyselyyn. Yhteisen palautekyselyn kautta ei kuitenkaan saatu riittävän kattavaa palautetta ja aloitteita ja näin ollen vuonna 2016 päädyttiin erilliseen TKI-toiminnan palautekyselyyn kumppaneille ja sidosryhmille. Palautekyselyn tulokset käsitellään TKI-ryhmässä ja niistä nousevat kehittämisehdotukset huomioidaan Karelia/ TASO -prosessissa ja projektien toteutuksessa.

Henkilöstön aloitteita ja palautteita varten TKI-intraan on perustettu aloitelaatikko. Aloitteet ja palautteet tulevat käsittelyyn tutkimus- ja kehittämisjohtajalle sekä kehittämispäälliköille, jotka vastaavat näiden käsittelystä ja jatkotoimista sekä palautteen palautteesta aloitteen tai palautteen tekijälle. Projektien talouden seurantaan on kehitetty vuonna 2016 uusi TKI-toiminnan kuukausiraportti, jossa seurataan projektikohtaisesti talouden toteumaa. Kuukausiseurannan avulla varmistetaan tavoitteiden toteutuminen projektisuunnitelman mukaisesti.

Kareliassa TKI-toiminnan tavoitteiden saavuttamista arvioidaan osavuosikatsausten, strategiapäivän sekä johdon katselmuksen yhteydessä. Hyvänä käytänteenä Kareliassa on kuukausittainen talouden seuranta ja toiminnan tulosten arviointi TKI-ryhmässä. Kuukausiseurannan avulla varmistetaan tavoitteiden toteutuminen projektisuunnitelmien mukaisesti. Projektikohtaiset hyödyntämissuunnitelmat on tunnustettu Kareliassa kehittämiskohteeksi, johon uudelleenorganisoinnin myötä on kiinnitetty huomiota. Opiskelijoilla ei ole aktiivista roolia TKI-toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä, tämä tulisi nostaa kehittämiskohteeksi. Karelia on itse tunnistanut kehittämiskohteeksi ohjausryhmätyöskentelyssä kertyneen palautteen systemaattisen hyödyntämisen osana toiminnan kehittämistä.

Työelämä osallistuu arviointiin ja kehittämiseen palautekyselyn kautta, joka toteutetaan kerran vuodessa, käsitellään TKI-ryhmässä ja reagoidaan akuutteihin kehittämiskohteisiin välittömästi ottamalla mm. suoraan yhteyttä palautteen antajaan.

Strategisen johtamisen tueksi ja arviointityön kehittämiseksi TKI-toiminnan vuosikello voisi olla hyvä uusi käytäntö, joka auttaisi henkilöstöä tunnistamaan paremmin jatkuvan parantamisen mallin näkyvän TKI-toiminnassa.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

KARELIAN YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTTAVUUDEN JA ALUEKEHITYSTYÖN STRATEGISET TAVOITTEET

Karelia-ammattikorkeakoulu määrittelee itsearviointiraportissa, että Karelia on Karelia 2020 -strategian mukaisesti alueen merkittävin työ- ja elinkeinoelämän kehittämis- ja korkeakoulukumppani. Strategiassa määritellyn tehtävän mukaan ammattikorkeakoulu tarjoaa työelämäläheistä koulutusta koulutusvastuualueillaan. Se tukee elinikäistä oppimista, toteuttaa työelämää ja aluekehitystä edistävää opetukseen ja painoaloihin kytkeytyvää tutkimus-, kehittämisen- ja innovaatiotoimintaa sekä toimii tiiviissä yhteistyössä kumppanien kanssa. Vuosittaiset tavoitteet toiminnalle määritellään Karelia/TASO -sopimuksessa. Itsearviointiraportissa todetaan myös, että Karelian aluekehitystyö toteutuu kaikkien ammattikorkeakoulun päätehtävien avulla. Karelian sopimusperusteiset kumppanuudet määritellään strategisiin-, avain- ja toiminnallisiin kumppanuuksiin. Kumppanuustoiminta kattaa myös sidosryhmät, alumnit ja asiakkaat.

Karelia määrittelee keskeiseksi toiminta-alueekseen Pohjois-Karjalan ja erityisesti Joensuu seudun. Itsearviointiraportin mukaan aluekehitystyö toteutuu kaikkien ammattikorkeakoulun päätehtävien avulla, jota varmistetaan kumppanuuksien hallinnan toimintamallilla. Toimintaa johtaa tutkimus- ja kehittämisjohtaja.

Itsearviointiraportin ja tehtyjen haastattelujen perusteella Kareliassa olisi hyvä määritellä miten yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö konkreettisesti toteutuvat kolmen päätehtävän kautta ja tunnistaa mittarit, jotka todentavat Karelian yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä. Sidosryhmät näkevät Karelian aktiivisena yhteiskunnallisena vaikuttajana ja sujuvana sekä ketteränä toimijana.

MENETTELYTAVAT, JOTKA TUKEVAT STRATEGIAN TOTEUTTAMISTA

Karelian keskeiset menettelytavat, jotka tukevat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön strategisia tavoitteita ovat: kumppanuuksien hallintajärjestelmä, avoin ammattikorkeakoulu, maakuntakorkeakoulu ja palveluliiketoiminta.

Kumppanuuksien hallinnasta vastaa palveluliiketoiminnan päällikkö. Karelian ylin johto toimii strategisten kumppanien vastuutahona. Nimetyt avainkumppanivastaavat toimivat avainkumppaneiden yhdys- ja vastuuhenkilöinä. Vuonna 2015 Kareliassa on nimetty kumppanuustyöryhmä, jonka tehtävänä on edistää ja yhtenäistää kumppanuustoimintaa.

Karelian sopimusperusteiset kumppanuudet on määritelty strategisiin-, avain- ja toiminnallisiin kumppanuuksiin. Kumppanuustoiminta kattaa myös sidosryhmät, alumnit ja asiakkaat. Kumppanuustietoja ylläpidetään CRM-järjestelmässä ja sopimukset ovat nähtävillä intranetissä.

Yhtenä keskeisenä menettelytapana itsearviointiraportissa todetaan olevan Karelian kumppanuuksien hallinnan toimintamalli, jolla varmistetaan aluekehitystyön toteutus opetus-, TKI- ja palveluliiketoiminnassa sekä systemaattinen yhteistyö ja vaikuttaminen.

Haastattelujen ja itsearviointiraportin mukaan kumppanuuksien hallinnan toimintamalli on toimiva ja luottamukseen perustuva käytännön toiminnan tasolla (avainkumppanit/Karelian avainkumppanivastaava sekä strategiset kumppanit/AMK:n johto). Kehittämisen sykli toimii suunnittelun ja toteutuksen osalta hyvin, mutta arvioinnin ja kehittämisen menettelytapoja ei haastatteluissa tunnistettu, vaikka itsearviointiraportissa ne oli kuvattu. Voisi olla hyvä, että Kareliassa tarkennettaisiin menettelytapoihin liittyviä vastuuta ja kiinnittymistä kaikkiin perustehtäviin.

Karelia on kehittänyt avoimen ammattikorkeakoulun tarjontaa ja toimintaa viime vuosina systemaattisesti. Osana tätä kehittämistä on tehty yhteistyössä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kanssa pitkäjänteistä kehittämistyötä opintojen sujuvaan etenemiseen ammatilliselta toiselta asteelta ammattikorkeakouluun liittyen. Sujuva väylä -yhteistyötä on kehitetty ja pilotoitu vuodesta 2012 alkaen. Yhteisten hankkeiden (Sujuva väylä ammatillisesta koulutuksesta ammattikorkeakouluun ja Laadukkaasta koulutuksesta nopeammin työelämään) tuloksena on sosiaali- ja terveysalan väyläopintojen kehittämisessä saavutettu merkittäviä tuloksia ja kokonaisopiskelu-aikaa on pystytty nopeuttamaan lähes vuodella. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opiskelijoille suunnatut sujuva väylä -opinnot ovat vakiintunut yhteisen sopimuksen mukaisesti osana avoimen ammattikorkeakoulun toimintaa (<http://www.vaylaopinnot.fi/>).

Karelian avoimen amk:n toiminta näyttäytyi haastattelujen ja itsearviointiraportin pohjalta strategialähtöiseltä ja systemaattiselta toiminnalta. Avoimen amk:n toiminta koostuu monipuolisista koulutustoiminnoista (polkuopinnot, väylä-opinnot, HOPS, yksittäiset avoimen toteutukset), joista välittyy vahva kehittämisote. Avoimen opinnot ovat integroituneet vahvasti koulutustoiminnan toteutukseen.

Maakunnallista yhteistyötä Karelia toteuttaa erityisesti Pohjois-Karjalan maakuntakorkeakoulun kautta. Karelia on koordinoinut maakuntakorkeakoulutoimintaa vuodesta 2006 lähtien. Mukana toiminnassa ovat Itä-Suomen yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate ja Pohjois-Karjalan Kesäyliopisto. Pohjois-Karjalan maakuntakorkeakoulun perustana on korkeakoulujen, koulutustoimijoiden ja seutukuntien välinen vuorovaikutus ja kumppanuus. Toiminnan lähtökohtana ovat seudulliset koulutus-, osaamis- ja kehittämistarpeet. Maakuntakorkeakoulun kautta kanavoituu alueen korkeakoulujen koulutus-, tutkimus- ja kehittämisspalveluja sekä opintoneuvontaa ja ohjausta yhteistyössä oppilaitosten, TE-toimistojen ja kirjastojen kanssa.

Maakuntakorkeakoulun toimintaa ohjaa laaja-alainen ohjausryhmä. Korkeakoulujen ja seudullisten toimijoiden vuorovaikutusfoorumina ovat seudulliset ohjausryhmät. Niiden tehtävänä on koota ja päivittää vuosittain koulutus-, kehittämis- ja innovaatio-suunnitelmat (KKI-suunnitelmat). Maakuntakorkeakoulutoiminnan koordinoinnista vastaa Karelia-amk:ssa toimiva maakuntakorkeakoulukoordinaattori.

Maakuntakorkeakoulu toteuttaa aluekehitystehtävää laaja-alaisesti koko Pohjois-Karjalan alueella. Hyvänä menettelytapana on seudulliset koulutus-, kehittämis- ja innovaatio-suunnitelmat, joita toteutetaan laajan oppilaitosverkoston avulla. Maakuntakorkeakoulun toiminta näyttäytyy vahvana aluekehittämisen toteuttamisen tapana, jonka kautta saadaan koko maakunta mukaan Karelian koulutus, TKI- ja palvelutoimintaan. Suuri kehittämispotentiaali toiminnan kehittämisessä voisi olla maakuntakorkeakoulun integrointi vahvemmin koulutustoimintaan samalla tavalla kuin avoimessa amk:ssa on tehty. Nyt näyttää siltä, että maakuntakorkeakoulu jää yhdeksi palveluliiketoiminnan toiminnoksi, vaikka toiminnan luonne aluekehittämistehtävän toteuttajana voisi olla huomattavasti strategisempi.

YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTTAVUUDEN JA ALUEKEHITYSTYÖN LAADUNHALLINNAN MENETTELYTAPOJEN TOIMIVUUS JA VAIKUTTAVUUS

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tuottamaa tietoa hallitaan CRM -järjestelmässä. Itsearviointiraportin mukaan Kareliassa ollaan ottamassa käyttöön uudistettu versio CRM:stä. Vuonna 2013 toteutettiin sisäinen auditointi liittyen kumppanuustoimintaan, jossa kehittämiskohteiksi arvioitiin mm. CRM-järjestelmän kehittämistarve, kumppanuusvastaavien roolin terävöittäminen sekä kumppanuustoiminnan yhteiset menettelytavat. Arviointiraportissa todettiin lisäksi, että palautteenkeruujärjestelmä ja palautteen käsittely eivät ole yhteneväisiä. Edellä mainittu kokonaisuus on kehittämistoimenpiteiden osalta kesken. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä toiminnan kehittämisessä. Tämä on auditointiryhmän mielestä selkeä kehittämiskohde Karelian toiminnassa.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

LAADUNHALLINNAN MENETTELYTAVAT JA KATTAVUUS

Laatujärjestelmä kytkeytyy strategiseen johtamiseen erityisesti strategiatyön ja Karelia/TASO-prosessin kautta. Ne ohjaavat erittäin tehokkaasti johtamista ja toimintaa sekä valittujen painoalojen, strategisten linjausten ja erityisesti strategisten mittaritavoitteiden avulla. Strategian toimeenpanossa toteutuu PDCA-syklin mukainen jatkuvan kehittämisen periaate. Tulosjohtaminen toimii organisaation kaikilla tasoilla strategisesta johdosta opiskelijatasolle saakka.

Koulutustoiminta kytkeytyy vahvasti Karelian strategiaan ja kehittämistavoitteita on kuvattu ja lisäksi arvioitu suhteessa 05/2015 tehtyyn strategian väliarviointiin. Strategisesta johtamisesta välittyy vahva kehittämisote. Kehittämistavoitteissa korostuvat opintojen sujuvuuden varmistaminen ja keskeyttämisten vähentäminen VARTU-mallilla sekä opetussuunnitelmauudistus ja sen mahdollistama perustehtävien integrointi sekä monialaiset opintokokonaisuudet. Strategisen mittariston hyödyntämisestä on vahvaa näyttöä ja eri toimijoiden osallistuminen on aktiivista ja henkilöstö on tietoinen ja sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin. Tulosjohtaminen on korostunut viime vuosina erityisesti rahoitusmallin muuttumisen myötä.

Karelian TKI-toiminta on strategialähtöistä ja laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään jatkuvan kehittämisen menetelmällä (sisäiset ja ulkoiset auditoinnit), ja niiden perusteella on tehty muutoksia ja uudelleenmäärittelyitä toiminnan tavoitteisiin. Laadunhallinnan menettelytavat (Karelia TKI-intra, Proha-prosessin hallintaohjelma, sisäiset auditoinnit, tulosten raportointi 'kuukausiraportti', TKI-ryhmä, TKI-palaute) ja toiminnan tehtävät ja vas-

tuut suhteessa strategiaan ja Karelia TASO:n on kuvattu selkeästi. Työelämä kytkeytyy vahvasti TKI-toimintaan.

Karelian keskeiset menettelytavat, jotka tukevat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön strategisia tavoitteita ovat: kumppanuuksien hallintajärjestelmä, avoin ammattikorkeakoulu, maakuntakorkeakoulu ja palveluliiketoiminta. Kokonaisuuden hallinnan kehittämiseksi tulisi konkreettisesti tunnistaa kolmen päätehtävän kautta miten yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö määritellään. Sidosryhmät näkevät Karelian aktiivisena yhteiskunnallisena vaikuttajana ja sujuvana sekä ketteränä toimijana.

LAATUKULTTUURI

Karelia-ammattikorkeakoululla on kahdenkymmenen vuoden päähän ulottuva erittäin pitkä perinne oman korkeakouluyhteisönsä laatukulttuurissa. Korkeakouluyhteisön jäsenistä erityisesti johto, opetushenkilöstö sekä tukipalveluhenkilöstö ovat erittäin sitoutuneita laatupoliitiikan tavoitteisiin, niin strategiaa toteuttavaan toimintaan ja tuloksien saavuttamiseen kuin erityisesti toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Viimeisten kymmenen vuoden aikana on panostettu paljon yhtenäisen ja vakiintuneen laadunvarmistus- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon laaja ja pitkään jatkunut hyödyntäminen on omalta osaltaan vaikuttanut Karelia-ammattikorkeakoulun laatukulttuuriin ja juurruttanut laatukulttuuria koko korkeakouluyhteisöön.

Karelian toiminnanohjauksessa kuin laatujärjestelmässä luoma läheisyysperiaate on omalta osaltaan edistänyt laatukulttuuria. Laatukulttuuri näyttäytyy opiskelijoille matalan hierarkian puuttumisena laatupoikkeamiin reagoimisessa ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Läheisyysperiaate ja organisaation kauttaaltaan läpäisevä laatukulttuuri ja sitoutuminen toiminnan parantamiseen ovat omalta osaltaan luoneet organisaation eri tasoille aloitteellisuutta laadun kehittämisessä.

Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

VAHVUUDET

- » Karelian laatukulttuurissa selkeästi arvostetaan opiskelijoiden antamaa palautetta ja se otetaan huomioon
- » Opiskelija-asiakasrajapinnassa opettaja – opiskelijatasolla prosessit pääsääntöisesti toimivat, ollaan sitoutuneita ja halutaan tehdä työ hyvin
- » Ulkoiset sidosryhmät sitoutuneet Karelian kehittämiseen ja Karelia nähdään alueellisena vaikuttajana, joka toimii sujuvasti ja ketterästi
- » Karelia on onnistunut luomaan vuorovaikutukselliset ja luottamukselliset suhteet työelämän kanssa
- » Läheisyysperiaate on hyvä käytänte ja kertoo korkeakouluyhteisön organisaatiokulttuurista
- » Tulosjohtaminen toimii organisaation kaikilla tasoilla strategisesta johdosta opiskelijatasolle saakka
- » Nykyinen OPS-prosessi mahdollistaa läheisyysperiaatteeseen perustuvan OPS:in joustavat muutokset
- » Koulutustoiminnan johtamisen prosessien visualisointi (metrokartta) on uusi ja raikas kokonaisuus
- » Palautteet käsitellään läheisyysperiaatteen mukaan, ja Kareliassa arvostetaan opiskelijoiden antamaa palautetta
- » Opiskelijat kokevat toimivimpina palautekäytänteinä vuosittaiset kehityskeskustelut ja OPALA-palautteen

HYVÄT KÄYTÄNTEET

- » Avainkumppanuudet ja kumppanuusjärjestelmä
- » Karelia-Vipunen = tulosten seurannan työkalu on hyvä käytänne ja oivallinen tulosjohtamisen väline, jolla on vaikuttavuutta
- » VARTU-toiminta
- » Opiskelijat kokevat toimivimpina palautekäytänteinä vuosittaiset kehityskeskustelut ja OPALA-palautteen
- » HOPS-keskustelut säännöllisiä
- » Nykyinen OPS-prosessi mahdollistaa läheisyysperiaatteeseen perustuvan OPS:in joustavat muutokset
- » Alumnitoiminta International Business koulutuksessa

KEHITTÄMISKOHTEET

- » Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehityksen tavoiteasetanta kaipaa selkeyttämistä ja vaikuttavuuden sekä aluekehityksen laadullista arviointia on kehitettävä
- » CRM-järjestelmän käyttöoikeuksien laajempi avaaminen ja läpinäkyvyyden kehittäminen
- » Avainkumppanuuksien kokonaisuuden hallinta ja dokumentaation tuottaman tiedon systemaattinen hyödyntäminen koko organisaatiossa
- » Sähköisen opintojaksopalautejärjestelmän systemaattinen käyttö
- » Kehittämisyhmien roolin selkiyttäminen suhteessa linjaorganisaatioon
- » Isojen organisaatiomuutosten jälkeen olisi hyvä miettiä johtamisprosesseja ja turvata johtamisen käytänteitä
- » Työelämän palautteen dokumentointia ja palautekäytännön systematisointia tulee kehittää
- » TKI-toiminnan ja kumppanuustoiminnan välistä kytkeä tulisi vahvistaa
- » Opiskelijoiden roolin vahvistaminen TKI-toiminnan prosessien eri vaiheissa
- » Karelian projekteista viestiminen organisaation sisällä
- » CRM:n menettelytavoista sopiminen
- » Maakuntakorkeakoulun integrointi koulutustoimintaan kehittämiskohde, mikä tukisi laajemmin Karelian aluekehittämistehtävää
- » Koulutuksen kansainvälistäminen
- » Monimuotokoulutuksen tukipalveluiden kehittäminen ja toimintojen laadunvarmistus



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA C:42
ISBN 978-952-275-237-6 | ISSN 2323-6914