



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

KARELIA- AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2018

Vesa Taatila
Jari-Pekka Kanninen
Seija Mahlamäki-Kultanen
Riitta Paalanen
Teija Sievänen
Johanna Kolhinen
Touko Apajalahti

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2018

Vesa Taatila
Jari-Pekka Kanninen
Seija Mahlamäki-Kultanen
Riitta Paalanen
Teija Sievänen
Johanna Kolhinen
Touko Apajalahti



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
Julkaisut 1:2018

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen (org.) & Sirpa Ropponen (edit)
TAITTO Juvenes Print

ISBN 978-952-206-423-3 (nid.)

ISBN 978-952-206-424-0 (pdf)

ISSN 2342-4176 (painettu)

ISSN 2342-4184 (verkkojulkaisu)

ISSN-L 2342-4176

PAINATUS Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Tiivistelmä

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Julkaisun nimi

Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi 2018

Tekijät

Vesa Taatila, Jari-Pekka Kanninen, Seija Mahlamäki-Kultanen, Riitta Paalanen, Teija Sievänen, Johanna Kolhinen ja Touko Apajalahti

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Karelia-ammattikorkeakoulun auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 29.1.2018 alkaen. Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaa-valintainen auditointikohde oli turvallisuusjohtaminen.

Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Organisaation keskeiseksi toimintamalliksi omaksuttu läheisyysperiaate on elänyt organisaatiossa jo ennen kuin sillä oli nimeä. Läheisyysperiaate luo yhteisöön kokemuksen matalasta kynnyksestä hoitaa asioita, edistää kehittävää palautetta ja vahvistaa toimijoiden luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa.
- Olennaiseen keskittyminen ja prosessien yksinkertaistaminen ovat tuoneet laatutyöhön sujuvuutta. Keskeinen tieto löytyy tutuista paikoista ja prosessit ovat yhtenäiset. Laatutyö koetaan tarkoituksenmukaiseksi ja osaksi arkea.
- Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja antaa tilaa huomioida niiden erityispiirteet. Laatujärjestelmä vaikuttaa soveltuvan eriluonteisille koulutusvastuulle: sekä niille, joita säädellään kansallisin ja kansainvälisin normein että niille, joissa valmistuvien osaamisen luonne on yksilöllinen ja tarpeen mukaan räätälöity. TKI-toiminnan laadunhallinnan keskeinen työkalu Projektisalkku ja projektien hallintamenettely ovat luotettavia johtamista tukevia prosesseja, joiden tuloksellisuudesta on näyttöä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön selkärankana toimii järjestelmällinen kumppanuuksien hallinnan malli.

Karelia-ammattikorkeakoululle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Laatupoikkeamien tunnistaminen läheisyysperiaatteen mukaisessa laatujärjestelmässä on joissain tapauksissa haastavaa vuorovaikutuksen herkkyyden ja organisaation pienen koon vuoksi. Keskeinen haaste on, että yksittäisissä tapauksissa korjaava palaute voi jäädä antamatta tai välittymättä eteenpäin toimenpiteiksi. Toinen haaste on, ettei tulevaisuutta voi ennakoida vain nykyisen toiminnan palauteympyrässä. Palautekulttuurin merkitystä tulee edelleen vahvistaa ja kehittää toimintamalleja näihin tilanteisiin.
- Opiskelijoiden motivaatio hyödyntää saatavilla olevaa tietoa ja osallistua laatutyöhön kohdistuu lähinnä heidän omiin ohjelmiinsa. Haasteena on osallistaa opiskelijoita laatutyön piirissä tapahtuvaan kehittämiseen kommentoivaa roolia syvällisemmin. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään osallistavia työtapoja, joiden avulla POKAn edustajien tekemä työ vahvistuisi muidenkin opiskelijoiden keskuudessa.
- Strategian ja vision mukainen vahva kansainvälisyys ilmenee epätasaisesti eikä ole riittävän eksplisiittistä laatujärjestelmän kaikissa osissa. Opiskelijaryhmien tyytyväisyys opintojensa kansainvälisyyteen ja saamansa laadullisen palautteen määrään vaihteli ryhmien välillä. Työelämäkytköksien hankkimiseen ja TKI-toiminnan integrointiin kaivataan kansainvälisten opiskelijoiden keskuudessa lisää tukea. Erityinen haaste on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kansainvälisyyden vahvistaminen.

Avainsanat

Ammattikorkeakoulu, arviointi, auditointi, korkeakoulut, laadunhallinta, laatu, laatujärjestelmä

Sammandrag

Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation

Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi 2018

(Auditering av Karelia-ammattikorkeakoulu 2018)

Författare

Vesa Taatila, Jari-Pekka Kanninen, Seija Mahlamäki-Kultanen, Riitta Paalanen, Teija Sievänen, Johanna Kolhinen och Touko Apajalahti

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Karelia-ammattikorkeakoulu och har beviljat högskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 29 januari 2018. Karelia-ammattikorkeakoulus kvalitetssystem uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshantering som fastställts för högskolor och motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Föremål för auditeringen var Karelia-ammattikorkeakoulus kvalitetssystem som högskolan tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och mål. Auditeringsobjektet som högskolan kunde fritt välja var säkerhetsledning.

Kvalitetssystemets viktigaste styrkor är:

- Organisationens centrala verksamhetsmodell bygger på närhetsprincipen som har tillämpats i organisationen under en längre tid. Närhetsprincipen innebär att olika slags frågor åtgärdas på den närmaste nivån. Detta medför en låg tröskel för att ta itu med problem, främjar utvecklande respons och stärker aktörernas förtroende för sina möjligheter att påverka i organisationen.
- Högskolan har förenklat processer och fokuserat på det väsentliga vilket har bidragit till ett allt smidigare kvalitetsarbete i organisationen. Den för personalen centrala informationen är lätt tillgänglig och processerna är enhetliga. Kvalitetsarbetet anses vara ändamålsenligt och en del av vardagen.
- Kvalitetssystemet omfattar högskolans samtliga grundläggande uppgifter och ger utrymme att beakta särdragen hos dessa. Kvalitetssystemet verkar lämpa sig för olika utbildningsprogram: både utbildningar som omfattas av nationella och internationella normer och utbildningar i vilka lärandemålen anpassas efter individuella behov. Förfaranden för projekthantering tillsammans med det viktiga kvalitetshanteringsverktyget ”projektportfölj” ger tillförlitligt och effektivt stöd för den operativa ledningen. Kvalitetshanteringen av genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete bygger på en systematisk modell för hantering av samarbetspartners.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för Karelia-ammattikorkeakoulu:

- Det är ibland utmanande att identifiera kvalitetsavvikelser i ett kvalitetssystem som tillämpar närhetsprincipen på grund av att växelverkan inom en liten organisation är sårbar. En central utmaning är att respons i enskilda fall kan utebli eller förmedlas inte vidare och på grund av detta leder inte till åtgärder. En vidare utmaning är att framtiden inte kan förutses enbart genom att samla respons från den rådande verksamheten. Betydelsen av responskultur bör stärkas ytterligare och stödjande rutiner utvecklas för att hantera dessa situationer.
- De studerande är intresserade av kvalitetsinformation och kvalitetsarbete som berör främst deras egna utbildningsprogram. Utmaningen är att aktivera de studerande och bredda deras roll i kvalitetsarbetet från en kommenterande roll till en mer delaktig roll. Auditeringsgruppen rekommenderar att organisationen utvecklar involverande metoder för att arbetet som utförs av representanter för POKA omfattas även av övriga studerande.
- Internationalisering poängteras starkt i högskolans strategi men dess implementering i kvalitetssystemet är ojämn och borde ingå mer explicit i alla delar av systemet. Det finns skillnader mellan studerandegrupper i förhållande till hur nöjda de är med den internationella aspekten i sina studier och mängden kvalitativ respons som de får. Framförallt de internationella studerande behöver bättre stöd för att skapa arbetslivskontakter. Internationella studerande bör även bättre integreras i FUI-verksamheten. En särskild utmaning är att förstärka den internationella aspekten i högre yrkeshögskoleexamina.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetshantering, kvalitetssystem, utvärdering, yrkeshögskola

Abstract

Published by

Finnish Education Evaluation Centre

Name of Publication

Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi 2018

(Audit of the Karelia University of Applied Sciences 2018)

Authors

Vesa Taatila, Jari-Pekka Kanninen, Seija Mahlamäki-Kultanen, Riitta Paalanen,
Teija Sievänen, Johanna Kolhinen and Touko Apajalahti

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of the Karelia University of Applied Sciences and has awarded the institution a quality label that is valid for six years from 29 January 2018. The quality management system of the Karelia University of Applied Sciences fulfils the national criteria set for quality management of higher education institutions, and corresponds to European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality management system that the institution has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the university of applied sciences was security management.

The following were regarded as key strengths of the quality management system:

- The *subsidiarity principle* that overarches the quality system has been operational in the organisation long before the principle even had been given a name. The subsidiarity principle – where issues are tackled at the closest level possible – reduces barriers for acting upon issues, promotes an enhancement-led feedback culture and strengthens the community members' trust in their possibilities to have an impact in the organisation.
- Focusing on the essentials and streamlining the processes have made quality work smoother. Key information is accessible and known to the actors and processes are consistent across the organisation. Quality work forms a relevant and meaningful part of everyday activities.
- The quality system covers all the basic duties of the institution and gives room for taking into account their unique features. The quality system seems fit for purpose for various kinds of educational programmes: both the ones regulated by national and international norms, and those that can have a personal focus with individually tailored learning outcomes. The project management procedures, together with the essential project portfolio tool, give reliable and efficient support for operations management. There is clear evidence of the effectiveness of these procedures. The systematic partnership management model is the backbone of quality management of societal impact and regional development work.

Among others, the following recommendations were given to Karelia University of Applied Sciences:

- Recognising quality deviations is sometimes challenging in a quality system that is based on the subsidiarity principle because of the sensitivity of interaction within a small organisation. The key challenge is that in individual cases feedback may not be given or the feedback may not be channelled forward and acted upon. Another challenge is that the future cannot be anticipated solely based on the feedback gathered from existing operations. The importance of the feedback culture should be further emphasised and supporting procedures should be developed to tackle these situations.
- The students are mainly interested in quality information and quality work that is related specifically to their own study programmes. The challenge is to activate the students to expand their role in quality work from a commentator role to an influential actor. The audit team recommends to develop participatory methods that propagate the work done by the student union POKA within the students in general.
- Internationalisation is strongly present in Karelia's strategy and vision but it is unevenly realised in the quality system and should be made more explicit throughout the system. Student satisfaction with the internationalisation of their studies and with the amount of qualitative feedback received about their studies varied between student groups. Especially the international students would require more support in acquiring working life connections and in integrating to the RDI activities. Special attention should be paid to the internationalisation of the UAS Master's Degrees.

Keywords

Audit, evaluation, higher education institutions, quality, quality management, quality system, university of applied sciences

Sisällys

Tiivistelmä	3
Sammandrag	5
Abstract	7
1 Auditoinnin kohteet ja toteutus	11
1.1 Auditoinnin kohteet	11
1.2 Auditoinnin toteutus	12
2 Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio	14
3 Korkeakoulun laatupolitiikka	16
3.1 Laatujärjestelmän perusperiaatteet, tavoitteet ja vastuut	16
3.2 Laatupolitiikasta viestiminen	18
3.3 Laatupolitiikan kytkeä korkeakoulun kokonaistrategiaan	19
4 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	21
4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa	21
4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä	23
4.3 Korkeakoulun laatuksellisuus	24
5 Laatujärjestelmän kehittäminen	25
5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt	25
5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittäminen	26
6 Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	28
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	28
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	33
6.2.1 Fysioterapeutti (AMK)	33
6.2.2 Insinööri (YAMK) Teknologiaosaamisen johtaminen	37
6.2.3 Medianomi (AMK)	41

6.3	Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta	45
6.4	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö.....	48
7	Valinnainen auditointikohde: Turvallisuusjohtaminen.....	51
7.1	Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus	51
7.2	Osallistuminen laatutyöhön	54
8	Laatujärjestelmän kokonaisuus.....	55
8.1	Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus.....	55
8.2	Laatukulttuuri.....	56
8.3	Laatujärjestelmän kokonaisuus	56
9	Johtopäätökset.....	58
9.1	Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	58
9.2	Kehittämissuositukset.....	60
9.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio	61
9.4	Korkeakoulujen arviointijaoston päätös.....	61
	Liitteet.....	76
	Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit.....	76
	Liite 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu	68
	Liite 3. Auditointivierailun ohjelma.....	69

Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla ammattikorkeakoulu ohjaa ja kehittää toimintansa laatua, ja se toteutetaan kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti. Auditoinnissa ei oteta kantaa ammattikorkeakoulun päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä liitteessä 1 kuvatut kansalliset kriteerit ja vastaako se siten eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnan ohjauksen tarpeisiin sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan ammattikorkeakoulun laatu politiikkaa, laatu järjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

Karelia-ammattikorkeakoulu valitsi vapaavalintaiseksi auditointikohteeksi Turvallisuusjohtamisen, jonka laadunhallintaa se haluaa erityisesti kehittää. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi ammattikorkeakoulu valitsi fysioterapian ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen ja Teknologiaosaamisen johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen. Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi media-alan ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen (Medianomi).

Karelia-ammattikorkeakoulun auditointikohteet:

1. Ammattikorkeakoulun laatupolitiikka
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen
3. Laatujärjestelmän kehittäminen
4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
 - a. Tutkintotavoitteinen koulutus¹
 - b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö²
 - d. Valinnainen auditointikohde: Turvallisuusjohtaminen
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt
 - a. Fysioterapian ammattikorkeakoulututkinto
 - b. Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto
 - c. Media-alan ammattikorkeakoulututkinto
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kehitysvaiheet ovat puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt. Kriteeristö sisältää kehitysvaiheiden luonnehdinnat auditointikohteittain. Jokaisen auditointikohteen kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaisen auditointikohteen kehitysvaihetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu Karelia-ammattikorkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun ammattikorkeakoulussa 31.10.–2.11.2017. Auditointiryhmällä oli myös pääsy ammattikorkeakoulun laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu on kuvattu raportin liitteessä 2.

Ammattikorkeakoulu valitsi, että auditoinnin toteuttaa kansallinen auditointiryhmä suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyyssnäkökulmasta.

¹ Sisältää ensimmäisen ja toisen syklin koulutuksen. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot.

² Sisältää myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen, avoimen ammattikorkeakouluopetuksen sekä maksupalvelukoulutuksen.

Auditointiryhmässä toimivat:

Rehtori **Vesa Taatila**, Turun ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)

Yhdistymiskoordinaattori **Jari-Pekka Kanninen**, Tampere3-ylioppilaskunnat

Johtaja **Seija Mahlamäki-Kultanen**, Hämeen ammattikorkeakoulu

Koulutusjohtaja **Riitta Paalanen**, Tulli

Laatupäällikkö **Teija Sievänen**, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Auditoinnin projektipäällikkönä toimi arviointiasiantuntija **Johanna Kolhinen** ja toisena projektipäällikkönä arviointiasiantuntija **Touko Apajalahti** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

Auditointivierailu toteutettiin kolmipäiväisenä. Vierailun avulla auditointiryhmä todensi ja täydensi auditointiaineiston perusteella tekemiään havaintoja ammattikorkeakoulun laatu järjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

Auditointiryhmä laati auditoinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Ryhmä laati raportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin. Karelia-ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen päätöksentekoa ja raportin julkaisemista.

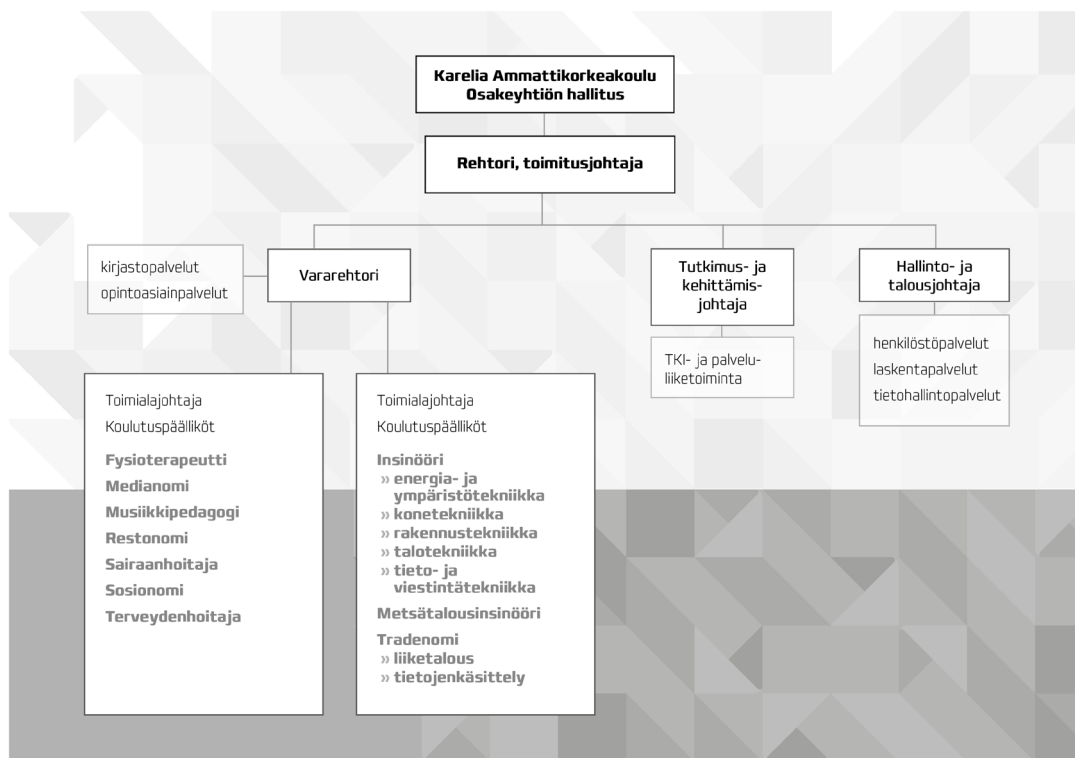
2

Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio

Karelia-ammattikorkeakoulun (Karelia) toiminta alkoi vuonna 1992 ja se vakinaistettiin vuonna 1996. Karelia-ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, joka toimii pääosin Tikkarinteen ja Wärtsilän kampuksilla Joensuun keskustassa. Kahden pääkampuksen lisäksi toimintaa on myös Tiedepuiston, Ilosaaren ja Sirkkalan toimipisteissä. Karelian on ollut Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö vuodesta 2013 alkaen. Ammattikorkeakoulun rehtori toimii myös osakeyhtiön toimitusjohtajana.

Karelian toiminta jakautuu kahteen toimialaan sekä yhteisiin palveluihin (kuvio 1). Toimialojen toiminnasta vastaa toimialajohtaja, jonka alaisina toimivat koulutuspäälliköt ovat toimialojen henkilöstön esimiehiä. Yhteiset palvelut koostuvat erilisistä palveluyksiköistä, joilla on tulosvastuulliset esimiehet.

Karelialla on kaksi strategista painoalaa: kestävät energiaratkaisut ja materiaalit sekä uudistuvat hyvinvointipalvelut. Painoalojen kehittämistoimet on kuvattu strategialinjauksissa ja TKI-toiminnan suunnitelmassa vuosille 2017–2020. Strategiakauden läpileikkaavia kehittämisteemoja ovat digitalisaatio, kansainvälisyys ja yrittäjyys.



KUVIO 1: Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio

Karelia-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden suoritettujen tutkintojen ja henkilöstön lukumäärät on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1: Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstö- ja opiskelijamäärät

Opiskelijat (FTE) *	Määrä
Ammattikorkeakoulututkinto	3094
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	158
Suoritetut tutkinnot **	Määrä
Ammattikorkeakoulututkinto	648
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	45
Henkilöstö (htv) ***	Määrä
Opetushenkilöstö	131
TKI-toiminnan henkilöstö	37
Muu henkilöstö	88

* Vuonna 2016. Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen.

** Vuosien 2014–2016 keskiarvo. Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen.

*** Vuonna 2016. Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen.

3

Korkeakoulun laatupolitiikka

Karelian laatupolitiikan peruseriaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti kuvautut ja ne tunnetaan kattavasti organisaatiossa. Periaatteet ovat muotoutuneet vuosien laatutyön tuloksena ja täsmentyneet korkeakoulun kehitysvaiheissa nykyiseen muotoonsa. Laatupolitiikka tunnetaan kattavasti ja tarkoituksenmukaisessa syvyydessä sekä henkilöstön, sidosryhmien että opiskelijoiden keskuudessa. Laatupolitiikan keskeiset periaatteet elävät ja toimivat Karelian kulttuurissa.

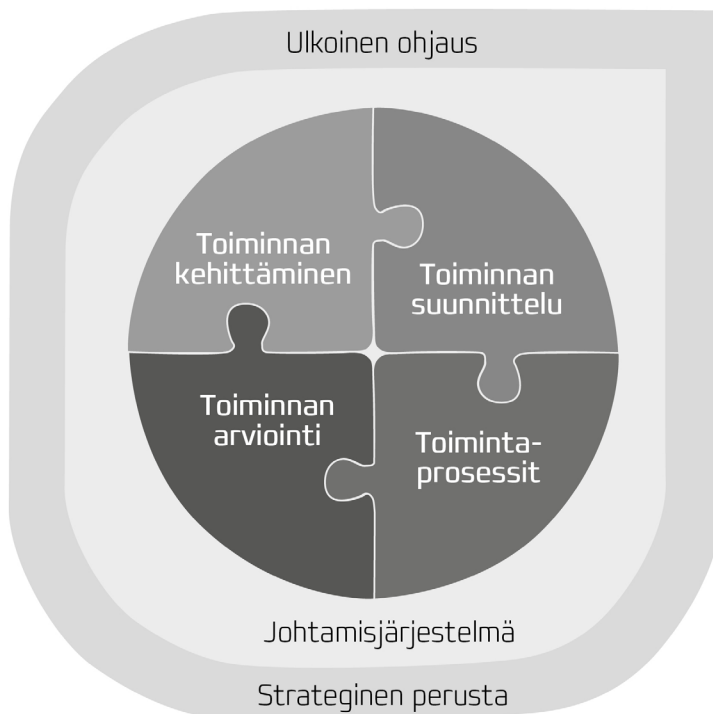
*Korkeakoulun laatupolitiikka on **edistyneessä** kehitysvaiheessa.*

3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteet, tavoitteet ja vastuut

Karelian laatujärjestelmän sanallinen kuvaus korostaa tiivistä yhteyttä laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen välillä. PDCA-sykliin perustuvassa ajattelussa (Kuvio 2) toiminnan suunnittelu, toimintaprosessit, toiminnan arviointi ja sen kehittäminen etenevät johdonmukaisesti. Johtamisjärjestelmä välittää ulkoisen ohjauksen ja Karelian strategisen perustan yhteyden. Laatujärjestelmän keskeiseksi tavoitteeksi nimetään sujuva toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän pyritään läheisyysperiaatteella, joka tarkoittaa, että asiat hoidetaan mahdollisimman lähellä niiden ilmenemistä.

Laatua yhteistyöllä

- joka päivä pieniä parannuksia



KUVIO 2: Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä

Rehtorilla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksista ja laadusta sekä toiminnan kehittämisestä. Laatutyön käytännön vastuu on järjestelmätasolla laaturyhmällä (kehittäminen, viestintä, toimeenpano) sekä oman työn laadunvarmistuksen osalta jokaisella henkilöstön jäsenellä.

Korkeakoulun strategian ja laatujärjestelmän uudistamisen keskeiset ohjaavat voimat ovat viime aikoina olleet rahoitusjärjestelmän muutos, opetus- ja kulttuuriministeriön linjaukset lakkautettavista koulutusohjelmista ja niiden myötä kiristynyt talous, edeltävästä auditoinnista saatu palaute sekä oman laatujärjestelmän mukainen väliarviointi.

Karelian Laatukäsikirjassa todetaan, että ammattikorkeakoululla ei ole erillistä laatujärjestelmää, vaan laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (Karelia-intra). Karelia 2020 -strategiassa asia ilmaistaan hiukan toisin: ammattikorkeakoulussa on arkipäivän toimintaan kytkeytyvä laatujärjestelmä, joka tuottaa systemaattista ja luotettavaa tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Karelian Intran, muun digitaalisen aineiston ja auditointihaastattelujen pohjalta ilmenee, että laatujärjestelmän perusperiaatteet, tavoitteet ja vastuut on todettu selkeästi, ja että laatujärjestelmä toimii hyvin edellä kuvattujen periaatteiden mukaan.

Läheisyysperiaatteessa yhdistyy välittömyys ja systemaattisuus

Läheisyysperiaate toteutuu korkeakoulussa kattavasti. Opiskelijoiden kynnys asioida opettajien ja muun henkilöstön kanssa on matala, samoin kynnys antaa ja saada palautetta. Sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä on selkeästi hyvät ja läheiset mahdollisuudet vaikuttaa laatuun ja kehittämiseen.

Läheisyysperiaate toteutuu myös siinä, että opettajilla on tottumusta ja osaamista ottaa vastaan ja käsitellä palautetta sekä arvioida, millä palautteella on yleisempää merkitystä. Palautetta kerätään säännöllisesti ja riittävän muodollisesti. Palautemenettelyt tunnetaan laajasti ja niiden määrää pidetään kohtuullisena. Laatutyöstä viestitään saadun palautteen mukaan sopivasti, ei liikaa tai liian vähän yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta.

On ilmeistä, että Karelian opiskelijakunta POKAn aktiivit toimijat ovat olennaisesti keskimääräisiä opiskelijoita kiinnostuneempia koko korkeakoulun tason laadun kehittämiseen. Välittömän laadullisen palautteen antoon ja dokumentointiin käytetään sähköisiä järjestelmiä, joihin ne tarvittaessa kirjataan. Opiskelijoille kerrotaan myös aikaisempien palautteiden pohjalta tehdyistä parannuksista ja laatutyön vaiheista. Matalan kynnyksen palautteen anto ja käsittely toteutuu myös henkilöstön keskinäisissä työprosesseissa ja vuorovaikutuksessa.

Opiskelijoiden oma aktiivisuus osallistua laatutyöhön ja korkeakoulun yhteisten asioiden kehittämiseen vaihtelee. Kansainväliset opiskelijat vaikuttavat erityisen aktiivisilta, useissa muissa koulutuksissa kiinnostus kohdistuu eniten omaan ohjelmaan. Aikuisopiskelijoiden elämän kokonaisuudessa korkeakoulun laatutyöhön osallistuminen on vähäisempää ja he ovat silti tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. POKAn edustajat ovat kattavasti mukana ydintoimintojen kehittämissyhmässä ja laaturyhmässä, mutta muut opiskelijat eivät tyypillisesti tiedä siitä joko ollenkaan tai ainakaan tunnista asian merkitystä laajasti.

Kaikkien tukipalvelujen palautteiden osalta kirjaaminen ei ole yhtä kattavaa kuin esimerkiksi tietojärjestelmiä koskeva IT-palveluiden Help Desk -palaute (helpparipalaute) on, mutta haastattelujen mukaan riittävä ja käytännössä toimiva.

3.2 Laatupolitiikasta viestiminen

Laatupolitiikasta viestitään ilahduttavan selkeäkielisesti ja konkreettisesti. Laatujärjestelmästä viestitään myös tekojen kautta ilman että erikseen eksplisiittisesti korostetaan ”laatutyötä”. Tämä näkyy esimerkiksi monien toimintaprosessien kuvausten ja toteutuksen yhteydessä. Laatutyö on yhtäältä kiinteä, toimijoita osallistava osa toimintaa ja toisaalta erillistä laatutyötä, silloin kun se on tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi auditoinnista kerrotaan erikseen intrassa omana osa-alueenaan.

Keskeisiä viestinnän välineitä ovat muun muassa henkilöstökokoukset, henkilöstön uutiskirje, opiskelijoiden uutiskirje Kyyhky, blogit, tiedotevideot, kehittämissryhmät ja kumppanuustapaamiset.

Keskeiset ulkoisen viestinnän kohderyhmät on määritelty. Niitä ovat potentiaaliset hakijat, kumppanit ja sidosryhmät, alumnit, palvelutoiminnan asiakkaat, tiedotusvälineet ja yleisö. Ulkoisen viestinnän pääasiallisiksi välineiksi on mainittu www-sivut, sosiaalinen media, tiedotteet, uutiskirjeet ja Karelia.fi-tiedotuslehti. Vuonna 2016 toteutetussa sisäisessä auditoinnissa sidosryhmät korostivat suullisen viestinnän merkitystä. Auditointihaastattelussa sidosryhmien strategiset kumppanit ja avainkumppanit ilmaisivat tyytyväisyytensä nimenomaan viestinnän välittömyyteen ja säännöllisyyteen sekä henkilökohtaisesti koettuun kumppanuustoimintaan. He kertoivat mielellään käyttävänsä nimenomaan puheluita, keskusteluita ja tapaamisia.

Viestinnän haasteeksi Karelian itsearviointissa on tunnistettu tuloksellisuuden liiallinen korostuminen varsinkin ulospäin viestittäessä ja henkilöstön keskuudessa. Haastatteluiden yhteydessä asia tuli jossain määrin esille, mutta vahvaksi vaikutelmaksi jäi tulostietoisuuden myönteinen tulkinta. Myös opiskelijat olivat tietoisia säästöjen välttämättömyydestä, mutta toivoivat erityisesti Wärtsilä-kampuksen tilaresursseihin parannusta.

Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien kokemus laatutyöhön liittyvästä viestinnästä on myönteinen

Viestinnän määrästä ja kanavista saatu palaute yllätti myönteisyydellään. Tyypillinen haastateltujen henkilöstön edustajien, opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajien vastaus oli, että viestinnän määrä, keinot, säännöllisyys ja aktiivisuus ovat sopivia. Lisäksi haastattelussa todettiin viestinnän myös kehittyneen viime vuosina myönteisesti. Henkilöstö toivoi edelleen jossain määrin lisää ylimmän johdon viestejä henkilöstölle. Haastattelussa ilmeni, että henkilöstö kokee viestien kulkevan myös henkilöstön kesken ja hyvien käytäntöjen leviävän.

Haastavin viestinnän osa-alue on opiskelijaviestintä. Itsearviointista saa käsityksen viestinnän yksisuuntaisuudesta. Korkeakoulu viestii opiskelijoille, mutta viestinnän monensuuntaisuutta ei vaikuteta tuettavan. Opiskelijat eivät ole erityisen aktiivisia viestien lukemisessa ja osa heistä kertoi avoimesti lukevansa koko korkeakoulua koskevista viesteistä vain otsikon jos sitäkään. Heillä on kertomansa mukaan kuitenkin tieto opiskelijoiden käytössä olevista palveluista ja kaikesta opiskelua välittömästi koskevasta asiasta.

Avainkumppanit ja strategiset kumppanit korostivat viestinnän läheistä luonnetta ja kumppanuuksien vastuutettu hoitomalli tukee tätä. Kumppanit eivät olleet erityisen kiinnostuneita saamaan tietoa laatujärjestelmän kehittämisestä sinällään, vaan heitä kiinnostivat laatutyön tulokset ja yhteistyön moninaiset muut puolet.

3.3 Laatupolitiikan kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan

Karelian toteuttama itsearviointi antaa vaikutelman tehokkuudesta ja kaiken ylimääräisen karsimisesta. Laatupolitiikassa luotetaan voimakkaasti siihen, että strategia ohjaa oikeaan ja laadunhallinnan tavoite on varmistaa strategian toteutuminen ilman hukkaa. Lean-ajattelun käsitteitä

ei käytetä, mutta teksti antaa vaikutelman siitä kuin kaikki turha työ olisi karsittu. Kuvauksesta ei käy selvästi ilmi, mikä mekanismi osoittaa, onko valittu strategia oikea. Nyt laadunhallinnan kuvaus vaikuttaa siltä, ettei voimassa olevaa strategiaa kyseenalaisteta.

Olennaiseen keskittymiseen on vahvat perustelut: rahoitusmalli, rahoituksen väheneminen ja yhtäältä laatutyössä kertynyt palaute ovat ohjanneet siihen. Herää kysymys, onko niin tulosohjatussa organisaatiossa tilaa luoville erehdyksille ja innovatiiviselle ilmapiirille. Haastatellut henkilöstön edustajat vaikuttivat tunnistaneen talouden realiteetit ja olivat tulostietoisia, mutta varsin laajasti tunnistettiin tarve siirtyä laadullisen kehittämisen aikaan ja kehittää laadullisia tulostuloksia.

Ulkoisten sidosryhmien valitut strategiset kumppanit ja avainkumppanit osallistuvat strategian kehittämiseen ja sisäisiin auditointeihin, mutta muut sidosryhmien edustajat osallistuvat laatutyöhön etäisemmin. Opiskelijoiden osallistuminen strategian tai laatu politiikan määrittelyyn vaikuttaa suhteellisen edustukselliselta ja perustuu enemmän laajan palautemäärän kokonaisvaikutukseen.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

Karelialla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon systemaattiseen tuottamiseen strategisen johtamisen tarpeisiin. Niillä tuotettua määrällistä tietoa hyödynnetään systemaattisesti läpi koko organisaation. Korkeakoululla on toimivat menettelytavat viestiä strategisesta tilanteestaan eri sidosryhmille. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista. Laatujärjestelmä toimii erinomaisesti henkilöstön keskuudessa, mutta opiskelijoiden osuus laatujärjestelmän kehittämisessä on lähinnä kommentoiva. Karelian johto ja yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita laatukulttuurin jatkuvaan kehittämiseen.

*Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen on **edistyneessä** kehitysvaiheessa.*

4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Karelialla on systemaattisia ja vakiintuneita käytäntöjä strategian suunnitteluun, toteuttamiseen ja toteutumisen seurantaan. Ammattikorkeakoulu kerää ja jalostaa strategisessa johtamisessa tarvittavaa tietoa monien eri kanavien kautta ja tiivistää sen intrassaan kaikkien saataville käyttämällä Karelia-Vipusen reaaliaikaisia tulostietoja. Syntynyttä tietoperustaa käytetään johtamiseen Karelia/TASO-toimintatavan mukaisesti.

Määrälliset tulostavoitteet on määritelty kattavasti ja niitä seurataan sekä yksilö- että yksikkötasoisesti.

Kaudelle 2016–2020 on otettu käyttöön neljännesvuosittainen Karelia/TASO-seurantaraportointi. Sen käytöstä ei ole vielä pitkää kokemusta, mutta menettely tunnetaan kattavasti ammattikorkeakoulussa ja sen vaikuttavuudesta on jo näyttöä. Järjestelmällä on esimerkiksi löydetty koulutuksia, jotka eivät ole olleet saavuttamassa tavoitteitaan, ja rakennettu niihin korjaavia toimenpiteitä.

Karelian strategiassa on määritelty tavoitteita, joiden kehittymistä voisi olla perusteltua seurata laadullisilla menettelyillä. Esimerkiksi aluekehitystyön vaikuttavuutta, opiskelijoiden opiskelukykyä sekä yhteisöllisen ja monialaisen osaamisen kehittymistä voisi olla perusteltua seurata laadullisilla menettelyillä. Laadullisten tavoitteiden määrittelyä ja seurantaa on vahvistettu uudessa Karelia/TASO-menettelyssä. Niiden systematisointi on kuitenkin vielä alkuvaiheessa, eikä laadullisia tuloksia käsitellä samalla tarkkuustasolla kuin määrällisiä tuloksia. Auditointiryhmä suosittelee selvittämään mahdollisuuksia laadullisten seurantamenettelyjen kehittämiseen toiminnanohjauksen edelleen vahvistamiseksi.

Kansainvälisyys on nostettu Karelian strategiassa merkittävään rooliin. Kansainvälisten toimintojen ohjausmekanismit keskittyvät kuitenkin ensisijaisesti perinteisiin opiskelija- ja henkilökuntavaihtoihin sekä uudempina asiana monikansallisiin TKI-projekteihin. Laatujärjestelmä ei esimerkiksi huomioi kansainvälisyyttä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön sekä alueen työelämän globalisaatiotarpeiden kannalta.

Ammattikorkeakoulun strategisen johtamisen käytänteet on pääosin kuvattu kattavasti. Pienenä kehityskohteena auditointiryhmä nostaa kuitenkin esille näiden käytänteiden kehittämistarpeiden seurannan ja arvioinnin sekä niihin liittyvän päätöksenteon käsittelyn ohjeistuksissa. Itsearvioinnin perusteella prosessit kehittyvät jatkuvasti konkreettisilla ja perustelluilla muutoksilla, mutta sitä, mihin tietoperustaan muutokset perustuvat ei ole tuotu säännöllisesti esille. Esimerkiksi sinänsä toimivalta vaikuttavasta vuosikellosta mainitaan, että kaikkina vuosina toimintaa ei ole kyetty toteuttamaan yksiselitteisesti sen mukaisesti. Näin ollen olisi perusteltua kirjata mahdolliset prosessipoikkeamat ja päättää niiden perusteella, onko tarvetta joko muuttaa toimintaohjeistusta tai johtamista vai onko kyseessä ollut sellainen yksittäistapahtuma (esim. vuoden 2017 hallitusvaihdos), joka ei aiheuta toimintatarpeita. Toinen vastaava esimerkki ovat laaturyhmän roolin vaihdokset suhteessa johtoryhmään. Auditointiryhmä suosittelee luomaan systemaattiset käytännöt myös johtamisprosessien seurannalle ja kehittämiselle.

Laatujärjestelmä tuottaa hyödyllistä strategista tietoa eri sidosryhmille

Yhteistyö työelämän kanssa on kattavaa ja välitöntä. Kumppanuuksien hallinnan toimintamalli systematisoi keskustelua strategisten ja avainasiakkaiden kanssa ja se myös selkeästi tuo kumppaneiden äänen kuuluviin Karelian johtamisjärjestelmässä. Osa työelämäkontakteista perustuu kuitenkin yksittäisiin henkilökohtaisiin keskusteluihin, jolloin on riskinä, että saatujen palautteiden käsittely ja vaikutus riippuu enemmän palautteen saaneesta henkilöstä ja tilanteesta kuin palautteen merkityksestä korkeakoulun johtamisen kannalta. Auditointiryhmä suosittelee selvittämään, olisiko yksittäisten työelämäpalautteiden käsittelyyn otettavissa käyttöön joustavaa ja vähän kuormittavaa toimintamallia.

Karelia viestii toiminnanohjauksensa tuottamasta tiedosta aktiivisesti sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmilleen. Johtamisen oleellinen osa on keskeisten toimintojen jatkuva ja reaaliaikainen tulosseuranta, josta myös tiedotetaan avoimesti keskeisille sidosryhmille. Viestintä toimii poikkeuksellisen tehokkaasti ja luo sidosryhmille hyvän käsityksen ammattikorkeakoulun strategisesta tilanteesta.

Sisäisten sidosryhmien viestinnän keskiössä ovat Karelian intranetissä olevat seuranta- ja raportointijärjestelmät, kuten Karelia-Vipunen ja Karelia/TASO. Niiden sisältämään tietoon on pääsy laajasti sekä henkilökunnalla että opiskelijoilla. Samaten erilaisten auditointien ja arviointien tulokset ovat yhteisön saatavilla ja kommentoitavilla. Osavuositarkastusten käyttö strategisen kehittämisen seurannassa ja viestinnässä on hyvin toimiva käytäntö.

Opiskelijoiden rooli strategisessa johtamisessa näyttäytyy lähinnä tiedon vastaanottajana. Heidän aktiivisuutensa seuraamiseen tai lisäämiseen ei löydy selkeitä toimintatapoja tai tavoitteita. Ohjeistuksissa luotetaan esimerkiksi Pakissa olevan palautelaatikon kautta tuleviin palautteisiin, mutta sen käyttö on vähäistä. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa selvittämään mahdollisuuksia saada opiskelijat sitoutumaan aktiivisemmin korkeakoulun strategiseen kehittämiseen vahvistamalla heidän dialogista rooliaan strategian toteuttamisessa.

Karelia viestii työelämälle laajasti ja avoimesti toiminnastaan eri medioita käyttäen. Lisäksi kumppanuuksien hallinnan toimintamalli synnyttää systemaattisen kaksisuuntaisen viestintäkanavan keskeisten kumppaneiden kanssa.

4.2 Laatujohtamisen toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä

Karelian johtamisprosesseissa on huomioitu kaikki korkeakoulun hierarkia-tasot sekä lisäksi työelämä. Järjestelmä toimii tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. Järjestelmän toimivuus pohjautuu pitkälti yhteisesti ymmärrettyihin toiminnan tavoitteisiin, erinomaisten tietovarastojen levittämään luotettavaan tilannekuvaan sekä aktiiviseen johtamiseen.

Karelian keskeisen läheisyysperiaatteen mukaisesti laatu ja sen kehittäminen on jokaisen henkilön vastuulla ja mahdolliset ongelmat ratkotaan mahdollisimman lähellä niiden tapahtumista. Johtamismenettely varmistaa löydettyjen hyvien käytäntöjen kulkeutumisen niistä hyötyviin osiin organisaatiossa. Läheisyysperiaatteen haasteena on kuitenkin etenkin opiskelijoiden konkreettisten kehitysehdotusten jääminen huomioimatta, jos niiden ensimmäinen vastaanottaja ei päästä niitä aktiivisesti edistää.

Karelian Varhaisen tuen toimintamalli (VARTU) on erinomainen esimerkki aktiivisesta tiedolla johtamisesta tärkeässä asiassa. Itsearviointiraportissa on nostettu tästä esimerkiksi eronneiden opiskelijoiden määrän nopea vähentyminen.

4.3 Korkeakoulun laatukulttuuri

Karelian laatukulttuuri on pitkäkestoisen ja systemaattisen kehittämistyön tulosta ja koko henkilökunta on sitoutunut siihen. Läheisyysperiaate sitouttaa kaikki henkilökunnan jäsenet jatkuvaan oman toimintansa ja koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen. Johto ja henkilökunta ovat selkeästi sitoutuneita laatutyön tehtäviin ja vastuisiin. Myös avoin ja läpinäkyvä tulospainotteinen viestintä tukevat laatukulttuurin edistämistä.

Opiskelijat näyttäytyvät laatutyössä palautteen antajien ja tiedon vastaanottajien roolissa. Yhteistyö POKAn kanssa nousee ohjeistuksissa vahvasti esille. Se synnyttää riskin, että opiskelijakuntatoiminnasta kauempana olevien opiskelijoiden näkemykset jäävät kuulumatta kehittämisessä. Auditointiryhmä suosittelee etsimään tapoja myös laajempien opiskelijamäärien aktivointiin laatukulttuurin rikastamiseksi.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Laatujärjestelmässä on nähtävissä systemaattisia, toistuvia kehittämis- ja arviointimenettelyitä kuten sisäiset auditoinnit sekä laatutyön kehittämissuunnitelmatyö. Laatujärjestelmän vastuuhenkilöillä on erinomainen kyky tunnistaa järjestelmätason vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa sekä esimerkiksi edellisen ulkoisen auditoinnin suosituksia on käytetty järjestelmällisesti laatujärjestelmän kehittämiseen. Auditoinnin aikana saadun näytön perusteella järjestelmän vastuita on selkeytetty ja kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota.

*Laatujärjestelmän kehittäminen on **edistyneessä** kehitysvaiheessa.*

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Karelian tärkeimmät menettelytavat laatujärjestelmän kehittämiseen ovat sisäiset ja ulkoiset auditoinnit sekä johdon katselmukset. Keskeinen periaate on laatutyön vastuuttaminen läpi organisaation. Sisäiset auditoinnit ovat hyvä, toistuva laatujärjestelmän kehittämisen työkalu, jonka avulla on onnistuttu tunnistamaan ja kehittämään eri kehittämiskohteita entistä toimivammiksi. Sisäisten auditointien käytännön asioista vastaa laatukoordinaattori ja kuhunkin auditointiin nimetty auditointiryhmä, joissa on ollut mukana myös opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien edustajia. Karvin ulkoinen laatujärjestelmän auditointi vuonna 2011 ja sen tulokset ovat huomioitu osaksi laadunhallintaa. Ulkoisen auditoinnin kehittämissuosituksot johtivat eri osa-alueiden laadunhallinnan käytäntöjen kehittämiseen, jotka ovat kuvattuna laatutyön kehittämissuunnitelmassa.

Korkeakoulussa laatutyön kehittäminen on vastuutettu erikoistuneelle henkilöstölle eikä laatutyötä ole koettu liian kuormittavaksi. Karelian keskeisiä laatujärjestelmän kehittämiseen liittyviä toimijoita ovat neljä kehittämisryhmää: ammattikorkeakoulun laatuasioita, koulutuksen kehittämistä, tutkimus-, innovaatio- ja kehittämistoimintaa, sekä palveluliiketoimintaa käsittelevät ryhmät. Kehittämisryhmät tunnistavat omaan toimintaansa liittyviä haasteita ja kehittävät toimintaansa muun muassa vuosittaisilla itsearviointiprosesseilla.

Laaturyhmä on toimiva ja uudistuva käytäntö laatutyön kehittämisessä

Vararehtorin johtama laaturyhmä koordinoi laatujärjestelmän ja esimerkiksi prosessien kehittämistä sekä huolehtii, että korkeakoulun eri toimintojen laatutyöstä vastaavat henkilöt kehittävät toimintaansa. Laaturyhmä on toiminut Kareliassa erillisenä kehittämisryhmänä lukuun ottamatta vuotta 2015 ja kevätlukukautta 2016, jolloin laaturyhmä toimi osana laajennettua johtoryhmää. Muutoksen tarkoituksena oli selkeyttää laatujärjestelmää, ja laaturyhmän roolin muutokset ovat myös osoitus järjestelmän kehittämisestä ja aktiivisesta muuntumiskyvystä. Laatujärjestelmän kokonaisuus erikoistuneine kehittämisvastuineen on soljuva eikä vastuiden jakamisen menettelytavat vaikuta aineiston perusteella kuormittavan henkilöstöä.

Korkeakoulussa eri toimijoilla on hyvä yleinen kuva laatujärjestelmän kehittämisestä, vaikka osa henkilöstöstä ja opiskelijat laajemmin eivät aineiston perusteella tunnistaneekaan yksittäisiä kehittämisen kohteita. Laajin ymmärrys laatujärjestelmän kokonaisuuden kehittämisestä oli johdolla, kehittämisryhmillä sekä koulutuspäälliköillä. Järjestelmätason vastuuhenkilöillä on hyvä käsitys kehittämistyöstä ja kehittämistyö on kuvattu laatutyön kehittämissuunnitelmassa aina tietylle ajanjaksolle. Tukipalveluiden henkilöstöllä on selkeä kuva oman toiminta-alueensa kehittämisestä ja kehittämisvastuista.

Haastattelut osoittivat, että eri toimijoiden ymmärrys viimeaikaisten laajojen kehittämistoimien sisällöstä vaihtelee. Laajoista kehittämistoimista ja toimenpiteistä viestiminen ei ole aineiston perusteella täysin sujuvaa kaikille sidosryhmille. Henkilöstön sitouttaminen laatutyöhön ja laatutyön jalkauttaminen sekä erityisesti laatutyön ja kehittämistoimien viestintä nousivat tunnistetuiksi tulevaisuuden kehittämiskohteiksi. Auditointiryhmä rohkaisee jatkamaan kehittämistoiminnasta viestimisen ja ymmärrettäväksi tekemisen työtä.

Laatujärjestelmän avulla tunnistetut kehittämiskohteet ovat olleet mukana sisäisten auditointien teemoina. Vuonna 2011 toteutetun ulkoisen auditoinnin jälkeen on järjestetty vuoden välein sisäinen auditointi vuosina 2013–2016. Sisäisten auditointien kohteiden valinta on perustunut ulkoisen auditoinnin suosituksiin.

Laatujärjestelmän kehittämiseksi Karelialla on olemassa laatutyön kehittämissuunnitelma, jossa kuvataan aikaisemmin ulkoisen auditoinnin mukaiset kehittämissuosituksot ja niihin varatut kehittämistoimenpiteet. Syksyn 2017 ulkoisen auditoinnin tuloksia aiotaan käyttää tulevien kehittämistoimien suunnittelussa.

5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö

Laatujärjestelmää on kehitetty tunnistettujen tarpeiden mukaan. Tästä esimerkkinä on Karelia-Vipusen kehittäminen ja käyttöönotto. Karelia-Vipusella on onnistuttu systematisoimaan laatujärjestelmän tuottaman tiedon kokoamista, kytkemään tieto osaksi strategiatyötä ja parantamaan käytettävyyttä eri tasoilla. Ylipäänsä Kareliassa on otettu ulkoisen auditoinnin kehittämiskohteet ja suositukset käyttöön. Valitut kehittämiskohteet on kuvattu laatutyön kehittämissuunnitelmas-

sa. Laatutyötä on jatkettu laatutyön kehittämissuunnitelman mukaisilla vuosittaisilla, tiettyihin teemoihin keskittyvillä sisäisillä auditoinneilla, joka osoittaa siirtymistä systemaattiseen kehittämismenettelyyn ja aikataulutukseen.

Laatujärjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista sekä kehittämistoimien onnistumisesta on selkeää näyttöä. Viimeisin kehittämistyö liittyy prosessien organisaatiolähtöisen jäsenyyksen siirtämiseen toimintalähtöiseksi jäsenyykseksi. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi toiminnan kuvauksissa ja intran rakenteessa. Toiminnan prosesseja on yksinkertaistettu eri organisaatiotasot kattavista prosessikuvauksista ”metrokarttoihin”, joihin on koottu prosessit ydintoiminnoittain. Laatujärjestelmänä toimiva intra on järjestetty toimintojen ja prosessien mukaisesti. Laatujärjestelmän vastuuhenkilöt johdossa ja kehittämisryhmissä tuntevat järjestelmän keskeiset osat ja periaatteet sekä niihin liittyneet viimeaikaiset kehittämistoimet hyvin.

Laatujärjestelmän kehittämistyötä on kevennetty onnistuneesti

Laatujärjestelmä on kiinnitetty osaksi uudistettua Karelia-intraa. Myös strategiatyössä, toiminnan arvioinnissa (sisäiset auditoinnit) sekä toiminnan kehittämisessä käytänteitä on yksinkertaistettu ja kevennetty.

Yksi laatujärjestelmän olennaisimmista kehittämisehdotuksista liittyi vuoden 2011 ulkoisessa auditoinnissa laatujärjestelmän keventämiseen ja laatutyön suunnitteluun käytettävän ajan vähentämiseen. Karelia on onnistunut tässä tavoitteessa erinomaisesti ja haastattelujen perusteella henkilöstön jäsenet ovat myös tunnistaneet kehittämistoimien onnistuneen.

Laatutyön kuormitusta on kehitetty keventämällä suunnittelu- ja arviointikäytänteitä sekä prosessikuvauksia. Kehittämisryhmien toiminnan tehostaminen ja niiden määrän vähentäminen ovat vähentäneet kokouksiin käytettävää aikaa. Laaturyhmän organisoitumista on jäsennetty uudelleen tarpeen mukaan. Laatutyön kuormittavuuden arviointi suhteessa sen kokonaisuuden kehittämiseen on dynaamista ja systemaattista.

6

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Karelialla on käytössä systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan työtapoja ja tiedolla johtamisen käytänteitä, jotka tukevat erinomaisella tavalla tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämistä ja strategian toteutumista. Henkilöstöryhmät ja opiskelijakunta ovat hyvin sitoutuneita ja aktiivisia laatutyössä. Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen on jäsennetty kumppanuuksien priorisoinnin mukaan. Strategiset kumppanit sekä avainkumppanit kokevat voivansa vaikuttaa laatutyössä monin tavoin. Henkilökunta kokee laatutyön kuormittavuuden kohtuulliseksi sekä laatutyön motivoivaksi ja vaikuttavaksi. Keskeisten tukitoimien laadunhallinta on vaikuttavaa ja systemaattista.

*Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on **edistyneessä** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytapojen kuvaus lähtee liikkeelle säännöllisestä rahoitusmittarien tulosseurannasta. Se toteutuu mittarista riippuen joko kuukausi- tai neljännesvuositasolla. Kokonaisvaltainen johdon katselmus toteutetaan vuosittain ja sen pohjalta sovitaan tarvittavista kehittämistoimista koulutusvastuiden tulosten saavuttamiseksi. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että opettajat ja koulutuspäälliköt seuraavat säännöllisesti rahoitusmittareihin liittyviä tulostavoitteita ja pyrkivät niihin tavoitteellisesti.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelyt liittyvät koulutustoiminnan suunnitteluun, toimintaprosesseihin, arviointiin ja kehittämiseen. Opiskelijoilla on runsaasti palautteenannon mahdollisuuksia koulutuksen toteutuksessa ja organisaatiolla tässä vahva perinne, mutta suunnitteluvaihteessa heidän osuutensa vaikuttaa ohuemmalta. Toteutusta ja yksittäisiä tapahtumia kehitetään POKAn kanssa yhteistyössä kuukausipalaverissa. Tapaamisissa käsitellään keskeisiä asioita ja yhteisiä tapahtumia, mutta tieto toimintatavasta ei ole yleisessä opiskelijoiden tietoisuudessa eikä se näin ollen myöskään kannusta uusia toimijoita osallistumaan

laatutyöhön tai kokemaan sen merkityksellisyyttä läheltä. Niiden merkitys koulutusprosessin ja opiskelijahyvinvoinnin yleisempään kehittämiseen vaikuttaa auditointihaastattelujen perusteella merkitykselliseltä, vaikka opiskelijat eivät sitä kattavasti tunnista.

Strategian väliarvioinnit vaikuttavat koulutuksen kehittämiseen

Voimassa olevan strategian tavoitteet koulutukselle ovat koulutustoiminnan osalta työelämäläheisyys, opintojen sujuvuus, pedagogisesti eheät kokonaisuudet, tiivis kumppanuus, resurssien tehokas käyttö ja tuloksellisuus. Aikaisemman strategian väliarvioinnista käy ilmi, että erityisesti opintojen sujuvuus ja opiskelijoiden varhaisen tuen (VARTU) malli ovat kehittyneet ja malli on tuottanut tulosta. Opintojen suorittamisen tehostuminen ja laatutyön tulokset ilmenevät myös auditointihaastatteluissa. Koulutusvastuiden välisen laadun vaihtelua, esimerkiksi POKAn osallistumisessa laatutyöhön ja TKI-toiminnan sekä koulutuksen integraatiossa, ei ole nostettu uudessa strategiassa esille. Auditointihaastatteluissa vahvistui vaikutelma, että keskimääräisen hyvän laadun rinnalla tulisi kiinnittää huomiota eri tulostavoitteiden saavuttamisen vaihteluun tutkintojen välillä sekä POKAn että yleisemmin opiskelijoiden tasalaatuiseen osallistumiseen.

Ammattikorkeakoulun hallituksen rooli korostuu profiloinnista ja koulutustarjonnasta päätetäessä. Valmistumis-, työllistymis- ja laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään hallituksen päätösten tukena.

Opintojen työelämäläheisyys ja kumppanuudet jäivät korkeakoulun omissa kirjallisissa kuvauksissa vähemmälle huomiolle kuin taloudellisuus- ja tulosvaatimuksesta johtuvat tavoitteet. Auditointivierailu todensi työelämäläheisyyden ja kumppanuuksien kattavaa toteutumista koulutustoiminnassa.

Koulutuksen prosessien kuvauksia on selkiytetty ja näin on haluttu kehittää niiden sujuvuutta, läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä. Prosessien kuvausten lisäksi laatutyön menettelytavoista mainitaan tutkintosääntö, opetussuunnitelmat ja toteutussuunnitelmat. Opiskelijan henkilökohtaista suunnitelmaa ei korosteta. Toisaalta opiskelijoilla on vuosittaiset kehityskeskustelut, joiden yhteydessä henkilökohtaista suunnittelua tehdään. Henkilökohtaisuus ei juurikaan korostunut auditointihaastatteluissa muutoin kuin että opiskelijat kuvasivat hyväksilukujen ja osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen sujuvan hyvin ja sanoivat saavansa hyvin tukea opinnoissa, harjoittelussa ja opinnäytetyössä.

Laadunhallinnan menettelyihin kuuluvat myös sisäiset ja ulkoiset auditoinnit sekä yhteiset OPS-arvioinnit. Ulkoisiin auditointeihin osallistuneet strategiset kumppanit kokivat auditointityön ilmeisen mielekkäänä.

Laadun varmistamiseksi pyritään huolehtimaan henkilöstön osaamisen kehittämisestä, jota on tilapäisesti jouduttu rajaamaan taloudellisten syiden takia. Henkilöstön ja opiskelijoiden haastatteluissa asia ei korostunut vaan pikemminkin päinvastoin opettajien osaamista kuvattiin yleensä hyvänä ja perehdytystä ja henkilöstön koulutustarjontaa jopa hyvänä.

Strategisista tavoitteista työelämäläheisyys ja sen osana TKI-toiminnan ja koulutuksen integraatio jää laadunhallinnan kuvauksissa melko vähille maininnoille. Haastatteluissa ilmeni, että tässä on kehittämistä. Koulutusvastuittain käytänteet eroavat. Varsinkin ne YAMK-opiskelijat, joilla ei ole työpaikkaa, tarvitsisivat tukea opintojen työelämäläheisyydessä, osallistumisessa korkeakoulun TKI-toimintaan sekä työllistymisessä opiskeluprosessin tuloksena. Tällaisesta työllistymisestä oli onnistuneita esimerkkitapauksia.

Opetussuunnitelmatyön prosessikuvauksessa on vähän viittauksia ulkoisiin sidosryhmiin tai konkreettisia malleja TKI-integraatioon ja niinpä yhteistyön määrää ja mallit vaihtelevat koulutusvastuittain.

Kansainvälisyyden tulkinnat vaihtelevat

Kansainvälisyys tulkitaan laatutyön kuvauksissa ensisijaisesti englanninkielisyytenä ja kansainvälisinä vaihtoina. Huomiota kiinnittää, että Opetus ja ohjaus -prosessikokonaisuudessa kansainvälisyys näkyy vain kansainvälisenä opiskelijavaihtona, joskin prosessikuvaus on luonnollisesti pelkistys. Osittain prosessin kapea-alainen tulkinta ilmenee myös auditointihaastatteluissa. Opiskelijat kokevat vaihtoon pääsyn sujuvana ja prosessin laadukkaana, mutta ohjelmien laajempi kansainvälisyys jää vähemmäksi lukuun ottamatta englanninkielistä koulutusohjelmaa.

Eri koulutusten kansainvälisyyden taso vaihteli: se oli vähäisintä ylemmissä ammattikorkeakoulutkinnoissa ja syvintä kansainvälisissä ohjelmissa. Näin ollen laadunhallinta ei korkeakoulun itsearvioinnin pohjalta vaikuttaisi varmistavan koulutustoiminnan täyttävän Osaava maailma-ilmausta riittävän kattavasti. Kansainvälisessä ohjelmassa opiskelevien opiskelijoiden oppimisen ja ohjauksen laatu hallitaan kattavasti hakuvaiheesta valmistumisvaiheeseen ja työllistymisen tukeen Suomeen. Opiskelijoiden saama ennakkotieto opinnoista, asumisesta ja elämästä Suomessa kattaa myös halukkaille ystäväperhetoiminnan.

Laatujärjestelmä tuottaa merkityksellistä tietoa koulutusprosessiin

Laatujärjestelmä tuottaa reaaliaikaisesti tulostietoa rahoitusmittarien mukaisista tavoitteista sekä opiskelijoiden antamasta palautteesta. Menettelyt ovat hyvin vakiintuneita pitkän kehitystyön tuloksena. Johto ja henkilöstö käyttävät niitä systemaattisesti ja ne tunnetaan hyvin. Sen sijaan ulkoisten sidosryhmien, työelämän ja erityisesti kansainvälisten kumppanien osuutta tietotutunnossa ja esimerkiksi ennakkoinnissa ei kuvata yhtä selkeästi ja sen systemaattisuutta ja vakiintuneisuutta on vaikea tunnistaa, vaikka toimintaympäristö haastaa tulevaisuuden ennakointiin sekä nopeaan ja jatkuvaan muutokseen.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen tuloksia ja laatua koskeva tieto on helposti henkilöstön saatavilla intrassa. Järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä tuli haastatteluissa runsaasti näyttöä. Se korostui tulosseurannassa ja laatupalautteessa. Yksi selkeä ja tärkeä näyttö on opiskelijoiden VARTU -mallin kehittäminen. Sen avulla on voitu vähentää keskeyttämistä ja parannettu tuloksia muiltakin osin.

Vuoden 2015 organisaatiouudistus perustui suurelta osin laatujärjestelmän tuottamaan tietoon uudistuksen tarpeesta. Uudistus muutti laadunhallinnan vastuuta ja lähensi vastuuta läheisyysperiaatteen mukaiseen suuntaan. Muutos on selvästi parantanut laatutyön sujuvuutta ja keventänyt laatutyötä.

Koulutustoiminnan profilointiin liittyvässä päätöksenteossa on käytetty tukena laatujärjestelmän tuottamaa arviointitietoa. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkintojen tarjonnassa arvioidaan parhaillaan tutkintojen elinkaarta vähenevien hakijamäärien takia.

Karelian laatujärjestelmän itsearviointin kehittämiskohteissa ei mainita, että laadun kehittämistä tulisi kohdentaa yksittäisiin koulutusvastuisiin laatupoikkeamia tunnistuen; kuitenkin laadusta kertovat indikaattorit kertovat vaihtelusta eri koulutusvastuiden välillä.

Osallistuminen laatutyöhön

Henkilöstöryhmät osallistuvat laatutyöhön tehtäviensä mukaisesti ja eri toimijoiden roolit on kuvattu laatukäsikirjassa. Jokaisen osallistumista ja roolia korostetaan sloganissa ”Laatua yhteistyöllä – joka päivä pieniä parannuksia.” Henkilöstön laaja osallistuminen, laatutyön omaksi ottaminen ja vahva sitoutuminen käyvät kattavasti ilmi haastatteluissa.

Koulutuspäälliköiden rooli on keskeinen koulutuksen operatiivisessa johtamisessa, kehittämisessä ja laadunhallinnassa. Koulutuspäälliköiden vastuuta lisättiin vuoden 2015 organisaatiouudistuksessa. Opiskelijakunnalla on useita tärkeitä vastuuta. Opetussuunnitelmassa on Ammatillisen kasvun opintojakso, jossa opiskelijat saavat perehdytyksen laatutyöhön. Opiskelijat toteuttavat mm. VIP-toimintaa (tarkemmin luvussa 7) sekä Host-rinki -tukea digitaalisessa opiskelussa ja opetuksessa. VIP-toiminnan tunteminen ja järjestelmä ei kuitenkaan ollut yhtä selkeä kuin se aineistojen perusteella näyttää. Opiskelijan laatuoppaassa opiskelijaa kannustetaan antamaan palautetta ja tähän on monia mahdollisuuksia. Opiskelijoita kannustetaan myös osallistumaan korkeakoulun toimintaan ja kehittämiseen sekä POKAn toimintaan, jonka jäsenmäärä on valtakunnallisesti korkea.

Hyviä esimerkkejä sitouttamisesta ovat koulutuksen prosessien uudistustyö osallistavana prosessina wikissä, kokouksissa ja eri ryhmissä sekä kerran kuussa pidettävät opiskelijakunta POKAn ja Karelian henkilöstön edustajien (opintoasiainpäällikkö, vastaava opinto-ohjaaja, opintokuraattori) tapaamiset vararehtorin kanssa. VARTU- ja VIP-toimintamalleissa on paljon yhteistoiminnallisia ja osallistavia käytänteitä. Osallistavuudesta huolimatta opiskelijat eivät kattavasti ole yhtä aktiivisia ja osallistu laatutyöhön välttämättä muuten kuin palautteen antajina.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Tukitoimintojen laadunhallinta on integroitu suurelta osin koulutusprosessiin. Opintoasianpäällikkö on kiinteässä yhteistyössä koulutuksesta vastaavien koulutuspäälliköiden kanssa. Laadunhallinnan menettelytapoja ovat yhteiset suunnittelukäytännöt, integroidut tiiviit ohjeistukset

tukipalveluista, työparityöskentely ja työkierto sekä laadunhallintaa toteuttavat kokouskäytännöt. Helpdeskin pyynnöt tallennetaan tietokantaan ja tilanteen mukaan niitä käsitellään myös koulutuspäällikön tai muun asianomaisen kanssa. Muut yhteiset palvelut, esimerkiksi kirjasto kirjaavat olennaista kertyvää palautetta.

Opiskelijoiden antama palaute tukipalveluista oli vähäistä ja yleensä he olivat tyytyväisiä esimerkiksi kansainvälisiin vaihtoihin ja ohjaukseen. Kehittämistarvetta oli itsenäisen opiskelun ohjauksessa ja sen edellyttämässä tiloissa ja välineissä.

Kareliassa on VARTU-toimintamalli systemaattisesti käytössä tukitoimien osana. Se koostuu ohjauskäytäntöjen kehittämisestä, välittämisen ilmapiirin vahvistamisesta ja opintojen etenemisen seurantakäytäntöjen kehittämisestä.

Kareliassa on äskettäin otettu käyttöön opetushenkilöstön työajanseuranta ja kehitetty työaika-suunnittelua ja työjärjestyksiä. Näitä on tarkoitus kehittää lukuvuoden 2017–2018 aikana edelleen. Sidosryhmäpalautteessa mainittiin tarve lisätä henkilöstön työajan joustoja ja yhtäältä mainittiin, että näitä oli hiljattain pystytty nopeastikin tarvittaessa järjestämään. Eri tukitoimintojen yksiköillä on omaa toimintaa varten laadittuja ohjeistuksia, joiden tavoitteena on sujuvoittaa toimintaa nopeissa muutostilanteissa, kuten henkilöstön vaihtuessa.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Fysioterapeutti (AMK)

Fysioterapian koulutuksessa laadunhallinnan menettelytavat ovat kattavasti käytössä ja ne tukevat koulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Tärkeimmät laatutyön menettelytavat ovat järjestelmällisiä ja vakiintuneita. Henkilöstö tunnistaa laatutyön osaksi omia työtehtäviään ja osallistuu aktiivisesti koulutuksen suunnitteluun ja toteutuksen kehittämiseen. Opiskelijoita ja työelämän edustajia kuullaan monipuolisesti osana laatutyötä. Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeästi näyttöä ja koulutuksen laatutyön eri menettelytapoja kehitetään osana koulutuksen itsearviointiprosesseja.

*Fysioterapian koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Karelian Fysioterapeutti (AMK) tutkinnolla tähdätään liikkumis- ja toimintakyvyn asiantuntijoiden kouluttamiseen. Opintoja suoritetaan osittain myös oppimisympäristöissä kuten simulaatio-oppimisympäristö Simulassa ja FysioTikassa sekä lukuisissa työelämäympäristöissä.

Fysioterapiakoulutus on yksi Karelian suurimman koulutusalan sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksista ja kuuluu sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan kokonaisuuteen. Tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä ja koulutus toteutetaan päivätoteutuksena. Koulutukseen otetaan vuosittain 60 opiskelijaa, joista osa on avoimen ammattikorkeakoulun polkuopiskelijoita.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat fysioterapian koulutuksessa hyvin käytössä ja toimivia. Fysioterapian koulutusvastuulla on säännöllinen kokouskäytäntö henkilöstön kanssa. Kokouksissa käsitellään koulutuksen arjen asioita, palautteita, opintojaksojen toteutustapoja, toiminnan tuloksia, kansainvälisyysasioita sekä koulutuksen kehittämistoimintaa.

Opala-palauttejärjestelmä sekä koulutuksen itsearviointiprosessit toimivat fysioterapian koulutuksen suunnittelun laatutyön menettelytapoina. Tietoa ja palautetta kerätään myös esimerkiksi harjoitteluiden reflektiivilaajoista, joissa tuutoriohjaaja kerää palautteen. Fysioterapian koulutuksen opetussuunnitelmia kehitetään laatutyön avulla. Opetussuunnitelmatyöhön liittyen on järjestetty tapahtumia, joissa on mukana työelämän edustajia ja opiskelijoita. Opiskelijoilta tulevaa palautetta otetaan suoraan käyttöön ja palautetta käsitellään sekä henkilöstön kokouksissa että itsearviointiprosesseissa.

Päävastuu koulutuksen suunnittelun laadunhallinnasta on fysioterapeuttikoulutuksessa koulutuspäälliköllä, joka koordinoi opetussuunnitelmatyötä. Opetussuunnitelmauudistusta tehdään viiden vuoden sykleissä. Koulutuspäällikkö käy opettajatuutoreiden ja opinto-ohjaajan kanssa keskustelua tulosmittareihin liittyen lukuvuosittain. Mittaritiedot saadaan Karelia-Vipusesta. Ohjelman saamaa palautetta ja tuloksia käsitellään johdon katselmuksissa. Yliopettajalla on iso rooli toiminnan kehittämisessä. Henkilöstö tunnistaa laatutyön osaksi omaa arkeaan ja työtehtäviään.

Haastattelujen perusteella koulutuksen suunnittelussa otetaan huomioon rajapinnat opiskelijoiden, työelämän, kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa. Kansalliset ja kansainväliset normit vaikuttavat ja ovat järjestelmällisesti mukana koulutuksen suunnittelussa. Auditointiryhmä suosittelee, että eri sidosryhmät olisivat mukana aktiivisina toimijoina myös toiminnan kehittämisessä.

Fysioterapian koulutuksessa TKI-toiminta kytkeytyy lähes kaikkiin opintojaksoihin. Opettajilla on erilaisia projektivastuita eri hankkeissa, joka tukee yhteyden pitämistä muualle fysioterapia-koulutuksiin.

Osaamisen arviointiprosessi on kaikkien opettajien yhteisenä vastuuna ja sen pohjana toimivat opetussuunnitelmassa määritellyt tutkintotason osaamisvaatimukset ja opintojaksojen osaamistavoitteet. Opiskelijat tekevät itse- ja vertaisarviointeja ja työelämän edustajat omat arviointinsa esimerkiksi työelämätoimeksiantojen ja harjoitteluiden osalta. OPALA-lukuvuosipalaute ja opintojaksopalaute toimivat menettelytapoina arviointiprosessin kehittämisessä.

Opetussuunnitelmatyössä huomioidaan valtakunnalliset kompetenssilinjaukset sekä Euroopan fysioterapiakoulutusta järjestävien korkeakoulujen verkoston linjaukset osaamistavoitteista. Työelämän edustajat ovat mukana opetussuunnitelmatyössä tukien tutkinnon työelämärelevanssia. Karelia ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu tuottavat yhteistyössä täydentävän osaamisen opintokokonaisuuden liittyen tuki- ja liikuntaelimestön fysioterapiaan.

Matalat kynnykset ruokkivat välitöntä yhteydenpitoa eri toimijoiden välillä

Karelian laatutyössä oleva läheisyysperiaate toteutuu kattavasti Fysioterapian koulutuksessa, läheisyysperiaate tunnistetaan hyvin ja sen toteutumisesta löytyy selvästi näyttöä. Usein suora palaute ja opintojaksopalaute johtavat kuitenkin tarvittaviin muutoksiin ja henkilöstö ja opiskelijat kokevat, että palautteen antamisen kynnys on matala. Haastattelujen perusteella läheisyysperiaatteeseen liittyy kuitenkin yksittäisiä haasteita, joissa esimerkiksi opiskelijoiden antama palaute voi jäädä yhdelle henkilöstön edustajalle eikä palautetieto siirry eteenpäin laatujärjestelmässä. Suosituksena on, että opiskelijoiden antamaa suoraa palautetta siirrettäisiin järjestelmällisemmin tarvittaessa myös laajempaan käsittelyyn.

Koulutuksella on vahvat verkostot, ja eri toimijoiden kanssa tehdään yhteistyötä opetussuunnitelman kehittämisessä. Opiskelijoiden palautteen kuuleminen on kattavaa ja osallistuminen on monipuolista, mutta vaihtelevaa. Opetuksellinen yhteistyö Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän (PKKY) ja Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä (Siun sote) -kuntayhtymän sekä esimerkiksi valtakunnallisen Kuntoutuksen osaamiskeskittymäverkoston kanssa on tunnistettu kehittämiskohteiksi.

Oppimisympäristöt FysioTikka ja Voimala toimivat näyttönä työelämäläheisyyden ja opetuksen yhdistämisessä ja vierailun perusteella on näyttöä laatutyön menettelytavoista niiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Toisaalta oppimisympäristöt ovat esitetty myös kehittämiskohteena.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Opetussuunnitelmien pohjalta tehtävien vuosittaisten toteutussuunnitelmien koostamisesta vastaavat koulutuspäällikkö ja opintojaksojen vastuopettajat. Yhteisen toteutussuunnitelmaprosessin mukaisesti opintojaksojen toteutukset päivitetään kaksi kertaa vuodessa SoleOPS-järjestelmään.

Myös suora palaute koetaan tutkinto-ohjelmassa hyvänä palauteväylänä muun muassa tutkinto-ohjelman pienuuteen vedoten. Karelian läheisyysperiaate toteutuu pääosin hyvin fysioterapian koulutuksen arjessa ja eri toimijoita kehoitetaan antamaan palautetta ja kynnys palautteen antamiseen on matala.

Opiskelijoilta ja ulkoisilta sidosryhmiltä kerätään monipuolisesti palautetta muun muassa suorana palautteena, opintojaksokohtaisena palautteena, harjoittelupalautteena, valmistuvien palautteena, oppimisympäristö FysioTikan kautta sekä vuosittain Opala-kyselyn kautta. Palautetta kerää myös opiskelijoita edustava FYKO eli Fysioterapeuttikoulutuksen jaosto. Palautteenkeruu eri väyliä pitkin on monipuolista, mutta vaihtelevaa ja menettelytavat ovat toimivuudeltaan jokseenkin epätasaisia. Auditointiryhmän suosituksena on, että opiskelijoiden erilaiset osallistumisen tavat tunnistettaisiin ja heidän osallistumista toiminnan kehittämiseen tuettaisiin. Opiskelijat käyttävät PAKKI-järjestelmää pääasiallisena tiedonlähteenä. Järjestelmää pidetään toimivana ja se palvelee opiskelijan arkisia tarpeita hyvin.

Opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvoinnista pidetään huolta

Opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvointiin liittyviä ylätasoon suunnitelmia ovat Karelian ohjaus- ja hyvinvointisuunnitelma, VARTU-mallin toimintaperiaatteet, henkilöstösuunnitelma, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, ikäohjelma sekä aktiivisen välittämisen malli.

Karelian intra ja laatutyön periaatteet ovat mukana henkilöstön perehdytyksissä. Henkilöstöllä on säännölliset kehityskeskustelut, joissa jäsennetään työtehtäviä ja keskustellaan työhyvinvoinnista. Henkilöstöpalautetta kerätään Hepala-kyselyllä, joka toteutetaan vuosittain. Palaute käsitellään toimialan johdon kokouksessa sekä koulutusvastuukokouksissa.

Fysioterapian ohjelmassa on oma opinto-ohjaaja ja jokaisella opiskelijaryhmällä oma opettajatuutor. Opintojen ohjausta fysioterapian koulutuksessa saa opettajatuutorilta, joka koetaan hyväksi tavaksi saada tukea opintoihin, mutta ei ainoaksi ohjaustahoksi. Opintojen aloitus, opiskelijapalaute ja valmistumisen prosessit ovat ryhmäkohtaisten opettajatuutorien vastuulla. Kansainvälisen koulutuksen kehittämisvastuu on yliopettajalla. Haastatteluissa nousi esiin, että opiskelijat kokivat erilaiset arkea ohjaavat ohjeistukset esimerkiksi opinnäytetyöhön liittyen osittain epäyhdenmu-
kaisiksi. Henkilökunnan antamat suulliset ohjeet ja verkosta löytyvät ohjeistukset eivät olleet aina samansuuntaisia.

Osaamisen arviointiprosessissa on osoituksia Opala-palautteen perusteella tehdyistä kehittämis-toimenpiteistä. Saaduista palautteista annetaan palautteen palaute, jota käsitellään Fykofoorumi-tapaamisissa. Fykofoorumin toimintaan on otettu mukaan laatutyötä, ja sitä kehitetään edelleen

paremmaksi. Opiskelijoiden antamaa palautetta hyödynnetään koulutuksen toteutuksessa ja suunnittelussa. Opiskelijat tunnistavat erilaisia yhteisiä menettelytapoja, kuten esimerkiksi liittyen VIP-toimintaan ja turvallisuuteen.

Oppimisympäristöt tukevat vahvaa kumppanuutta eri sosiaali- ja terveysalan toimijoiden kanssa

Oppimisympäristöinä toimivat FysioTikka ja Voimala, joissa toteutetaan erilaisia opintojaksoja, harjoitteluita ja opinnäytetöitä. FysioTikka ja Voimala tekevät tiivistä yhteistyötä työelämäkumppaneiden kanssa, mutta työelämäyhteistyöstä lähteviä kehittämismenettelyjä ei ole määritelty yksiselitteisesti laatujärjestelmässä. Auditointiryhmä suosittelee, että oppimisympäristöt huomioidaan laatujärjestelmässä siten, että työelämäkumppaneiden palautetta kerätään ja käsitellään säännöllisesti ammattikorkeakoulussa.

Vahvat kumppanuudet eri sosiaali- ja terveysalan toimijoiden kanssa sekä oppimisympäristötoiminta FysioTikkassa ja Voimalassa osoittavat TKI-toiminnan laatu työn olevan vaikuttavaa. Fysioterapian koulutuksessa vaikuttaa olevan erittäin hyvä integraatio koulutuksen ja työelämän välillä oppimisympäristöjen FysioTikka ja Voimala kautta. Fysioterapian koulutus on myös tunnistanut laajan TKI-toiminnan ja fysioterapian koulutuksen mukana olon hankkeissa vahvuudekseen.

Osallistuminen laatu työhön

Haastattelujen perusteella henkilöstö osallistuu opetussuunnitelmatyöhön ja muuhun koulutuksen suunnitteluun muun muassa koulutusvastuukokouksissa. Opettajat osallistuvat opetussuunnitelmatyöhön muun muassa työparityöskentelyn sekä yhteisten kokousten avulla. Oppimisympäristö FysioTikan koordinaattori osallistuu koulutusvastuukokouksiin ja toimii linkkinä koulutuksen ja oppimisympäristön välillä.

Työelämäedustajia kuullaan suunnitelmallisesti kehittämisessä, ja sidosryhmätyö on sidottu kiinni kumppanuuksien hallintajärjestelmään ja toiminnan suunnitelmallisuudesta vastaa henkilötasolla kumppanuusvastaavat. Työelämän edustajia ja opiskelijoita kuullaan myös koulutusvastuun organisoimissa tapaamisissa.

Auditointiryhmän mielestä Fykofoorumi on materiaalin ja haastatteluiden perusteella hyvä, yhteisöllinen tapa tuoda esiin henkilöstön ja opiskelijoiden asioita keskusteltavaksi. Fykofoorumiin on suunnitteilla kutsua mukaan myös tutkinto-ohjelman alumneja. Auditointiryhmä kannattaa ajatusta alumnien mukaan ottamisesta sekä ehdottaa, että Fykofoorumi voisi osallistua aktiivisemmin myös koulutuksen itsearviointiprosessiin. Foorumissa arvioidaan lukukauden tavoitteiden saavuttamista sekä lukukauden yleistä antia.

Kokonaisuutena sidosryhmien osallistuminen opetuksen kehittämiseen on fysioterapian tutkinto-ohjelmassa jatkuvaa ja monipuolista.

6.2.2 Insinööri (YAMK) Teknologiaosaamisen johtaminen

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat kattavasti käytössä ja ne tukevat koulutuksen kokonaisuuden suunnittelua ja toteutusta. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman laadunhallintaa on kehitetty systemaattisesti koko koulutusohjelman pitkän olemassaolon ajan. Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön. Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman kehittämiseen on näyttöä, josta esimerkkinä on kansainvälisyyden integroiminen koulutuksen sisältöihin ja toteutukseen.

*Teknologiaosaamisen johtamisen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Teknologiaosaamisen johtamisen YAMK -koulutus on yksi Karelian viidestä YAMK-tutkintoon johtavasta koulutuksesta. Koulutus soveltuu monien eri alojen insinöörien jatkokoulutukseksi. Koulutusta on toteutettu yhtäjaksoisesti vuodesta 2003 alkaen ja vuosittain noin 30 opiskelijaa aloittaa opintonsa koulutusohjelmassa. Opintojen laajuus on 60 opintopistettä. Koulutus toteutetaan monimuoto-opiskeluna. Valtaosa opiskelijoista on työelämässä. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus edustaa Karelian toiseksi suurinta tekniikan ja liikenteen koulutusala.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinnan menettelyt ovat teknologiaosaamisen johtamisen koulutuksessa toimivia ja käytössä. Koulutuksen suunnittelussa toimitaan ammattikorkeakoulun koulutuksen suunnittelun prosessikuvausten mukaisesti. Jatkuvan kehittämisen periaate ja läheisyysperiaate toteutuvat saadun opettaja-, opiskelija- ja sidosryhmäpalautteen mukaan koulutuksen suunnittelussa.

Karelia osakeyhtiön hallitus päättää vuosittain tutkintoon johtavan koulutuksen aloitusryhmistä ja aloituspaikoista tutkintotavoitteiden, ammattikorkeakoulun strategisten valintojen, käytettävissä olevien resurssien sekä toiminta-alueen ennakoitujen työvoima- ja koulutustarpeiden perusteella. Haastattelujen perusteella vahvistui käsitys koulutuksen tiiviistä kytkeytymisestä alueen elinkeino-toimintaan. Opetussuunnitelman laadunhallinnasta vastaa tutkinnon vastuuopettaja yhteistyössä YAMK-opettajatiimin ja YAMK-ohjausryhmän kanssa. Vararehtori hyväksyy opetussuunnitelman. Opetussuunnitelmatyössä huomioidaan kansainväliset ja kansalliset osaamistasovaatimukset.

Koulutusohjelmassa hyvänä toimintamallina on muiden alojen osaamisen hyödyntäminen ja yhteistyö esimerkiksi johtamiskoulutuksen alueella. Opetussuunnitelma koostuu laajoista opintojaksoista ja sitä ei päivitetä vuosittain. Toteutussuunnitelmissa voidaan tehdä joustavasti muutoksia opintojaksoihin ja valinnaisten opintojen tarjontaan. Opintojaksojen osaamistavoitteet on määritelty SoleOPS-järjestelmän opintojaksokuvauksissa. Opintojaksojen vastuuopettajat laativat ja päivittävät kuvaukset vuosittain. Viimeisin opetussuunnitelma-arviointi toteutettiin syksyllä 2016 ja tuolloin sen perusratkaisuissa ei nähty merkittäviä muutostarpeita. Lisäksi vuosittain kootaan sekä opiskelija- että työelämäpalaute.

Palautejärjestelmät ovat kattavasti käytössä ja ne tunnetaan hyvin

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman laadunhallintaa on kehitetty systemaattisesti koko koulutusohjelman pitkän olemassaolon ajan. Käytössä ovat Karelian palautejärjestelmät (kehityskeskustelut, opintojaksopalauteet, Opala-lukuvuosipalaute, valmistumisvaiheen AVOP-palaute, avoin palaute opiskelijoiden PAKKI-portaalissa ja suora palaute henkilökunnan tai opiskelijakunnan edustajille). Opiskelijat vaikuttavat tuntevan palautteenantokanavat hyvin ja kokevat palautteen antamisen myös suoraan opetushenkilöstölle mutkattomaksi. YAMK-opiskelijoiden kohdalla korostui tavoite opintojen ripeään suorittamiseen ja kiinnostus koulutusohjelman kehittämiseen oli toissijaista.

Työelämän edustajilta kerätään palautetta opetussuunnitelmien päivittämisen yhteydessä sekä opinnäytetöihin ja työelämätoimeksiantoihin liittyen ohjaavan opettajan työpaikkavierailujen yhteydessä. Syksystä 2017 alkaen on ollut käytössä CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä tämän palautteen dokumentointiin. Auditointiryhmä suosittelee pohtimaan keinoja, joilla nopeasti kehittyvän alan kehityssuuntien seuranta ja ennakointia yhteistyössä Karelian sidosryhmien kanssa voitaisiin vielä lisätä. Myös palautteen antaminen saatujen palautteiden perusteella tehdystä toimenpiteistä voisi olla nykyistä systemaattisempaa.

TKI-toiminta kytkeytyy teknologiaosaamisen johtamisen koulutukseen ensisijaisesti opinnäytetöiden kautta. Kaikki teknologiaosaamisen johtamisen koulutuksen opinnäytetyöt liittyvät työelämän kehittämishankkeisiin tai Karelian kehittämistoimintaan. Myös muiden oppimistehtävien aiheet liittyvät käytännön kehittämiseen. Työelämäyhteys toimii hyvin niiden opiskelijoiden kohdalla, jotka ovat työelämässä. Opiskelijat, jotka eivät olleet opiskelujen aikana työelämässä, esittivät haastatteluissa esiin toiveensa saada enemmän tukea opinnäytetöiden laadinnassa ja harjoitustehtävien aiheiden saamisessa.

Ohjelman kansainvälisyyttä on kehitetty palautteen perusteella onnistuneesti

On selkeää näyttöä siitä, että saatujen palautteiden perusteella koulutusohjelmaa on kehitetty. Aiemmissa arvioinneissa on esimerkiksi toivottu lisää kansainvälisyyttä koulutusohjelmaan. Opetussisältöjä on muokattu kansainvälisemmäksi ja osa opetuksesta toteutetaan englanniksi. Hyviä käytäntöjä kansainvälisyyden tukemiseksi ovat opinnäytetöiden kansainvälisyyteen liittyvät aihevalinnat, kansainvälisten vaihto-opiskelijoiden kytkeminen mukaan ryhmiin ja tiedottamisen lisääminen mahdollisuudesta kansainväliseen vaihtoon.

Arviointiryhmän näkemyksen mukaan koulutuksen linkittäminen nykyistä tiiviimmin Karelian kansainväliseen projektitoimintaan olisi lisäksi yksi luonteva väylä kansainvälisyyden tukemiseen. Toinen opiskelijapalautteissa esiin noussut aihe on toive YAMK-tutkinnon jälkeisestä koulutuksesta. Täydennyskoulutusta on ryhdytty suunnittelemaan yhteistyössä kumppanuusvastaavien kanssa.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Tutkinnon toteutusta seurataan säännöllisissä opettajatiimin kokouksissa, joissa sovitaan myös mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Eri YAMK-tutkintojen vastuupettajat muodostavat Karelian YAMK-ohjausryhmän, joka koordinoi YAMK-koulutusten yhteisiä prosesseja ja toteutuksia. Ryhmä kokoontuu neljästi vuodessa.

YAMK-opintoja arvioidaan myös osana Karelian sisäisen auditoinnin käytäntöjä osavuositarkastuksissa, johdon katselmuksissa ja koulutustoiminnan sisäisissä auditoinneissa.

Opetusmenetelmät painottuvat itsenäiseen opiskeluun muun muassa sähköisessä oppimisympäristössä. Lähiopetuspäivien määrä on noin 60. Opetus on osin yhteistä muiden alojen YAMK-opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat toivat esiin lähiopetuksen toteuttamisen usein massaluentoina ja yhdessä muiden YAMK-tutkintojen opiskelijoiden kanssa. Auditointiryhmä kehottaa miettimään, olisiko mahdollista tuoda massaluentojen ja itsenäisen työskentelyn rinnalle muita juuri teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa opiskelua tukevia menetelmiä.

Opintojaksot arvioidaan asteikolla 0–5 ja alle 5 opintopisteen laajuiset opinnot asteikolla hyväksytty/hylätty. Oppimistehtävät arvioidaan sekä numeerisesti (0–5 tai hyväksytty/hylätty) että sanallisesti. Haastatteluissa nousi esiin opiskelijoiden toive saada nykyistä henkilökohtaisempaa palautetta opintojensa edistymisestä ja omasta oppimisestaan.

Työelämälähtöisen opinnäytetyön osuus on puolet koko tutkinnon laajuudesta. Opinnäytetyöprosessi on tunnistettu erityiseksi seurannan ja kehittämisen kohteeksi. Hyvä käytäntö on, että opiskelija ohjataan valitsemaan opinnäytetyön aihe heti opintojen alussa ja opinnäytetyölle valitaan ohjaava opettaja, jonka kanssa opiskelija sopii ohjaustapaamiset. YAMK-opinnäytetöiden ohjaajille järjestetään vuosittainen koulutus ja teemapäivä ja lisäksi heille on laadittu kirjallinen ohjaustehtävää tukeva ohje.

Käytössä olevat indikaattorit tukevat hyvin koulutusohjelman laadunhallintaa

Koulutuksen toteutuksen seurannan menettelytavat ja käytettävät indikaattorit tukevat hyvin koulutusohjelman laadunhallintaa. Opiskelijoiden hyvinvoinnin ja heidän opintojensa tukemisen käytännöt ovat käytännönläheisiä ja toimivia. Tutkinnon vastuupettaja seuraa säännöllisesti opintojen edistymistä Kanban-taulun sekä kehitys- tai ohjauskeskustelujen avulla.

Koulutuspäälliköillä on vastuu YAMK-ohjelmissa toimivien opettajien työkuorman jakamisesta. YAMK-koulutuksessa opettavilla opettajilla on myös muita työtehtäviä. Tutkinnon vastuupettaja tekee vuosittain esityksen koulutuspäälliköille YAMK-tehtäviin resursoitavasta työajasta. Hyviä käytänteitä ovat opettajien työkuorman ja hyvinvoinnin seuraaminen säännöllisesti mm. kehityskeskusteluissa ja vuosittaisella henkilöstöpalautteella (Hepala-kysely).

Koulutuksen vaikuttavuutta arvioidaan jatkuvan tulosseurannan, palautekyselyiden sekä sisäisten ja ulkoisten arviointien avulla. YAMK-koulutuksen seurantaindikaattoreita ovat koulutuksen vetovoima, tutkintojen määrä, opintosuorituskertymät, eronneiden määrä, opiskelijapalaute, työllistyminen ja avoimen polkuopintojen suoritusmäärät. Valmistuneiden ja eronneiden määrää seurataan YAMK-tiimissä. Koulutuksen vastuuopettaja seuraa opintojen etenemistä ja pitää säännöllisesti yhteyttä opiskelijoihin.

Koulutuksen arviointitavat ja seurantaindikaattorit tukevat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. On selkeää näyttöä siitä, että laatujärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta kehittämiskohteita on pystytty tunnistamaan ja korjaavia toimenpiteitä ryhdytty toteuttamaan ripeästi. Esimerkiksi vuoden 2014 johdon katselmuksessa todettiin, että YAMK-koulutuksen tutkintomäärät ja läpäisyasteet olivat jääneet asetetuista tavoitteista. Asia nostettiin kehittämiskohteiksi vuoden 2015 Karelia/TASO-sopimukseen. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutuksessa ryhdyttiin tarjoamaan lisää tukea opiskelijoille erityisesti opinnäytetöiden tekemisessä, millä on ollut suora vaikutus valmistumisiin. Hyvänä käytänteenä on myös kohdennetun tiedottamisen lisääminen, minkä avulla opintonsa keskeyttäneitä on saatu palaamaan opintojen pariin.

Osallistuminen laatutyöhön

Karelian laatujärjestelmän jatkuvan kehittämisen periaate ja läheisyysperiaate toteutuvat hyvin teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa.

Opettaja saa kehittävää palautetta opintojaksopalauteiden välityksellä ja opiskelijoiden antamana suorana palautteena. Opintojaksopalauteista tuotetaan lukukausittain koulutuksittain yhteen-veto. Opala-lukuvuosipalaute kerätään ensimmäisen opintovuoden lopulla. Vastuuyliopettaja ja koulutuspäällikkö käyvät Opala-palautteen läpi opiskelijoiden kanssa tuutoritunnilla. Yleinen tyytyväisyysindeksi on ollut erittäin hyvä. Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisen AVOP-lähtökyselyn vastauksia käsitellään vuosittain YAMK-tiimissä.

Opiskelijoiden mielestä annettu palaute esimerkiksi joidenkin kurssien sisältöihin liittyen on saanut usein aikaan nopeita korjaustoimia. Heille on myös kerrottu, kuinka opetussuunnitelmaa ja kurssien toteutusta on kehitetty aiemmin saadun palautteen perusteella. Työelämässä olevia opiskelijoita kiinnostaa usein lähinnä nopea valmistuminen eikä niinkään osallistuminen koulutusohjelman kehittämiseen, vaikka siihen tarjottaisiinkin mahdollisuus. Työelämässä olevat opiskelijat ovat tärkeä sidosryhmä. Opiskelijoiden edustajat ovat tietoisia laatujärjestelmän olemassaolosta, mutta se näyttäytyy osalle heistä vaikeasti hahmotettavalta ja etäiseltä. Auditointiryhmä suosittelee miettimään, kuinka heidät saataisiin kiinnostumaan nykyistä enemmän koulutuksen laadun kehittämisestä.

Työelämän edustajat antavat palautetta lähinnä opinnäytetöihin ja työelämätoimeksiantoihin liittyen ohjaavan opettajan työpaikkavierailujen yhteydessä. Hyvä käytäntö on, että saatu palaute dokumentoidaan CRM-asiakkuudenhallinnan järjestelmällä. Tällä hetkellä ajankohtainen kehittämiskohde on työelämäyhteistyön tiivistäminen kumppanuusvastaavien avulla.

6.2.3 Medianomi (AMK)

Koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisesti koulutusohjelman toimintaa. Menettelytavat muodostavat järjestelmällisen ja tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Koulutusohjelmassa on useita hyviä laadunhallinnan käytänteitä, kuten TKI-toiminnan ja koulutuksen integraatiota tukeva Projektihautomo-kurssi ja dialoginen arviointikäytäntö, jossa eri toimijat osallistuvat yhteisesti palautteen antoon ja arviointiin. Opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän osallistuminen laatutyöhön on aktiivista ja läheistä. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytöstä ja vaikuttavuudesta ohjelman kehittämiseen on selkeää näyttöä.

*Medianomikoulutuksen laadunhallinta on **edistyneessä** vaiheessa.*

Media-alan ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus kuuluu kulttuurialaan. Koulutuksen tutkintonimike on medianomi ja laajuus 240 opintopistettä (4 lukuvuotta). Koulutukseen otetaan vuosittain 40–45 opiskelijaa, joista osa on avoimen ammattikorkeakoulun polkuopiskelijoita. Koulutus perustuu digitaaliseen mediaan, ja se antaa laaja-alaiset valmiudet media-alalla toimimiseen. Koulutus on aktiivinen toimija monialaisessa TKI-toiminnassa, ja työskentelee monipuolisessa yhteistyössä alueen yritysten ja media-alan toimijoiden kanssa.

Opetus tapahtuu pääsääntöisesti päivätoteutuksena. Vuosina 2013–2015 koulutukseen otettiin erillisenä hakukohteena monimuoto-opiskelijoita. Osakeyhtiön hallitus päätti vuoden 2015 lopussa, että media-alan monimuotokoulutuksen sisäänotto lopetetaan.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Media-alan koulutuksen suunnittelua ohjaavat ammattikorkeakoulun koulutuksen suunnittelun prosessikuvaukset ja niissä sovitut yhteiset toimintatavat. Opetussuunnitelmia uudistetaan systemaattisesti viiden vuoden välein. Uudistamisprosessi mahdollistaa aiempaa joustavammin työelämatarpeisiin reagoinnin ja työelämätoimeksiantojen toteuttamisen. Suunnittelun pohjana on media-alan teemapohjainen opetussuunnitelma, jonka työstämiseen on osallistunut työelämäkumppaneita ja opiskelijoita. Opetussuunnitelma koostuu laajoista kokonaisuuksista, mikä mahdollistaa ketterän reagoinnin alan muutoksiin toteutussuunnitelmatasolla.

Osaamistavoitteet määritellään tutkintotasolla opetussuunnitelmissa ja opintojaksojen osalta toteutussuunnitelmissa. Tutkinnon koulutuskohtaisten osaamisvaatimusten määrittelyn perustana ovat ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston Arenen mediajaoksen valtakunnalliset kompetenssilinjaukset ja geneeristen osaamisten osalta Karelian eri tutkintojen yhteisiä kompetensseja. Opintojakson osaamistavoitteet määrittelee vastuupettaja yhteistyössä muiden opettajien kanssa. Opetussuunnitelmien pohjalta laaditaan vuosittaiset toteutussuunnitelmat, joiden koostamisesta vastaa koulutuspäällikkö. Opintojaksojen osalta toteutussuunnitelmien koostamisesta vastaavat opintojaksojen opettajat.

Koulutuksen suunnittelua ohjaavat tulostavoitteet ja johdon katselmukset, joiden pohjalta tehdään tarvittavat suunnitelmat ja korjaukset. Medianomikoulutuksen suunnittelu pohjautuu kattavaan ja systemaattisesti kerättyyn työelämäpalautteeseen, opiskelijoilta saatavaan opiskelija-, harjoittelu- ja opinnäytetyöpalautteeseen sekä tutkimustietoon. Palautetta kerätään myös työelämäpalautteen pohjalta suunniteltujen ja toteutettujen hankkeiden avulla. Hankkeissa testataan teemoja ja hyvät käytännöt viedään opetukseen.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Medianomikoulutus on aktiivinen toimija monialaisessa TKI-toiminnassa ja tekee monipuolista yhteistyötä alueen yritysten ja media-alan toimijoiden kanssa. TKI-toiminta kytkeytyy ammatillisin opintoihin TKI-projektien, harjoittelun ja opinnäytetöiden kautta. Opintojen alkuvaiheessa opiskelijat suorittavat opintojaksoihin integroituja harjoitteluprojekteja, jonka jälkeen he etenevät ulkoisiin tilausprojekteihin. Opetukseen integroitavista projekteista ja vastuuhenkilöistä sovitaan lukukausittain suunnittelupäivillä. Lukukauden aikana alkavien projektien ja tarjottujen työelämätoimeksiantojen integroimista opetukseen käsitellään koulutusvastuukokouksissa. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden osallistumista työelämäprojektien suunnitteluun ja toteuttamiseen vahvistettaisiin, ja käyttöön otettaisiin motivointikeinoja, joilla opiskelijat saadaan sitoutumaan projekteihin entistä paremmin. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee yhtenäistämään päivä- ja monimuotototeutuksen laatutyön käytänteitä.

Hyvänä käytänteenä koulutuksessa on Projektihautomo-kurssi, jossa opiskelijat osallistuvat projektiaihioiden valintaan. Opiskelijoiden tuottamat raportit jaetaan TKI-palveluiden käyttöön, ja ne toimivat hankevalmistelun tausta-aineistona. Auditointiryhmä suosittelee arvioimaan käytänteen soveltuvuutta ja käyttöönottoa muissa koulutuksissa.

Oppimisen arviointia ohjaavat ammattikorkeakoulun osaamisen arvioinnin kriteerit ja toimintaperiaatteet. Oppimisen arviointi perustuu opetussuunnitelmissa määritettyihin tutkintotason osaamisvaatimuksiin ja opintojaksojen osaamistavoitteisiin. Opintojaksojen toteutuskuvauksissa on määritelty arviointiperusteet ja -menetelmät.

Medianomi-koulutukseen on muodostunut systemaattinen ja jatkuva arviointikulttuuri

Mediakoulutuksen osaamisen arvioinnille tunnusomaista on dialoginen arviointi ohjaajien, opiskelijoiden ja toimeksiantajien kesken sekä konkreettisten tuotosten ja näyttöjen käyttäminen osaamisen arvioinnin perustana. Dialoginen arviointi nähdään jatkuvana prosessina, johon opiskelijat osallistuvat itse- ja vertaisarvioinnin kautta, ja jonka toimivuudesta on näyttöä. Toteutettuja työelämätoimeksiantoja tai -projekteja arvioidaan yhdessä toimeksiantajan kanssa ja palaute huomioidaan seuraavien toimeksiantojen toteutuksessa. Esimerkkinä tästä on muun muassa yhteistyö pelihautomon kanssa. Opiskelijat tekevät pelihautomolle projekteja, joita arvioidaan yhdessä opiskelijan, opettajan ja pelihautomoyrittäjien kanssa. Koulutukseen on muodostunut systemaattinen ja jatkuva arviointikulttuuri, joka on osa jokapäiväistä tekemistä. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään palautetilanteiden dokumentaatiota.

Opiskelu media-alalla valmentaa elinikäiseen oppimiseen. Opiskelijoita kehoitetaan seuraamaan aktiivisesti alan kehittymistä opintojen aikana ja niiden jälkeen. Monimuotokoulutus on mahdollistanut koulutukseen hakeutuneiden opiskelijoiden oman osaamisen vahvistamisen sekä oman työn ja työyhteisöjen kehittämisen. Koulutuksessa opiskelevista avoimen ammattikorkeakoulun polkuopiskelijoista suurin osa jatkaa opintoja tutkinto-opiskelijoina. Yhdessä toisen asteen audiovisuaalisen alan koulutuksen kanssa Sujuva väylä -hankkeessa kehitetty polkuopintomalli mahdollistaa toisen asteen opiskelijoiden opiskelun viimeisenä opintovuonna Karelian ensimmäisen vuosikurssin opiskelijaryhmän mukana.

Tiivis kumppanuusyhteistyö alueen keskeisten alan toimijoiden kanssa varmistaa koulutuksen työelämärelevanssia. Kumppanuuksia hyödynnetään mm. harjoitteluissa, opinnäytetöissä, TKI-projekteissa. Media-ala on tunnistanut keskeiset avainkumppanit, joiden kanssa järjestetään vuosittain tapaaminen. Tapaamisessa sovitaan tulevan vuoden yhteistyöstä ja saadaan palautetta kuluneen vuoden yhteistyön sujumisesta. Harjoittelujen kautta opiskelijoilta saadaan palautetta työelämän tarpeista. Koulutuksen työelämärelevanssia vahvistaa se, että opettajat ovat tulleet opetustehtäviin media-alan yritystoiminnasta. Tietoa työelämän ajankohtaisista tarpeista saadaan myös media-alan opiskelijoiden oman osuuskunnan toiminnan kautta.

Opiskelu medianomikoulutuksessa tapahtuu projektimuotoisesti ryhmissä, joiden toiminta perustuu ryhmien sisäiseen moniammatilliseen työnjakoon. Media-alalle tyypillisiä toimintatapoja ovat yhteisopettajuus ja opettajien yhteistyö. Opettaja toimii mentorina tai valmentajana, jolloin opiskelijan aktiivinen rooli oppimisessa korostuu. Oppiminen nähdään vastavuoroisena ja yhteistoiminnallisena opiskelijoiden ja opettajien välisenä vuorovaikutuksena. Tiimipedagoginen lähestymistapa tukee yhteisopettajuutta ja opettajien yhteistyötä, joiden toimivuudesta on näyttöä.

Opiskelijan oppimista ja hyvinvointia ohjaavat ohjaus- ja hyvinvointisuunnitelma sekä VARTU-mallin toimintaperiaatteet. Opinto-ohjaaja käy lukuvuosittain kehityskeskustelut opiskelijoiden kanssa. Ohjausta toteutetaan mm. henkilökohtaisessa kontaktissa, sähköpostilla ja puhelimella. Tuntikeskusteluissa ratkotaan erilaisia opiskelijan arkiseen jaksamiseen liittyviä tilanteita. Koulutuksessa on avoin ja sujuva kommunikoinnin ilmapiiri. Opintojen alkua ja keskivaiheessa ohjaus toimii hyvin, mutta loppuvaiheen ohjauskäytännöt vaativat kehittämistä.

Henkilöstön osaamista kehitetään mentorointi-ohjelmalla

Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvointiin liittyviä suunnitelmia ovat mm. henkilöstösuunnitelma, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja ikäohjelma. Lisäksi käytössä on mentoriohjelma, jossa kokenut opettaja mentoroi nuorempaa. Eläkeikää lähestyville työntekijöille on ikäohjelman mukainen mahdollisuus seniorivapaaseen. Ryhmä- ja kehityskeskustelut käydään vuosittain. Keskusteluissa selvitetään mm. työhyvinvointiin liittyvät asiat, ja sovitaan osaamisen kehittämiseen liittyvät toimet. Henkilöstön työtyytyväisyyttä arvioidaan vuosittain Hepala-kyselyn avulla. Palaute käsitellään ja tarvittavista kehittämistoimista sovitaan koko Karelian henkilöstökokouksissa sekä toimialan johdon ja koulutusvastuukokouksissa.

Koulutuksen keskeisin toiminnan kehittämisen arviointitapa on tulosindikaattoreiden käsittely koulutusvastuukokouksissa. Toiminnan tuloksia arvioidaan kuukausittain tulosseurannan, palautekyselyjen sekä sisäisten ja ulkoisten arviointien kautta.

Osallistuminen laatutyöhön

Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön. He arvioivat opetusta Opala-lukuvuosipalautteessa ja opintojaksopalautteessa, ja antavat palautetta muun muassa tuntikeskusteluissa, dialogisen arvioinnin sekä itse- ja vertaisarvioinnin kautta. Opiskelijapalautekäytäntö näyttäytyy systemaattiselta ja vakiintuneelta, ja sen toimivuudesta on näyttöä.

Henkilöstö osallistuu laatutyöhön koulutuksen laadunhallinnan käytänteiden mukaisesti. Työelämä ja sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön muun muassa toteutettujen työelämäprojektien arvioinnin kautta. Opetuksen yhteydessä toteutettujen työelämäprojektien tai -toimeksiantojen dialoginen arviointi yhdessä opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän edustajien kanssa on hyvä käytäntö.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Kareliassa on toimivat laadunhallinnan menettelytavat tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi ja sen tulosten saavuttamiselle. Taiteellisen toiminnan laadunhallinnan menettelytavat jakautuvat useampaan toimintoon, eikä niiden suhteita ole määritelty systemaattisesti. TKI-toiminnan laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista määrällistä tietoa ulkoisten hankkeiden hallinnaksi ja hanketoiminnan kehittämiseksi. Korkeakoulun opiskelijat, työelämän edustajat sekä osa henkilöstöryhmistä osallistuu toiminnan kehittämiseen lähinnä kommentoijaroolissa. Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii hyvin.

*Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Karelia on määritellyt strategiseksi tavoitteekseen toteuttaa työelämää ja aluekehitystä edistävää opetukseen ja painoaloihin kytkeytyvää TKI-toimintaa tiiviissä yhteistyössä yritys- ja työelämäkumppaneiden sekä koulutusorganisaatioiden kanssa kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Lisäksi Karelia on määritellyt, että sen TKI-toiminnan laatu ja laajuus ovat ammattikorkeakoulujen parhaimmistoa ja että toiminnalla on merkittävä vaikutus alueellisessa kehittämistyössä.

Karelian TKI-toiminnan tavoitteet määritellään ja toimintaa johdetaan systemaattisen prosessin kautta. Toimintatapoja on kehitetty aktiivisesti ja ne ovat vakiintuneita. Johtamisessa korostuvat strategiassa määrittelyt painoalat ja läpileikkaavat teemat. Projektien määrällinen seuranta ja raportointi toimivat mallikkaasti ulkoisten TKI-hankkeiden osalta. Myös Proha-järjestelmän tukemat projektisalkun ja projektien hallinta toimivat hyvin.

TKI-toiminnan tavoitteiden ja painoalojen määrittely on tehty ennakointitietojen tukemana strategian määrittelyn yhteydessä. Alueen työelämä ja kumppaniorganisaatiot ovat olleet tiiviisti mukana prosessissa, josta johtuen visio tukee selkeästi kehittymistä alueen muiden organisaatioiden kanssa samaan suuntaan.

Karelian TKI-toiminnan suunnitelma 2017–2020 konkretisoi strategiassa määriteltyjä tavoitteita toiminnallisiksi. Se on sisällöltään erittäin konkreettinen. Suunnitelmaa lukiessa nousee kuitenkin esille kysymys mahdollisuudesta joustaa tarvittaessa alueen tilanteen muuttuessa. Viime vuosina on useilla alueilla tapahtunut nopeita muutoksia, jotka ovat johtaneet korkeakoulun tarpeeseen muokata TKI-toimintansa toimenpiteitä. Auditointiryhmä suosittelee, että TKI-toiminnan suunnitelman tavoitteiden tarkistamiselle ja mahdolliselle päivittämiselle määritellään systemaattinen toimintatapa.

Taiteellisen toiminnan ohjausta ei ole määritelty yksiselitteisesti. Sitä tapahtuu osittain ainakin koulutustoiminnan ja julkaisutoiminnan osana. Karelia tekee edelleen myös taiteellista toimintaa, joten auditointiryhmä suosittelee määrittelemään myös sille selkeämmät ohjaus- ja mittauskäytännöt.

Karelialla on pitkä kokemus tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan tiedon systemaattisesta keräämisestä ja käyttämisestä johtamisessa. Tulostietojen lisäksi henkilöstö, opiskelijat ja työelämä antavat sekä määrämuotoista että suoraa palautetta TKI-toiminnasta ja annettua palautetta käytetään hyödyksi.

TKI-toiminnan määrälliset seurantamittarit pohjautuvat suoraan strategisiin tavoitteisiin. Proessin ohjauksessa käytetty Proha-tietojärjestelmä on ammattikorkeakoulun selkeä vahvuus.

Taiteellisen toiminnan tulostietojen seuranta on selkeästi TKI-toiminnan tuloksia kevyemmällä tasolla. Auditointiryhmä suosittelee ammattikorkeakoulua kehittämään mittareita ja menettelyjä myös taiteellisen toiminnan ohjaamiseen.

Ammattikorkeakoulun mittareista ei löydy suoranaisia vaikuttavuusmittareita, vaikka vaikutus alueellisessa kehittämistyössä on nostettu yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi. Auditointiryhmä suosittelee määrittelemään TKI-projekteille myös yhteisiä ulkoisen vaikuttavuuden mittareita sekä menettelyjä niiden käyttämiseksi johtamisessa.

Sisäisten kehittämisprojektien ohjaukseen Karelialla ei ole yksiselitteistä ja systemaattista käytäntöä. Tämä puute on nostettu kehittämiskohteeksi sisäisessä auditoinnissa. Auditointiryhmä suosittelee, että ammattikorkeakoulu selkeyttää sisäisten kehittämisprojektiansa käytäntöjä tekemättä niiden ohjauksesta kuitenkaan suhteettoman raskasta niistä saatavaan hyötyyn nähden. Menettely auttaa perustelemaan ja viestimään henkilöstölle ja opiskelijoille toteutettuja muutoksia.

Kareliassa on luotu yksittäisiä toimintatapoja, jotka lähentävät TKI-toimintaa ja opetusta, esimerkiksi mediakoulutuksen Projektihautomo-opintopaketti, mutta asia ei ole vielä kokonaisuutena korkeakoulun läpi systemaattisesti johdetussa vaiheessa. Auditointiryhmä suosittelee luomaan seurantamenettelyn TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiolle, jotta sen johtaminen saadaan konkretisoitua.

Karelian projektien osana laaditaan hyödyntämissuunnitelma. Niiden toteutumista myös seurataan aktiivisesti. Hyödyntämissuunnitelmien käyttöä on tarkoitus laajentaa valtakunnallisen Avoin Tiede ja Tutkimus (ATT) -käytännön käyttöönoton yhteydessä. Hyödyntämissuunnitelmiin liittyvä prosessi on erittäin hyvä käytäntö.

Osallistuminen laatutyöhön

Johto ja TKI-henkilöstö toimivat aktiivisesti TKI-toiminnan laatujärjestelmien kehittämisessä. Muun henkilöstön ja opiskelijoiden osalta mainitaan, että he voivat antaa palautetta intrassa olevaan TKI-palautelaatikkoon. Menettelyä ei yleisesti koeta tutuksi tai merkitykselliseksi. Näin

ollen muun henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen TKI-toiminnan kehittämiseen jää passiiviseen rooliin. Auditointiryhmä suosittelee etsimään tapoja näiden toimijoiden aktivointiin TKI-toiminnan laadun kehittämisessä.

Ulkoisten sidosryhmien osalta keskeiset vaikuttamismenettelyt ovat projektipalaute sekä välitön palaute ja sen käsittely läheisyysperiaatteen mukaisesti. Saatava palaute kohdistuu ensisijaisesti yksittäisiin hankkeisiin TKI-toiminnan laatujärjestelmän sijasta. Auditointiryhmä suosittelee lisäämään työelämän systemaattista osallistumista TKI-toiminnan kehittämiseen.

TKI-toiminnan ja opetuksen integraation keveydestä johtuen opiskelijoiden osallistuminen TKI-hankkeisiin jää vähäiseksi. Opiskelijat periaatteessa tietävät mahdollisuudesta, mutta eivät pääosin koe sitä itselleen kuuluvaksi toiminnaksi. Positiivisena huomiona auditointiryhmä nostaa esille kansainvälisten opiskelijoiden integroitumisen TKI-hankkeisiin. Auditointiryhmä suosittelee tiivistämään toimintojen integraatiota, opiskelijoiden saamiseksi laajemmin hankkeisiin myös suomenkielisten opiskelijoiden osalta.

TKI- ja taiteelliseen toimintaan liittyvien laadunhallinnan menettelytapojen katsotaan olevan hyödyllisiä ja integroituneita perustehtäviin, eivätkä ne sellaisina aiheuta kohtuutonta kuormaa yhteisön jäsenille.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Keskeiset tukitoiminnot tuottavat TKI-prosessille sen tarvitsemia palveluita ja tietoja. Tukitehtävät on määritelty riittävällä tasolla TKI-käytänteissä. Tukitoimintojen roolit ovat selkeitä ja niiden henkilöstö tiedostaa roolinsa TKI-prosessin laadunhallinnassa.

TKI-toiminnan tukitoiminnoissa on kuitenkin muutamia kehitysmahdollisuuksia, joita auditointiryhmä suosittelee selvittämään. Suurin riski liittyy toimintojen haavoittuvuuteen niiden riippuessa yksittäisistä henkilöistä, etenkin taloushallinnon osalta. TKI-toiminnan vaikuttavuutta aluekehitystyössä voisi vahvistaa ottamalla julkaisutoiminta mukaan TKI-hankkeiden suunnitteluun aikaisemmassa vaiheessa sekä kehittämällä TKI-toiminnan vaikuttavuusviestintää. Lisäksi TKI-toiminnan ja kansainvälisten toimintojen yhteistyötä voisi tiivistää Karelian strategian mukaisesti etenkin kansainvälisten hankkeiden osalta.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteet on määritelty Karelia/TASO-sopimuksessa. Kumppanuuksien hallinnan toimintamalli varmistaa sidosryhmäyhteistyön järjestelmällisyyttä. Se lisää kumppanuustoiminnan ja työelämäyhteistyön läpinäkyvyyttä, ja tukee hyvin perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Opiskelijoiden osallistuminen työelämän kanssa tehtävän yhteistyön suunnitteluun ja toteuttamiseen on vaihtelevaa ja sitä tulisi vahvistaa.

*Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Karelian yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja osallistuminen aluekehitystyöhön toteutuvat Karelia 2020 -strategiassa määritellyn tehtävän mukaisesti kouluttamalla osaavia ammattilaisia työelämäläheisellä koulutuksella, työelämää ja aluekehitystä edistävän TKI- ja palveluliiketoiminnan sekä kumppanuusyhteistyön kautta.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteet on määritelty osana ydintoimintojen (koulutus, TKI-toiminta ja palveluliiketoiminta) tavoitteita Karelia/TASO -sopimuksessa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön strategisia tavoitteita tukevat strategiset kumppanuudet. Strategisia kumppaneita ovat Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä (PKKY), Karelia-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta POKA, Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalujen kuntayhtymä (Siun sote) ja Saimaan ammattikorkeakoulu. Strategisissa kumppanuuksissa tavoitteena on Karelian toimintaedellytysten varmistaminen ja kilpailuedun parantaminen. Yhteistyötä strategisten kumppaneiden kanssa ohjaa vuosittain päivitettävä toimintasuunnitelma, jonka toteuttamista seuraa ja johtaa molempien organisaatioiden ylimmästä johdosta koostuva säännöllisesti kokoontuva yhteistyö- tai ohjausryhmä.

Karelian yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö toteutuvat osana ydintoimintoja. Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi avoimen ammattikorkeakoulun toiminnalla, erikoistumiskoulutuksella, kansainvälisillä vaihto- ja tutkinto-opiskelijoilla sekä maakuntakorkeakoululla on tärkeä merkitys. Muita yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön muotoja ovat mm. yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa ja toimiminen verkostoissa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kannalta keskeiset kehittämisryhmät ovat koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan kehittämisryhmä. Ryhmissä arvioidaan saadut palautteet ja tulokset. Ryhmät myös vastaavat kehittämistoimenpiteiden koordinoinnista.

Opetussuunnitelmien arvioinnissa ja uudistamisessa huomioidaan alueen työelämän näkökulmat, ja arvioidaan työelämätarpeita ja -yhteistyötä. Opetussuunnitelmissa näkyy voimakkaasti ammattikorkeakoulun hallituksen linjaama työelämäläheinen toimintatapa. Koulutuksen suunnittelu perustuu työelämän tarpeisiin, ja opiskelijat osallistuvat alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittämiseen harjoitteluiden, opinnäytetöiden ja työelämäprojektien/-toimeksiantojen kautta.

Koulutusvastuut tekevät tiivistä yhteistyötä opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa avain- ja toiminnallisten kumppaneiden kanssa. Koulutustarpeiden ennakointiyhteistyötä tehdään yhdessä mm. alueen koulutusorganisaatioiden ja Siun soten kanssa.

TKI- ja palveluliiketoiminnan suunnittelu perustuu vahvaan yhteistyöhön työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Karelia on merkittävä toimija alueen kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa, jonka avulla se saa tietoa työ- ja elinkeinoelämän tarpeista. Karelia osallistuu aktiivisesti muun muassa maakuntaohjelma POKAT, Joensuun kaupungin kasvustrategian sekä seudullisten elinkeino-ohjelmien valmisteluun ja toteuttamiseen. Karelia on osallisena maakunnallisissa ja seudullisissa työskentelyssä ja toimialojen kehittämisessä muun muassa osallistumalla maakuntauudistuksen muutosfoorumien, Pohjois-Karjalan maakuntaohjelman POKAT-ryhmien, ELY-keskuksen toimintaryhmien ja Kauppakamarin valiokuntien työskentelyyn.

Yhteistyötä koulutuksessa, TKI-toiminnassa sekä palveluliiketoiminnassa alueen toimijoiden kanssa ohjaa ja systematisoi kumppanuuksien hallinnan toimintamalli, joka on ollut käytössä vuodesta 2009 alkaen. Toimintamallissa kumppanuudet luokitellaan strategisiin-, avain- ja toiminnallisiin kumppanuuksiin. Lisäksi kumppanuustyyppinä mainitaan sidosryhmät ja alumnit.

Kumppanuuksien hallinnan toimintamalli on erinomainen käytänne, joka systematisoi ja jäsentää kumppanuustoimintaa ja työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä. Se lisää kumppanuustoiminnan ja työelämäyhteistyön läpinäkyvyyttä, ja tukee hyvin perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toimintamalli kattaa organisaation kaikki tasot, ja sen toimivuudesta on näyttöä strategiatasolta operatiiviseen toimintaan. Toimintamallin kautta saatua tietoa hyödynnetään systemaattisesti toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Toimintamallin vaikuttavuuden lisäämiseksi auditointiryhmä suosittelee alumnien osallistamista aktiivisiksi toimijoiksi laatu- ja kansainvälisen alumnitoiminnan kehittämistä. Toimintamallin toimivuutta koulutusprosessien, TKI-prosessien ja palveluliiketoimintaprosessien rajapinnoissa on auditointiryhmän näkemyksen mukaan syytä arvioida ja kehittää.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä arvioidaan ja kehitetään Karelin laadunhallinnan arviointi- ja kehittämiskäytäntöjen avulla. Karelia kerää systemaattisesti ja järjestelmällisesti tietoa harjoittelusta, opinnäytetöistä sekä työelämäprojekteista/-toimeksiannoista yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyötä tukevien toimintojen arvioimiseksi ja kehittämiseksi.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kehittäminen kytkeytyy ydintoimintojen kehittämiseen. Palautetietoa ja tuloksia arvioidaan kehittämisryhmissä, jotka vastaavat myös kehittämistoimenpiteiden koordinoinnista. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön menettelytavat näyttäytyvät Karelia/TASO-sopimuksessa ja sen toimeenpanodokumentissa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tuloksia ja arviointitietoa viestitään Karelian vuosittaisessa toimintakertomuksessa.

Auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan opetuksessa toteutettavien työelämäprojektien tai -toimeksiantojen roolia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön vahvistamiseksi. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan opiskelijoiden osallistamista entistä vahvemmin

työelämän kanssa tehtävän yhteistyön suunnitteluun ja toteuttamiseen. Auditointiryhmä suosittelee arvioimaan ja kehittämään kumppanuusvastaavan roolia opetuksen työelämäyhteistyössä sekä harjoitteluprosessissa.

Osallistuminen laatutyöhön

Karelian yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tehtävä toteutuu osana ydintoimintoja, jota kautta henkilökunta ja opiskelijat ovat aktiivisesti mukana laatutyössä. Opiskelijat ovat osallisina laatutyössä työelämätoimeksiantojen, harjoittelujen ja opinnäytetöiden kautta. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti alueellisiin kehittämis- ja toimintaryhmiin, yhteistyöprojekteihin, alueellisiin ohjelmiin sekä maakunnallisiin foorumeihin.

Avain- ja toiminnalliset kumppanit osallistuvat koulutusvastuissa opetuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Joillakin koulutusvastuilla on neuvottelukunnat, mutta toimintatavan laajentamista kaikille koulutusvastuille ei ole nähty tarkoituksenmukaiseksi. Työelämä ja sidosryhmät osallistuvat tutkintotavoitteisen koulutuksen lisäksi avoimen ammattikorkeakoulutuksen, erikoistumiskoulutusten ja maakuntakorkeakoulutoiminnan suunnitteluun. Koulutustarpeiden ennakoituyhteistyötä tehdään yhdessä työelämän ja alueen koulutusorganisaatioiden kanssa. Työelämältä ja sidosryhmiltä kerätään systemaattisesti eri yhteyksissä asiakas- ja kumppanuuspalautetta keskusteluiden, palautekyselyiden ja arviointien kautta.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kannalta keskeisiä tukitoimintoja ovat mm. viestintä, kansainvälinen hanketoiminta, julkaisutoiminta sekä opetushenkilöstölle annettava tuki verkko-oppimisympäristöissä. Myös palautemekanismit sekä CRM-järjestelmään tehtävä dokumentointi kumppanuusyhteistyöstä nähdään tärkeinä. Työelämältä ja kumppaneilta kerätään palautetta tapaamisten yhteydessä sekä vuosipalautteessa. Palaute dokumentoidaan CRM-järjestelmään, ja se analysoidaan vuosittain. Kumppanuuksien hallinnan toimintamalli tukee ja selkeyttää tukitoimintojen toteuttamista. Tukitoiminnot integroituvat ydintoimintoihin ja niiden nähdään aidosti tukevan ydintoimintojen toteutumista.

Valinnainen auditointikohde: Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtamisen kehittäminen nivoutuu sujuvaksi osaksi Karelian laatu järjestelmää ja sille on asetettu selkeät tavoitteet. Toiminnan perustana on valmiussuunnitelma ja säännöllisin väliajoin päivitettävä riskikartoitus. Turvallisuustoimintaa seurataan ja kehitetään järjestelmällisesti. Turvallisuuteen liittyvät ohjeet, käytänteet ja menettelyt on koottu intraan ja niiden käyttö on eri sidosryhmille helppoa. Toimivat laadunhallinnan menettelyt mahdollistavat nopean reagoinnin korjaavaan palautteeseen. Eri sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat aktiivisesti mukana kehittämässä turvallisuustoimintaa.

*Turvallisuusjohtamisen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Turvallisuuden merkitys on korostunut viime vuosina niin koko yhteiskunnassa kuin oppilaitoksissakin. Kareliassa turvallisuusjohtamista on kehitetty asteittain koko 2000-luvun ajan. Yksittäisistä toimenpiteistä on edetty kohti laajaa turvallisuusjohtamisen kokonaisuutta.

7.1 Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Karelian turvallisuusjohtamisen kehittämisen tavoitteena on ollut koko turvallisuusosaamisen vahvistaminen, mahdollisten turvallisuusriskien ennakointi ja vähentäminen sekä systemaattisten ja sujuvien turvallisuusjohtamisen käytäntöjen rakentaminen.

Karelia valitsi turvallisuusjohtamisen valinnaiseksi auditointikohteeksi, koska turvallisuusjohtamisen käytäntöjä ei toistaiseksi ole arvioitu minkään korkeakoulun laatuauditoinnin yhteydessä. Karelia haluaa saada palautetta turvallisuusjohtamisen käytännöistään ja tukea toiminnan edelleen kehittämiseksi. Lisäksi he toivovat, että myös muut korkeakoulut voisivat hyötyä tehdyn arvioinnin tuloksista.

Vuonna 2009 OKM ja STM ohjeistivat oppilaitokset kokoamaan ja päivittämään sisäiset turvallisuusohjeensa ja samana vuonna perustettiin ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkosto.

Karelia aloitti aiempaa säännöllisemmän yhteistyön turvallisuus- ja pelastusviranomaisten sekä kampuksella toimivien sidosryhmien kanssa vuonna 2010. OP-Pohjolan riskienhallintajärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2013. Samassa yhteydessä avattiin turvallisuushavaintolinkki havainnoista tiedottamiseen.

Turvallisuusjohtamisen kokonaisuus on kytketty Karelian laatujärjestelmään

Turvallisuusjohtaminen on osa Karelian strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessia. Vuonna 2015–2016 johtamisen prosessin päivittämisen yhteydessä turvallisuusjohtamiselle luotiin oma tarkennettu prosessikuvauksensa, jossa kuvataan toiminnan johtaminen, suunnittelu, toteutus sekä arviointi ja kehittäminen vastuuhenkilöineen. Toiminnan perustana on valmiussuunnitelma ja säännöllisin väliajoin päivitettävä riskikartoitus.

Prosessin vastuuhenkilö on turvallisuuspäällikkö ja sen hyväksyy rehtori. Turvallisuuspäällikkönä toimii hallinto- ja talousjohtaja. Muita keskeisiä toimijoita ovat turvallisuusasiantuntija ja vahtimestarit sekä toimitilapäällikkö/toimitilainsinööri.

Vuonna 2016 perustettiin Karelian turvaryhmä, johon kuuluvat turvallisuuspäällikkö, rehtori, vararehtori, tutkimus- ja kehittämisjohtaja, toimitilapäällikkö ja turvallisuusasiantuntija. Ryhmän toimintaa ohjaa vuosittainen toimintasuunnitelma, minkä lisäksi on kampuskohtaiset pelastussuunnitelmat sekä henkilöstön ja opiskelijoiden koulutus- ja perehdytysuunnitelma.

Karelialla on useita säännöllisesti kokoontuvia turvallisuustoiminnan yhteistyöryhmiä: valtakunnallinen ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkosto, yhteistyö turvallisuus- ja pelastusviranomaisten sekä muiden kampuksilla toimivien tahojen kanssa, Karelian turvaryhmä ja kriisiryhmä. Kriisiryhmään kuuluvat työsuojeluvaltuutettu, työsuojelupäällikkö, opintokuraattori, oppilaitospastori sekä tarvittaessa mukaan kutsuttavat asiantuntijat (mm. työterveyshoitaja ja opiskeluterveydenhuollon edustaja).

Turvallisuuteen liittyvät ohjeet, toimintamallit, vastuut ja käytännöt on koottu ja päivitetty ja kampusten eri käyttäjäryhmät perehdytetty niihin. Turvallisuusharjoitukset (esim. turvallisuuskävelyt, ensiapukoulutus, alkusammutuskoulutus) toteutetaan vakiintuneena osana muuta toimintaa. Harjoitusten kulku kirjataan ja käsitellään turvaryhmässä.

Läheisyysperiaatteen mukaisesti turvallisuustoimintaa kehitetään myös välittömien korjaavien toimien avulla. Kansainväliseen toimintaan osallistuville on tehty Turvallisuus ulkomailla -opas ja lisäksi järjestetty neuvontaa.

Turvallisuusteema näkyy luontevasti Karelian sisäisessä viestinnässä

Turvallisuusaiheen viestintää on lisätty intranet- ja internet-sivustoille. Intran etusivulta pääsee Turvallisuus Kareliassa -sivustolle, jonka ensimmäisellä sivulla on selkeä toimintaohje uhka- ja kriisitilanteissa toimimiselle. Kaikkien luokkien koneilla on lisäksi turvavideo, joka neuvoa poistu-

mistiet. PAKKI-portaalissa on linkki turvallisuusasioihin. POKA lisäksi kouluttaa ns. VIP-opiskelijat jokaiseen aloittavaan opiskelijaryhmään. VIP-opiskelija seuraa oman ryhmänsä hyvinvointia ja tiedottaa Karelian henkilöstölle esiinnousseista ongelmista. VIP-opiskelijatoiminnalla on pystytty tarttumaan joidenkin opiskelijoiden ongelmiin aikaisessa vaiheessa ja saattamaan heidät avun piiriin.

Karelian turvaryhmällä on 24/7-puhelinnumero kriisiviestintään. Numero on esillä kaikessa tiedotuksessa ja ohjeistuksessa. Sisäiseen viestintään turvaryhmällä oma WhatsApp-ryhmä ja sähköpostiryhmä.

Turvallisuuteen liittyviä havaintoja kerätään systemaattisesti ja niitä käsitellään turvallisuustoiminnan eri työryhmissä. Turvallisuusjohtamisen laadunhallintajärjestelmä mahdollistaa nopean reagoinnin korjaavaan palautteeseen. Turvallisuuteen liittyvien havaintojen ilmoittaminen on tehty helpoksi henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmien edustajille.

Henkilöstö- ja opiskelijapalautetta kerätään vuosittain liittyen turvallisuustoiminnan tilaan. Lisäksi koulutuksista ja tapahtumista kerätään opiskelijapalautetta. Poistumisharjoituksista laaditaan raportti. Seurattavia tietoja ovat turvallisuushavaintojen ja tapaturmailmoitusten lukumäärä vuositasona, matkustusilmoitusten määrä, koulutusten ja perehdytysten lukumäärä ja niihin osallistuneiden määrä. Turvallisuushavainnot ja -tapahtumat raportoidaan OP-Pohjola-järjestelmässä ja turvallisuushavaintolinkki löytyy kaikista Karelian tiloista.

Turvallisuusjohtamisen kokonaisuudesta kerättyä tietoa (koulutukset, harjoitukset, tapaturmailmoitukset jne.) käsitellään Karelian turvaryhmässä, joka kokoontuu neljästi vuodessa. Yhdessä kokouksista on mukana kriisiryhmä. Turvaryhmä tai kriisiryhmällä laajennettu turvaryhmä kokoontuu lisäksi aina, kun on tapahtunut uhka- tai häiriötilanne. Kokouksissa käsitellään saatu palaute ja päätetään mahdollisista korjaavista toimenpiteistä.

Turvallisuusharjoitusten yhteydessä kerättyjen havaintojen avulla on voitu vaikuttaa tilojen omistajiin ja saatu korjaustoimenpiteitä käyntiin. Yhteistyö- ja työsuojelutoimikunnassa käydään läpi työsuojelun kannalta keskeiset turvallisuustapahtumat. Lisäksi läheisyysperiaatteella tartutaan välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin ja palautteet huomioidaan turvallisuustoiminnan vuosisuunnitelmassa.

Henkilöstöpalautteen ja opiskelijapalautteen mukaan tyytyväisyys turvallisuustekijöihin on molemmissa ryhmissä korkealla. Palaute kerätään vuosittain. Henkilöstöpalautteen perusteella Kareliassa alettiin järjestää henkilöturvallisuusklinikoita. Keskusteluissa korostui vastuun kantaminen muista. Esimerkiksi opiskelijaryhmissä läheisyysperiaate toimii ja opettajat tuntevat opiskelijansa. Jos joku on jäämässä jälkeen, asia huomataan ja siihen tartutaan.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan turvallisuusperehdytyksen saavutettavuus opiskelu- tai harjoittelumuodosta riippumatta tulisi varmistaa. Auditointivierailulla ilmeni, että perehdytys painottuu opintojen alussa oleville orientaatiojaksoille, joihin monimuoto-opiskelijat tai kansainväliset harjoittelijat eivät välttämättä osallistu systemaattisesti. Samoin jonkin verran huolta herättivät tilat, joissa vietetään ajoittain aikaa yksin opiskellen, mutta joihin silti on kenellä tahansa vapaa pääsy.

7.2 Osallistuminen laatutyöhön

Karelian turvallisuuspäällikkö ja hänen tuekseen nimetty turvaryhmä ovat keskeisiä toimijoita Karelian turvallisuusjohtamisen kokonaisuudessa. Kaikki turvaryhmän jäsenet ovat Karelian henkilöstöä. Karelian kriisiryhmään kuuluu henkilöstön edustajien lisäksi myös muita asiantuntijoita, kuten työterveyshoitaja ja opiskeluterveydenhuollon edustaja.

Turvallisuus- ja pelastusviranomaisten sekä kampuksella toimivien muiden sidosryhmien edustajien osallistuminen Karelian turvallisuustyön kokonaisuuteen on aktiivista ja näyttäytyy yhteisten sidosryhmätapaamisten ja koulutustilaisuuksien muodossa. Pelastusviranomaisten kanssa yhteistyö on tiivistä ja säännöllistä. Pelastuslaitoksen taholta korostettiin säännöllisesti kaikille opiskelijoille pidettyjen turvallisuusluentojen ja alkusammutusharjoitusten ja kerrosvastaavien perehdytysten merkitystä.

Koulutuspäälliköt ja opettajat tuntevat hyvin turvallisuusjohtamisen järjestelmän. Turvallisuusasiantuntija ja toimitilahenkilöstö huolehtivat opintojen alussa turvallisuuskävelyistä ja opettajat eri opintojaksojen oppimisympäristöjen turvallisuudesta, esimerkiksi tarvittavan ensiapu- tai hengenpelastuskoulutuksen järjestämisestä opiskelijoille tai sähkö- tai laboratorioturvallisuudesta. Läheisyysperiaatteen mukaisesti opettajat pyrkivät tarttumaan turvallisuusasioihin heti, kun he havaitsivat omassa toimintaympäristössään puutteita.

Opiskelijoiden osallistuminen turvallisuusjohtamisen laatutyöhön tapahtuu palautteen antamisena turvallisuuskoulutuksista ja -harjoituksista, häiriötilanteista raportoisena, suorana suullisena palautteena henkilökunnalle sekä opiskelijapalautekyselyn kautta. Kynnys asioiden esille tuomiseen on matala. Myös turvakävelyjen aikana opiskelijat antavat usein suoraa palautetta kehittämiskohteista. Opiskelijat tuottivat molemmille kampuksille turvallisuusanimaatiot suomeksi ja englanniksi. Ne ovat nähtävissä Karelian intrassa. Lisäksi POKA kouluttaa jokaiselta vuosikurssilta VIP-opiskelijoita, jotka toimivat yhteistyössä Karelian henkilökunnan kanssa opiskelijoiden hyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä. Kriisiryhmän edustaja korosti VIP-opiskelijakäytännön roolia ennaltaehkäisevänä toimintana.

Karelian eri toimijat tuovat aktiivisesti esiin uusia turvallisuushaasteita, kuten tietoturvan, esteettömyyden, kyberturvallisuuden ja aineettoman pääoman suojelun (immateriaalioikeudet, IPR).

Turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvä toiminta vaikuttaa olevan luonteva osa Karelian arkea. Turvallisuuskäytännöt tunnetaan ja niitä osataan käyttää. Turvallisuusnäkökulma on pyritty kytkemään kaikkeen tekemiseen niin, että se ei kuormita liikaa opiskelijoita, henkilökuntaa tai sidosryhmiä.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Karelian laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisen järjestelmän. Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät. Laatujärjestelmän toteuttaminen vaihtelee yksittäisten toimintojen kohdalla, mikä näyttäytyy tarkoituksenmukaisena joustavuutena. Järjestelmä tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä. Karelialla on vakiintunut laatu-kulttuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen etenkin henkilöstön keskuudessa. Korkeakoulun laatujärjestelmä ja johtaminen ovat avoimia ja helposti lähestyttäviä.

*Laatujärjestelmän kokonaisuus on **edistyneessä** vaiheessa.*

8.1 Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus

Karelian laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on samaan aikaan sekä selkeästi määriteltyä että koulutusten välisistä eroista johtuen tilanteeseen mukautuvaa. Yksittäisten koulutusten osalta laatujärjestelmän soveltamisessa on eroja, mutta kokonaisuus muodostaa luotettavan kuvan organisaation laadukkaasta toiminnasta. Seuranta ja johtaminen perustuvat ensisijaisesti määrällisten mittareiden käyttöön ja auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan laadullisten seurantamenettelyjen käyttöä toiminnan kehittämisen tukena.

TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytavat tukevat korkeakoulun strategisten tavoitteiden saavuttamista. Taiteellisen toiminnan osalta toimintamallit eivät ole yhtä selkeästi määriteltyjä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö perustuvat erittäin tiiviiseen läheisyysperiaatteen mukaiseen yhteistyöhön työelämän kanssa. Työelämäyhteistyön laajamittaisempi dokumentointi ja systematisointi voisivat tuoda ammattikorkeakoululle luotettavamman tilannekuvan.

Laadunhallinnan menettelytavat tukevat toiminnan kehittämistä. Toimintaa seurataan systemaattisesti ja tilanteisiin reagoidaan kerätyn informaation perusteella. Esimerkiksi osavuosisikatsauksissa on tunnistettu koulutuksia, jotka ovat olleet jäämässä jälkeen tulostavoitteistaan ja niihin on tehty välittömästi kehittämistoimenpiteitä, joiden tuloksia seurataan prosessin mukaisesti. Kumppanuuksien hallinnan toimintamalli ja VARTU-toiminta ovat hyviä esimerkkejä järjestelmällisistä laadunhallinnan menettelytavoista.

8.2 Laatukulttuuri

Kareliassa on vahva laatukulttuuri, mikä näkyy koko henkilökunnan sitoutumisessa jatkuvaan parantamiseen Karelian laatujärjestelmän filosofian mukaisesti. Opiskelijat ovat laadun kehittämisessä mukana enimmäkseen kommentoijina, mutta kokevat voivansa halutessaan vaikuttaa toiminnan kehittämiseen opiskelijakunta POKAn, VIP-opiskelijoiden, opiskelijatuutorien sekä palautejärjestelmän kautta. Myös työelämä on vahvasti sitoutunut ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen.

Toiminnan kehittäminen keskittyy sekä läheisyysperiaatteella tapahtuvaan jatkuvaan parantamiseen että kehittämisryhmien systemaattiseen toimintaan. Molemmat prosessit toimivat erinomaisesti. Auditointiryhmä kuitenkin pitää riskinä, että kehittämisryhmät alkavat eriytyä muusta yhteisöstä, joten ryhmä suosittelee koko henkilökunnan ja opiskelijoiden tiiviimpää yhteyttä kehittämisryhmien toimintaan. Laaturyhmän kokoonpanon täydentäminen toiminnan aikana kertoo siitä, että ammattikorkeakoulu on tiedostanut eriytymisen riskin.

Karelian laatujärjestelmä toimii avoimesti, mistä osoituksena ovat koko yhteisön pääsy Karelia-intraan ja lähes kaikkeen sen sisältöön sekä osallistavat kehittämistilaisuudet. Osavuosisikatsaukset ovat tuoneet laadukasta johtamista konkretisoivan viestintä- ja ohjauselementin.

Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmää on kehitetty määrätietoisesti ja sen vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä.

8.3 Laatujärjestelmän kokonaisuus

Karelian laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisesti kehitettävän ja kehittyvän järjestelmän. Sen eri osa-alueet ovat linkittyneet toisiinsa vahvasti ja varmistavat hyvien käytänteiden siirtymisen läpi organisaation. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä opetuksen välinen yhteys ei vielä toimi parhaalla mahdollisella tavalla, mutta korkeakoulu on tiedostanut asian ja pyrkii kehittämään toimintaa tässäkin suhteessa. Strategiseksi läpileikkaavaksi teemaksi nostetun kansainvälisyyden laadunhallinnan menettelytavat vaihtelevat ammattikorkeakoulun prosesseissa.

Osoituksena järjestelmän vahvuudesta on suhteellisen uuden turvallisuusjohtamisen kokonaisuuden selkeys ja kehitysnopeus kahden viimeisen vuoden kuluessa. Se on luonteva osa sekä laatujohtamista että organisaation johtamista. Turvallisuusmenettelyt tuovat varsinaisen päätehtävänsä lisäksi uutta ja luotettavaa tietoa tukemaan ammattikorkeakoulun johtamista ja jatkuvaa kehittämistä.

9

Johtopäätökset

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Organisaation keskeiseksi toimintamalliksi omaksuttu läheisyysperiaate on elänyt organisaatiossa jo ennen kuin sillä oli nimeä. Läheisyysperiaate luo yhteisöön kokemuksen matalasta kynnyksestä hoitaa asioita, edistää kehittävää palautetta ja vahvistaa toimijoiden luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa.
- Olennaiseen keskittyminen ja prosessien yksinkertaistaminen ovat tuoneet laatutyöhön sujuvuutta. Keskeinen tieto löytyy tutuista paikoista ja prosessit ovat yhtenäiset. Laatutyö koetaan tarkoituksenmukaiseksi ja osaksi arkea.
- Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja antaa tilaa huomioida niiden erityispiirteet. Laatujärjestelmä vaikuttaa soveltuvan eriluonteisille koulutusvastuulle: sekä niille, joita säädellään kansallisin ja kansainvälisin normein että niille, joissa valmistuvien osaamisen luonne on yksilöllinen ja tarpeen mukaan räätälöity. TKI-toiminnan laadunhallinnan keskeinen työkalu Projektisalkku ja projektien hallintamenettely ovat luotettavia johtamista tukevia prosesseja, joiden tuloksellisuudesta on näyttöä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön selkärankana toimii järjestelmällinen kumppanuuksien hallinnan malli.
- Karelia-ammattikorkeakoulun johtamismalli on systemaattinen ja strategialähtöinen. Määrällisten mittareiden määrittely, käyttö ja seuranta ovat esimerkillisiä. Jatkuvan kehittämisen kehän PDCA-sykli toteutuu viimeistä kirjainta myöten.
- Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa opiskelijan ohjaus ja tukitoimet muodostavat järjestelmällisen, vaikuttavan ja tuloksellisen kokonaisuuden.
- Laatujärjestelmän kehittämisessä on tasapainoinen ja soljuva työnjako. Laatujärjestelmän tasolla toimijat tuntevat laatujärjestelmän hyvin ja kehittämistyö on suunnitelmallista. Kehittämistyö laatujärjestelmän selkeyttämiseksi on vaikuttavaa.

- Systemaattisesti kehitetty kumppanuuksien hallinnan toimintamalli lisää kumppanuustoiminnan ja työelämäyhteistyön läpinäkyvyyttä. Strategiset kumppanit ja avainkumppanit on jäsennetty selkeästi ja kumppanuustoiminnan takia he kokevat voivansa suoraan vaikuttaa opetussuunnitelmiin. Työelämän tarpeiden seuraamiseen on käytössä useita mekanismeja, joista tärkeimpiä ovat harjoittelut ja työllistymisen seuranta.
- Perustehtäviin kytkeytyvät tukitoiminnot linkittyvät saumattomasti laadunhallinnan kokonaisuuteen.
- Ammattikorkeakoulututkintojen ja ylempien ammattikorkeakoulututkintojen jatkumotoimii, ja sitä kehitetään ja johdetaan systemaattisesti.
- Turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen ovat läpileikkaavina teemoina mukana kaikessa toiminnassa. Kareliassa on selkeä turvallisuuden johtamisjärjestelmä: roolit, vastuut, ohjeet ja käytännöt. Turvallisuusjärjestelmä pystyy reagoimaan poikkeamiin nopeasti ja toimintaa kehitetään systemaattisesti. Turvallisuustoiminta on käytännönläheistä ja sitä toteutetaan tiiviissä yhteistyössä keskeisten ja tarkoitusta palvelevien sidosryhmien kanssa.

Hyvät käytänteet

- Varhaisen tuen toimintamalli (VARTU): Vartu-toimintamallin ja selkeiden prosessien avulla on saatu aikaan hyviä tuloksia ylempien ammattikorkeakoulututkintojen suorittajien valmistumisasteessa.
- Karelia-Vipunen: tiivistää jalostetun tulostietäytiedon yhteen paikkaan, kaikkien saataville.
- Medianomi (AMK) Projektihauto-mo-kurssi: kurssin aikana opiskelijat osallistuvat projekti-aihioiden valintaan. Opiskelijoiden tuottamat raportit jaetaan TKI-palveluiden käyttöön, ja niitä käytetään hankevalmistelun tausta-aineistona.
- Turvaryhmän 24/7-puhelinnumero: numero on käytössä kaikessa tiedotuksessa ja ohjeistuksessa.
- VIP-opiskelijatoiminta 1. opintovuoden aikana: POKA kouluttaa VIP-opiskelijan jokaiseen aloittavaan opiskelijaryhmään. VIP-opiskelija seuraa oman ryhmänsä hyvinvointia ja tiedottaa Karelian henkilöstölle esiinnoisseista ongelmista.
- Fysioterapeutti (AMK) Fyko-foorumi: kokoontuu puolivuositain käsittelemään palautetta yhteisöllisesti ja antamaan vastapalautetta. Foorumiin osallistuvat koulutusohjelman opiskelijat ja henkilöstö.
- Medianomi (AMK) dialoginen arviointi: opetuksen yhteydessä toteutettuja työelämäprojekteja tai -toimeksiantoja arvioidaan yhdessä opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän edustajien kanssa.
- Osavuosikatsaukset: strategista kehittymistä seurataan ja viestitään osavuosikatsauksilla.
- Turvallisuusilmoitusten raportointi QR-koodilla: turvallisuusilmoitukset kirjautuvat koodin avulla helposti suoraan riskienhallintajärjestelmään.
- CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä: järjestelmään kerätään työelämätoimeksiantoihin ja opinnäytetöihin liittyvä palaute työelämän edustajilta.

9.2 Kehittämissuositukset

- Laatupoikkeamien tunnistaminen läheisyysperiaatteen mukaisessa laatujärjestelmässä on joissain tapauksissa haastavaa vuorovaikutuksen herkkyyden ja organisaation pienen koon vuoksi. Keskeinen haaste on, että yksittäisissä tapauksissa korjaava palaute voi jäädä antamatta tai välittymättä eteenpäin toimenpiteiksi. Toinen haaste on, ettei tulevaisuutta voi ennakoida vain nykyisen toiminnan palauteympyrässä. Palautekulttuurin merkitystä tulee edelleen vahvistaa ja kehittää toimintamalleja näihin tilanteisiin.
- Opiskelijoiden motivaatio hyödyntää saatavilla olevaa tietoa ja osallistua laatutyöhön kohdistuu lähinnä heidän omiin ohjelmiinsa. Haasteena on osallistaa opiskelijoita laatutyön piirissä tapahtuvaan kehittämiseen kommentoivaa roolia syvällisemmin. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään osallistavia työtapoja, joiden avulla POKAn edustajien tekemä työ vahvistuisi muidenkin opiskelijoiden keskuudessa.
- Strategian ja vision mukainen vahva kansainvälisyys ilmenee epätasaisesti eikä ole riittävän eksplisiittistä laatujärjestelmän kaikissa osissa. Opiskelijaryhmien tyytyväisyys opintojensa kansainvälisyyteen ja saamansa laadullisen palautteen määrään vaihteli ryhmien välillä. Työelämäkytköksen hankkimiseen ja TKI-toiminnan integrointiin kaivataan kansainvälisten opiskelijoiden keskuudessa lisää tukea. Erityinen haaste on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kansainvälisyyden vahvistaminen.
- Laadullisten mittareiden määrittely ja käyttö johtamisessa ovat alkuvaiheessa. Auditointiryhmä suosittelee kiinnittämään huomiota hyvin toimivan määrällisen mittariston ohella laadullisten tunnuslukujen kehittämiseen.
- VIP-toiminnan merkitys vaihteli opiskelijaryhmittäin ja opiskelijoiden oma into toimia ryhmän VIP-opiskelijana saattoi olla heikko. Toimintamallin tunnettuus ja jatkuvuus myöhemmin opiskeluvuosina vaihtelivat. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan kaivataan periaatteiden selventämistä sekä toiminnan keston päättämistä joustavasti kussakin ryhmässä, ryhmän tarpeen ja toiveen mukaan. Auditointiryhmä suosittelee VIP-opiskelijatoiminnan jatkamista 1. opiskeluvuoden jälkeen koko ammattikorkeakoulussa.
- Kumppanuuksien hallinnan toimintamallin vaikuttavuuden lisäämiseksi auditointiryhmä rohkaisee ottamaan alumneja mukaan laatutyön aktiivisiksi toimijoiksi ja kehittämään kansainvälistä alumnitoimintaa.
- Auditointiryhmä suosittaa vahvistamaan edelleen TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota olemassa olevien hyvien käytäntöjen pohjalta TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämiseksi.
- Auditointiryhmä suosittelee itsenäisten opintojen laadunhallinnan kehittämistä tilojen, ohjelmistojen, kirjojen ja laitteiden saatavuuden varmistamiseksi.
- Turvallisuusjohtamisen käytäntöjen toimeenpanossa todettiin joitain katvealueita. Monimuoto-opiskelijoille ja kansainvälisille harjoittelijoille tulisi varmistaa sama turvallisuusperehdytys kuin muille opiskelijoille. Auditointiryhmä suosittelee pitämään huolta tilaturvallisuudesta tiloissa, joissa oleskellaan toisinaan yksin tai joihin myös ulkopuolisilla on pääsy.
- Eri toimijoiden ymmärrystä merkittävistä laatujärjestelmän kehittämisaskeleista voisi vahvistaa.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen laatujärjestelmien kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asettamat kriteerit. Mikään auditointikohteista ei ole tasolla puuttuva, ja ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisuus on tasolla edistynyt. Auditointiryhmä esittää korkeakoulujen arviointijaostolle, että Karelia-ammattikorkeakoulu läpäisee auditoinnin.

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 29.1.2018 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Karelia-ammattikorkeakoululle on siten annettu laatuleima, joka on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KRITEERIT				
KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laatupolitiikka	Laatupolitiikasta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • laatujärjestelmän peruste- riaatteiden, tavoitteiden ja vastuiden määrittely • laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidos- ryhmille • kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan.	• Laatupolitiikan peruste- riaatteen ja tavoitteiden sekä laadunhallinnan vastuut ovat varhaisessa kehitysvaiheessa ja vasta osittain määriteltyjä. • Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidos- ryhmien tiedontarpeita. • Laatupolitiikka kytketty puutteellisesti korkeakoulun kokonaisstrategiaan.	• Laatupolitiikan peruste- riaatteen ja tavoitteiden sekä laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti määriteltyjä ja perusteellisen ja laajan pro- sessin lopputulos. • Laatupolitiikan viestimisessä otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. • Laatupolitiikka kytketty selkeästi korkeakoulun koko- naisstrategiaan.	• Laatupolitiikan peruste- riaatteen ja tavoitteiden sekä laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti määriteltyjä ja perusteellisen ja laajan pro- sessin lopputulos. • Laatupolitiikasta viestitään aktiivisesti kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. • Laatupolitiikka on kiinteä osa korkeakoulun kokonais- strategiaa.

Kohteet	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	Laatujärjestelmästä ja laatu-työstä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tiedontarpeisiin • menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi • toimivuus organisaation eri tasoilla • vastuunjaon toimivuus • sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työihin.	• Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita vain osittain. • Menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi ovat heikkoja tai epätasaisia. • Laatujärjestelmä toimii epä-tasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työihin vaihtelee.	• Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta. • Vakiintuneilla menettely- tavoilla varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. • Järjestelmä toimii tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. • Vastuunjako on toimiva, ja korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työihin sitoudutaan.	• Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja eri henkilö- löstöryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennettavan tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista. • Laatujärjestelmä toimii kaikilla organisaation tasoilla tehokkaasti ja tavalla, joka kehittää korkeakoulun toimintojen laatua. • Johtajat ja yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita laatu-työ-työn kehittämiseen ja juurruttamiseen.

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laatuja järjestelmän kehittäminen	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • menetellyt arvioida tai kehittää laatuja järjestelmää tai • kokonaiskäsitä laatuja järjestelmän toimivuudesta.	• Korkeakoululla on menettelyitä laatuja järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen, mutta menettelyt eivät ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia ja/tai niitä ei hyödynnetä tehokkaasti järjestelmän edelleen kehittämiseen. • Korkeakoulun kokonaiskäsitä laatuja järjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa.	• Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatuja järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. • Korkeakoulu pystyy tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämistyö on suunnitelmallista.	• Korkeakoululla on vakituneet ja systemaattiset menettelyt järjestelmän säännölliseen arvioimiseen ja kehittämiseen. • Korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmän tulokset kaasta kehitystyöstä on selkeää näyttöä.
Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittämis-työ.	• Laatuja järjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut suunnitelmallista tai vaikuttavaa.	• Laatuja järjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi.	• Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatuja järjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämis-työ on onnistunutta ja vaikuttavaa.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin perustehtävän ja valinnaisen auditointikohteen osalta erikseen:

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehityvä	Edistynyt
4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot) 4a) Turkintotavoitteinen koulutus 4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminta sekä taiteellinen toiminta 4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammatti-korkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen) 4d) Valinnainen auditointikohde	Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • laadunhallinnan menettelytavat perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi • korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtäviin liittyvään laatutyöhön • perustehtäviä tukevien keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta.	Laadunhallinnan menettelytavat ovat puutteelliset. Ne eivät tue kaikilta osin korkeakoulun perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. • Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä puutteellista perustehtävien kehittämiseen. Tiedon hyödyntäminen on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista. • Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatutyössä. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta ei ole toimivaa.	Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. • Laatujärjestelmä tuottaa taroituksenmukaista tietoa perustehtävien kehittämiseen, ja tietoa hyödynnetään tässä tarkoituksessa. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatutyössä. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.	• Korkeakoululla on systemaattisia ja vakintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaista tavalla korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja sen kokonaisstrategian toteuttamista. • Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi perustehtävien kehittämiseen. Tiedon systemaattisesta ja tuloksesta hyödyntämisestä on selkeää näyttöä. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja aktiivisesti mukana laatutyössä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat myös systemaattisesti mukana laatutyössä. • Korkeakoululla on systemaattisia ja vakintuneita menettelytapoja keskeisten tukitoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää näyttöä.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden osalta erikseen:

KOhteet

Kriteerit

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelu - opetusmenetelmät ja niiden laadinta - oppimistavoitteet ja niiden määrittely - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkäytyminen koulutukseen - elinikäinen oppiminen - tutkintojen työelämärelevanssi. Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutus - opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt - oppimisen arviointimenetelmät - opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi - opettajien osaaminen ja työhyvinvointi. Osallistuminen - eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyöhön. Laatutyön vaikuttavuus - keskeisimpien arviointitapojen ja seurantaindikaattoreiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen.	Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetelytavat • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetelytavat • korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseen tai koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuus.	• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetelytavat eivät ole kailta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetelytavat eivät ole kailta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vain osittain laatutyöhön. • Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuudesta on vähän näyttöä.	• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetelytavat ovat kailta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetelytavat ovat kailta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämässä on näyttöä.	• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menetelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menetelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. • Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämässä on selkeää näyttöä.

Kriteerit				
Kohteet	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus	• Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja. • Menettelytapojen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä.	• Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta vielä toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. • Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on vähän näyttöä. • Korkeakoulun laatuksulttuuri on vasta syntymässä.	• Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on näyttöä. • Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatuksulttuuriin.	• Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisen järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä. • Korkeakoululla on vakiintunut laatuksulttuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatuksulttuurin avoimuus.

LIITE 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu

Sopimusneuvottelu	23.1.2017
Auditointiryhmän nimeäminen	13.3.2017
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	8.8.2017
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	28.9.2017
Auditointivierailu	31.10.–2.11.2017
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksista	29.1.2018
Raportin julkaiseminen	29.1.2018
Päätösseminaari	1.3.2018
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	2021

LIITE 3. Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 31.10.2017	
8.30–9.40	Korkeakoulun johto
10.10–10.50	Hallitus
11.10–12.00	Koulutuspäälliköt
13.00–13.50	Opiskelijat
14.20–15.10	Opettajat
15.40–16.30	Tukipalvelut
17.00–17.50	Turvallisuusjohtaminen
Keskiviikko 1.11.2017	
8.30–10.00	Kehittämissryhmät
10.30–11.20	Fysioterapeutti (AMK) henkilöstö
11.50–12.40	Fysioterapeutti (AMK) opiskelijat
13.40–14.30	Medianomi (AMK) henkilöstö
15.00–15.50	Medianomi (AMK) opiskelijat
16.30–17.30	Projektioppimisympäristöt
17.40–18.30	Ulkoiset sidosryhmät
Torstai 2.11.2017	
8.30–9.20	Insinööri (YAMK), Teknologiaosaamisen johtaminen, opiskelijat
9.50–10.40	Insinööri (YAMK), Teknologiaosaamisen johtaminen, henkilöstö
11.10–12.00	Kansainväliset opiskelijat
14.00–14.30	Korkeakoulun johdon loppuhaastattelu ja pikapalaute

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja on toteutettu Suomessa kehittävän arvioinnin periaatteita noudattaen vuodesta 2005 lähtien. Auditointien tavoitteena on ollut tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla. Auditoinneissa korkeakouluja tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tulevan kehittämis-toiminnan suuntaamisessa ja luodaan näin edellytyksiä korkeakoulujen jatkuvalle kehittymiselle.

Tässä raportissa esitellään Karelia-ammattikorkeakoulun auditointiprosessi ja auditoinnin tulokset.

ISBN 978-952-206-423-3 (nid.)

ISBN 978-952-206-424-0 (pdf)

ISSN 2342-4176 (Painettu)

ISSN 2342-4184 (Verkojulkaisu)

ISSN-L 2342-4176



Kansallinen
koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheiminaukio 1 A)
00101 HELSINKI
Puhelinvaihe: 029 533 5500
Faksi: 029 533 5501

karvi.fi