

## Laatukäsikirja

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laadunvarmistusjärjestelmää, vaan laadunvarmistuksen elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua. Tällä ratkaisulla laadunvarmistuksesta on pyritty tekemään luonteva osa ammattikorkeakoulun normaalia, päivittäistä toimintaa.

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

Laatukäsikirjassa on kuvattu ammattikorkeakoulun keskeiset toiminnot. Käsikirjan sisältö on jäsennetty edellä mainittujen laadunvarmistuksen elementtien pohjalta. Laatukäsikirjan sähköinen versio on ladattavissa osoitteessa [www.pkamk.fi](http://www.pkamk.fi) kohdasta PKAMK info – Laatutyö PKAMK:ssa.



B:25  
POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULUN  
LAATUKÄSIKIRJA

**POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA:**

B:25

**VASTAAVA TOIMITTAJA:**

YTT, dos. Anna Liisa Westman

**KIRJOITTAJAT:**

Pekka Auvinen & Mikko Penttinen

**TAITTO JA VALOKUVAT:**

Hanna Tyrväinen

**KUVIOT:**

Riku Rantala (kuvio 1)

Olga Pletcheva (kuvio 3)

**PAINOPAIKKA:**

Kopijyvä Oy, 2011

ISBN 978-951-604-138-7 (painettu)

ISBN 978-951-604-139-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-3821 (painettu)

ISSN 1797-383X (verkkojulkaisu)

**B:25**

**POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULUN**

# **LAATUKÄSIKIRJA**

**VERSIO 2.0 // HYVÄKSYTTY 30.3.2011 // REHTORI VESA SAARIKOSKI**

## SISÄLLYS

<b>1. POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNVARMISTUS</b> .....	1
1.1. Laadunvarmistus ja toiminnanohjaus PKAMK:ssa.....	1
1.2. Laadunvarmistuksen organisointi.....	4
<b>2. ULKOINEN OHJAUS</b> .....	7
<b>3. STRATEGINEN PERUSTA</b> .....	9
3.1. ISAT-kumppanuusstrategia 2010–2012.....	11
3.2. PKAMK:n strategia 2007–2012.....	11
3.3. Kehittämishjelmat.....	13
<b>4. JOHTAMISJÄRJESTELMÄ</b> .....	14
<b>5. TOIMINNAN SUUNNITTELU</b> .....	15
5.1. Strategiatyö.....	15
5.2. Tavoitesopimusmenettely.....	16
5.2.1. Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimusmenettely.....	16
5.2.2. PKAMK:n sisäinen tavoitesopimusmenettely.....	16
<b>6. TOIMINTAPROSESSIT</b> .....	17
6.1. Ydintoiminnot.....	18
6.1.1. Koulutustoiminta.....	19
6.1.2. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta.....	20
6.1.3. Palvelutoiminta.....	20
6.2. Strateginen johtaminen ja ohjaus.....	21
6.3. Tukipalvelutoimintojen ohjeistukset.....	22
<b>7. TOIMINNAN ARVIOINTI</b> .....	23
7.1. Ulkoiset arvioinnit.....	23
7.2. Palautejärjestelmät.....	23
7.2.1. Opiskelijapalaute (OPALA).....	25
7.2.2. Työelämäpalaute (TYPALA).....	25
7.2.3. Henkilöstöpalaute (HEPALA).....	26
7.3. Sisäiset arvioinnit.....	26
7.3.1. Strategian itsearviointi.....	27
7.3.2. Laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi.....	27
7.3.3. Johdon katselmus ja toimintakertomus.....	27
<b>8. TOIMINNAN KEHITTÄMINEN</b> .....	27

Liite 1: LAADUNVARMISTUKSEN VASTUUT

Liite 2: LAADUNVARMISTUKSEN JA TOIMINNANOHJAUKSEN KÄSITTEITÄ

*PKAMK-intran linkit merkitty »-symbolilla ja lukujen 6.1, 6.2 ja 6.3 prosessien ja toimintaohjeistuksen nimet toimivat linkkeinä PKAMK-intraan.*

## 1. POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNVARMISTUS

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen tavoitteena on

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

Tässä laatukäsikirjassa kuvataan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen tavoitteet sekä toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset elementit. Laatukäsikirjan päivittämisestä vastaa suunnittelu ja laatujohtaja ja sen hyväksyy rehtori. Laatukäsikirjaan on linkitetty dokumentteja ja oheismateriaalia. Laatukäsikirjan sähköinen versio on ladattavissa osoitteessa [www.pkamk.fi](http://www.pkamk.fi) – PKAMK info – Laatusyö PKAMK:ssa.

### 1.1. Laadunvarmistus ja toiminnanohjaus PKAMK:ssa

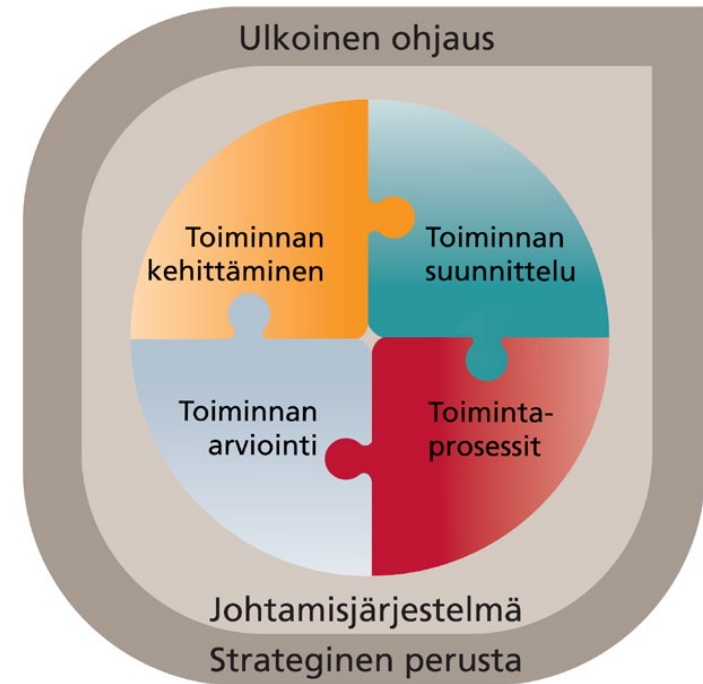
Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laadunvarmistusjärjestelmää, vaan laadunvarmistuksen elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (PKAMK-intra). Tällä ratkaisulla laadunvarmistuksesta on pyritty tekemään luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun intranetin jäsenyyksen perustana ovat laadunvarmistuksen keskeiset elementit (kuvio 1). Laadunvarmistus perustuu W. E. Demingin kehittämään jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva sykli, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Demingin sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunvarmistuksen keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta ja johtamisjärjestelmä.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toiminnanohjaus ja laadunvarmistus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toiminnanohjauksen tehtävänä on suunnata toiminta

strategisten valintojen pohjalta ja saada ammattikorkeakoulu toimimaan strategiansa mukaisesti. Oman strategian lisäksi toimintaa ohjaa Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa laadittu ISAT-kumppanuusstrategia.

*Laatua yhteistyöllä*  
- joka päivä pieniä parannuksia



Kuvio 1. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen elementit

Toiminnanohjausprosessi jäsentyy viiden vuoden välein laadittavan strategia-prosessin pohjalta. Toiminnanohjaus toteutuu kolmella eri tasolla:

- › opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välillä (OKM/TASO),
- › ammattikorkeakoulun ja keskusten välillä (PKAMK/TASO) sekä
- › keskusten sisäisenä toiminnanohjauksena.

Toiminnanohjausta toteutetaan seuraavien säännöllisesti toteutuvien käytäntöjen avulla, joiden dokumentointi toteutetaan sähköisesti ammattikorkeakoulun intranetissä (PKAMK-intra):

#### **STRATEGIATYÖ**

- › strategian laadinta osallistavana prosessina 4–5 vuoden välein
- › strategian toteutumisen arviointi strategiakauden puolivälissä ja lopussa
- › kehittämissuunnitelmien laadinta strategiakaudelle
- › strategiapäivät kaksi kertaa vuodessa koko henkilöstölle (toukokuu ja joulukuu)

#### **TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI**

- › tavoitesopimusneuvottelut opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa (OKM/TASO)
- › ammattikorkeakoulun sisäisen tavoitesopimuksen laadinta vuosittain (PKAMK/TASO)
- › rahanjako yksiköille (vuotuinen käyttötaloussuunnitelma) ja talouden seuranta osavuosikatsauksissa neljännesvuosittain
- › henkilöstösuunnitelman päivitys vuosittain
- › keskusten toiminnan itsearviointi ja johdon katselmus vuosittain
- › toimintakertomus vuosittain

#### **TOIMINNAN STRATEGINEN JOHTAMINEN**

- › johtokunta ja ammattikorkeakoulun hallitus kuukausittain
- › johtoryhmä (ammattikorkeakoulun johto ja keskusten johtajat) viikoittain
- › matriisiryhmien kokoukset kuukausittain
- › keskusten johtotiimit viikoittain ja muut tiimit noin kuukauden välein
- › vuosittaiset kehityskeskustelut

-----  
*Strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessit »  
Toiminnanohjauksen vuosikello »*

## **1.2. Laadunvarmistuksen organisointi**

Ammattikorkeakoulun rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Rehtorin nimittämä laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun matriisiryhmistä, jonka tehtävänä on koko organisaation laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyöosaamisen kehittäminen. Laaturyhmä koostuu keskusten johtajista, jotka vastaavat laatutyöstä omissa yksiköissään, keskeisten hallinto- ja kehittämissuhteiden johtajista sekä laatutyön käytännön koordinoimista hoitavista laatukoordinaattorista ja hallinnon suunnittelijasta. Laaturyhmä on nimitetty kaikkien muiden matriisiryhmien tavoin kolmen vuoden määräajaksi, jonka jälkeen ryhmän kokoonpanoa ja tehtäviä tarkennetaan tarvittaessa.

Suunnittelu- ja laatujohtaja vastaa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä ja sen mukaisten toimien toteuttamisesta. Hänen tukena toimivat laatukoordinaattori ammattikorkeakoulun laatutyön asiantuntijat sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen kehittämissuhteiden -yksikkö. Kehittämissuhteiden tehtävänä on huolehtia ammattikorkeakoulun tietohallinnosta, tavoitesopimusprosessin valmistelusta ja koordinoimisesta, laatutyöstä sekä opetuksen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelusta ja koordinoimisesta. Keskusten johtajat sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen yksiköiden vetäjät vastaavat keskusten toiminnan laadusta, laatutyön organisoinnista sekä laadunvarmistusjärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta omissa yksiköissään. Laadunvarmistuksen vastuut on kuvattu tarkemmin liitteen 1 taulukossa.





#### LAATURYHMÄN JÄSENET 2009–2011

**Ulla Asikainen**

- biotalouden keskuksen johtaja

**Pekka Auvinen**

- suunnittelu- ja laatujohtaja (ryhmän puheenjohtaja)

**Eero Elsinen**

- hallinto- ja talousjohtaja

**Ulla Kallio**

- hallinnon suunnittelija (ryhmän sihteeri)

**Jyrki Kankkunen**

- liiketalouden ja tekniikan keskuksen johtaja

**Harri Mikkonen**

- työelämä- ja kansainvälistymispalvelujen johtaja

**Raimo Moilanen**

- muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksen johtaja

**Lasse Neuvonen**

- kehittämisjohtaja

**Mikko Penttinen**

- laatukoordinaattori

**Petri Raivo**

- luovien alojen keskuksen johtaja

**Susanna Rosell**

- sosiaali- ja terveysalan keskuksen johtaja

## 2. ULKOINEN OHJAUS

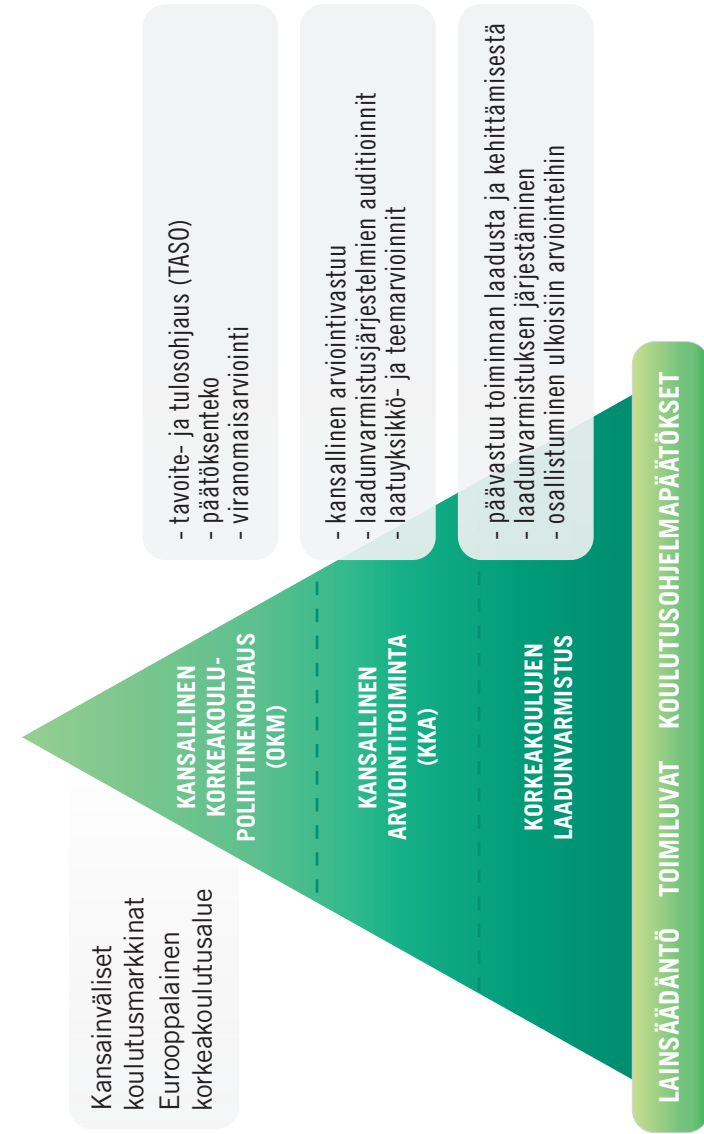
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ulkoinen ohjaus voidaan jakaa kansainväliseen, kansalliseen ja alueelliseen ohjaukseen. Toimintaan keskeisesti vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (EHEA) rakentaminen, kansallinen korkeakoulupoliittinen ohjaus, ammattikorkeakoulun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

Kansallisen koulutuspolitiikan muutoksen lisäksi kansainvälinen koulutuspolitiikka vaikuttaa entistä enemmän maamme korkeakoulujen toimintaan. Kansainvälinen kilpailu on kiristynyt myös korkeakoulutuksen alueella. Euroopan tasolla tähän haasteeseen on vastattu 1990-luvun lopulla käynnistyneen Bolognan-prosessin avulla, jonka tavoitteena on yhtenäisen eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (European Higher Education Area, EHEA) luominen vuoteen 2010 mennessä. Korkeakoulujen laadunvarmistuksen kehittäminen on yksi Bolognan-prosessin keskeisistä tavoitteista.

Suomen korkeakoulutuksen kansallinen laadunvarmistus koostuu kolmesta osasta, joita ovat kansallinen korkeakoulupoliittinen ohjaus, korkeakoulujen oma laadunvarmistus ja kansallinen arviointitoiminta (kuvio 1). Näiden kolmen tekijän rinnalla kansainvälisen yhteistyön vaatimukset ovat lisääntyneet. Kansallinen luottamus oman korkeakoulutuksen yhtenäiseen tasoon ja laadukkuuteen ei enää riitä, vaan korkeakoulutuksen on oltava myös kansainvälisesti ymmärrettävä ja luottamusta herättävä. Erityisesti opiskelijoiden ja työvoiman liikkuvuus lisää tarvetta kansainvälisesti vertailukelpoiseen koulutuksen ja tutkintojen laadun osoittamiseen. Ammattikorkeakoulun tutkintorakenteessa ja opetussuunnitelmatyössä on huomioitu aktiivisesti Bolognan prosessin vaatimukset.

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa kansallisesta korkeakoulupoliittisesta ohjauksesta. Ohjaus perustuu lainsäädäntöön, toimilupapäätöksiin sekä ministeriön, ammattikorkeakoulujen ja ammattikorkeakoulujen ylläpitäjien väliseen tavoitesopimusmenettelyyn (ks. luku 5.2.1).

Lainsäädännön perusteella kaikilla korkeakouluilla on itsehallinto ja sen mukainen tehtävä ja vastuu koulutuksen järjestämisestä ja laadusta. Ammattikorkeakoululain mukaan korkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämässä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta, jatkuvasta kehittämisestä ja



Kuvio 2. Korkeakoulujen kansallinen laadunvarmistusjärjestelmä

osallistua määrävälein ulkopuoliseen laadunvarmistusjärjestelmän auditointiin. Jokainen korkeakoulu voi rakentaa omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivan laadunvarmistusjärjestelmän. Täten korkeakoulu päättää ja vastaa itse laadunvarmistuksen erityistavoitteista, käytettävistä menetelmistä ja niiden kehittämisestä.

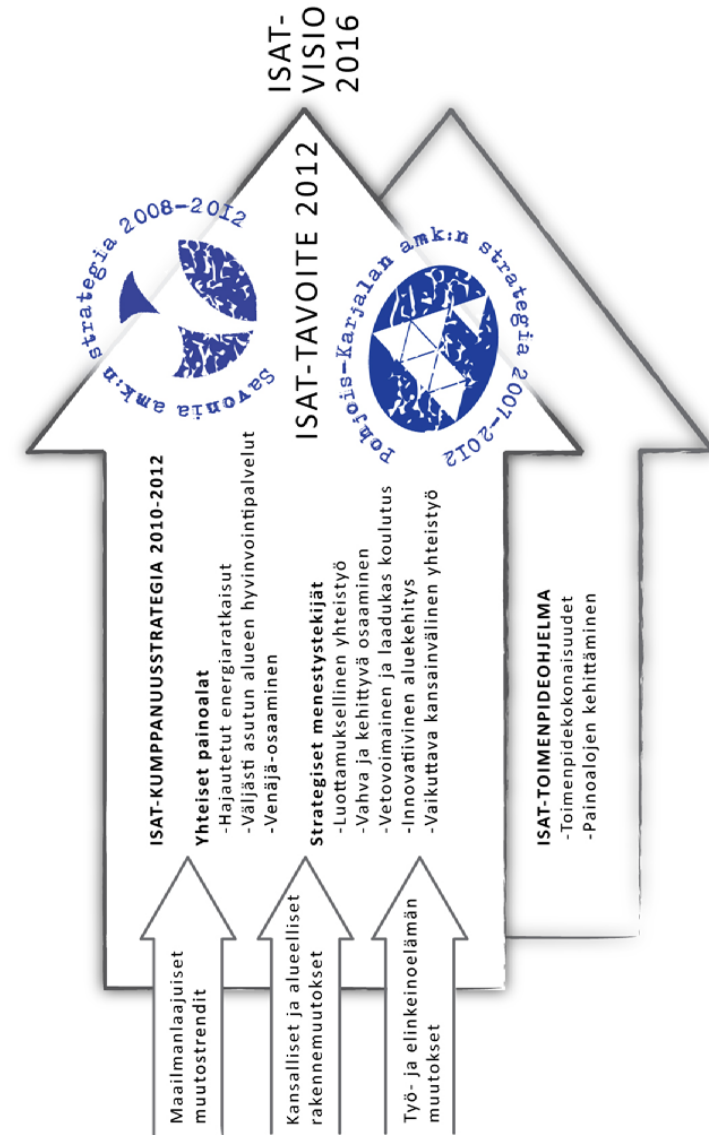
Korkeakoulujen ulkoinen arviointi kuuluu Suomessa pääsääntöisesti Korkeakoulujen arviointineuvostolle (KKA), jonka toiminta perustuu lainsäädäntöön. Laadunvarmistusjärjestelmien auditointi on yksi Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamista arviointitehtävistä. Sen tavoitteena on tukea korkeakoulujen laatutyötä sekä todentaa Suomen kansallisen ja korkeakoulutasoisen laadunvarmistuksen pätevyys ja johdonmukaisuus. Auditointimalli on rakennettu eurooppalaisten laadunvarmistusperiaatteiden mukaisesti, jolloin se edistää näiden periaatteiden siirtymistä ja soveltamista suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistuksessa.

Ulkoiden ohjauksen kannalta keskeisiä toimijoita ovat ammattikorkeakoulun kumppanit ja sidosryhmät. Ammattikorkeakoulun kumppanit on ryhmitetty strategiisiin kumppaneihin, avainkumppaneihin ja toiminnallisiin kumppaneihin. Koko ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta erityisesti strategisilla kumppaneilla ja sidosryhmillä on keskeinen merkitys. Avain- ja toiminnallisten kumppanuudet korostuvat keskusten toiminnan ohjauksessa.

Keskeisten kumppanien ja sidosryhmien linjaukset on huomioitu ammattikorkeakoulun strategisissa valinnoissa. Ammattikorkeakoulun henkilöstö on aktiivisesti mukana vaikuttamassa alueen kehittämislinjauksiin ja ammattikorkeakoulu on aloitteellinen monissa alueen kannalta tärkeissä kehityshankkeissa.

### 3. STRATEGINEN PERUSTA

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategiatyön keskeisiä lähtökohtia ovat eurooppalaisen korkeakouluysteistyön tiivistyminen, korkeakoulujärjestelmän rakenteellinen kehittäminen, toiminta-alueen ja maakunnan keskuskaupungin Joensuun tulevaisuuden ennakoituiden tarpeet. Vuonna 2008 käynnistynyt kumppanuuden rakentaminen Savonia-ammattikorkeakoulun (ISAT-kumppanuus) kanssa on vaikuttanut keskeisesti strategiisiin valintoihin viime vuosina.



Kuvio 3. ISAT-kumppanuusstrategia ja -toimenpideohjelma



Ammattikorkeakoulun strategisen perustan muodostavat ISAT-kumppanuusstrategia vuosille 2010–2012, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategia vuosille 2007–2012 sekä strategioita täydentävät kehittämissuunnitelmat, jotka liittyvät koulutukseen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, palvelutoimintaan, henkilöstöasioihin, viestintään sekä kansainvälistymiseen.

### 3.1. ISAT-kumppanuusstrategia 2010–2012

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu allekirjoittivat syyskuussa 2008 sopimuksen strategisesta kumppanuudesta. Yhteistyömalli (ISAT) toimii korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen haasteisiin kilpailukykyisesti vastaavana yhteistyörakenteena Itä-Suomessa.

Molemmilla ammattikorkeakouluilla on omat vuoteen 2012 saakka ulottuvat strategiansa. ISAT-kumppanuusstrategia tavoitesopimuskaudelle 2010–2012 määrittää ammattikorkeakoulujen kumppanuuden suunnan sekä kriittiset menestystekijät ja käytännön toimenpiteet kumppanuuden rakentamisessa. ISAT-kumppanuusstrategia ja ammattikorkeakoulujen omat strategiat muodostavat yhdessä kiinteän ja toisiaan tukevan kokonaisuuden (kuviot 3).

Strategian pohjalta on laadittu ISAT-toimenpideohjelma, jossa käytännön toimenpiteet on ajoitettu sekä rahoitus ja tehtävät on jaettu toimintokohtaisille vastuuhenkilöille ja työryhmille.

### 3.2. PKAMK:n strategia 2007–2012

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategiassa määritellään korkeakoulun tahtotila. Strategia ohjaa henkilöstön toimintaa, päätöksentekoa, sisäistä ja ulkoista yhteistyötä sekä kumppaneiden valintaa. Strategiassa esitetyt linjaukset perustuvat valtakunnallisiin linjauksiin ja vaatimuksiin, nykytila-analyyysiin, maakunnan kehittämistarpeisiin sekä toimintaympäristön tarpeisiin, vaatimuksiin ja muutosten ennakointiin. Strategia laadittiin osallistavana prosessina sisäisissä seminaareissa, koulutuspäivillä sekä yhteistyökumppaneille tarkoitetuissa seminaareissa.

Ammattikorkeakoulun strategiset näkökulmat ja valinnat on tiivistetty oikeisiin tulokorttien esitystapaa noudattavaan kuvioon. Alueellisen vaikuttavuuden näkökulmassa korostuvat korkeakoulun vetovoima, terve talous, käytännön läheisyys ja vastuullisuus. Asiakasnäkökulma tuo esiin toimivat verkostot

ISAT-intrasivusto »  
PKAMK:n strategian -intrasivusto »



Kuvio 4. PKAMK:n strategiakartta 2007-2012

ja kumppanuudet, asiakaslähtöiset koulutusratkaisut, kysytyt koulutus- ja työelämäpalvelut ja arkipäivän kansainvälisyys. Sisäisen toiminnan näkökulmassa pääpaino on monialaisissa osaamiskeskuksissa, tehokkaassa toimintatavassa ja laadunvarmistuksessa. Henkilöstönäkökulmassa painotetaan osavaa yhteisöä, kannustavaa henkilöstöjohtamista sekä hyvinvoivaa henkilöstöä. Jokaiseen näkökulmaan liittyvälle valinnalle on määritelty päämittari. Valintoja määrittää ammattikorkeakoulun näkymä vuodelle 2015.

### 3.3. Kehittämisohjelmat

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa on kuusi kehittämisohjelmaa. Ne ovat PKAMK:n vuosille 2007–2012 laadittua strategiaa täydentäviä ohjelmia, jotka laaditaan strategiakaudelle. Nykyiset ohjelmat koskevat vuosia 2011–2012.

Kehittämisohjelmat kuvaavat kunkin aihealueen lähivuosien kehittämislinjauksia ja valintoja sekä luovat perustan vuosittaisen kehittämis-toimenpiteiden suunnittelulle. Kullekin ohjelmalle on nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävinä ovat vastuu kehittämisohjelman laadintyöstä, ohjelman toteutuksen ohjaaminen ja raportointi ohjelman toteutumisesta johtoryhmälle.

#### KEHITTÄMISOHJELMAT JA VASTUUHENKILÖT

##### Henkilöstön kehittämisohjelma

- vararehtori Raimo Saarelainen

##### Kansainvälistymisen kehittämisohjelma

- erikoissuunnittelija Anneli Airola

##### Koulutuksen kehittämisohjelma

- suunnittelu- ja laatujohtaja Pekka Auvinen

##### Maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma

- työelämä- ja kansainvälistymispalvelujen johtaja Harri Mikkonen

##### TKI-toiminnan kehittämisohjelma

- tutkimus- ja kehittämisspäällikkö Anne Ilvonen

##### Viestinnän kehittämisohjelma

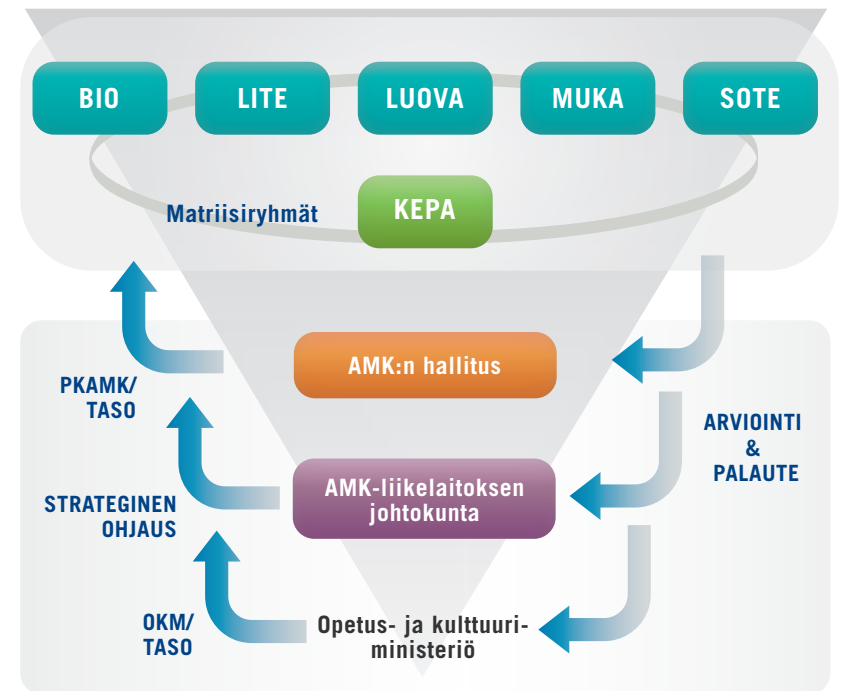
- markkinointipäällikkö Salli Soininen

*Kehittämisohjelmien -intrasivusto »*

## 4. JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehitystehtävä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on Joensuun kaupungin liikelaitos ja sen johtokuntana toimii Joensuun kaupunginhallitus.

Joensuun kaupunki päättää ammattikorkeakoulu-liikelaitoksen strategiasta ja sitä koskevista omistajapolitiittisista linjauksista. Ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori, joka toimii myös johtokunnan esittelijänä.



Kuvio 5. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun organisaatio

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu jakautuu kehittämis- ja palvelukeskukseen sekä viiteen koulutus- ja tutkimuskeskukseen: biotalouden keskus, liiketalouden ja tekniikan keskus, luovien alojen keskus, muotoilu ja kansainvälisen kaupan keskus sekä sosiaali- ja terveysalan keskus. Koulutus- ja tutkimuskeskuksen toiminnasta vastaa johtaja, jonka alaisina toimivat koulutus- ja kehittämispäälliköt ovat keskuksen henkilöstön esimiehiä. Kehittämis- ja palvelukeskus koostuu rehtorin toimiston lisäksi hallintopalveluista, kehittämispalveluista sekä työelämä- ja kansainvälistymispalveluista. Toimivallan jako ammattikorkeakoulussa määräytyy tarkemmin toimintasäännön perusteella.

Ammattikorkeakoulun keskeisiin toimintoihin liittyvillä matriisiryhmillä on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteon valmistelussa. Matriisiryhmiä ovat johtoryhmä, laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä, TKI-ryhmä, palvelutoiminnan ryhmä, aikuis-koulutusryhmä ja kansainvälisyysryhmä. Keskuksissa toimivat tiimit kytkeytyvät ammattikorkeakoulun matriisiryhmiin (kuviot 5).

## 5. TOIMINNAN SUUNNITTELU

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toiminnan ohjauksen keskeisiä osia ovat strategiatyö, opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimusmenettely (OKM/TASO) ja ammattikorkeakoulun sisäinen tavoitesopimusmenettely (PKAMK/TASO). Tämän lisäksi ammattikorkeakoulussa on paljon eri toimintoihin liittyviä suunnittelukäytäntöjä, jotka on kuvattu kunkin toiminnon prosessikuvausten yhteydessä.

### 5.1. Strategiatyö

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategiatyö käynnistyi toimilupahakemuksen laadintyön yhteydessä 1990-luvun puolivälissä. Sen jälkeen ammattikorkeakoulun strategia on uudistettu noin viiden vuoden välein.

Ammattikorkeakoulun strategisen perustan muodostavat ISAT-kumppanuusstrategia vuosille 2010–2012, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategia vuosille 2007–2012 sekä strategioita täydentävät kehittämisohjelmat, jotka liittyvät koulutukseen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, palvelutoimintaan, henkilöstöasioihin, viestintään sekä kansainvälistymiseen (ks. luku 4).

---

*Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun säännöt »  
Strategisen johtamisen ja ohjauksen -intrasivusto »*

## 5.2. Tavoitesopimusmenettely

### 5.2.1. Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimusmenettely

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulut ja ammattikorkeakoulujen ylläpitäjät sopivat ammattikorkeakouluille asetettavista tavoitteista kolmi-vuotisissa tavoitesopimuksissa (OKM/TASO-sopimus). Tällä hetkellä voimassa oleva sopimus on neuvoteltu vuosille 2010–2012. Sopimuksissa määritellään ammattikorkeakoulujen yhteiset kehittämistavoitteet, ammattikorkeakoulun profiili, tehtävä ja painoalat, rahoituksen perustana olevat laskennalliset opiskelijamäärät sekä tutkinto- ja muut tulostavoitteet. Vuodesta 2013 alkaen sopimukset laaditaan nelivuotisiajaksolle.

Koko sopimuskautta koskevien asioiden lisäksi vuosittain päätetään hanke- ja tuloksellisuusrahoituksesta sekä uusista ja lopetettavista koulutusohjelmista. Jatkossa tavoitesopimusneuvotteluja ei käydä enää vuosittain, vaan ministeriö antaa ammattikorkeakoululle vuosittain kirjallisen palautteen ja neuvottelut käydään vain tarvittaessa.

### 5.2.2. PKAMK:n sisäinen tavoitesopimusmenettely

PKAMK/TASO-prosessi on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun vuosittain toistuva sisäinen toiminnan suunnittelun prosessi. Sen tuloksena syntyy PKAMK/TASO-sopimus, joka hyväksytään ammattikorkeakoulun hallituksessa. Sopimus koostuu 1) koko ammattikorkeakoulua koskevista tavoitteista ja kehittämiskoh-teista, 2) keskusten tavoitesopimuksista sekä 3) kehittämis- ja palvelukeskusta koskevasta palvelusopimuksesta. Sopimuksen perustana ovat PKAMK:n strategia ja kehittämisohjelmat, ISAT-strategia sekä OKM/TASO-sopimus.

Koko ammattikorkeakoulua koskevat yhteiset tavoitteet ja keskusten tavoitteet on jäsennetty tasapainotetun tuloskortin (BsC) näkökulmia soveltaen. Tulokortilla käytettyjä näkökulmia ovat alueellisen vaikuttavuuden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja henkilöstönäkökulma. Myös tulos-tavoitteiden määrittelyssä käytetään samaa strategista mittaristoa, joka koostuu 23 yhteisestä mittarista. Mittaristo on koostettu opetus- ja kulttuuriministe-riön tavoitesopimuksissa käyttämistä tulosmittareista ja ammattikorkeakoulun oman toiminnan kannalta keskeisistä mittareista.

Kehittämis- ja palvelukeskuksen toimintaa linjaa palvelusopimus. Siinä sovi-taan kehittämis- ja palvelukeskuksen eri yksiköiden tuottamista palveluista,

---

*Strategiatyön prosessikuvaus »  
Toiminnan suunnittelun ja arvioinnin prosessikuvaus »  
OKM/TASO -intrasivusto »*

palveluiden laatutavoitteista, palveluiden keskeisistä kehittämiskohteista sekä seuranta- ja arviointimenettelyistä.

PKAMK/TASO-sopimuksen valmistelu ajoittuu syyskaudelle. Prosessi koostuu ammattikorkeakoulun yhteisten tavoitteiden työstämisestä elokuussa, keskustusten sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen eri yksiköiden sopimusesitysten laadinnasta syys-lokakuussa, sopimusneuvotteluista loka-marraskuussa sekä sopimuksen koostamisesta ja hyväksymisestä marras-joulukuun vaihteessa.

## 6. TOIMINTAPROSESSIT

Prosessikuvausten avulla kuvataan organisaation toimintatapoja, mikä auttaa järjestämään yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Prosessien kehittäminen liittyy organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Prosessin pohjana ovat visio, strategia ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Prosessin kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun, sujuvuuden ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun prosessit on jaoteltu ydintoimintojen prosesseihin, strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseihin sekä tukiprosesseihin (kuvio 6).

Ydintoimintojen sekä strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseista on laadittu prosessikaaviot sekä kirjalliset toiminta- ja työohjeet. Toiminta kuvaa ja täydentää sanallisesti prosessikaavion esitystä. Prosessien keskeisistä osaluista on laadittu tarkentavia työohjeita, jotka on linkitetty toimintaohjeisiin. Tukipalvelujen toiminnot on kuvattu pääosin työohjeilla.

Prosessit on kuvattu ensisijaisesti asiakkaiden näkökulmasta tavoitteena sujuvan toiminnan ja palvelun varmistaminen. Kuvauksissa on pyritty yksinkertaisuuteen ja pelkistämiseen. Niissä ei kuvata toiminnan kaikkia yksityiskohtia, vaan keskitytään niihin toimintoihin, jotka ovat ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta keskeisiä. Keskuksat voivat tarvittaessa tarkentaa ohjeistusta omien tarpeidensa perusteella. Prosessikartan ja käsitteiden perustana ovat Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) suositukset, joita on sovellettu ammattikorkeakoulun käyttöön sopiviksi.

PKAMK/TASO intrasivusto »  
PKAMK:n strategiset mittarit ja tulokset »



Kuvio 6. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun prosessikartta

Jokaisella ydintoiminnolla (strateginen johtaminen ja ohjaus, koulutus, TKI-toiminta ja palvelutoiminta) on kokonaisuudesta vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastuualueensa prosessit. Lisäksi jokaisella yksittäisellä prosessilla on vastuuhenkilö, joka vastaa prosessin kuvaamisesta, toimivuuden arvioinnista ja kehittämisestä. Kunkin ydintoiminnon prosesseja käsitellään laadintavaiheessa ja niiden toimivuutta arvioidaan kunkin aihealueen matriisiryhmässä. Strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessien kuvaamisesta vastaa rehtorin toimiston esittelijäryhmä.

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti, minkälaisista osaprosesseista ammattikorkeakoulun eri prosessikokonaisuudet muodostuvat.

### 6.1. Ydintoiminnot

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatil-

PKAMK:n prosessikartta »

lista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä (L351/2003). Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ydintoimintoja ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta) sekä palvelutoiminta.

#### 6.1.1. Koulutustoiminta

Koulutustoiminnan prosesseista vastaa kokonaisuudessaan vararehtori, joka hyväksyy koulutustoiminnan prosessit.

#### KOULUTUSTOIMINNAN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

##### **Koulutustoiminnan johtaminen »**

- ▶ vararehtori Raimo Saarelainen (hyväksyjänä rehtori)

##### **Opiskelijarekrytointi »**

- ▶ suunnittelija Tarja Tuononen

##### **Opiskelijavalinta »**

- ▶ opiskelijapalvelujen päällikkö Hilka Korhonen

##### **Opetuksen suunnittelu »**

- ▶ opetuksen kehittämispäällikkö Jaana Tolkki

##### **Opinto-ohjaus »**

- ▶ koordinoiva opinto-ohjaaja Aulikki Pönttönen

##### **Osaamisen arviointi »**

- ▶ koulutus- ja kehittämispäällikkö Jarmo Mäkelä

##### **Opinnäytetyö »**

- ▶ yliopettaja Kim Wrangle

##### **Harjoittelu »**

- ▶ opetuksen kehittämispäällikkö Jaana Tolkki

##### **E-oppiminen »**

- ▶ suunnittelija Maarit Ignatius

*Koulutustoiminnan prosessit »*

#### 6.1.2. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminnan) prosessien hyväksymisestä vastaa tutkimus- ja kehittämispäällikkö.

#### TKI-TOIMINNAN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

##### **TKI-toiminnan koordinointi ja arviointi »**

- ▶ tutkimus- ja kehittämispäällikkö Anne Ilvonen (hyväksyjänä rehtori)

##### **TKI-toiminnan suunnittelu »**

- ▶ hankekoordinaattori Marika Turkia

##### **TKI-toiminnan toteutus »**

- ▶ tutkimusasiamies Maria Saastamoinen

#### 6.1.3. Palvelutoiminta

Palvelutoiminnan prosessit hyväksyy rehtori.

#### PALVELUTOIMINNAN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

##### **Palvelutoiminnan suunnittelu ja koordinointi »**

- ▶ työelämä- ja kansainvälistymispalvelujen johtaja Harri Mikkonen

##### **Palveluiden markkinointi ja toteuttaminen »**

- ▶ työelämä- ja kansainvälistymispalvelujen johtaja Harri Mikkonen

*TKI-toiminnan prosessit »  
Palvelutoiminnan prosessit »*

## 6.2. Strateginen johtaminen ja ohjaus

Strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessien hyväksymisestä vastaa rehtori.

### STRATEGISEN JOHTAMISEN JA OHJAUKSEN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

#### Strategiatyö »

- suunnittelu- ja laatujohtaja Pekka Auvinen

#### Päätösten valmistelu ja toimeenpano »

- hallinnon suunnittelija Pia Hakulinen

#### Toiminnan suunnittelu ja arviointi »

- suunnittelu- ja laatujohtaja Pekka Auvinen

#### Talouden suunnittelu ja seuranta »

- hallinto- ja talousjohtaja Eero Elsinen

#### Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi »

- vararehtori Raimo Saarelainen

#### Osaamisen johtaminen »

- opetuksen kehittämispäällikkö Jaana Tolkki

#### Kumppanuuksien hallinta »

- tutkimus- ja kehittämispäällikkö Anne Ilvonen

## 6.3. Tukipalvelutoimintojen ohjeistukset

Tukipalvelutoimintojen ohjeistukset on kuvattu kunkin tukipalvelun toteuttamisesta keskeisesti vastaavan kehittämis- ja palvelukeskuksen yksikön intrasivustojen yhteydessä. Ohjeistusten hyväksymisestä vastaavat kunkin yksikön vetäjän esimiehet lukuun ottamatta opiskelijapalvelujen prosesseja, joiden hyväksymisestä vastaa vararehtori.

### TUKIPALVELUKOKONAISUUDET JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

#### Aikuiskoulutuspalvelut »

- työelämä- ja kansainvälistymispalvelujen johtaja Harri Mikkonen

#### Henkilöstöpalvelut »

- henkilöstösuunnittelija Tuula Hirvonen

#### Kansainvälistymispalvelut »

- työelämä- ja kansainvälistymispalvelujen johtaja Harri Mikkonen

#### Kehittämispalvelut »

- opetuksen kehittämispäällikkö Jaana Tolkki

#### Kirjastopalvelut »

- kirjastonjohtaja Antti Peltonen

#### Laskentapalvelut »

- pääkirjanpitäjä Anneli Liukkonen

#### Opiskelijapalvelut »

- opiskelijapalvelujen päällikkö Hilka Korhonen

#### Tiedotus- ja markkinointipalvelut »

- markkinointipäällikkö Salli Soininen

#### Tietohallintopalvelut »

- tietohallintojohtaja Olavi Pesonen

#### Toimitilapalvelut »

- toimitilapäällikkö Matti Hyppänen

#### TKI-tukipalvelut »

- tutkimus- ja kehittämispäällikkö Anne Ilvonen

## 7. TOIMINNAN ARVIOINTI

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toiminnan arviointi koostuu ulkoisista arvioinneista, palautejärjestelmien avulla ja muulla tavoin kerättävästä palautetiedosta sekä sisäisistä arvioinneista.

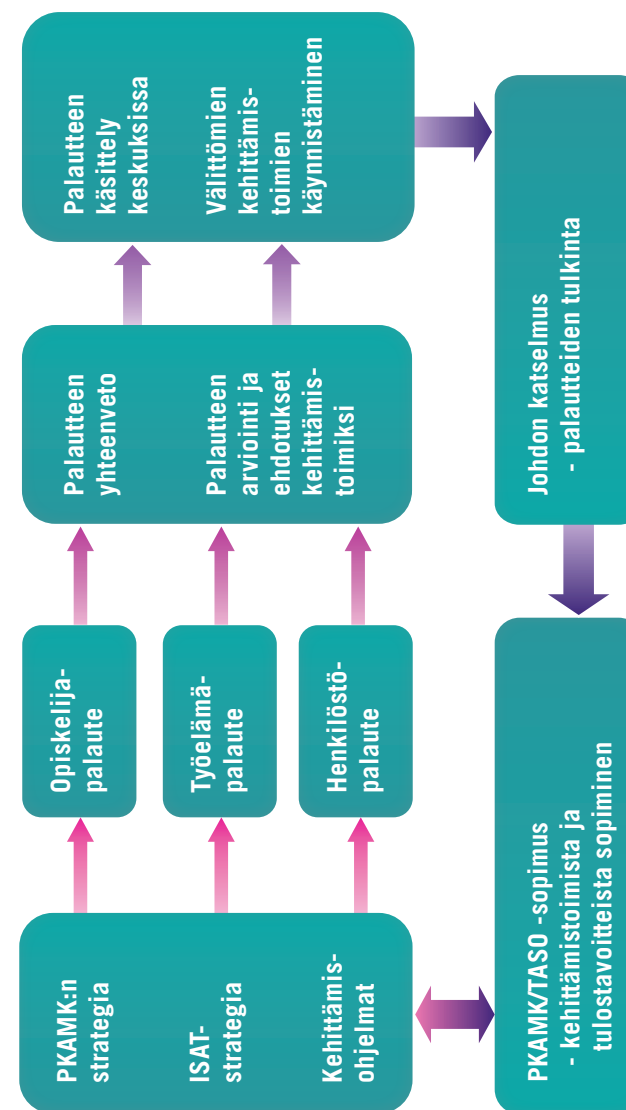
### 7.1. Ulkoiset arvioinnit

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on osallistunut säännöllisesti ulkoisiin arviointeihin. Ensimmäinen ulkoinen arviointi liittyi toimitilapahakemukseen vuonna 1995. Sen jälkeen ammattikorkeakoulu tai sen yksiköt ovat osallistuneet lukuisiin koulutusala- tai teema-arviointeihin. Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamiin koulutuksen laatuysikkö ja aluekehitysvaikutuksen huippuysikköarviointeihin PKAMK on osallistunut säännöllisesti. PKAMK valittiin aluekehitysvaikutuksen huippuysikköksi vuosiksi 2004–2005. Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttama laadunvarmistusjärjestelmän auditointi on vuorossa syksyllä 2011.

### 7.2. Palautejärjestelmät

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun palautejärjestelmät kattavat opiskelijoilta, työelämältä ja henkilöstöltä kerättävän palautteen. Palautteen keräämisessä hyödynnetään ammattikorkeakoulussa kehitettyjä sähköisiä palautejärjestelmiä. Opiskelijapalautteet kerätään ammattikorkeakoulun oman opiskelijapalautejärjestelmän (PKAMK/OPALA), opintojaksopalautejärjestelmän sekä valtakunnallisen OPALA -ohjelman kautta. Opiskelijapalautetta on kerätty systemaattisesti lukuvuodesta 1999–2000 lähtien. Henkilöstöpalautetta (HEPALA) on kerätty säännöllisesti vuodesta 2001 ja työelämäpalautetta (TYPALA) vuodesta 2005 alkaen (kuvio 7).

Palautetiedon yhteenveto tehdään vuosittain maaliskuussa. Kerran vuodessa toteutettavat kyselyt ajoittuvat tammi-helmikuulle. Työelämäpalautetta harjoittelun ja opinnäytetyiden osalta kerätään ympäri vuoden harjoittelujakson päättyessä tai opinnäytetyön valmistuttua. Myös palautteen keruu valmistuvien opiskelijoiden osalta on jatkuvaa. Palautetiedon yhteenvedon laadinnan jälkeen tuloksia käsitellään palautetta antaneiden kanssa, kyselyjen tulokset analysoidaan ja niiden perusteella päätetään käynnistettävistä kehittämistoimista. Palautteen perusteella tapahtuvan kehittämisen lähtökohtana on läheisyysperiaate. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelmat pyritään ratkaisemaan mahdollisimman lähellä niiden ilmenemistä. Kaiken palautetiedon tulkinta tapahtuu johdon katselmuksen yhteydessä (kuvio 7).



Laadunvarmistusjärjestelmän auditointi »  
Laatu- ja huippuysikköarvioinnit »  
Koulutusala- ja teema-arvioinnit »  
Hanketoiminnan arvioinnit »

Kuvio 7. Palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi

Järjestelmien kautta tulevan palautteen lisäksi välittömällä palautteella on tärkeä merkitys toiminnan kehittämisessä. Välitöntä palautetta käsitellään ammattikorkeakoulun johtoryhmässä, keskusten johtoteimeissa sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen kokouksissa.

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

### 7.2.1. Opiskelijapalaute (OPALA)

Opiskelijapalautteen keräämiseen ammattikorkeakoululla on käytössä systemaattiset ja koko opiskeluprosessin kattavat palautejärjestelmät. Palautteet koostuvat opintojaksokohtaisesta palautteesta sekä ammattikorkeakoulun yhteisestä kerran vuodessa kaikilta tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskelevilta opiskelijoilta kerättävästä opiskelijapalautteesta (OPALA-palaute). OPALA-palaute sisältää neljä kyselyä siten, että ensimmäisen vuoden opiskelijat vastaavat tulokyselyyn, toisen ja kolmannen vuoden opiskelijat vastaavat opintojen keskivaiheen kyselyyn sekä valmistumassa olevat opiskelijat vastaavat lähtökyselyihin. Ylemissä ammattikorkeakoulututkinnoissa on käytössä tulo- ja lähtökysely, erikoistumisopinnoissa lähtökysely opintojen päättyessä sekä avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoilta. Kyselyillä kerätään palautetta opetussuunnitelmista, koulutuksen toteutuksesta, oppimisen ohjauksesta ja arvioinnista sekä osaamisen kehittämisestä. Saatua palautetta hyödynnetään kehitettäessä ammattikorkeakoulun ja keskusten toimintoja.

Lukuvuosi- ja opintojaksopalautteen lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus antaa avointa palautetta PAKKI-portaalissa ja suoraa palautetta kenelle tahansa toiminnasta vastuussa olevalle. Edellä mainittujen palautekäytäntöjen lisäksi ammattikorkeakoulun opiskelijoilta kerätään säännöllisesti tukipalveluihin liittyvää palautetta.

### 7.2.2. Työelämäpalaute (TYPALA)

Työelämäpalautekyselyjen tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää ammattikorkeakoulun ja työelämän välisen yhteistyön toimivuut-

---

*Opiskelijapalautteen PKAMK-intrasivusto »  
Työelämäpalautteen PKAMK-intrasivusto »  
Henkilöstöpalautteen PKAMK-intrasivusto »*

ta opintoihin liittyvässä harjoittelussa, opinnäytetyössä sekä TKI-toiminnassa. Kyselyjen tulosten perusteella esille tulleiden kehittämiskohteiden täsmentäminen tapahtuu ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyökumppaneiden tapaamisissa.

### 7.2.3. Henkilöstöpalaute (HEPALA)

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

## 7.3. Sisäiset arvioinnit

Johdon katselmus on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun vuosittain toistuva sisäisen arvioinnin käytäntö. Tämän lisäksi toteutetaan muutaman vuoden välein strategian toteutumisen itsearviointi sekä laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi.

### 7.3.1. Strategian itsearviointi

Ammattikorkeakoulun strategian toteutumista arvioidaan jatkuvasti säännöllisesti toistuvien toiminnanohjauksen käytäntöjen yhteydessä (ks. luku 1.2). Strategiakauden puolivälissä suoritetaan laaja strategian toteutumisen itsearviointi. Sen perusteella arvioidaan strategian toteutumista ja tehdään ratkaisuja tarvittavista muutoksista strategiakauden loppujakson painotuksiin.

---

*Strategian väliarvioinnin tulokset ja johtopäätökset 2010 »*





### 7.3.2. Laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi

Ammattikorkeakoulussa toteutetaan laadunvarmistusjärjestelmän sisäisiä auditointeja, joiden tavoitteina on:

- › saada kokonaiskuva Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta ja kehittämistarpeista
- › vahvistaa henkilöstön ja opiskelijoiden laatutyöosaamista
- › tukea laatutyön jalkauttamista
- › valmistautua laadunvarmistuksen ulkoiseen auditointiin
- › vahvistaa laadunvarmistukseen liittyvää ISAT-yhteistyötä

### 7.3.3. Johdon katselmus ja toimintakertomus

Johdon katselmus on ammattikorkeakoulun vuosittain toistuva toiminnan arviointikäytäntö. Sen tavoitteena on muodostaa tiivis kokonaiskuva ammattikorkeakoulun edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista sekä arvioida toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Johdon katselmus koostuu keskusten laatimasta itsearviointista ja niiden pohjalta johtoryhmätyöskentelynä toteutetusta katselmustilanteesta.

Johdon katselmuksesta laaditaan katselmustilanteesta tiivis raportti. Raportti koostuu koko ammattikorkeakoulun yhteenvedo-osiosta ja keskuskohtaisista osista. Tuloksia käsitellään välittömästi katselmuksen jälkeen keskusten henkilöstökokouksissa ja ammattikorkeakoulun strategiapäivässä toukokuussa. Johdon katselmuksen tuloksia ja niiden pohjalta toteutettuja kehittämistoimia käsitellään seuraavan vuoden toiminnan suunnittelun yhteydessä (PKAMK/TASO). Johdon katselmuksen toteuttaminen on kuvattu osana toiminnan suunnittelun prosessia.

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

## 8. TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun kehittämistarpeet voidaan jakaa koko ammattikorkeakoulua koskeviin, yksikkökohtaisiin sekä yksittäiseen työntekijään tai henkilöstöryhmään liittyviin haasteisiin. Koko ammattikorkeakoulua koskevan pitkäjänteisen kehittämisen pohjana ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmitut tavoitesopimukset, strategiset valinnat ja niiden toteu-

---

*Sisäisen laatuauditoinnin intrasivusto »  
Johdon katselmuksen intrasivusto »  
Toimintakertomus intrasivusto »*

tumisen säännöllinen seuranta ja arviointi sekä vuosittain toteutettava johdon katselmus. Ammattikorkeakoulun kehittämisohjelmat linjaavat keskeisten toimintojen kehittämiskohteet koko strategia-kauden ajalle. Koko ammattikorkeakoulun kannalta keskeiset kehittämistoimet kirjataan vuosittain laadittavaan sisäiseen PKAMK/TASO-sopimukseen.

PKAMK/TASO-sopimuksen koko ammattikorkeakoulua koskevaan osioon kirjataan ydintoimintojen (koulutus, TKI-toiminta, palvelutoiminta sekä strateginen johtaminen ja ohjaus) ja keskusten keskeiset kehittämiskohteet. Matriisiryhmiä vetäjät vastaavat ydintoimintojen ja keskusten johtajat omien yksikköjensä osalta sovittujen kehittämistoimien toteuttamisesta. Matriisiryhmiä laativat vuosittain toimintasuunnitelmat, jotka käydään läpi johtoryhmässä.

Keskusten kehittämistoimet konkretisoituvat PKAMK/TASO-sopimuksen keskuskohtaisessa osiossa. Koko ammattikorkeakoulua koskevalle tulostarkoitukselle kirjataan koko organisaatiota koskevat strategiset kehittämishankkeet. Hankkeille valitaan vastuuyksiköt, jotka vastaavat toimenpiteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä varmistetaan niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Monet strategisista kehittämishankkeista jatkuvat usean vuoden ajan. Keskeisten kehittämistoimien toteutumista arvioidaan johtoryhmässä ja vuosittain toteutettavien johdon katselmuksen yhteydessä.

PKAMK/TASO-sopimus luo perustan myös koulutus- ja tutkimuskeskusten sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen yksiköiden kehittämis-toimille. Tämän lisäksi yksiköiden työryhmissä ja tiimeissä käsitellään säännöllisesti seurattavia tunnuslukuja ja saatua palautetta ja ryhdytään tarvittaessa kehittämistöihin.

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

---

*PKAMK/TASO-sopimusten intrasivusto »  
PKAMK:n kehityskeskusteluohjeistus »  
Matriisiryhmiä toimintasuunnitelmat »*



VASTUUKENKILÖ-/VASTUUTAHO	LAADUNVARMISTUKSEEN LIITTYVÄ VASTUU
Rehtori Johtoryhmä	Kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksista sekä laadusta ja sen kehittämisestä.
Suunnittelu- ja laatujohtaja Laatukoordinaattori	Vastuu laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä ja sen mukaisten toimien toteuttamisesta sekä laadunvarmistukseen liittyvästä viestinnästä.
Laaturyhmä	Vastuu laadunvarmistuksen suunnittelusta ja organisoinnista sekä laatutyöosaamisen kehittämisestä.
Matriisiryhmien puheenjohtajat/ Matriisiryhmät	Vastuu oman vastuualueensa <ul style="list-style-type: none"> <li>toiminnan laadun ja laadunvarmistuksen kehittämisestä</li> <li>yhteisten prosessikuvausten/ohjeistusten laadinnan ja arvioinnin koordinoinnista</li> <li>laatupalautteiden käsittelystä, palautteen palautteiden laadinnasta ja palautteista tiedottamisesta</li> <li>koko ammattikorkeakoulua koskevien kehittämistoimien koordinoinnista</li> </ul>
Keskusten johtajat KEPA:n yksiköiden vetäjät	Vastuu oman yksikkönsä <ul style="list-style-type: none"> <li>toiminnan tuloksista ja laadusta</li> <li>laadunvarmistusjärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta</li> <li>laatupalautteiden käsittelystä, palautteen palautteiden laadinnasta ja palautteista tiedottamisesta</li> <li>kehittämistoimien käynnistämisestä</li> <li>henkilöstön ja opiskelijoiden laatutietoisuuden kehittämisestä</li> <li>vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä</li> </ul>

VASTUUKENKILÖ-/VASTUUTAHO	LAADUNVARMISTUKSEEN LIITTYVÄ VASTUU
Keskusten koulutus- ja kehittämisspäälliköt/keskuksen tiimit	Vastuu oman vastuualueensa <ul style="list-style-type: none"> <li>prosessien jalkauttamisesta</li> <li>kehittämistoimien koordinoinnista</li> </ul>
Prosessien/ohjeistusten vastuuhenkilöt	Vastuu prosessin kuvaamisesta/ohjeistuksen laadinnasta ja päivittämisestä PKAMK-intrassa ja PAKKI-opiskelijaportaalissa sekä toiminnan kehittämisestä omalla vastuualueellaan.
Prosessien hyväksyjät	Jokaisella ydintoiminnalla (strateginen johtaminen ja ohjaus, koulutus, TKI-toiminta sekä palvelutoiminta) ja tukipalvelulla on kokonaisuudesta vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastuualueensa prosessikuvaukset/ohjeistukset. Hyväksyjä vastaa myös kehittämisessä tarvittavien resurssien varaamisesta.
Opiskelijakunta POKA	Opiskelijakunta vastaa opiskelijoiden laatutietoisuuden kehittämisestä ja edustajien nimittämisestä päätöksentekoolimiin sekä matriisiryhmiin, keskusten tiimeihin ja muihin työryhmiin.
PKAMK:n henkilöstö ja opiskelijat	Vastuu <ul style="list-style-type: none"> <li>oman työn laadusta ja sen kehittämisestä</li> <li>omasta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä</li> <li>rakentavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta</li> <li>osallistumisesta oman työ-/opiskeluyhteisön kehittämiseen</li> </ul>

Auditointi (KKA)	Auditointi on riippumatonta ulkopuolista toimintaa, jossa selvitetään, onko laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Suomen korkeakoulujen tulee osallistua määräväläin laadunvarmistusjärjestelmän ulkoiseen auditointiin. Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) vastaa auditointien toteuttamisesta.
Laatu	Ammattikorkeakoulun näkökulmasta laatu tarkoittaa tarkoituksen mukaista toimintaa strategiassa määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Opiskelijoiden/asiakkaiden näkökulmasta laatu merkitsee sitä, että ammattikorkeakoulun opetus ja palvelut vastaavat annettuja laatulupauksia sekä palvelun käyttäjien odotuksia ja tarpeita.
Korkeakoulujen arviointineuvosto www.kka.fi	Riippumaton opetus- ja kulttuuriministeriön yhteydessä toimiva asiantuntijaelin, joka avustaa korkeakouluja ja ministeriötä korkeakoulujen arvioinneissa. Toimikaudeksi kerrallaan nimitetyn neuvoston jäsenet edustavat yliopistoja, ammattikorkeakouluja, opiskelijoita ja työelämää. Neuvoston päätökset valmistelee ja toimeenpantee sihteeristö, jota johtaa pääsihteer.
Johdon katselmus	PKAMK:n vuosittain toistuva arviointikäytäntö, jonka tavoitteena on arvioida ammattikorkeakoulun edeltävän vuoden toimintaa ja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.
Laadunvarmistus	Laadunvarmistus tarkoittaa niitä menettelytapoja, joiden avulla korkeakoulu turvaa ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua.
Laadunvarmistusjärjestelmä	Laadunvarmistuksen organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytapoista, prosesseista ja resursseista koostuva kokonaisuus.
Laatukäsikirja	Laadunvarmistusjärjestelmän rakennetta ja toimintoja kuvaava asiakirja.
Laatutyö	Laatutyö koostuu laadunvarmistuksesta ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä.
OKM/TASO	Korkeakoulun sekä opetus- ja kulttuuriministeriön välinen tavoitesopimus, jolla sovitaan korkeakoulun profiilista, tulostavoitteista, kehittämisen painopisteistä ja rahoituksesta.
Palautteen palaute	Palautteen palautteessa palautteen saanut henkilö/korkeakoulun yksikkö antaa palautteen antajalle vastapalautteen eli oman tulkintansa palautteesta ja sen edellyttämistä kehittämistoimista.

PKAMK/TASO	PKAMK:n vuosittain toistuva sisäisen toiminnan suunnittelun prosessi, jonka tuloksen syntyy PKAMK/TASO -sopimus. Sopimuksessa määritellään koko ammattikorkeakoulun ja keskusten tulos- ja kehittämistavoitteet.
Prosessi	Sarja toisiinsa liittyviä ja toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi tai palveluiksi. Prosessikuvaus on toiminnan ymmärtämiseksi ja ohjeistamiseksi tehty sanallinen ja usein myös graafinen kuvaus toiminnasta.
Prosessikaavio	Prosessin toimintojen graafinen kuvaus, joka havainnollistaa toimintojen vastuita, järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia.
Prosessikartta	PKAMK:n tärkeimpiä prosesseja ja niiden välisistä suhteista havainnollistava graafinen kuvaus.
Prosessin hyväksyjä	Ydintoimintojen ja tukipalvelujen prosessikokonaisuuden vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastuualueensa prosessit ja ohjeistukset.
Prosessin vastuuhenkilö	Prosessin kuvaamisesta, toimivuuden arvioinnista ja kehittämisestä vastaava henkilö.
Toimintaohje	Prosessikaaviota kuvaa ja täydentää sanallisesti prosessikaavion graafista esitystä.
Tukipalvelut	Tukipalvelut avustavat ydintoimintoja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Tukipalveluilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita.
Tuloskortti (BsC)	PKAMK:n tavoitteet on jäsennetty tasapainotetun tuloskortin näkökulmia soveltaen. PKAMK:n tuloskortilla käytettyjä näkökulmia ovat alueellisen vaikuttavuuden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja henkilöstönäkökulma.
Työohje	Prosessin keskeisiä osa-alueita kuvaava yksityiskohtainen, toimintaohjeeseen linkitetty ohjeistus.
Vuosikello	PKAMK:n toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen toimintojen vuosittaista ajoittumista kuvaava kaavio.
Ydintoiminto	Organisaation toiminnan kannalta keskeisiä ja suoraan ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen liittyvä kokonaisuus. PKAMK:n ydintoimintoja ovat koulutus, TKI-toiminta ja maksullinen palvelutoiminta.

