

Karelia-ammattikorkeakoulun sisäinen auditointi 2022–2023



Julkaisusarja Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisu C: Raportteja, 135

Tekijät Ulla Asikainen, Karelia-ammattikorkeakoulu
Pia Hiltunen, Karelia-ammattikorkeakoulu
Sanna Kasurinen, Karelia-ammattikorkeakoulu
Sirpa Kolari, Karelia-ammattikorkeakoulu
Marjo Nenonen, Karelia-ammattikorkeakoulu
Mikko Penttinen, Karelia-ammattikorkeakoulu
Marika Turkia, Karelia-ammattikorkeakoulu

Toimittaja Kaisa Varis, Karelia-ammattikorkeakoulu

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu



Tämä julkaisu on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiMuutoksia 2.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

ISBN 978-952-275-423-3

ISSN 2323-6914

Karelia-ammattikorkeakoulu 2023

Sisällys

Esipuhe	4
1 Osaamista luova korkeakoulu	6
1.1 Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset.....	6
1.2 Koulutuksen suunnittelu.....	6
1.3 Koulutuksen toteutus.....	10
1.4 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen.....	13
2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu.....	17
2.1 Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset.....	17
2.2 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen.....	18
2.3 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta.....	22
2.4 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri	26
2.5 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista.....	29
3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu.....	33
3.1 Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset	33
3.2 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa.....	34
3.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen	44
3.4 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen.....	47

Esipuhe

Ammattikorkeakoululaki määrittelee ammattikorkeakoulujen laadunhallinnan. Tämän lain mukaan ammattikorkeakoulut ovat itse vastuussa tarjoamansa koulutuksen ja muun toiminnan laadusta sekä sen jatkuvasta kehittämisestä. Ammattikorkeakoulujen on arvioitava omaa koulutustaan ja muuta toimintaansa sekä niiden vaikutuksia. Niiden on myös säännöllisesti osallistuttava ulkopuoliseen toiminnan ja laatujärjestelmän arviointiin ja julkistettava arvioinnin tulokset.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatupolitiikka perustuu William Edwards Demingin jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Laadunhallinnan elementit on integroitu osaksi Karelian johtamisjärjestelmää, toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua. Laatutyössä noudatetaan läheisyysperiaatetta, jolloin asiat hoidetaan mahdollisimman lähellä niiden ilmenemistä. Karelian laatutyön motto on *”Laatua yhteistyöllä – joka päivä pieniä parannuksia”*. Kareliassa on tehty laadun systemaattista kehittämistyötä jo lähes kolmen vuosikymmenen ajan.

Kareliassa on suoritettu ulkoiset auditoinnit vuosina 2011, 2017 ja 2023. Lisäksi Karelia oli ensimmäinen korkeakoulu, joka osallistui Pohjois-Karjalan kauppakamarin koordinoimaan työelämäauditointiin vuonna 2023. Vuosina 2022–2023 Kareliassa toteutettiin myös sisäiset auditoinnit, jotka esitellään tässä julkaisussa. Auditointien aihekokonaisuudet olivat 1) Osaamista luova korkeakoulu, 2) Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu sekä 3) Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu. Karelian strategia 2030:n mukaan *”Karelia tunnetaan laadukkaasta opetuksesta, innovatiivisesta toiminnasta, hyvistä tuloksista ja henkilöstön vahvasta osaamisesta.”* Sisäiset auditoinnit ovat yksi keino varmistaa strategian toteutumista.

Karelia on kokenut auditoinnit, sekä sisäiset että ulkoiset, tervetulleina kehittämismahdollisuuksina ja oman laatuajattelun ja toiminnan tarkastuspisteinä. Auditointeihin valmistautuminen vie aikaa ja resursseja, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella kriittisesti tehtyä työtä ja prosessien toimivuutta. Auditointiin valmistautumisen yhteydessä on tehty lukuisia parannuksia ja kehitystoimia. On tärkeää muistaa, että laatutyö, toimivat prosessit ja koko laatuosaaminen ovat pitkäjänteisen työn tuloksia, eikä niitä rakenneta hetkessä vain auditointia varten. Onnistunut laatutyö on organisaation arjesta tuttua toiminnallisuutta, niin tuttua, että sitä ei aina edes tunnisteta laatutyöksi.

Sisäisen auditoinnin kokonaisuudessa Karelian kumppaneina ja erinomaisina laatus-
parraajina toimivat Seinäjoen ammattikorkeakoulun asiantuntijat. Haluan esittää heille
suuren kiitoksen vahvasta osallistumisesta ja monista kehittävästä kommentista ja
huomioista, joiden avulla olemme pystyneet kehittämään Karelian toimintaa entistä
paremmaksi. Tämä yhteistyö on erinomainen esimerkki ammattikorkeakoulujen yhteis-
estä kehittävästä laatu työstä.

Petri Raivo
rehtori, toimitusjohtaja, Karelia-ammattikorkeakoulu

1 Osaamista luova korkeakoulu

Marika Turkia, Mikko Penttinen, Pia Hiltunen, Ulla Asikainen

1.1 Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuosittukset

Vahvuudet

Työelämän rooli Karelian opetuksen sisältöjen ja kompetenssien suunnittelussa on vahva ja näkyvä. Toimiva ja osallistava opetussuunnitelmaprosessi.

Kehittämissuosittukset

Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia kehittää koulutuksen kokonaisuutta siten, että jatkuva oppiminen tunnustetaan kiinteäksi osaksi Karelian toimintaa.

Auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa julkaistaan pedagogisia linjauksia koskevan valinnan perusteet koko henkilöstölle.

Auditointiryhmä suosittaa, että toiminnan strategiakytkentöjen sanoittamiseen kiinnitetäisiin huomiota niin opettajien, hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kuin TKI-henkilöstön osalta.

Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia kehittää palautekyselyjen sisältöä, toteutusta ja tulosten käsittelyä siten, että koko organisaatio tietää, mitä toimenpiteitä palautekyselyjen perusteella tullaan tekemään osana jatkuvaa kehittämistä ja miten ne siirretään osaksi suunnitteluprosesseja.

1.2 Koulutuksen suunnittelu

Karelian koulutuksen suunnittelun prosesseja ovat koulutustoiminnan suunnittelu, opetussuunnitelmatyö, opintojen toteutussuunnittelu, työaikasuunnittelu ja työjärjestys-suunnittelu.

Karelia 2030 –strategia laadittiin osallistavana prosessina henkilöstön, opiskelijakunnan edustajien sekä keskeisten kumppanien sekä sidosryhmien kanssa. Osallistavan prosessin kautta on varmistettu tiivis yhteys Karelian strategiaan jo valmisteluvaiheessa.

Strategiaa toteutetaan vuosittain juoksevasti seuraaville kahdelle vuodelle päivitetävän Karelia/TASO –sopimuksen avulla. Sopimukseen kirjattujen tulos- ja kehittämistavoitteiden toteutumista seurataan kolmannesvuosittain toiminta- ja talouskatsauksissa sekä vuositasolla Johdon katselmuksessa. Strategian kokonaisuuden toteutumista seurataan kustakin strategisesta valinnasta laadittujen metroratojen sekä muuttaman vuoden välein tapahtuvan strategian väliarvioinnin avulla.

Strategiakauden alkuvaiheessa Karelian koulutus on laajentunut ja uudistunut voimakkaasti. Tutkintokoulutuksen sisäänotto on kasvanut ja Kareliassa on käynnistynyt tai käynnistymässä useita uusia amk- ja yamk-koulutuksia suomen- ja englanninkielisinä versioina. Lisäksi korona-pandemia on vauhdittanut koulutuksen toteutustapojen uudistumista.

Karelian opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia. Tutkintojen osaamistavoitteet on määritelty koulutuskohtaisina ja yhteisinä kompetensseina. Karelian opetussuunnitelmat arvioidaan ja päivitetään tarvittavilta osin muuttaman vuoden välein. Viimeinen koko Kareliaa koskeva uudistusprosessi toteutettiin vuosina 2020–2022 ja uudet suunnitelmat tulevat käyttöön vuodesta 2022 alkaen. Uudistusten yhteydessä tutkintojen osaamistavoitteet päivitetään ja niiden taso suhteessa tutkintojen ja osaamisen viitekehykseen arvioidaan. Karelia soveltaa [Arenen kansallisia suosituksia yhteisistä kompetensseista](#). Työelämänäkökulma ja työelämän tarpeet ovat vahvasti mukana opetussuunnitelmien laadinnassa ja koulutuksen toteuttamisessa. Vuonna 2022 on käynnistymässä yhteistyössä Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa työelämäauditointikäytäntö, jossa käydään läpi ja arvioidaan kaikkien Karelian koulutusten työelämärelevanssia.

Koulutuksen kehittämispäällikön koordinoima opetussuunnitelmien uudistusprosessi käynnistyi koulutusten itsearvioinnilla ja sen pohjalta käydyillä ops-neuvotteluilla. Neuvotteluissa sovittiin keskeiset koulutuskohtaiset kehittämistavoitteet, jotka yhdessä Karelian yhteisten tavoitteiden kanssa ohjasivat uudistustyötä. Ennen valmiiden opetussuunnitelmien hyväksymistä johto antoi välipalautta ops-luonnoksista koulutusten henkilöstölle. Vararehtori hyväksyy tutkintoon johtavan koulutuksen opetussuunnitelmat koulutuspäälliköiden esityksestä. Koulutuspäälliköt vastaavat opetussuunnitelmien perusteella tehtävien opintojen toteutussuunnitelmien hyväksymisestä.

Koulutuksen kansainvälistyminen ja koulutusperäisen maahanmuuton tukeminen ovat Karelian strategian keskeisiä tavoitteita. Vuonna 2020 käynnistyi Industrial Management koulutus. Uuden kansainvälisen tutkintokoulutuksen valinta perustui laajaan valmisteluprosessiin, josta vastaisi erikseen tehtävään nimetty työryhmä. Vaihtoehtoiset

koulutukset arvioitiin esitysten pohjalta Lean-periaatteiden mukaisesti ja tehtiin niihin pohjautuva esitys hallituksen päätettäväksi. Samaa periaatetta on käytetty myös uusien YAMK-koulutusten arvioinnissa ja valinnassa. Vuonna 2023 on käynnistymässä englanninkielinen tietotekniikan insinöörikoulutus, jota toteutetaan osin yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston ja Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa osana vuodesta 2017 alkaen toiminutta Itä-Suomen korkeakoulujen ICT-koulutuspolkuyhteistyötä.

Jatkuvan oppimisen laajentamiseksi ja kehittämiseksi on laadittu Karelian jatkuvan oppimisen kehittämissuunnitelma vuosille 2021–2024. Suunnitelmaan on kirjattu jatkuvan oppimisen kehittämis- ja tulostavoitteet sekä vastuuhenkilöt. Suunnitelman toteutusta arvioidaan ja sitä päivitetään vuosittain. Jatkuvan oppimisen tarpeet huomioitiin opetussuunnitelmien uudistamisessa mm. Opetussuunnitelmien modulaarisuudessa sekä osaamiskokonaisuuksien ja opintojaksojen sisällöissä ja nimeämisessä.

Opetussuunnitelmien uudistusprosessi toteutettiin yhteistyössä Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa. Uudistuksen yhteydessä opettajat ja opetussuunnitelmatyön vastuuhenkilöitä koulutettiin opintojakson tavoitteiden, opetusmenetelmien ja arvioinnin yhteensovittamisessa. Verkko-opetuksen käyttö ja siihen liittyvä osaaminen lisääntyivät voimakkaasti korona-kriisin aikana. Saatua kokemusta hyödynnetään myös kriisin helpottaessa. Tulevaisuuden työ -hankkeessa on kehitetty nykyaikaisia oppimisympäristöjä Karelian kampuksille, opetusteknologisia ratkaisuja ja työelämälähtöistä oppimisen muotoilua.

Opetuksen ja TKI-toiminnan tiivis kytkeytyminen toisiinsa on keskeinen tavoite Karelian toiminnassa. Opiskelijat voivat osallistua TKI-toimintaan osana opintojaan, suorittamalla harjoittelujaan TKI-hankkeissa tai tekemällä opinnäytetyönsä hankkeiden toimeksiantona. Integraatiota on tuettu myös käyttämällä opettajien työpanosta TKI-toiminnassa vuosittain noin 20 henkilötyövuoden verran ja sijoittamalla myös TKI-henkilöstö koulutuspäälliköiden alaisuuteen samoihin työyhteisöihin opetushenkilöstön kanssa. Integraatio vahvuus vaihtelee eri koulutuksissa. Vaihtelu johtuu esimerkiksi hanketoiminnan volyymin epätasaisesta jakautumisesta kaikille koulutusaloille ja integraatiokäytäntöjen vaihtelevuudesta eri aloilla. Kokonaisuutena TKI-toimintaan integroituvien opintojen määrä (op/opiskelija) on korkea ja tavoitteiden mukainen.

Opintojen mitoitus tapahtuu ECTS-järjestelmän periaatteiden mukaisesti. Opintojakso- ja lukuvuosipalautteiden yhteydessä opiskelijat arvioivat opintojaksojen laajuuden ja niiden vaatiman työmäärän tasapainoa. Palautteen perusteella työmäärän ja laajuuden tasapainossa on opintojaksokohtaista vaihtelua.

Taulukko 1. Koulutuksen suunnittelun tunnistetut vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none">• Hyvin toimivat koulutuksen suunnittelun perusprosessit.• INVEST-allianssin eurooppalaisena yhteistyönä toteutettavien erikoistumisvuosien kytkeminen Karelian opetussuunnitelmiin.• Säännöllinen opetussuunnitelmien arviointi ja päivittäminen koulutuksen ja johdon välisenä vaiheistettuna prosessina.	<ul style="list-style-type: none">• Kehittämiskohteiden ja resurssien käytön priorisointi.• Jatkuvan oppimisen tarpeiden tasavertainen huomioiminen henkilöstöresursoinnissa.

1.2.1 Auditointiryhmän arvio

Karelian koulutukseen liittyvät valinnat ja linjaukset tehdään Karelian koulutuksen kehittämissuunnitelmassa, joka tunnistaa hyvin oman roolinsa myös Karelian strategian toimeenpanossa. Se toimii myös hyvien käytänteiden jakamisessa ja sisäisessä viestinnässä. Esimerkiksi pandemia-aikana toimintaympäristön muutoksiin pystyttiin reagoimaan erittäin nopeasti ja joustavasti.

Koulutukseen liittyvää suunnittelua tehdään Kareliassa ainakin koulutuksen kehittämissuunnitelmassa, jatkuvan oppimisen kehittämissuunnitelmassa ja opettajien yhteistyöryhmissä. Lisäksi kansainvälisen koulutuksen tarjontaa kehitetään hanketoiminnassa. Ryhmien rooleja voisi selkeyttää ja yhteistyötä tiivistää.

Työelämän rooli Karelian opetuksen sisältöjen ja kompetenssien suunnittelussa on vahva ja näkyvä. Tiiviin työelämäyhteistyön ansiosta myös osaamistarpeiden muutoksiin Kareliassa pystytään reagoimaan nopeasti.

Karelian strategisista valinnoista ja työelämän osaamistarpeista johdetut kompetenssit on systemaattisesti sisällytetty opetussuunnitelmiin, mutta opettajien haastatteluissa tätä yhteyttä ei tuotu esille. Sen sijaan opettajat ja opetuksessa toimivat projektipäälliköt tunnistivat paljon esimerkkejä TKI-toiminnan tulosten siirtymisestä koulutukseen. Opettajien ja TKI-toimijoiden välinen yhteistyö onkin luontevaa, mutta koulutusvastuu-kohtaisia eroja on. Koulutusväliköt vastaavat oman koulutusvastuunsa opetuksen lisäksi myös TKI-toiminnasta, mikä on tehostanut koulutusalojen TKI-toiminnan suunnittelua ja toteutusta.

Kareliassa on tehty valinta olla tekemättä yhteisiä pedagogisia linjauksia. Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia julkaisee pedagogisia linjauksia koskevan valinnan perusteet koko henkilöstölle.

Kareliassa toteutetaan vuosittain johtoryhmän ja muiden lähijohtajien yhteiset suunnittelupäivät, jotka lisäävät yhteistä kokonaisuymmärrystä.

Haastatteluissa korostuivat selkeästi tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnitteluun liittyvät käytänteet ja periaatteet, jatkuva oppiminen jäi selkeästi vähäisemmäksi.

1.3 Koulutuksen toteutus

Koulutuksen toteutuksen ja opiskelijavalintaan liittyviä prosesseja ovat

- opiskelijarekrytointi,
- opiskelijahaku- ja valinta,
- opintojen aloitus,
- opinto-ohjaus,
- osaamisen arviointi,
- opiskelijapalaute (opintojaksopalaute, OPALA- ja AVOP-palaute)
- harjoittelu,
- kv-opiskelijavaihto,
- opinnäytetyö ja
- valmistuminen.

Karelian koulutuksen toteutukseen liittyvät yhteiset toimintatavat on kirjattu prosessikuvauksiin. Lisäksi vuosittain päivitettävässä ammattikorkeakoulun tutkintosäädöksessä on paljon koulutuksen toteutukseen liittyviä säädöksiä. Karelian opiskelijavalinnan käytännöt on kuvattu prosessikuvauksessa. Suurin osa tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoista valitaan yhteishaun ja -valinnan perusteella. Erillishaun ja -valinnan merkitys ovat lisääntyneet viime vuosina. Kaikissa valintamenettelyissä toimitaan tarkasti valtakunnallisten linjausten ja Karelian erillisen ohjeistuksen mukaisesti.

Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa toimitaan lainsäädännön, tutkintosäädännön ja erillisen ohjeistuksen mukaisesti. Opiskelijoilla on oikeus hyödyntää aiempaa osaamistaan osana tutkintoa riippumatta siitä, missä ja miten osaaminen on hankittu. Opintojen hyväksilukemisessa noudatetaan ammattikorkeakoululain (932/2014) säädöksiä. Pääsääntöisesti voidaan hyväksilukea alle 10 vuotta vanhoja opintoja. Muulla tavoin hankittu osaaminen osoitetaan näytön avulla.

Opintojen sujuvuutta seurataan säännöllisesti ammattikorkeakoulun, koulutusvastuun, opiskelijaryhmän, opiskelijan ja opintojakson tasolla. Opetusmenetelmät valitaan siten, että ne tukevat opintojakson osaamistavoitteiden saavuttamista ja opiskelijoiden opintojen sujuvaa etenemistä. Oppimisprosessissa korostetaan opiskelijan oman aktiivisuuden merkitystä. Opiskelija saa palautetta oppimisestaan osaamisen arvioinnin

yhteydessä opettajalta. Monilla opintojaksoilla arvioinnin tukena käytetään myös opiskelijoiden itse- ja vertaisarviointia, mutta tämän osalta koulutusvastuiden välillä on vaihtelua. Lisäksi työelämän edustajat osallistuvat arviointiin opinnoissa, joiden toteuttamiseen he osallistuvat tiiviisti esimerkiksi harjoitteluissa, opinnäytetöissä ja opintojen kytketyissä työelämätoimeksiannoissa.

Työelämäyhteydet ovat tiiviisti mukana koulutuksen toteutuksessa suunnitteluvaiheesta osaamisen arviointiin saakka. Kareliassa pidetään tärkeänä varhaisia työelämäyhteyksiä ja työelämäyhteyksien syvenemistä opintojen edetessä. Yhteydet oman alan työelämään alkavat jo ensimmäisenä opintovuonna työpaikkavierailujen, vierailevien luennoitsijoiden ja monissa koulutuksissa myös työelämätoimeksiantojen ja harjoittelujaksojen kautta.

Karelian hanketoiminnan kautta laaditun WorkSmart-toimintamallin avulla tuetaan aktiivisesti opiskelijoiden ja työnantajien tutustumista ja verkottumista sekä opiskelijoiden uraohjausta. Opintojen edetessä työelämäyhteydet syvenevät harjoitteluissa ja opinnäytetyön yhteydessä. Ammatillisen kasvun opintojaksolla opiskelijat saavat tukea oman työuransa suunnitteluun ja tukea työllistymiseensä. Kareliassa uraohjausta toteuttavat opinto-ohjaajien lisäksi kaksi uravalmentajaa. Uraohjauksen ja työllistymisen tuen systematisointi ja vahvistaminen ovat Karelian kehittämiskohteita vuosina 2022 ja 2023.

Opintojen joustavaa etenemistä tuetaan esimerkiksi vaihtoehtoisilla opintojen suoritus tavoilla. Erytisen hyvin tämä on mahdollista koulutusvastuissa, joita toteutetaan sekä päivä- että monimuotototeutuksina. Tällöin opiskelija voi suorittaa osia opinnoistaan eri toteutuksissa ja myös hakea siirtoa toteutuksesta toiseen. Korona-pandemian myötä etäopetuksen määrä on pysyvästi lisääntynyt myös päivätoteutuksissa ja tämä helpottaa osaltaan opintojen joustavaa suorittamista monilla opiskelijoilla. Opiskelijoilla on mahdollisuus ottaa omaa osaamistaan laajentavia opintoja muista koulutuksista erityisesti osaksi täydentävän osaamisen opintojaan. Opetussuunnitelmissa on määriteltä kuhunkin koulutukseen soveltuvat täydentävän osaamisen opinnot, joiden puitteissa opiskelija voi tehdä valintansa. Lisäksi hän voi neuvotella oman opinto-ohjaajansa kanssa myös muista kuin opetussuunnitelmaan kirjatuista valinnoista. Opiskelija voi myös hakea siirtoa toiseen koulutukseen erillishaussa.

Karelian kaikissa koulutuksissa on koulutetut opinto-ohjaajat ja jokaisella opiskelijaryhmällä on oma opettajatuutori. Opiskelijoiden ohjauksen ja tuen vastuut koskevat laajasti Karelian henkilöstöä ja myös opiskelijoilla (tuutorit ja VIP-opiskelijat) on siinä tärkeä rooli. Karelian opiskelijaohjauksen ja opiskeluhyvinvoinnin vastuut on määriteltä ohjaus- ja hyvinvointisuunnitelmassa. Opiskelijaohjausta ja sen kehittämistä koordinoi kolmen vuoden määräajaksi valittu opotyöpari. He tekevät tiivistä yhteistyötä opiskelijahyvinvointipalveluja koordinoivien opintokuraattorien kanssa. Toisella

opintokuraattoreista on erityisopettajan pätevyys ja hän tukee opiskelijoita erityiseen tukeen liittyvissä haasteissa. Opiskelijahyvinvointipalveluja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä opiskelijakunta POKAn kanssa.

Taulukko 2. Koulutuksen toteutuksen tunnistetut vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> Hyvin toimiva ja monipuolinen opinto-ohjauksen ja opiskeluhyvinvoinnin palvelukokonaisuus. Hanketoiminnan hyödyntäminen uraohjauksen, opiskelijahyvinvointipalvelujen ja opintojen joustavuuden kehittämisessä. 	<ul style="list-style-type: none"> Varhaisen tuen toimintamallin päivittäminen. Uraohjauksen ja työllistymisen tuen kehittäminen.

1.3.1 Auditointiryhmän arvio

Karelian koulutuksen toteutus on opiskelija- ja työelämälähtöistä, toimivaa ja strategian mukaista. Koulutuksia toteutetaan joustavasti vastaamaan erilaisten opiskelijoiden tarpeisiin. Koulutuksen yhteiset prosessit on kuvattu ja yhteiset linjaukset kirjattu tutkintosäätöön.

TKI-toiminta ja työelämä ovat läheisesti mukana myös koulutuksen toteutusvaiheessa ja yhteistyö toimii erinomaisesti. Hyvänä käytänteenä mainittiin esimerkiksi sairaanhoidajakoulutuksessa käytössä oleva ryhmäkohtainen kummisairaanhoitaja-malli. Haastattelujen perusteella työnantajat ovat tyytyväisiä opiskelijoiden alakohtaiseen osaamiseen, mutta yleisten työelämätaitojen osaamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän.

Y-akatemian tutkintorakenne koostuu isoista, 20 opintopisteen kokonaisuuksista, jotka on jaettu koko opiskeluajalle ja joiden osasuorituksista ei kerry opintopisteitä Peppiin. Tämä saattaa aiheuttaa hankaluuksia opiskelijoiden opintotukikelpoisuuteen ja sitä kautta riskin opintojen keskeyttämiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että Y-akatemian tutkintorakennetta muutetaan siten, että opiskelijan opintopistekertymä Pepissä vastaa suoritettujen opintojen laajuutta. Auditointiryhmä suosittelee myös, että Karelian opiskelijapalautekyselyjä muutetaan siten, että Y-akatemian toiminnasta saadaan ajantasaista palautetta toiminnan kehittämisen pohjaksi.

Kareliassa panostetaan vahvasti opiskelijoiden työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin. Hyvinä käytänteinä haastatteluissa tulivat esille opinnäytetyöpajat sekä opiskelijoiden vuosittaiset kehityskeskustelut opinto-ohjaajien kanssa.

Haastattelujen perusteella opetusta tukeva hallinnon henkilöstö ei tunnista itseään Karelian strategian toteuttajana, vaan pikemminkin operatiivisena toimijana. Auditointiryhmä suosittaaakin, että strategiakytkentöjen sanoittamiseen kiinnitettäisiin huomiota niin opettajien, htp-henkilöstön kuin TKI-henkilöstön osalta. Hallinnon tiimien toimintaa ei myöskään systemaattisesti suunnitella eikä niille aseteta tavoitteita.

Auditointiryhmä toteaa huomionaan myös sen, että Kareliassa painotetaan strategisten valintojen ja toiminnan yhteyttä, mutta Karelian strategiassa määriteltyä visiota ei haastatteluissa tuotu esille kertaakaan.

1.4 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Koulutuksen arviointi- ja kehittämiskäytännöt kytkeytyvät osaksi Karelian laadunhallinnan käytäntöjä. Ammattikorkeakoulun toiminnan arvioinnin käytäntöjä ovat

- palautejärjestelmät,
- toiminnan tulosten seuranta ja ennakointi,
- sisäiset arvioinnit ja
- ulkoiset arvioinnit.

Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta useilla eri tavoilla. Jokaisella opintojaksoilla opiskelijat voivat antaa kyseiseen opintojaksoon liittyvää palautetta. OPALA-lukuvuosipalautteessa kohteena on yksittäistä opintojakso laajempi ajanjakso. OPALA-palautekyselyissä vastaajina ovat 1., 2., 3. ja opintojen loppuvaiheen opiskelijat. Karelialla on OPALA-palautteesta kattava aikasarja vuodesta 1999 alkaen. Valtakunnallisessa AVOP-kyselyssä valmistuvat opiskelijat antavat koko opintoihinsa liittyvää palautetta. Lisäksi opiskelijat voivat antaa ja heitä rohkaistaan antamaan palautetta suoraan esim. opintojakson vastuupettajalle tai verkossa avoimen palautekanavan kautta. Kaikkien palautteiden keräämisestä ja käsittelystä on erilliset ohjeistukset, joiden mukaisesti toimitaan. OPALA- ja AVOP-palautteista laaditaan koko ammattikorkeakoulua koskeva palautteen palaute ja OPALA-palautteesta myös koulutuskohtaiset palautteen palautteet. Palautteista hyödynnetään opintojen toteutusten ja opetussuunnitelmien kehitystyössä.

Opintojaksopalautteen osalta palautteen palautekäytännöt ovat vaihtelevia. Myös opiskelijakunta POKAn kautta tulee palautetta ja sitä käsitellään sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

Koulutustoiminnan tuloksia seurataan ja tulokertymiä ennakoidaan säännöllisesti osana Karelian tiedolla johtamisen käytäntöjä. Kareliassa on yli 10 vuoden ajan kehitetty Karelia-Vipunen -tietoportaalia. Alkuvaiheessa kehitystyö keskittyi erityisesti koulutustoimintaa palvelemaan tietotuotantoon. Viime vuosina portaali on laajentunut ammattikorkeakoulun kaikkiin ydintoimintoihin sekä henkilöstö- ja taloustietoihin.

Tiedontuotanto on hyvin pitkälle automatisoitua ja portaalia kehitetään joustavasti käyttäjien tarpeisiin vastaamiseksi. Opintojen etenemisen seuranta-portaalin ratkaisut on myyty paikalliselle ICT-yritykselle, joka kehittää niiden pohjalta kaupallista järjestelmää suomalaisten korkeakoulujen tarpeisiin.

Koulutusten talous- ja tulostilannetta arvioidaan kuukausittain Rapsa-raportoinnin yhteydessä. Arviointitilanteeseen osallistuvat johtoryhmä ja koulutuspäälliköt. Rapsa-raportoinnin yhteydessä päätetään myös tarvittavista välittömistä kehittämistoimista. Karelia/TASO-sopimuksessa määriteltyjen kehittämistoimien etenemistä ja tulostavoitteiden saavuttamista seurataan kolmannesvuosittain toiminta- ja talouskatsauksissa. Kehittämiprojektien vastuuhenkilöt raportoivat katsauksessa projektinsa etenemisestä. Vuositasolla toiminnan tuloksia arvioidaan johdon katselmuksessa. Koulutustoiminnan tuloksia arvioidaan kokonaisuutena ja jokaisen koulutusvastuun tilannetta itsearviointin pohjalta. Johdon katselmusprosessin yhteydessä jokaisen koulutuksen henkilöstön kanssa käydään neuvottelut ja jokainen koulutus saa kirjallisen johdon palautteen edeltävän vuoden toiminnasta. Neuvottelussa paneudutaan menneen tarkastelun ohella myös kuluvan vuodentilanteeseen sekä lähitulevaisuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Jokaisen tutkinnon osaamistavoitteet on määritelty opetussuunnitelmassa koulutuskohtaisina ja yhteisinä kompetensseina. Jokaiselle opintojaksolle on määritelty osaamistavoitteet ja uusissa vuonna 2022 käyttöön tulevilla opetussuunnitelmissa opintojaksot ja tutkinnon kompetenssit on kytketty toisiinsa. Osaamistavoitteiden toteutusta seurataan opintojaksotasolla. Tällä hetkellä Kareliassa ei ole systemaattista tapaa arvioida tutkintotason osaamistavoitteiden saavuttamista. Parhaillaan kehitetään Karelian yhteisiä osaamisen arvioinnin kriteerejä osallistavana prosessina.

Työelämän tarpeet ovat tiiviisti mukana koulutuksen kehittämisessä. Ne ovat keskeisesti vaikuttamassa opetussuunnitelmien päivitystarpeiden määrittämisessä, mutta myös koulutuksen sisältöjen ja toteutustapojen jatkuvassa päivittämisessä. Kareliassa on tehty pitkään systemaattista yhteistyötä työelämäkumppaneiden kanssa ja kaikilla koulutusvastuilla on omia avainkumppaneita. Monet kumppanuuksista ovat useammalle koulutukselle yhteisiä. Kumppanuustoiminnan yhteydessä on huomioitu myös jatkuvan oppimisen tarpeet ja jatkuvan oppimisen palveluja on myös räätälöity työelämäkumppaneiden tarpeita vastaaviksi. Osajapoolin rakentaminen on laajentanut ja systematisoinut työelämäosaamisen hyödyntämistä Karelian koulutuksessa ja Tulevaisuuden työ -hankkeessa tehtävä kehittämistyö tiivistää työelämäyhteyttä ja uudistaa koulutuksen sisältöjä ja toteutustapoja. Jatkuvaan oppimiseen liittyen kehitetään myös pieniä opintojaksoja. Karelia on yhdessä Itä-Suomen yliopiston ja Savonian kanssa kehittämässä ja pilotoimassa Digivisio 2030 -hankkeen jatkuvan ja joustavan oppimisen tarjotinta.

Kareliassa on AVOP-opiskelijapalautteen perusteella valtakunnallisessa vertailussa erittäin hyvin toimivat koulutuksen hallinto- ja tukipalvelut. Palvelujen toimintaa on viime vuosina kehitetty siirtymällä tiimiorganisaation, jossa sisäisen yhteistyön ja itseohjautuvuuden vahvistaminen ovat keskeisellä sijalla. Tiimit tekevät toiminnan itsearvioinnin Tiimiorganisaatio, itsearviointi johdon katselmuksen yhteydessä, tavoitteet vuonna 2023.

Taulukko 3. Koulutuksen arvioinnin ja kehittämisen tunnistetut vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattinen ja vakiintunut opiskelijapalautte- ja palautteen käsittelyprosessi. • Kehittyneet tiedolla johtamisen käytännöt ja oma Karelia-Vipunen -tietoportaali. • Koulutusten ja johdon välinen arviointi- ja neuvottelukäytäntö johdon katselmuksen yhteydessä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkintotason osaamistavoitteiden toteutumisen systemaattinen arviointi. • Hallinto- ja tukipalveluiden systemaattiset arviointi- ja kehittämiskäytännöt.

1.4.1 Auditointiryhmän arvio

Kareliassa on luotu erittäin hyvät ja toimivat tiedolla johtamisen välineet, joita myös hyödynnetään aktiivisesti toiminnan johtamisessa ja suunnittelussa. Reaaliaikainen tieto esimerkiksi opintojen etenemisestä, tutkintojen suorittamisesta ja opintojen keskeyttämisestä mahdollistaa nopeat, oikein kohdistetut toimenpiteet. Karelialla käytössä olevat mittarit ovat pääosin määrällisiä. Laadullisia ja toiminnan kehittämiseen liittyviä mittareita ei haastatteluissa tullut esille.

Karelialla on erittäin hyvät ja tiiviit yhteydet työelämään. Työnantajien toimeksiannosta toteutettujen harjoitus- ja opinnäytetöiden yhteydessä saadaan välitöntä palautetta opetuksen sisällöistä ja opiskelijoiden valmiuksista. Tällä hetkellä Kareliassa ei ole systemaattista tapaa arvioida tutkintotason osaamistavoitteiden saavuttamista. Työelämältä haastattelussa saadun palautteen mukaan Kareliasta valmistuneiden opiskelijoiden ammatillinen osaaminen on riittävällä tasolla, mutta yleisissä työelämätaidoissa on puutteita.

Karelialla on kattavat palautekyselyt opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille. Saadut palautteet analysoidaan ja käsitellään systemaattisen prosessin mukaisesti. Opettajat ovat tehneet opintojaksopalautteiden perusteella muutoksia opintojaksojen toteutukseen. Muiden palautekyselyjen perusteella tehtyä toiminnan kehittämistä haastatteluissa ei tuotu esille.

Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia kehittää palautekyselyjen sisältöä, toteutusta ja tulosten käsittelyä siten, että koko organisaatio tietää, mitä toimenpiteitä palautekyselyjen perusteella tullaan tekemään osana jatkuvaa kehittämistä ja miten ne siirretään osaksi suunnitteluprosesseja.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

Marjo Nenonen, Mikko Penttinen, Pia Hiltunen, Sanna Kasurinen

2.1 Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuosittukset

Vahvuudet

- Vuorovaikutus kumppanien kanssa on Kareliassa välitöntä ja päivittäistä. Kumppanuustoiminnan vaikutukset toimintaan ovat hyvin todennettavissa.
- Voimassa olevan strategian valmistelu on ollut vahvasti osallistavaa. Sekä yhteistyökumppanit että Karelian henkilöstö olivat aktiivisesti mukana koko strategiaprosessin ajan. Strategiassa on vahva yhteys maakunnallisiin painopisteisiin.
- Kareliassa erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden seuraaminen on aktiivista ja monikanavaista.
- TKI-projektien rahoituksen hakemiseen ja projektien käynnistämiseen liittyvät prosessit ovat Kareliassa toimivat ja tehokkaat.
- Jokaiselle projektille tehdään sen käynnistyessä aineistohallintasuunnitelma ja viestintäsuunnitelma. Avointen julkaisujen osuus kaikista julkaisuista on erittäin suuri.
- Opinnäytetöihin liittyvät prosessit ovat yhtenäiset ja selkeät ja opiskelijoille on tarjolla hyvin tukea.
- Kareliassa on kerätty työelämäpalautetta TKIP-, harjoittelu- ja opinnäytetyö-palautekyselyjen avulla vuodesta 2010 lähtien. Tulosten perusteella tehdään johtopäätökset ja suunnitelmat kehittämistoimenpiteistä.
- Kareliassa on selkeää näyttöä ja useita erinomaisia esimerkkejä kokeilujen kautta saaduista tuloksista.
- Kansainvälinen yhteistyö on näkyvää ja monipuolista koulutustoiminnoissa ja se näkyy hyvin myös opiskelijoille.
- Uusien tutkintojen suunnitteluun ja käynnistämiseen on olemassa systemaattinen prosessi, jossa hyödynnetään vahvasti sidosryhmiä.
- Opetushenkilöstöä kannustetaan hanketoimintaan ja hanketyöskentelyyn liittyvää osaamista on mahdollista kehittää Karelian sisäisillä koulutuksilla ja valmennuksilla monipuolisesti.

Kehittämissuosituksset

Auditointiryhmä suosittelee, että:

- Kareliassa kuvataan vaikuttavuuden eri elementit ja mittarit sekä käydään aktiivista yhteisökeskustelua vaikuttavuuden käsitteen selventämiseksi.
 - termin ”vaikuttavuuskehikko” tunnistaminen
- Strategian tavoitteiden kokonaisuuteen liittyvät tavoitteet, vastuut, toimenpiteet, resurssit ja aikataulut kirkastetaan ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään selkeät tiekartat. Yksittäisiä kehittämiskohteita on Karelian kokoon ja resursseihin nähden liian paljon.
- Kareliassa otetaan käyttöön yhtenäinen tiimitason toimintasuunnitelmien toimintakulttuuri, johon on myös kytketty strategian edistäminen.
- Kehitetään yhteinen toimintatapa hankeideoiden keräämistä ja jatkokäsittelyä varten
- Tuetaan koulutuspäälliköitä koulutuksesta ja TKI-toiminnasta vastaavan kaksoisroolissa onnistumisessa ja varmistetaan riittävä resursointi. Tarvittaessa pohditaan organisoinnin tarkoituksenmukaisuutta.
- Erilaisten kokeilujen tuloksia ja hyviä käytänteitä jaetaan Karelian sisällä nykyistä aktiivisemmin.
- Kareliassa kehitetään toimintatapa, jolla varmistetaan projekteissa syntyneiden tulosten ja toimintamallien jatkuvuus projektin jälkeen.

2.2 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

2.2.1 Kestävä vaikuttavuus syntyy perustehtävien strategisella johtamisella

Karelia-ammattikorkeakoulun yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy perustehtävien ja strategisten valintojen kautta. Koulustehtävän avulla tuotetaan ja uudistetaan osaamista työelämän tarpeisiin. TKI-toiminnalla kehitetään uusia tuotteita, palveluita ja toimintamalleja tunnistettuihin haasteisiin yhteiskunnassa, yrityksissä ja työorganisaatioissa sekä kehitetään ammattikorkeakoulun toimintaa. Jatkuvan oppimisen palveluilla sekä koulutus- ja asiantuntijapalveluilla (palveluliiketoiminta) tarjotaan täsmätoimia yritysten ja henkilöasiakkaiden osaamis- ja kehittymistarpeisiin.

Karelia on sitoutunut Ammattikorkeakoulujen kestävän kehityksen vastuullisuuden ohjelmaan (Kestävä, vastuullinen ja hiilineutraali ammattikorkeakoulu). Karelia toimii työnantajana ja korkeakouluyhteisönä vastuullisesti ja kestävästi kehitystä edistäen.

Lisäämme ekologista, taloudellista ja sosiaaliskulttuurista kestävyttä ja hyvinvointia korkeakoulussamme. Arvioimme ja kehitämme korkeakoulun toimintaa jatkuvasti.

Toteutamme avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteiden mukaista avointa toimintakulttuuria. Kestävän kehityksen osaaminen on kaikissa tutkintokoulutuksissa yksi avainkompetenssi ja ratkaisuja kestävä kehitys edistämiseen kehitetään osana TKI- ja palveluliiketoimintaa. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia analysoidaan systemaattisen kumppanuusyhteistyön avulla ja osallistumalla aktiivisesti verkostoissa eri kumppanuustahojen strategia- ja ohjelmatyöhön. Karelia strategiassa on huomioitu yhteys alueen kannalta keskeisiin strategisiin valintoihin esimerkiksi maakuntaohjelmassa ja avaintoimialoilla, joihin ammattikorkeakoulun koulutustehtävä liittyy.

2.2.2 Kumppanuudet ja verkostot tukevat yhteiskunnallista vuorovaikutusta

Karelian kumppanuustoiminta, verkostot ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus on laajaa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Karelian toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi perustuu arvioituihin sopimusperusteisiin kumppanuuksiin ja aktiiviseen vuorovaikutukseen kumppaneiden ja verkostojen kanssa. Avainkumppaniryhmiä on noin 60–70. Strategisia kumppanuuksia on neljä. Tämän lisäksi Karelialla on toiminnallisia kumppanuuksia ja tunnistettuja sidosryhmiä, joiden kanssa ollaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa. Karelia on aktiivisesti hakeutunut myös toiminnan kannalta strategisesti merkittäviin verkostoihin. Myös Karelian alumnit ja vastikään perustettu osaajapooli ovat tärkeitä kanavia työelämään. Vuosittain TKI- ja palveluliiketoimintaan osallistuu noin 1000 yritystä ja yhteistyötahoa. Karelian asiantuntijoita osallistuu aktiivisesti myös muiden tahojen työ- ja ohjausryhmiin. Näistä edustuksista ja verkostoista pidetään yllä taulukkoa Karelia-Intrassa.

Käytännön tasolla yhteistyö keskeisten kumppaneiden kanssa perustuu toimintasuunnitelmaan: koulutuksen suunnitteluun, arviointiin sekä koulutuksen toteutukseen, TKI-projekteissa tehtävään yhteistyöhön, koulutus- ja asiantuntijapalveluiden tarjontaan sekä opiskelijoiden harjoittelujaksojen ja opinnäytetöiden tarjoamiseen.

Karelian toiminnalla on myös kansainvälistä vaikuttavuutta. Kareliassa opiskelevien ulkomaisten tutkinto- ja vaihto-opiskelijoiden lisäksi tehdään aktiivista kansainvälistä hankeyhteistyötä ja myydään koulutuspalveluita ulkomaille. Karelia on osa Eurooppalaiset Yliopistot (EUA) -verkostoa ja [INVEST](#) -konsortiota. Tässä konsortiossa rakennetaan yhteisiä tutkintokoulutuksia ja tutkintojen osia, TKI-toimintaa, liikkuvuutta sekä osaamisen kehittämistä ja jakamista.

Kumppaneilta ja asiakkailta kerätään säännöllisesti palautetta yhteistyöstä ja sen vaikuttavuudesta. Kareliassa toimii kumppanuusryhmä sekä koulutuksen, TKI:n ja palveluliiketoiminnan kehittämisryhmät, joissa kumppaneilta saatua tietoa analysoidaan ja

jaetaan. Palautetieto käsitellään läheisyysperiaatteen mukaisesti siinä lähityöyhteisössä, jonka toimintaan palaute kuuluu. Tunnistettuihin kehittämis- ja uudistumistarpeisiin pyritään vastaamaan joko kehittämällä omaa toimintaa tai projektoimalla kehittämistarpeita toteutettaviksi hankkeiksi. Jatkuvan palautetiedon näkyväksi tekeminen, koostaminen ja analysointi on tunnistettu kehittämiskohteeksi.

2.2.3 Strategia ohjaa vaikuttavuuden johtamista

Karelia-ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavat opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimus (OKM/TASO) ja Karelia 2030 -strategia, joka on laadittu henkilöstöä ja sidosryhmiä osallistavasti. Strategian laadinnassa on huomioitu maakuntaohjelma, kaupungin ja alueen strategiat, keskeiset EU-ohjelmat ja muut keskeiset strategiat ja tavoitteet, joiden toteuttamiseen ammattikorkeakoulu on sitoutunut. Karelia2030 - strategian keskeisiä valintoja ovat Osaamisella elinvoimaa työelämään, Koulutusperäistä maahanmuuttoa ja kansainvälisyyttä, Kestävää hyvinvointia väljästi asutulle alueelle, Älykästä tuotantoa ja palveluja sekä Hiilineutraaleja ratkaisuja.

Strategiset valinnat perustuvat Karelian koulutustehtävään sekä pitkäjänteiseen asiantuntijuuden kehittämiseen valituissa teemoissa. Strategiakauden kehittämistoimet ja TKI-toiminta keskittyvät näiden strategisten valintojen toteuttamiseen.

Vaikuttavuuden johtamisessa hyödynnetään perustehtävien ja strategisten valintojen tuloperusteisista seuranta (Karelia/TASO, osavuosikatsaukset) ja johtamista sekä aktiivista vuorovaikutusta työ- ja elinkeinoelämäkumppaneiden, rahoittajien ja muiden kumppaneiden kanssa. Kareliassa on ollut käytössä jo yli kymmenen vuotta systemaattinen kumppanuuksien hallinnan malli, joka systematisoi säännöllistä vuoropuhelua työelämäkumppaneiden ja strategisten kumppaneiden kanssa.

Strategian toteutumista seurataan vuosittain johdon katselmuksen, osavuosikatsauksissa, Karelia/TASO -kehittämiprojekteissa sekä jatkuvan oppimisen- ja TKI-suunnitelmien toteutumisen kautta. Lisäksi vuosittain toteutetaan henkilöstön tavoite- ja kehityskeskustelut, joissa strategian toteutumista tarkastellaan tehtäväkohtaisesti. Taloutta ja strategiaan mittareihin liittyviä toiminnallisia tuloksia seurataan kuukausittain. Vuonna 2020 perustettiin talouden paremman ennakkoinnin tueksi asiantuntijaryhmä (Rap-saryhmä), joka koostaa tietoa kuukausittain johtamisen tueksi. Jatkuvasti kertyvää arviointitietoa hyödynnetään mm. strategian väliarvioinnissa ja toiminnan uudelleen suuntaamisessa. Kehittämiskohteeksi on tunnistettu ammattikorkeakoulutason laajan, eri tulos- ja palautetiedon yhdistävän vaikuttavuuskehikon (dashboard) määrittely ja näkyväksi tekeminen.

Koko strategian toteutumista seurataan muutaman vuoden välein toteutettavissa strategian väliarvioinneissa, joista ensimmäinen ajoittuu voimassaolevan strategian osalta vuodelle 2023.

Taulukko 1. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamiseen liittyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattinen kumppanuuksien hallinta, aktiivinen vuorovaikutus ja osallistuminen työryhmiin ja alueen kehittämiseen. • Tiedolla johtamisen työkalut ja -malli (Rapsaryhmä). • Vahva aluevaikuttavuus perustehtävien kautta (koulutus, TKI-toiminta, palveluliiketoiminta – jatkuva oppiminen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan palautetiedon näkyväksi tekeminen, koostaminen ja analysointi. • Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kriteeristön systemaattinen käyttöönotto toiminnan suuntaamisessa ja arvioinnissa. • Karelian vaikuttavuuskehikon (dashboard) määrittely ja näkyväksi tekeminen, esim. Power-BI.

2.2.4 Auditointiryhmän arvio

Vuorovaikutus kumppanien kanssa on Kareliassa välitöntä ja päivittäistä. Kumppanuustoiminnan vaikutukset toimintaan ovat hyvin todennettavissa. Voimassa olevan strategian valmistelu on ollut vahvasti osallistavaa, sekä yhteistyökumppanit että Karelian henkilöstö olivat aktiivisesti mukana koko strategiaproessin ajan.

Strategiassa on vahva yhteys maakunnallisiin painopisteisiin. Karelia on hyvin edustettuna sekä Pohjois-Karjalan maakunnallisissa että valtakunnallisissa kehittämissä. Karelialla on myös monipuolinen kansainvälinen kumppanuusverkosto, uusimpana Erasmus + -ohjelman Eurooppalaiset yliopistot - verkoston jäsenyys (Invest Allianssi). Verkostojen jäsenyydet on kuvattu Karelian intrassa.

Haastatteluissa tuli näkyville esimerkkejä tutkinnoista, joissa koulutusta suunnataan ja kehitetään ketterästi työelämäkumppaneilta saadun tiedon perusteella. Erityisen hyvin on onnistuttu niissä tutkinnoissa, joissa opettajat ovat tiiviisti mukana TKI-hankeissa. Tällöin hankkeen ja koulutuksen välinen yhteistyö ja tiedonvaihto on tiivistä.

Kareliassa erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden seuraaminen on aktiivista ja monikanavaista.

Haastatellut henkilöt pystyivät hyvin kuvaamaan Karelian vaikuttavuutta oman työnsä näkökulmasta. Kokonaisvaltainen Karelian vaikuttavuuden ja sen mittareiden kuvaaminen ja tunnistaminen oli selvästi vaikeampaa. Auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa kuvataan vaikuttavuuden eri elementit ja mittarit sekä käydään aktiivista yhteiskeskustelua vaikuttavuuden käsitteen ja dimensioiden selventämiseksi.

Karelialla on osallistavalla prosessilla laadittu strategia 2020–2030, jonka tavoitteet on kuvattu visuaalisesti taitavasti ”metrokartaksi”. Strategiaa toimeenpannaan sekä TKI-hankkeiden että ns. Karelia/TASO-projektien avulla. Auditointiryhmä suosittelee, että strategian tavoitteiden kokonaisuuteen liittyvät tavoitteet, vastuut, toimenpiteet, resurssit ja aikataulut kirkastetaan ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään selkeät tiekartat. Yksittäisiä kehittämiskohteita on Karelian kokoon ja resursseihin nähden liian paljon.

Tiimi- ja yksikkökohtaisia toimintasuunnitelmia Kareliassa ei tehdä säännöllisesti. Auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa otetaan käyttöön yhtenäinen tiimitason toimintasuunnitelmien toimintakulttuuri, johon on myös kytketty strategian edistäminen.

2.3 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta

2.3.1 Pitkäkestoiset kumppanuudet ovat vaikuttavan TKI-toiminnan ydin

Karelia on alueen elinvoiman vahvistaja, toimintakulttuuriltaan laadukas sekä innovatiivinen kehittämiskumppani. Karelia on alueellisten rakennerahastohankkeiden merkittävin toteuttaja Pohjois-Karjalassa. Pohjoiskarjalaiset yritykset tekevät valtakunnallisesti mitattuna aktiivisimmin yhteistyötä korkeakoulujen kanssa. Kevään 2021 PK-yritysbarometrin mukaan Karelia on yritysten keskeisin kehittämiskumppani Pohjois-Karjalassa. Karelian asiantuntijat osallistuvat aktiivisesti eri rahoitusohjelmien valmisteluun ja kommentointiin. Kareliassa on strategisiin vahvuusaloihin kiinnittyvät tutkimus- ja oppimisympäristöt. Karelian kumppanuusjärjestelmä tukee myös pitkäjänteisen TKI-toiminnan toteuttamista. Karelian ohjausryhmiin kutsutaan laaja-alaisesti elinkeinoelämän ja sidosryhmien edustajia. Strategisten kumppaneiden kanssa toteutetaan systemaattisesti tapaamisia ja yhteissuunnittelutilaisuuksia.

Strategisiin valintoihin liittyen Karelian asiantuntijat toimivat myös aktiivisesti innovaatioalustoissa. Tavoitteena on, että strategiakauden lopussa Karelia on uudenlainen kansainvälinen toimija ja kokoaan suurempi alueellinen vaikuttaja kansainvälisten innovaatioekosysteemien rakentamisessa.

Syksyllä 2020 Karelian organisaatorakennetta muutettiin niin, että TKI-toiminta sijoitettiin koulutusvastuiden yhteyteen ja koulutuspäälliköt vastaavat strategisten valintojen hankesalkuista ja toimivat TKI-henkilöstön esimiehinä. Tämä muutos toteutettiin koulutuksen ja TKI-toiminnan vahvemman integraatiotarpeen perusteella ([Karelian ulkoinen auditointi 2017](#)). Toteutettu muutos on nopeasti jäsentänyt TKI-toiminnan toteutusta; erillishankkeista on siirrytty entistä laajempiin ja vaikuttavampiin kokonaisuuksiin. Esimerkkinä tästä on Pohjois-Karjalan teknologia-alan yritysten ja Karelian välinen

yhteistyö, jossa tutkimus- ja oppimisympäristöjä kehitetään tiiviissä päivittäisessä yhteistyössä. Samanaikaisesti kehitetään useita osa-alueita: insinööriopintojen sisältöjä, osaamisen siirtoa, investointeja, rakennetaan laajoja hankekokonaisuuksia ja suunnitellaan jatkuvan oppimisen kokonaisuuksia. Teollisuuden tutkimus- ja kehittämistoimintaa on rakennettu tiiviissä kumppanuudessa yli 20-vuoden ajan Itä-Suomen Yliopiston (kemian ja fysiikan laitokset) kanssa.

Karelian opiskelijat tekevät yhteistyötä työelämän edustajien kanssa tutkimus- ja oppimisympäristöissä ja opintojaksojen aikana. Kareliassa toimii myös laaja-alainen yrittäjyyspolku. Integraatiota vahvistetaan myös kokonaisten projektiopintojaksojen avulla. Kareliassa ei ole tällä hetkellä taiteelliseen toimintaan liittyvää koulutusta, mutta toteutamme aktiivisesti kulttuuri- ja luovan alan kehittämistä osana TKI-toimintaa.

TKI-vaikuttavuuden seurantatyökalut

Karelian strategiassa kuvatussa metrokartassa (ks. luku 3) on visuaalisesti kuvattu strategisten valintojen keskeiset pysäkit, joiden toteutumista tuetaan TKI-toiminnalla. Tämä suunnittelu tehdään osana Karelian TASO-sopimusta sekä operatiivista TKI-suunnitelmaa. Tämä kokonaisuus muodostaa Karelian TKI-toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointikehikon uudistumiselle. Strategian tulokorttiin on asetettu toiminnan taloudelliset ja määrälliset tavoitteet: ulkopuolinen TKI-rahoitus, ulkopuolinen kansainvälinen TKI-rahoitus, ulkopuolisen rahoituksen osuus kokonaisliikevaihdosta sekä julkaisut. Näitä tavoitteita seurataan säännöllisesti osavuosikatsauksissa ja johdon katselmuksessa. Hankkeiden strategianmukaisuus varmistetaan TKI-kehittämisyhdyksessä, jossa käsitellään strategisten valintojen TKI-salkkujen tilanne sekä niiden tavoitteet. Uusi TKI-INTO-tiimi tukee valintojen toteutumista.

Vaikuttavuuden seurannassa hyödynnetään Repotronic -järjestelmää sekä talouden osalta PowerBI-tulosseurantaa. Projektitasolla projektien vaikutusta arvioidaan projektien loppuraporttien, palautekyselyiden ja Repotroniciin laadittavien hyödyntämissuunnitelmien avulla, systemaattisella talousseurannalla sekä kumppanuusyhteistyössä. Projekteissa mukana olevat yritykset hyödyntävät projektien tuloksia toiminnassaan jo projektin aikana. Lisäksi tulosten käyttöönottoa ja jatkohyödyntämistä tapahtuu integroimalla uutta tietoa opetukseen ja palveluliiketoimintaan.

TKI-projektien arviointia toteutetaan itsearviointina sekä sidosryhmä- ja asiakaspalautteen avulla. Kareliassa on vuodesta 2010 alkaen toteutettu TKIP-vaikuttavuuskysely (aiemmin työelämäpalautekysely). TKI-toiminnan laajoja kokonaisuuksia on tuotu esille ohjelmakausien taitteissa vaikuttavuusjulkaisuina: [Karelian TKI-toiminta ohjelmakaudella 2014-2021](#) ja [Karelian TKI-toiminta ohjelmakaudella 2007-2013](#).

2.3.2 Avoimen tieteen ja tutkimuksen systemaattisella kehitystyöllä kansalliseen kärkijoukkoon

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiassa on sitouduttu avoimen toimintakulttuurin edistämiseen (ATT). Kareliassa toimii eettinen toimikunta ja nimetty tutkimusetiikan tukihenkilö. Avoimen tieteen ja tutkimuksen toteutumista koordinoi Kareliassa ATT-koordinaatioryhmä.

Kareliassa toteutetaan avointa toimintakulttuuria, jonka avulla kaikki tuotettu tieto ja osaaminen julkaistaan lähtökohtaisesti avoimesti. Avoimen toimintakulttuurin toimenpiteitä ja arviointia ohjaa intrassa oleva [opas avoimeen TKI-toimintaan](#). Karelian www-sivuilla on kuvattu ATT:n periaatteita ja toteuttamista Kareliassa. Henkilöstölle on järjestetty aktiivisesti koulutusta ATT-asioihin erityisesti TKI-toiminnan osalta. TKI-aineistojen avaamisen varmistamiseksi on otettu käyttöön aineistohallintasuunnitelmien laadinta osaksi projektien aloituskäytäntöjä. Tutkimustiedon avoimeen julkaisemiseen on luotu integraatorajapinta. Karelian kaikissa TKI-prosessin vaiheissa on huomioitu ATT-näkökulma. Opinnäytetyön ohjeissa on hyvä tieteellinen käytäntö huomioitu läpi koko opinnäytetyöprosessin.

Vuonna 2019 Opetus- ja kulttuuriministeriö toteutti Suomen korkeakouluissa ATT-kypsyyssuoravaiinnin, jossa Karelia arvioitiin tasolle 5/5.

2.3.3 Vaikuttavuus syntyy avoimesta viestinnästä

Avoimuuden avulla edistetään tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä mahdollistetaan uudenlaista yhteistyötä ja innovaatioita. TKI-toiminnan avoimuutta varmistetaan myös julkaisutoiminnan avulla sekä tutkimusaineistojen ja -tulosten saatavuudella. Vuonna 2020 avoimesti saatavien julkaisujen osuus oli 93% ja vuonna 2019 se oli 95%. Maksumuurin takana olevien julkaisujen avoimutta edistetään hakemalla niihin rinnakkaistallennuslupaa.

Kareliassa on kehitytty viestimään tavoitteellisemmin ja monikanavaisemmin, myös henkilöstön julkaisujen määrä on kasvanut vuosittain. Tutkimustuloksista ja TKI-toiminnasta ja hankkeista viestitään Karelian verkkosivuilla, Pulssi-portaalissa, eri some-kanavilla, hankkeiden verkkojulkaisuissa, podcasteina ja videoina. Henkilöstöä tuetaan viestintäpalveluiden tarjoamalla koulutuksilla ja projekteissa on käytössä viestinnän aloituspalaverikäytännö. Kumppaneille ja yhteistyötahoille viestitään aktiivisesti TKI-toiminnasta eri tilaisuuksissa ja uutiskirjeen avulla. Karelia-amk:n mediatiedotteet jaetaan ePressi-tiedotejakelupalvelun kautta.

Taulukko 2. TKI-toiminnan vaikuttavuuteen liittyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none">Avoimen tieteen ja tutkimuksen kehittäminen vuodesta 2016 ja erinomainen arviointitulos 5/5 (OKM 2020).Projektinhallintaohjelma Repotronic on räätälöity Karelian TKI-prosessien tarpeisiin.Pitkäkestoiset yrityskumppanuudet ja yhteiskehittäminen.	<ul style="list-style-type: none">Strategisten valintojen ulkoisen TKI-rahoituksen vuosittaiset tavoitteet (€).Vaikuttavuuden mittariston kehittäminen (esim. PowerBi).TKI-toiminnan vastuullisuuskriteeristön luominen ja käyttöönotto.

2.3.4 Auditointiryhmän arvio

TKI-projektien rahoituksen hakemiseen ja projektien käynnistämiseen liittyvät prosessit ovat Kareliassa toimivat ja tehokkaat. Jokaiselle projektille tehdään sen käynnistyessä aineistohallintasuunnitelma ja viestintäsuunnitelma, mikä on erinomainen käytäntö. Avointen julkaisujen osuus kaikista julkaisuista on erittäin suuri. Etenkin projektitoiminnassa kehitetään paljon avointa oppimateriaalia yhteistyössä hankekumppaneiden kanssa. ATT-käytänteitä kehitetään myös kansainvälisissä kumppanuusverkostoissa (esim. Invest). Opinnäytetöihin liittyvät prosessit ovat yhtenäiset ja selkeät ja opiskelijoille on tarjolla hyvin tukea. Opinnäytetyön prosessin tueksi on otettu myös käyttöön Turnitin- ja Wihi-järjestelmät. Tämä prosessi tukee hyvän tieteellisen käytännön toteutumista opinnäytetyöprosessissa.

Kareliassa on kerätty työelämäpalautetta TKIP-, harjoittelu- ja opinnäytetyöpalautekyselyjen avulla vuodesta 2010 lähtien. Tulosten perusteella tehdään johtopäätökset ja suunnitelmat kehittämistoimenpiteistä.

Karelialla ei ole systemaattista tapaa kerätä ja kirjata hankeideoita. Auditointiryhmä suosittelee, että hankeideoiden keräämistä varten kehitetään yhteinen toimintatapa. Kareliassa olisi myös hyödyllistä käydä sisäistä keskustelua hankelähtöisen TKI-toiminnan ja pienimuotoisen opetuksen yhteydessä toteutettavan kehittämistoiminnan (opiskelijaprojektit ym.) asemoinnista TKI-toiminnan kokonaisuudessa.

Julkaisutoiminnan konkreettista tavoitteellistamista eri toiminnoissa ja tiimeissä olisi mahdollista tehostaa.

Kouluspäälliköiden haastattelun perusteella lähtökohdat opetuksen ja TKI:n kehitykselle ja uudistuvalla integraatiolla ovat olemassa. Kuitenkin osasta puheenvuoroja heijastui epäluottamusta kouluspäälliköiden työajan riittävyyteen kaksoisroolitehtävässä suoriutumisessa. Auditointiryhmä suosittelee, että kouluspäälliköitä tuetaan

kaksoisroolissa onnistumisessa sekä riittävin resurssein ja pohditaan tarkoituksenmukaista organisointia.

2.4 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

2.4.1 Kareliassa tuetaan henkilöstön ja opiskelijoiden kokeilukulttuuria

Karelia on asiantuntijaorganisaatio, jossa kukin henkilöstöön kuuluva on tehtävässään asiantuntija, joka myös arvioi ja uudistaa työtään ja työtapoja. Henkilöstö sijoittuu hallinnon yksiköihin tai koulutusvastuusiin sekä työtiimeihin, jotka vastaavat tavoitteiden toteutumisesta. Vuosina 2020–2021 aloitettiin hallinnon tiimipilottikokeilu, joka perustuu strategiseen henkilöstösuunnitelmaan, valmentavaan johtamiseen ja itseorganisoituvien tiimien työskentelyyn. Tässä kokeilussa työtiimit ovat saaneet rakentaa työskentelytapansa kokeilukulttuurin periaatteiden mukaisesti itsenäisesti ja yhdessä sopien. Tiimimalli on tarkoitus ottaa käyttöön koko organisaatiossa.

Samaan aikaan on käyttöön otettu myös kehittäjäopettajamalli, jota pilotoidaan kahdessa hankkeessa: kansainvälisessä INVEST-hankkeessa sekä Tulevaisuuden työ hankkeessa, joka on opetusteknologian ja pedagogiikan uudistamiseen liittyvä hanke. Näissä hankkeissa Kareliaan rakennetaan opettajalta opettajalle (fellow-teacher) -malli). Mallin avulla kehitetään Karelian pedagogista kulttuuria, opetussisältöjä sekä osaamisen siirtoa hankkeista opetukseen.

Henkilöstön on mahdollista tehdä työtä ja toimintatapoja koskevia aloitteita. Aloitetoiminnan tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä yhdessä tekemiseen ja työyhteisön kehittämiseen, edistää yhteisöllisyyttä sekä saada hyvät ideat käyttöön. Kareliassa aloitteellisuudesta myös palkitaan. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti yhteisiin kaksi kertaa vuodessa järjestettäviin strategiapäiviin, joissa arvioidaan strategiaan toteutumista ja työstetään yhdessä strategian toteutustapoja sekä arvioidaan strategian toteutumista.

Karelian aktiivinen TKI-toiminta edistää kokeilukulttuuria, jolla on vaikutusta laajemmin myös kumppanitahoihin ja yhteiskuntaan. TKI-toiminnan tavoitteena on synnyttää uusia tuotteita, palveluita ja toimintamalleja omaan, kumppaneiden, asiakkaiden tai laajemmin yhteiskunnan käyttöön. TKI-hankkeet sisältävät kehittävän kokeilun elementtejä, kuten yhteissuunnittelua, hackaton-tapahtumia, innovointia, työpajoja, tuotteistamista, testausta jne. Lisäksi Kareliassa on toteutettu kokeilevaan kehittämiseen keskittyviä hankkeita (mm. Kokeilevan kehittämisen yhteistyömalli sote-alalla, Kokeilevaa kehittämistä työelämäyhteistyönä verkossa ja Invest in us – opiskelijoiden ja yritysten kokeilurahoitusala). Yritysasiakkaiden kokeilukulttuuria edistetään TKI-hankkeissa ja palveluliiketoiminnan asiantuntijapalveluilla (esim. Innovaatioseteli,

Innostudiopalvelulla). Henkilöasiakkaiden kokeilukulttuuria edistetään puolestaan esim. yritys- ja työvoimakoulutuksissa (mm. projektiosaajat).

Opiskelijat osallistuvat monialaiseen yhteistyöhön ja -kehittämiseen sekä kokeiluihin kehittämiskumppaneiden kanssa oppimisympäristöissä. Pisimmällä monialaisten kokeiluiden yhdistämisessä ollaan hyvinvoinnin ja terveyden oppimisympäristö TARMO:ssa. Opiskelijoiden ja henkilöstön kokeilukulttuuria edistetään myös [Draft Program](#)[®] -yrittäjyysohjelman kautta. Draft-ohjelmasta on rahoitettu jo yli kymmenen vuoden ajan opiskelijoiden, henkilöstön ja alumni tuotekehitystä ja yrittäjyyskokeiluja. Opiskelijoille on yrittäjyysopintojen, ohjauksen ja -palveluiden yrittäjyyspolku -tarjotin, Innovation Month[®] opintojakso (International Business-opinnot), Y-akatemiaopinnot sekä Spark Joensuu opiskelijayrittäjyyden oppimisympäristö- ja yhteisö, jonka toiminta perustuu alueen opiskelijoiden, oppilaitosten ja yrittäjyysorganisaatioiden yhteistyöhön.

2.4.2 Yhteistyötä alumni ja osaajapoolin kanssa

Kareliasta valmistuneiden on mahdollisuus ilmoittautua mukaan alumnitoimintaan ja -rekisteriin. Alumneja ovat kaikki Kareliasta, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta tai niitä edeltävistä oppilaitoksista valmistuneet opiskelijat sekä kansainväliset vaihto-opiskelijat. Vuonna 2021 on aloitettu myös [osaajapoolitoiminta](#). Osaajapoolilaiset ovat eri alojen asiantuntijoita yritys- ja työelämästä. Alumni- ja osaajapoolitoiminnan tavoitteena on kehittää Karelian työelämäläheisyyttä ja tukea opiskelijoiden työelämäyhteyksien syntymistä. Alumnit ja osaajapoolilaiset voivat mm. toimia opetuksessa tai TKI-hankkeissa asiantuntijoina, kutsua opiskelijaryhmiä opintovierailulle työpaikalleen, tarjota opiskelijoille harjoittelupaikkoja, projekteja ja opinnäytetyön aiheita sekä toimia mentoreina ja alan työelämään perehdyttäjinä.

Alumnien uratarinoita julkaistaan Karelian internetsivuilla. Alumnit ja osaajapoolilaiset voivat myös opiskella maksutta avoimessa ammattikorkeakoulussa ja hakeutua osallistujaksi Draft[®] -ohjelmaan. Heille lähetetään säännöllisesti uutiskirjeitä ja heitä kutsutaan mukaan erilaisiin tilaisuuksiin. Karelia-ammattikorkeakoulun vuoden alumni on valittu vuodesta 2017 alkaen. Alumnitoimintaa kehitetään myös käynnissä olevassa hankkeessa "Karelia-amk:n alumniohjelma: mentorointia, kansainvälisyyttä ja vetovoimaa".

2.4.3 Yhteistyö kumppaneiden ja verkostojen kanssa

Karelian henkilöstö osallistuu aktiivisesti verkostoihin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Henkilöstöä osallistuu laajasti myös muiden kumppanitahojen työ- ja ohjausryhmiin sekä verkostoyhteistyöhön. Tästä yhteistyöstä ja Karelian edustajista eri työryhmissä pidetään yllä taulukkoa intranetissä. Kumppanuuksia ja verkostoja arvioidaan aina siinä vaiheessa, kun kumppanuussopimuksia laaditaan tai uudistetaan. Kansainvälisiä korkeakoulukumppanuuksia arvioidaan koulutusaloilla, joka toinen vuosi

sekä laajemmin sopimuskauden vaihtuessa. Kansainvälisiä verkostojäsenyyksiä arvioidaan yhteiseen analyysiin pohjautuen johtoryhmässä kerran vuodessa.

Kumppanuustoiminta on ammattikorkeakoulun toimintoja läpileikkaava toimintamalli yhteistyöhön alueen yritysten ja työorganisaatioiden kanssa. Kumppanuustoiminta luo systematiikkaa alueelliseen työelämäyhteistyöhön, tuo näkyviin signaaleja työelämän, jatkuvan oppimisen tai TKI-toiminnan tarpeista sekä mahdollisuuden aktiiviseen vuoropuheluun ja yhteiskehittämiseen työelämän kanssa. Karelian kumppanuuksien hallinnan malli on ollut käytössä vuodesta 2009. Sitä on kehitetty suunnitelmallisesti ja strategisesti eteenpäin. Kumppanuudet jaotellaan strategisiin kumppaneihin, avainkumppaneihin ja toiminnallisiin kumppaneihin sekä verkostokumppaneihin.

Kumppanuudet perustuvat aina kirjallisiin sopimuksiin: strateginen sopimus, avainkumppanisopimus, toimintasuunnitelma ja muut sopimukset (TKI-sopimukset, opin- näytetyösopimukset, harjoittelusopimukset). Kumppanuussopimukset kirjataan asiakashallintajärjestelmään (CRM). ICT-alan koulutus- ja työvoimatarpeiden ennakointiin on perustettu alan yritysten aloitteesta neuvottelukunta. Karelia ammattikorkeakoulun koordinoimassa ICT-alan neuvottelukunnassa kokoontuvat alueen tärkeimmät yritykset ja kouluttajaorganisaatiot 2-4 kertaa vuodessa.

Neuvottelukunnan tarkoituksena on yritysten osaamisen kehittäminen ja verkostoituminen, koulutuksen sisältöjen suunnittelu ja opetussuunnitelmayhteistyö sekä alueen ja alan vetovoiman lisääminen ja rekrytointimahdollisuuksien parantaminen.

Taulukko 3. Uudistamista edistävään toimintakulttuuriin liittyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none">Henkilöstön kokeilevaan kehittämiseen kannustava kulttuuri.Kumppaneiden kanssa tehtävä monialainen kokeileva kehittäminen.Opiskelijoiden pitkäjänteinen kokeilukulttuurin edistäminen (mm. Draft-ohjelma).	<ul style="list-style-type: none">Alumnien ja osaajapoolilaisten osaamisen analysointi ja parempi hyödyntäminen.Neuvottelukuntatoiminnan laajentaminen myös muille koulutusaloille.Tiimimallin arviointi ja laajentaminen.

2.4.4 Auditointiryhmän arvio

Kareliassa on selkeää näyttöä ja useita erinomaisia esimerkkejä kokeilujen kautta saaduista tuloksista. Kansainvälinen yhteistyö on näkyvää ja monipuolista koulutustoiminnossa. Kansainvälinen yhteistyö näkyy hyvin myös opiskelijoille. Auditointiryhmä

suosittelee, että erilaisten kokeilujen tuloksia ja hyviä käytänteitä jaetaan Karelian sisällä nykyistä aktiivisemmin.

Uusien tutkintojen suunnitteluun ja käynnistämiseen on olemassa systemaattinen prosessi, jossa hyödynnetään vahvasti sidosryhmiä. Esimerkiksi maakunnallisesti sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavan Siun Soten kanssa tehtävä yhteistyö on tiivistä ja tulevaisuusorientoitunutta.

Opetushenkilöstöä kannustetaan hanketoimintaan ja hanketyöskentelyyn liittyvää osaamista on mahdollista kehittää Karelian sisäisillä koulutuksilla ja valmennuksilla monipuolisesti. Projektipäälliköiden mentorointi on alkamassa. Hankkeissa työskentely pyritään mahdollistamaan kaikille siitä kiinnostuneille opettajille.

Osaajapooli on alkava hyvä käytänte, jolla vahvistetaan Karelian asiantuntijaosaamista ja työelämäyhteistyötä. Osaajapoolin hyödyntäminen on toistaiseksi vähäistä. Auditointiryhmä toteaa, että mikäli osaajapooli jää ilman roolia, riskinä on se, että osaajapoolilaisten mielenkiinto toimintaa kohtaan hiipuu.

Hankkeiden kautta kokeiluja tehdään paljon, mutta haasteena on niiden jalkauttaminen osaksi normaalia toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen. Asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole systemaattisesti käytössä TKI-toiminnassa.

Itseohjautuvat ja omat kehittämistavoitteensa asettavat tiimit ovat kiinnostava konsepti Karelian itsearviointissa, samoin kuin kehittäjäopettajakin. Konseptien tunnettuutta ja niiden yhteistä tulkintaa kannattaa henkilöstön keskuudessa vahventaa. Samalla kannattaa pohtia, miten itseohjautuvuus ja tiimin tehtävä strategian toteuttajana yhteensovitetaan.

2.5 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

2.5.1 Puurakentamisen edelläkävijä – kohti hiilineutraalia rakentamista

Vuonna 2014 Karelia-ammattikorkeakoulu valitsi yhdeksi strategiseksi valinnaksi puurakentamisen osaamisen kehittämisen. Maakunnallisen elinkeinorakenteen lisäksi valintaan vaikuttivat ilmastonmuutoksen hillintä potentiaalisten teknologioiden edistämisen kautta.

Puurakentamiseen liittyvää osaamista on kehitetty systemaattisesti osana rakennustekniikan koulutusvastuun (Insinööri AMK) toimintaa. Kehittämispänsio on suunnattu koulutusten ja laboratorioympäristöjen kehittämiseen, tuote- ja teknologiakehitykseen sekä osaamisen siirtoon kiinteässä yhteistyössä paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten alan toimijoiden kanssa. Kehitystyötä on toteutettu pitkälti eri tutkimus- ja kehittämissuorjektien, investointien ja opinnäytetöiden avulla. Vuosien 2014–2021 välisenä aikana toteutuksessa on ollut yhteensä 13 eri hanketta ja yli 40 opinnäytetyötä.

Kareliassa tehdyn kehitystyön tuloksia on nähtävissä maakunnan alueelle muodostuneena osaamiskeskittymänä, arvoverkkoina sekä konkreettisina puurakentamisen kohteina. 14-kerroksinen puukerrostalo ”Lighthouse Joensuu” on erinomainen osoitus maakunnan puurakentamiseen liittyvästä osaamista, sillä se toteutettiin pitkälti paikallisin voimin.

Vuonna 2019 ”Lighthouse Joensuun” rakennushanke palkittiin kansallisella Puupalkinnolla. Yhtenä valintaperusteena nostettiin esille Karelia-ammattikorkeakoulun kohteessa tekemä tutkimus- ja kehitystoiminta. Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijuus on ollut kysyttyä kansallisesti sekä kansainvälisesti: puurakentamiseen liittyvä tutkimus- ja kehittämistoiminta on ollut säännöllisesti esillä alan kärkitapahtumissa kuten Puupäivä ja Rakennusfysiikka-seminaari ja Forum HolzBau.

Puu- ja vähähiiliseen rakentamiseen liittyvä tutkimus- ja kehitystoiminta jatkuu myös tulevaisuudessa Karelia-ammattikorkeakoulun strategisena alueena osana Hiilineutraaleja ratkaisuja -teemaa.

Vuonna 2021 on käynnistetty valtakunnallisessa korkeakoulu yhteistyössä puu- ja vähähiilisen rakentamisen täydennyskoulutus. Koulutus on suunniteltu alan yritysten tarpeeseen jatkuvan oppimisen tarjontaan. Koulutuskokonaisuus tarjoaa työelämässä oleville rakennusalan toimijoille täydennyskoulutusta puurakentamiseen, tietomallintamiseen, rakennusten ja rakentamisen päästöjenhallintaan sekä rakennuttamiseen. Nämä teemat on myös huomioitu osana rakennustekniikan koulutusta Kareliassa.

2.5.2 Ikäystävällisyyden kärkimaakunta – Karelia Centre for Age Friendly Society (KAFS)

Pohjois-Karjalan maakuntastrategian 2040 keskeisenä tavoitteena on vahvistaa maakunnan elinvoimaa ja lisätä asukkaiden hyvinvointia. Maakunnan hyvinvointistrategiassa on asetettu tavoitteeksi, että Pohjois-Karjalasta tulee ikäystävällisyyden sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen kärkimaakunta. Karelia-ammattikorkeakoulu on omassa strategiassaan sitoutunut tukemaan tätä tavoitetta.

Kareliassa käynnistyi 2021 uutena tutkintokoulutuksena geronomi-koulutus ja ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen YAMK -koulutus on yksi suosituimmista YAMK-koulutuksista Kareliassa.

Kareliassa on jo kymmenen vuoden ajan keskitytty ikäosaamisen ja ikäystävällisyyden TKI- ja koulutustoimintaan sekä palveluihin. Monissa hankkeissa, viimeisimmäksi Sen-Doc- ja Silver Economy -hankkeissa, on kehitetty yritysten palveluita huomioimaan paremmin ikääntyneiden asiakkaiden tarpeet. Keskeisiä haasteita ovat työvoiman ikääntyminen ja ikääntyneiden kasvava asiakasryhmä eri sektoreilla. Ikäystävällisyys edellyttää aktiivista otetta eri alojen asiantuntijoilta – ja mahdollistaa uusia kehitysnäkymiä eri aloille.

Karelialan strategisena tavoitteena on luoda ja vakiinnuttaa ikäystävällisen yhteiskunnan kehittämiseen, tutkimukseen ja koulutustoimintaan erikoistuva osaamisyhteisö. Työnimenä on KAFS, Karelia Centre for Age Friendly Society. Monialaisessa KAFS:ssa muodostetaan temaattisia osaamisyhteisöjä asiakkaista, ammattilaisista, yrittäjistä, kehittäjistä ja opiskelijoista etsimään ratkaisuja ikäystävällisyyteen liittyviin kysymyksiin.

2.5.3 Opiskelijayrittäjyyden edistäminen – Draft Program® ja Y-akatemia®

Opiskelijälähtöistä yrittäjyyttä on edistetty Kareliassa yli kymmenen vuoden ajan kehittämällä yrittäjyyskoulutusta ja yrittäjäksi siirtyville opiskelijoille tarkoitettuja palveluita [yrittäjyyspoluksi](#) yhteistyössä muiden yrittäjyyskosysteemin toimijoiden kanssa. Kareliassa kehitetty [Draft Program®](#) on opiskelijoille avoin mikrorahoitus- ja yrittäjyysvalmennusohjelma, jonka kumppaneina ovat myös oppilaitokset Riveria, UEF, Savonia sekä SAKKY. Yrityksiä on syntynyt Draft -ohjelman kautta vuosittain 5-10.

Draft-ohjelmaan valittujen ja läpikäyneiden tiimien perustamat yritykset tilastoidaan ja kokemukset julkaistaan. Draft Program® kehittämistavoitteena on palvella yhä paremmin myös alumnien yrittäjyystavoitteita ja kehittää yhteistyötä muiden yrittäjyyskosysteemin toimijoiden kanssa. TEM valitsi kesällä 2021 Draft Program® -yrittäjyysohjelman Suomen edustajaksi eurooppalaiseen yrittäjyyden edistämiskilpailuun. Varsinaisessa kilpailussa Draft-ohjelma voitti ns. Special Mentions -tunnustuksen.

[Y-akatemia®](#) on tiimioppimisen malliin yrittäjyyden oppimisympäristö, missä opiskelijat voivat suorittaa kaksi viimeistä vuotta tutkinnoistaan osana monialaisia oppimistiimejä ja osuuskuntayrityksiä. Y-akatemiassa osaamista hankintaan mm. osuuskuntien kautta toteutettavien oikeiden kaupallisten toimeksiantojen kautta. Spark Joensuu on Joensuun Tiedepuistolla toimiva yrittäjyyden oppimisympäristö, jonne on keskitetty Karelialan yrittäjyysohjelmien, kuten Draft ja Y-akatemia, lisäksi muiden oppilaitosten ja yrittäjyyden tukiorganisaatioiden toimintoja. Yksi Spark Joensuun tapahtuma on Polku-

yrittäjyysviikko, jonka toteutuksesta vastaa opiskelijavetoinen Joensuu Entrepreneurship Society.

Uutena kehittämistoimena on käynnistetty [tutkivan yrittäjyyden kehittämisohjelma](#), jossa kehitetään avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteita osaksi opiskelijalähtöisen yrittäjyyden toteutustapoja.

2.5.4 Uuden englanninkielisen tutkintokoulutuksen käynnistäminen (Industrial Management)

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja korkeakoulujen välisissä vuosille 2017–2020 solmittuissa tavoitesopimuksissa korostetaan korkeakoulujen kansainvälisyyttä ja sen vahvistamista. Myös Karelian laatuauditoinnissa kehittämiskohteena tuotiin esille kansainvälisyyden ilmeneminen epätasaisesti ammattikorkeakoulun eri osissa. Myös Karelia 2020-strategian väliarvioinnissa todettiin, että kansainvälinen liikkuvuus on ollut kasvusuunnassa, mutta ei ole edennyt tavoitteiden saavuttamisen edellyttämällä nopeudella. Englanninkielinen opintotarjonta ei ole vahvistunut tavoitteiden mukaisesti ja tulokset jakautuvat arvioinnin mukaan epätasaisesti eri koulutuksiin. Väliarvioinnin perusteella ammattikorkeakoulun hallitus päätti 24.4.2018 strategian toteuttamisen painopisteistä vuosille 2018–2020. Yksi valituista linjauksista oli vähintään yhden uuden englanninkielisen tutkintokoulutuksen käynnistäminen strategiakauden kuluessa.

Lukuvuoden 2018–2019 alussa nimitettiin työryhmä valmistelemaan esitystä englanninkielisen tutkintokoulutuksen laajentamiseksi. Koulutusvastuista pyydettiin esityksiä ja niihin liittyviä perusteluja. Valmistelun kuluessa työryhmän jäsenet haastattelivat laajasti työelämän, sidosryhmien ja ministeriön edustajia. Lisäksi kartoitettiin olemassa oleva ammattikorkeakoulujen englanninkielisen koulutuksen tarjonta ja viime vuosien tuloksia. Kansainvälisten korkeakoulukumppanien kanssa keskusteltiin yhteistyömahdollisuuksista ja toimintamallista koulutuksen toteuttamisessa. Kaiken hankitun materiaalin pohjalta työryhmän jäsenet arvioivat vaihtoehtojen vahvuuksia ja riskejä 13 kriteerin pohjalta. Kriteeristön perustana oli arvoanalyysin malli. Esityksen valmistelun eri vaiheissa on käyty keskustelua johtoryhmän ja esitettyjen koulutusten edustajien kanssa.

Työryhmä teki valmistelutyön perusteella esityksen ammattikorkeakoulun hallitukselle. Hallitus päätti 13.2.2019 esityksen mukaisesti, että uutena englanninkielisenä koulutuksena aloitetaan Industrial Management-koulutus. Suunnittelutyö käynnistettiin välittömästi hallituksen päätöksen jälkeen ja koulutus käynnistyi syksyllä 2020.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

Marika Turkia, Mikko Penttinen, Pia Hiltunen ja Sirpa Kolari

3.1 Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuosittukset

Vahvuudet

Karelian laatutyön perustana oleva jatkuvan parantamisen sykli tunnistetaan Kareliassa hyvin kaikissa henkilöstöryhmissä.

- Kareliassa olevat palautejärjestelmät ja tiedolla johtamisen portaali Karelia-Viipuri tunnistetaan ja niitä hyödynnetään.
- Karelian osallistava strategiaprosessi ja siitä syntynyt strategisten tavoitteiden visualisointi "metrokartan" muodossa on erinomainen esimerkki osallistavasta johtamisesta. Läheisyysperiaate tunnistetaan organisaatiossa laajasti.
- Kareliassa panostetaan vahvasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja organisaatio tarjoaa paljon erittäin monipuolisia vaihtoehtoja sen toteuttamiseen.
- Kareliassa on kattava työhyvinvointiin liittyvä dokumentaatio ja ohjeistus ja Karelia tukee monipuolisesti henkilöstön virkistystoimintaa liikunta- ja kulttuurieduilla sekä yksilö- että työyhteisötasolla.
- Karelialla on pitkä ja vakuuttava historia laatujärjestelmän hyödyntämisestä toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa.
- Henkilöstö pystyy helposti nimeämään toimenpiteitä, joita erilaisten palautekyselyjen perustella on tehty.

Kehittämissuosittukset

Auditointiryhmä suosittaa, että

- Karelian Opala-kyselyä uudistetaan esimerkiksi siten, että kyselyn sisältöä peilataan valtakunnallisten kyselyjen sisältöihin ja Karelian uudistettuihin opetussuunnitelmiin.
- Karelian organisaatiosta tehdään yhteinen, virallinen organisaatiokuvaus ja varmistetaan, että kuvaus löytyy eri toiminnanohjauksen dokumenteista.

- Laatuauditointia silmällä pitäen laatujärjestelmän, toiminnanohjauksen ja strategisen johtamisen yhteyden sanoittamista tulee tarkentaa ja kuvata se selkeästi myös Karelia-Intrassa.
- Karelia-Intran etusivun nimeksi muutetaan: Karelia AMK Intra – viestinnän, toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan järjestelmä.
- Karelian tiedolla johtamisen työkaluja hyödynnettäisiin nykyistä paremmin suunnitelmallisessa henkilöstön osaamisen kehittämisessä.
- Kareliassa panostetaan arjen sujuvuuteen työkuormituksen vähentämiseksi.
- Palautekyselyt luokitellaan nykyistä selkeämmin niihin, jotka käsitellään läheisyysperiaatteen mukaisesti (jatkuva palautteen käsittely) ja niihin, joiden tuloksia tarkastellaan Karelian tasolla 1-2 vuoden välein. Palautekyselyiden vuosittaista käytännettä voisi olla myös hyvä tarkastella luokittelun yhteydessä.
- Kareliassa määritellään työelämäpalaute-kokonaisuuden sisältö ja mittaustavat.

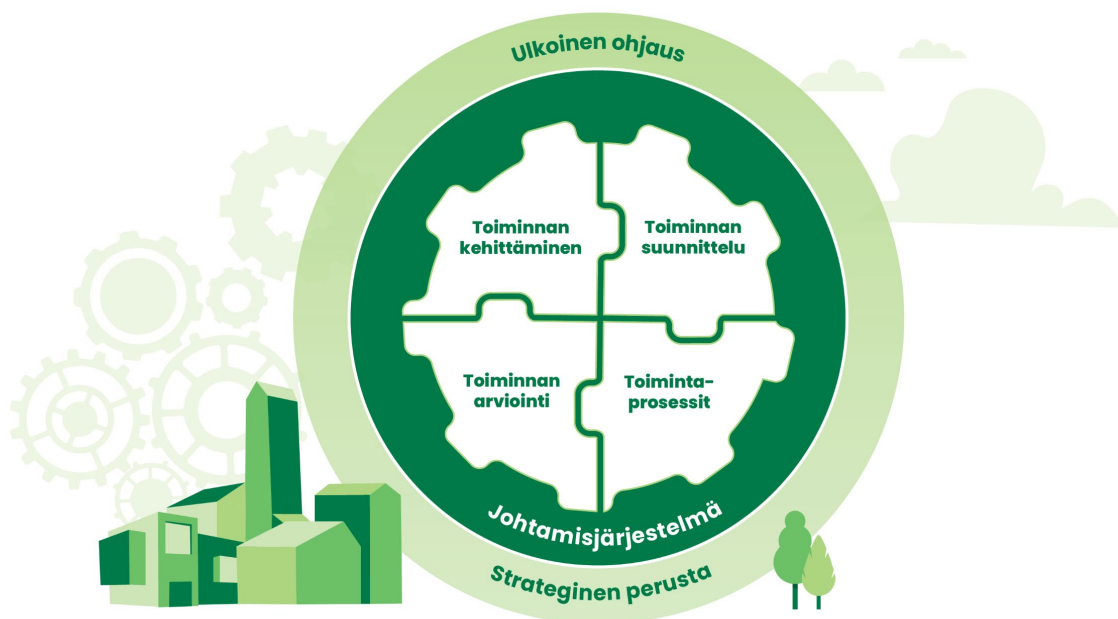
3.2 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Karelian laatu politiikan perustana on jatkuvan parantamisen PDCA-sykli sekä laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen tiivis kytkeytyminen toisiinsa. Laadunhallinnan keskeisenä tavoitteena on sujuva toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatutyössä toimitaan läheisyysperiaatteen mukaisesti, joka tarkoittaa asioiden hoitamista mahdollisimman lähellä niiden ilmenemistä. Yhteistyö ja jokaisen korkeakouluyhteisön jäsenen osallistuminen laatutyöhön omilla vastualueillaan ovat toiminnan laadun perustana.

Karelian laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (Karelia-Intra). Laadunhallinta on luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa. Jatkuvan parantamisen sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunhallinnan keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta, keskeisten tulosmittareiden systemaattinen seuranta ja johtamisjärjestelmä. Laatukäsikirja on jäsennetty edellä mainittujen laadunhallinnan elementtien pohjalta.

Laatua yhteistyöllä

- joka päivä pieniä parannuksia



Kuva 1. Laatua yhteistyöllä – laadunhallinta Kareliassa.

Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan tavoitteena on

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

Karelialla on systemaattiset ja vakiintuneet käytännöt strategian toteuttamisessa ja toteutumisen seurannassa. Karelia/TASO -sopimusten avulla strategiset tavoitteet jäsenetään ja vaiheistetaan vuosittain kehittämiskohteiksi ja tulostavoitteiksi. Kehityskeskusteluissa kehittämiskohteet ja tulostavoitteet konkretisoituvat yksilö- ja yksikötason tavoitteiksi. Johdon katselmuksessa tehdään yhteenveto edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista ja katselmuksen tuloksia hyödynnetään seuraavan vuoden kehittämiskohteiden ja tulostavoitteiden määrittelyssä. Strategian kokonaisuuden toteutumista arvioidaan muutaman vuoden välein.

Karelia/TASO -sopimusten toteutumista seurataan ja arvioidaan kuukausittaisen tulosseurannan, kehittämiskohteiden toteutumisen jatkuvan seurannan ja kolme kertaa vuodessa toteutettavien osavuosikatsausten avulla.



Kuva 2. Karelian laadunhallintajärjestelmä.

Laatujärjestelmän kytkennät strategiseen johtamiseen konkretisoituvat esimerkiksi Karelian laatukäsikirjassa, strategisen johtamisen prosessikuvauksissa, ammattikorkeakoulun vuosikellossa ja kehittämissuunnitelmien toimintasuunnitelmissa. Seuraaviin jatkuvan parantamisen syklin mukaisesti jäsenettyihin kappaleisiin on koottu strategisen johtamisen käytäntöjä ja laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämistä näiden käytäntöjen yhteydessä.

3.2.1 Toiminnan suunnittelu

Karelian strategisen suunnittelun keskeisiä asiakirjoja ovat ammattikorkeakoulun strategia, opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu tavoitesopimus (OKM/TASO) ja ammattikorkeakoulun sisäinen tavoitesopimusmenettely (Karelia/TASO). Karelia 2030 -strategia on ammattikorkeakoulun tärkein organisaation toimintaa ja valintoja ohjaava asiakirja. Strategia laadittiin osallistavana prosessina, joka osaltaan konkretisoi strategian liittymistä kunkin työntekijän omaan työhön ja vastuisiin. Strategian laadintavaiheessa sekä päivitystarpeiden ja toteutumisen arvioinnissa hyödynnettäviä tietoja ovat esimerkiksi sisäisten auditointien, osavuosikatsausten ja jatkuvan tulosseurannan, johdon katselmusten sekä strategian väliarviointien tulokset.

OKM/TASO-sopimuksessa sovitaan ammattikorkeakoulun tavoitteista nelivuotiskaudelle. Sopimuksessa määritellään ammattikorkeakoulun kehittämistavoitteet, profiili,

tehtävä ja painoalat, tutkintotavoitteet sekä rahoitus. Sopimus on strategisen johtamisen kannalta keskeinen korkeakoulupoliittisen ohjauksen väline. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään prosessin kaikissa vaiheissa, esimerkiksi sopimuksen valmisteluun liittyvän päätöksenteon tukena ja sopimusneuvotteluihin valmistautumista.

Karelia/TASO -sopimusmenettely on vuosittain toistuva sisäisen toiminnan suunnittelun prosessi, joka koostuu sopimuksen valmistelusta, toimeenpanosta ja toteutumisen seurannasta. Valmistelutyössä hyödynnetään edellisen vuoden johdon katselmuksen tuloksia, kuluvan vuoden sopimuksen toteutumisen seurantatietoja ja strategiapäivän tuotoksia. Sopimuksen kehittämis- ja tulostavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan toiminta- ja talouskatsauksissa sekä jatkuvan tulosseurannan avulla.

Laatujärjestelmän tuottamaan tietoa hyödynnetään myös strategisen henkilöstösuunnitelman laadinnassa ja budjetoinnissa esimerkiksi tulevan yksikköhintarahoituksen ennakoinnissa ja resurssien yksikkökohtaisessa jaossa. Jakoperusteiden määrittely perustuu laatujärjestelmän tuottamaan tulosmittari-, talous- ja ennakoititietoon.

3.2.2 Toimintaprosessit

Ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaa kolme sääntöä. Johtosäännössä määrätään yhtiön ja ammattikorkeakoulun toiminnasta ja hallinnosta. Toimintasäännöllä määrätään ammattikorkeakoulun sisäisestä organisaatiosta ja johtamisesta johtosäännön puitteissa. Tutkintosäännössä annetaan ammattikorkeakouluopintoihin liittyviä, lainsäädäntöä täsmentäviä määräyksiä ja ohjeita. Säännöt ovat luonteeltaan pysyviä, mutta toimintasääntöä ja erityisesti tutkintosääntöä päivitetään vuosittain. Tutkintosäännön päivitystä varten kerätään systemaattisesti lukuvuoden mittaan tulleet muutostarpeet intrassa olevaan muokkausversioon, jonka pohjalta tehdään esitys tutkintosäännön muuttamisesta osakeyhtiön hallitukselle.

Prosessikuvausten avulla määritellään organisaation yhteiset toimintatavat ja niihin liittyvät vastuut. Yhdessä sääntöjen kanssa prosessikuvaukset muodostavat Karelian toiminnan ja johtamisen perustan. Kuvaukset on laadittu ydintoimintojen ja strategisen johtamisen prosesseista. Kuvauksissa on pyritty yksinkertaisuuteen ja pelkistämiseen sekä kuvaamaan vain ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot ja asiat. Prosessien tavoitteena on varmistaa asiakkaan tai palvelujen käyttäjän näkökulmasta sujuva toiminta ja palvelu. Ydintoimintojen sekä strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessikuvaukset on esitetty havainnollisina kokonaisuuksina Karelia-Intrassa niiden luontaisissa asiayhteyksissä. Kuvauksia päivitetään tarpeen mukaan toiminnan tai vastuiden olennaisesti muuttuessa. Jokaisella prosessilla on vastuhenkilö ja hyväksyjä. Johtoryhmällä (johtamisen prosessit) ja kehittämisryhmillä (ydintoimintojen prosessit) on tärkeä merkitys prosessien toimivuuden arvioinnissa ja muutostarpeiden määrittelyssä sekä toiminnan muutosten toimeenpanossa.

3.2.3 Toiminnan arviointi

Pitkään systemaattisessa käytössä olleet palautejärjestelmät (opiskelijapalaute, henkilöstöpalaute, työelämäpalaute) tuovat säännöllisesti strategisen johtamisen kannalta käyttökelpoista tietoa toiminnan vahvuuksista ja kehittämistarpeista erityisesti opiskelija- ja henkilöstöpalauteen osalta. Työelämäpalauteen keruu ja hyödyntäminen ei ole ollut yhtä systemaattista. Toimivat palautteen analysointi- ja palautteen palautekäytännöt tukevat palautetiedon muokkaamista kehittämistoimiksi ja nopeasti toteutettaviksi korjaaviksi toimenpiteiksi.

Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden korostumisen myötä luotettavan ja ajantasaisen tiedon merkitys on korostunut. Kareliassa on yli 10 vuoden ajan kehitetty Karelia-Viipuri -tietoportaalia. Alkuvaiheessa kehitystyö keskittyi erityisesti koulutustoimintaa palvelemaan tietotuotantoon. Viime vuosina portaali on laajentunut ammattikorkeakoulun kaikkiin ydintoimintoihin sekä henkilöstö- ja taloustietoihin. Tiedontuotanto on hyvin pitkälle automatisoitua ja portaalia kehitetään joustavasti käyttäjien tarpeisiin vastaamiseksi. Keskeisten mittarien osalta tuloksia tarkastellaan kuukausittain rapsa-ryhmässä. Toiminta- ja talouskatsauksissa tarkastellaan kolmannesvuosittain Karelia/TASO-sopimuksessa asetettujen tulos- ja kehittämistavoitteiden toteutumista ja edistymistä. Näissä katsauksissa määrällisen arvioinnin lisäksi myös laadullisella arvioinnilla on keskeinen merkitys. Myös Karelian hallitukselle raportoidaan säännöllisesti taloudellisista ja toiminnallisista tuloksista. Omistajalle laaditaan neljännesvuosittain osavuosikatsaukset Joensuun kaupungin konserniohjeistuksen mukaisesti.

Johdon katselmus on säännöllisen aikataulun mukaisesti toteutettava arviointikäytäntö, jonka avulla muodostetaan tiivis kokonaiskuva ammattikorkeakoulun edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista sekä toiminnan kehittämistavoitteiden toteutumisesta. Johdon katselmus laaditaan osallistavan itsearvioinnin pohjalta. Eri yksiköt saavat prosessin kuluessa johdon palautetta toiminnastaan.

Strategian väliarvioinnissa tarkastellaan strategian toteutumista kokonaisuutena. Väliarvioinnin perusteella valitaan strategian toteuttamisen painopisteet loppukaudelle ja tarvittaessa voidaan tehdä myös muutoksia strategisten valintojen suhteen.

Kareliassa on systemaattisesti toteutettava sisäisten auditointien käytäntö. Karelialla ja Seinäjoen ammattikorkeakoululla on tiivis yhteistyö sisäisten auditointien järjestämisessä ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun edustajia on ollut auditointiryhmän jäsenenä Karelian sisäisissä auditoinneissa. Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit tuottavat tietoa ydintoimintojen toimivuudesta ja laatupolitiikan jalkautumisesta korkeakoulu yhteisössä ja myös yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Tulokset antavat säännöllisesti kokonais kuvan eri toiminnoista sekä niihin liittyvistä vahvuuksista ja kehittämistarpeista.

Henkilöstön kehityskeskusteluissa strategiset ja operatiiviset tavoitteet yhdistyvät henkilökohtaisiin työtehtäviin ja tuloksiin sekä oman osaamisen kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin.

3.2.4 Toiminnan kehittäminen

Koko ammattikorkeakoulua koskevan pitkäjänteisen kehittämisen pohjana ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmitut tavoitesopimukset ja strategiset valinnat. Koko ammattikorkeakoulun kannalta keskeiset kehittämisprojektit ja niihin liittyvät vastuut kirjataan vuosittain laadittavaan sisäiseen Karelia/TASO-sopimukseen. Karelia/TASO-sopimus luo perustan ammattikorkeakoulun eri yksikköjen kehittämistoimille. Sopimuksessa on määritelty myös yksikkökohtaiset tulostavoitteet. Karelian kehittämisryhmillä on keskeinen rooli ydintoimintoihin liittyvien kehittämistoimien toteuttamisesta. Kehittämisryhmät laativat vuosittain toimintasuunnitelmat, jotka käsitellään johtoryhmässä.

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

Kokonaisuutena Karelian laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat hyvin strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita. PDCA-sykliin tukeutuva johtamisen ja toiminnanohjauksen vuosikello rytmittää ammattikorkeakoulun toimintaa ja osaltaan varmistaa oikea-aikaisen tiedon strategisen ja operatiivisen johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Kareliassa on ollut pitkään käytössä toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan vuosikello, joka rytmittää toimintaa.

3.2.5 Tiedolla johtaminen osana strategista johtamista

Tulosten seurantaan ja siten myös prosessien toimivuuteen on luotu jatkuvaa toiminnan tuloksista numeraalista täsmätietoa tuottava Karelia-Vipunen -tiedontuotantojärjestelmä, joka mahdollistaa paitsi saavutettujen tulosten arvioinnin myös niiden ennakkoinnin. Juuri ennakkointi on noussut merkittäväksi strategisen johtamisen työkaluksi, jota toteutetaan säännöllisesti osana johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä.

3.2.6 Henkilöstön sitoutuminen strategisiin tavoitteisiin

Henkilöstön tietämys oman työnsä yhteydestä korkeakoulun strategisiin tavoitteisiin varmistetaan seuraavilla toimenpiteillä:

- **Henkilöstökokoukset** kerran kuukaudessa. Kokoukset on pidetty vuodesta 2020 lähtien verkossa Teams-kokouksina ja ne tavoittavat merkittävän osan (n. 90-80%) Karelian henkilöstöstä. Kokoukset nauhoitetaan myöhempää katselua varten. Kokouksissa käsitellään ajankohtaisia asioita sekä kaikki vuosikellon

mukaiset tulos-, arviointi- ja ennakointiasiat. Henkilöstökokousten lisäksi vuosikellon mukaiset arviointi- ja ennakointiasiat käsitellään tarkemmin koulutusten tai hallinnon omissa kokouksissa lähiesimiehen johdolla.

- **Strategiapäivät** 1-2 kertaa vuodessa, joissa käydään läpi ajankohtaisia toiminnan tuloksia (mm. johdon katselmus) ja joissa linjataan yhdessä henkilöstön kanssa strategian tavoitteita, toimenpiteitä ja tulevaisuutta.
- **Esihenkilöpäivät** kahdesti vuodessa, joissa käydään läpi esihenkilöiden ja tiimin vetäjien asioiden osalla läpi Karelian toiminnan ja talouden tuloksia, erityisesti niihin liittyviä akuutteja toimenpiteitä sekä päivitetään strategian isoa kuvaa mm. strategian metrokarttojen osalta (=vuosittain saavutetut tai käynnistyneet strategian toimenpiteet).
- **Henkilökohtaiset kehityskeskustelut**, joiden osana käydään läpi myös oman toiminnan roolia suhteessa Karelian strategiaan valintoihin ja tavoitteisiin
- **Karelia-Vipusesta** on luotu räätälöidyt tietonäytöt koulutuspäälliköille ja projektipäälliköille helpottamaan heidän oman toimintansa reaaliaikaista tiedolla johtamista. Jokainen Karelian henkilökuntaan tai opiskelijoihin kuuluva voi seurata Karelian tunnuslukujen kehitystä ja verrata niitä aikaisempiin. Lisäksi Karelian tiedontuotannon asiantuntija tai muu henkilökunnan jäsen voi koska tahansa tuoda korkeakoulun johdolle esille huomionsa tai huolensa tiettyjen tunnuslukujen tuloksista tai ennakoinnista ja joihin pyritään välittömästi reagoimaan.

3.2.7 Strategian laadinta seuranta ja arviointi osana Karelian laatuprosessia

Strategiaprosessin käynnistäminen

Karelia-ammattikorkeakoulun strategia on tärkein organisaation toimintaa ja valintoja ohjaava asiakirja. Strategia laaditaan vähintään opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimuskauden mittaiselle jaksolle. Rehtori käynnistää strategian laadintaprosessin. Strategiatyön perustana ovat korkeakouluja koskeva kansallinen ja eurooppalainen ohjeistus, toiminta-alueen strategiat ja kehittämisohjelmat, työelämän ja sen kehittämisen tarpeet sekä edellisen strategian kokonaisarvioinnin tulokset.

Strategia laaditaan osallistavana prosessina yhteistyössä henkilöstön, opiskelijoiden ja keskeisten yhteis-työkumppaneiden kanssa. Strategian laadintatyötä koordinoi rehtorin nimittämä erillinen strategiatyöryhmä. Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus ohjaa strategian laadintatyötä ja hyväksyy strategian.

Strategian toteuttaminen, seuranta, arviointi ja kehittäminen

Strategiaa toteutetaan ja seurataan Karelia/TASO-sopimusten ja sen toteutumisen seurannan, johdon katselmusten sekä tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla.

Koko ammattikorkeakoulun kannalta keskeiset kehittämistoimet ja niihin liittyvät vastuut kirjataan vuosittain laadittavaan sisäiseen Karelia/TASO-sopimukseen. Keskeisten kehittämiskohteiden lisäksi Karelia/TASO-sopimukseen on kirjattu koko ammattikorkeakoulun ja koulutusvastuukohtaiset tulostavoitteet. Karelia/TASO –sopimuksen laadinnasta ja toimeenpanosta on oma prosessikuvaus.

Jokaiselle strategiselle linjaukselle, painoalalle ja läpileikkaavalle teemalle on nimetty vastuuhenkilö, joka vastaa suunniteltujen toimenpiteiden ja niiden toteutumisen kirjamisesta Karelia/TASO –sopimuksen toteutumisen seurantadokumenttiin.

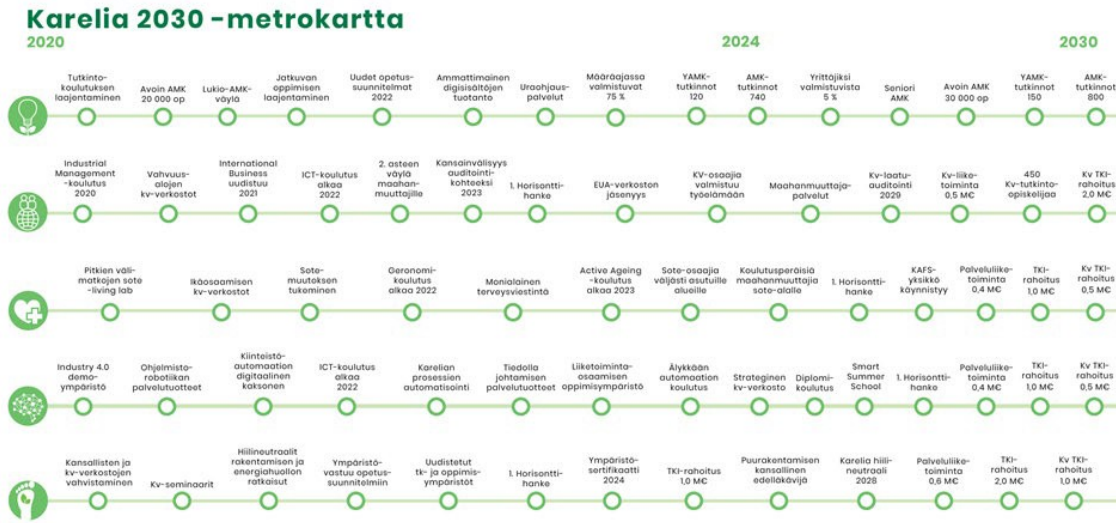
Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan neljännesvuosittain toiminta- ja talouskatsausten yhteydessä johtoryhmässä ja koko vuoden osalta johdon katselmuksessa. Osavuosikatsauksissa seurataan tulostavoitteiden toteutumista strategisten mittareiden ja ydintoimintojen tilannekatsausten perusteella. Strategisten linjausten, painoalojen ja läpileikkaavien teemojen vastuuhenkilöt raportoivat neljännesvuosittain omilla vastuualueillaan toteutetuista toimenpiteistä ja strategisten tavoitteiden toteutumisesta.

Strategian väliarviointi toteutetaan strategiakauden puolivälissä. Arvioinnin perusteella valitaan strategian loppukauden painopisteet, jotka ohjaavat sen vuosittaista toimeenpanoa. Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus päättää väliarvioinnin perusteella strategiaan tehtävistä muutoksista. Strategiakauden lopussa toteutetaan koko kautta koskeva arviointi. Strategian arvioinneista vastaa vararehtori. Arviointi toteutetaan osallistavana prosessina johdon, henkilöstön, opiskelijoiden ja keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

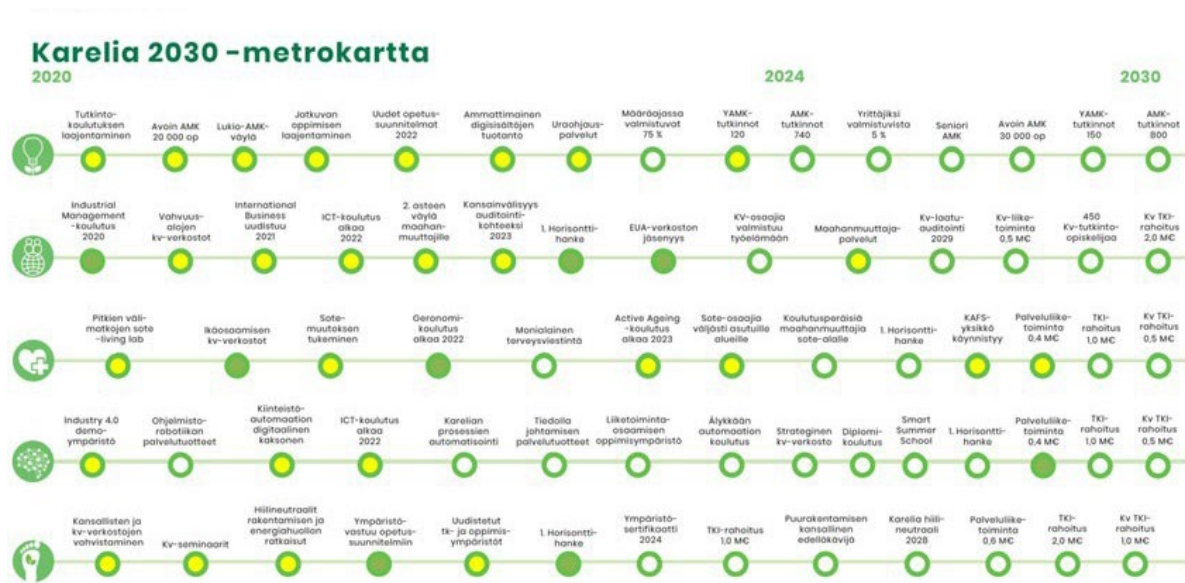
Taulukko 1. Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa – tunnistetut vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan kanssa yhdessä toteutettu strategiaprosessi. • Reaaliaikainen ja ennakoiva tieto Karelian numeerisista tiedosta (Karelia-Vipunen). • Säännölliset tarkastuspisteet • Nopea reagointi, joka on myös tuonut tulosta. • Laatujärjestelmän tuottaman tiedon systemaattinen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla johtamisen jalkauttaminen tiimien ja ryhmien tulos- ja tavoiteohjaukseen. • Reagoimme ehkä vieläkin liian hitaasti. • Henkilöstön toiminnan ja tulosten tilannetajun kehittäminen vaatii jatkuvaa huomiota.

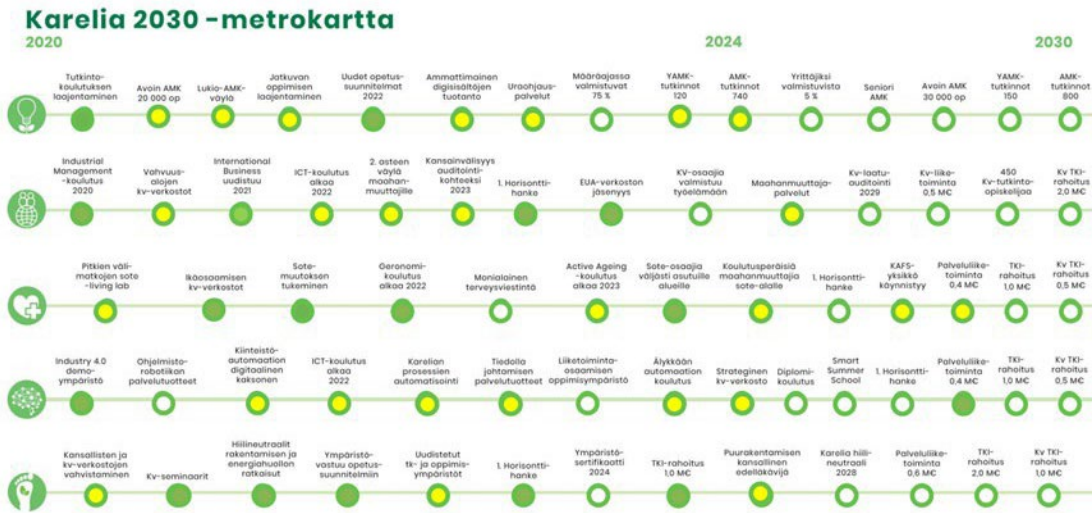
3.2.8 Strategian metrokarttojen kehitys



Kuva 3. Karelia2030 strategian metrokartta v. 2020.



Kuva 4. Karelia2030 strategian metrokartta syksyllä 2021



Kuva 5. Karelia2030 strategian metrokartta syksyllä 2022

3.2.9 Auditointiryhmän arvio

Karelian laatutyön perustana oleva jatkuvan parantamisen sykli tunnistetaan Kareliassa hyvin kaikissa henkilöstöryhmissä. Sekä opetus- että hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö kokevat, että heillä on hyvä mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ns. ”alhaalta ylöspäin”, eli joko suoraan omassa työyhteisössä tai oman esihenkilönsä kautta. Myös Kareliassa olevat palautejärjestelmät ja tiedolla johtamisen portaali Karelia-Vipunen tunnistetaan ja niitä hyödynnetään. Vuoden 2021 aikana Karelia-Vipunen tietojen perusteella toteutettu tutkintokertymän ennusteen muuttaminen on erinomainen esimerkki laatu- ja tiedolla johtamisen järjestelmän hyödyntämisen onnistumisesta.

Karelialla on pitkäaikaisia kehittämistarpeita, jotka on tuotu tiedolla johtamisen välineillä näkyviksi, mutta joihin ei ole pystytty vaikuttamaan. Esimerkiksi jatkuvan oppimisen tavoitteet ovat olleet selkeästi toteutuneita korkeampia.

Koulutusten palautejärjestelmistä haastatteluissa tuotiin vahvasti esille OPALA-kysely, mutta AVOP- ja uraseurantakyselyt jäivät mainitsematta. Valtakunnallisia kyselyitä on kuitenkin mahdollista hyödyntää kilpailija-analyyseissä ja koulutusten kehittämistoiminnassa. Auditointiryhmä suosittaa, että Karelian Opala-kyselyä uudistetaan esimerkiksi siten, että kyselyn sisältöä peilataan valtakunnallisten kyselyjen sisältöihin ja Karelian uudistettuihin opetussuunnitelmiin.

Auditointitilaisuuksissa kaikkia henkilöstöryhmiä pyydettiin piirtämään Karelian organisaatio, koska organisaatio muodostaa perustan johtamisjärjestelmälle. Jokaisen

ryhmän kuvaus oli erilainen ja joiltain osin puutteellinen. Erityisesti hallinto- ja tukipalveluissa käytössä olevan tiimiorganisaation suhde Karelian virallisiin kehittämissyihin jäi epäselväksi. Auditointiryhmä suosittaa, että Karelian organisaatiosta tehdään yhteinen, virallinen organisaatiokuvaus ja varmistetaan, että kuvaus löytyy eri toiminnanohjauksen dokumenteista.

Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laatujärjestelmää, vaan laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (Karelia-Intra). Karelian laatujärjestelmä on integroitu vahvasti johtamiseen ja arjen toimintaan. Laatujärjestelmän dokumentaatio prosessikuvauksineen on Karelian-Intrassa. Integraatio arjessa on niin vahva, että henkilöstö ei kaikilta osaa tunnista, mitä eroa on laatujärjestelmällä, toiminnanohjauksella ja strategisella johtamisella. Auditointiryhmä suosittaa, että laatuauditointia silmällä pitäen laatujärjestelmän, toiminnanohjauksen ja strategisen johtamisen yhteyden sanoittamista tulee tarkentaa ja kuvata se selkeästi myös Karelia-Intrassa. Auditointiryhmä suosittaa myös, että Karelia-Intran etusivun nimeksi muutetaan: Karelia AMK Intra – viestinnän, toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan järjestelmä.

Karelian osallistava strategiaproessi ja siitä syntynyt strategisten tavoitteiden visualisointi "metrokartan" muodossa on erinomainen esimerkki osallistavasta johtamisesta. Läheisyysperiaate tunnistetaan organisaatiossa laajasti.

3.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

3.3.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Karelia-ammattikorkeakoulussa on laadittu strategiaan perustuva strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2020–2024. Suunnitelma on luettavissa Karelia-intrassa. Strategisella henkilöstösuunnittelulla hallitaan Karelian osaamispääomaa suhteessa Karelian tavoitteisiin. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan henkilöstörakennetta ja osaamisvaatimuksia suhteessa strategisesti asetettuihin tavoitteisiin. Suunnittelulla varmistetaan riittävät ja laadukkaat henkilöstöresurssit sekä tarvittava osaaminen. Strategisessa henkilöstösuunnitelmassa on määritelty strategian tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittiset strategiset osaamiset, tehtäväkohtaiset osaamisvaatimukset sekä yleiset osaamiset. Nämä osaamiset huomioidaan mm. rekrytoinneissa hakuilmoituksilla. Lisäksi Kareliassa laaditaan esihenkilötyönä ylimmän johdon ohjauksessa vuosittainen henkilöstösuunnitelma, jossa ennakoitaan henkilöstön vaihtuvuutta sekä tarvittavia uusia rekrytointeja. Yksilötasolla osaamista ja sen kehittämistarpeita käsitellään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa.

Kareliassa on määritelty organisaationäkökulmasta oppiminen strategiseen ja operatiiviseen oppimiseen. Kareliassa on useita henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja, mm. opetushenkilöstön työelämäjaksot, tutkijaurapolut, projektissa työskentelyosaamisen kehittämisen välineenä, palkalliset osaamisen kehittämisen työlomat, kehittäjäopettajamalli ja mentorointi. Karelian osaamisen kehittämisen menetelmät on rakennettu niin, että ne ovat avoimesti haettavissa ja niistä kerrotaan läpinäkyvästi intrassa ja henkilöstökokouksissa.

Rekrytointi on myös yksi keskeinen henkilöstön osaamispääoman lisäämisen väline. Kareliassa on määritelty henkilöstöryhmittäin kaikkiin rekrytointeihin yhteiset osaamis- ja pätevyysvaatimukset, jotka on kirjattu Karelian strategiseen henkilöstösuunnitelmaan. Suunnitelmassa on myös määritelty Karelian rekrytointin periaatteet läpinäkyvästi henkilöstölle. Henkilöstön osallisuus rekrytoinneissa tapahtuu siten, että vakinaisten rekrytointien haastatteluryhmässä on mukana tuleva lähityökaveri. Kaikista Kareliassa haussa olevista tehtävistä ja valinnoista tiedotetaan henkilöstöä intran HR-tiedotteissa.

3.3.2 Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen

Vuodesta 2015 alkaen Karelia-ammattikorkeakoulussa on toteutettu ikäjohtamisen periaatteita ja menetelmiä osana henkilöstöjohtamista, jonka tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö. Karelian Ikä- ja työkykyohjelma on pohjautunut työkaariajatteluun, jonka tavoitteena on työkyvyn tukeminen ja työhyvinvoinnin lisääminen. Karelian henkilöstön työhyvinvointitoimintaa koordinoi työhyvinvointiryhmä, joka on toiminut vuodesta 2014. Työhyvinvointiryhmä kehittää systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti Karelian työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvointiryhmän kokoonpanossa on huomioitu Karelian työyhteisön moninaisuus mm. iässä, sukupuolella, henkilöstöryhmissä ja työsuhteen luonteessa. Kareliassa on työhyvinvointiryhmän laatima työhyvinvointiohjelma, jossa vuoden 2022 teemana oli uniterveys ja vuoden 2023 teemana ikäystävällisyys. Työhyvinvointiryhmän puheenjohtajana toimii Karelian työhyvinvointikoordinaattori, joka on myös Karelian tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvastaavana. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvastaava huolehtii tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpiteiden toteutumisesta ja arvioimisesta sekä tarvittaessa jatkotoimenpiteistä. Konkreettisia työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitäviä toimia ovat mm. Aktiivisen välittämisen mallin työhyvinvointikeskustelut, palkalliset seniorivapaat, univalmennukset, työpiste-ergonomiaratkaisut, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä Sykettä korkeakoululiikunta.

Karelian henkilöstön tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu varmistetaan organisaatiotason ohjeistuksilla ja johtamisen läpinäkyvyydellä. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa siinä, että Karelian yhteisiä henkilöstöön liittyviä ohjeita noudatetaan, tästä

esimerkkinä mm. monipaikkatyön periaatteet. Ne laadittiin syksyllä 2021, ja niiden toimivuuden arviointi tehtiin syksyllä 2022 henkilöstökyselyllä. Karelian tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät asiat ovat henkilöstön nähtävillä intrassa Henkilöstö-Vipusessa, jonka tiedot päivittyvät kuukausittain. Henkilöstö-Vipusessa on tietoja mm. naisten ja miesten keskipalkoista, ikäjakaumasta ja henkilöstörakenteesta.

Taulukko 2. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen hyvinvoinnin tukemiseen liittyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia määrittävät asiakirjat, kuten strateginen henkilöstösuunnitelma, työhyvinvointiohjelma, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, ikä- ja työkykyohjelma, aktiivisen välittämisen malli. Läpinäkyvät, avoimet, saavutettavat ja strukturoidut osaamisen kehittämisen menetelmät. Osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen jatkumo. 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen johtaminen näkyvämmän osaksi strategista johtamista. Osaamis pääoman näkyväksi tekeminen ja osaamisen systemaattinen käsittely kehityskeskusteluissa. Seuraajasuunnittelun systematisointi (työn alla). Työhyvinvointitoimet ja rakenteet osaksi työn arkea.

3.3.3 Auditointiryhmän arvio

Kareliassa panostetaan vahvasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja organisaatio tarjoaa paljon erittäin monipuolisia vaihtoehtoja sen toteuttamiseen. Haastattelussa tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen muodoksi nostettiin TKI-hanketoimintaan osallistuminen. Täsmällistä tietoa osaamisen kehittämisen tavoista ja ajankäytön kohdistumisesta ei kuitenkaan ole esihenkilöiden saatavilla. Auditointiryhmä suosittaa, että Karelian tiedolla johtamisen työkaluja hyödynnettäisiin nykyistä paremmin suunnitelmallisessa henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Kareliassa on kattava työhyvinvointiin liittyvä dokumentaatio ja ohjeistus ja Karelia tukeekin monipuolisesti henkilöstön virkistystoimintaa liikunta- ja kulttuurieduilla sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Henkilöstön haastattelussa tuotiin esille ajatus siitä, että työhyvinvoinnin kannalta tärkein asia on arjen työn sujuvuus ja kuormituksen vähentäminen. Haastattelussa toivottiin tämän näkökulman tulevan paremmin esiin työhyvinvoinnin johtamisessa. Auditointiryhmä suosittaa, että Kareliassa panostetaan arjen sujuvuuteen työkuormituksen vähentämiseksi.

Tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisen kohtelun teemassa tuotiin esille, että englanninkielistä ohjeistusta ja prosessikuvauksia ei ole vielä kattavasti olemassa. Opiskelijoiden dokumentaatio on kattavasti englanninkielistä, mutta henkilöstön ei.

3.4 Laatu järjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Karelian laadunhallinnan käytännöt on integroitu osaksi korkeakoulun strategista johtamista ja toiminnanohjausta. Kaikkia ydintehtäviä on käsitelty osana ammattikorkeakoulun yhteisiä laadunhallinnan käytäntöjä, joita on tarkemmin esitelty luvussa 3.2.

3.4.1 Laadunhallinnan tuki tutkintotavoitteisen koulutuksen ja jatkuvan oppimisen tavoitteiden saavuttamiselle ja kehittämiselle

Koulutustoiminnan suunnittelu

Karelian toiminnanohjauksessa ja laadunhallinnassa on useita koulutustoiminnan suunnitteluun liittyviä mekanismeja. Koulutustoiminnan suunnittelun yhteiset käytännöt ja vastuut on kuvattu neljässä prosessikuvauksessa, jotka ovat koulutustoiminnan strateginen suunnittelu, opetussuunnitelmatyö, toteutussuunnitelmien laadinta ja opetushenkilöstön työaika suunnittelu. Koulutustoiminnan keskeiset vuosiaikataulut on koottu intrassa olevaan taulukkoon.

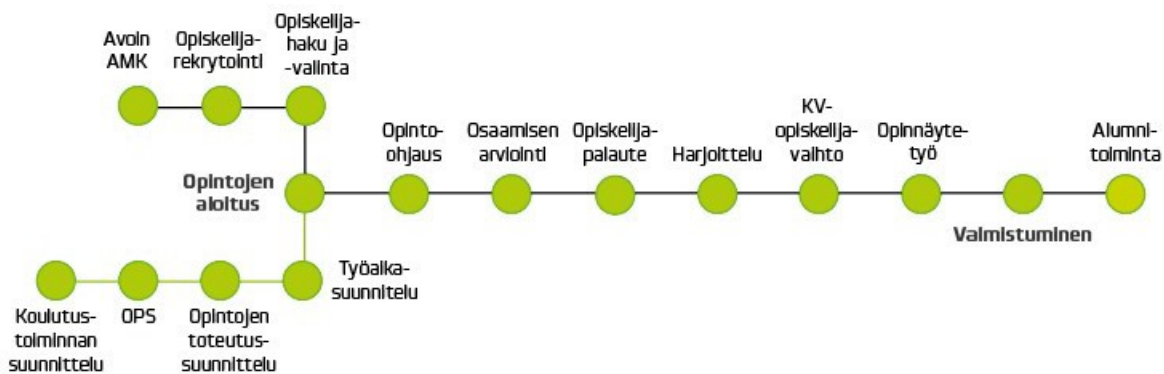
Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välisessä OKM/TASO-sopimuksessa määritellään Karelian tutkintotavoitteet ja strategiset kehittämistavoitteet nelivuotiskausiksi. Osakeyhtiön hallitus päättää vuosittain otettavien tutkinto-opiskelijoiden määrästä koulutusvastuittain. Ammattikorkeakoulun strategiassa on määritelty koulutustoimintaan liittyvät strategiset linjaukset ja tulostavoitteet. Karelia/TASO-sopimusten avulla strategisia tavoitteita viedään vuosittain koulutusvastuutasolle. Kareliassa opetussuunnitelmia uudistetaan jatkuvasti tarpeen mukaan.

Kahden-kolmen vuoden välein toteutetaan OPS-arviointi ja neuvottelut, joissa käydään läpi koulutusvastuittain opetussuunnitelmien toimivuutta ja muutostarpeita sekä sovi-taan kehittämistoimenpiteistä. Viimeisin arviointi toteutettiin vuonna 2021 ja uudistetut opetussuunnitelmat otettiin käyttöön 2022. Opetus- suunnitelmien perusteella laaditaan koulutusvastuukohtaiset lukuvuositteiset toteutussuunnitelmat. Ne toimivat perustana opettajien työaika suunnitelmien ja työjärjestysten laadinnalle. Lukuvuonna 2016–2017 otettiin käyttöön opetushenkilöstön työajanseuranta. Kokeiluvaiheen perusteella käytäntöä ja seurannan työvälineitä kehitetään lukuvuonna 2017–2018. Vuosittain

päivitettävä Jatkuvan oppimisen kehittämissuunnitelma ohjaa jatkuvan oppimisen palvelujen toteuttamista ja kehittämistä. Jatkuvan oppimisen päällikkö vastaa suunnitelman toimeenpanosta

Koulutuksen toimintaprosessit

Koulutustoiminnan prosessit on koottu kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat koulutustoiminnan suunnittelu, opiskelijavalinta sekä opetus- ja ohjaus. Prosessikuvaukset löytyvät saavuttavassa muodossa Karelia-Intrasta.



Kuva 6. Karelian koulutuksen prosessit.

Prosessikuvaukset täydentävät ja konkretisoivat ammattikorkeakoulun tutkintosäätöä. Tutkintosäätöä päivitetään vuosittain henkilöstön ja opiskelijoiden palautteen pohjalta. Palautteet kootaan vuoden aikana Karelia-intrassa olevaan muokkausversioon, jonka perusteella työstetään esitys osakeyhtiön hallituksen päätettäväksi. Päivitetty tutkintosäätö käännetään uudistustyön yhteydessä myös englanniksi.

Koulutuspäälliköt vastaavat yhdessä opettajien ja opetuksen tukipalveluhenkilöstön kanssa koulutustoiminnan operatiivisesta johtamisesta, toteutuksesta, tuloksista ja kehittämisestä omilla vastualueillaan. Koulutuspäälliköillä on käytössä monipuoliset tiedolla johtamista tukevat työvälineet Karelia-Vipunen -portaalissa.

Koulutustoiminnan arviointi

Koulutustoiminnan arviointi toteutetaan muun toiminnan arvioinnin yhteydessä. Arviointikäytännöt koostuvat palautekäytännöistä, tulosseurannasta, sisäisistä arvioinneista ja ulkoisista arvioinneista. Koulutustoiminnan strategisten tavoitteiden toteutumisesta arvioidaan kokonaisuutena johdon katselmuksen, sisäisten auditointien sekä strategian väli- ja loppuarvioinneissa.

Uutena arviointikäytäntönä lukuvuonna 2022–2023 on otettu käyttöön Pohjois-Karjalan kauppakamarin toteuttamat työelämäauditoinnit. Kareliassa on vakiintuneet opiskelijapalautekäytännöt. Kaikki palautteet käsitellään läheisyysperiaatteen mukaisesti ja toimintaa kehitetään niiden pohjalta. Palautekäytännöt on kuvattu Pakki-

opiskelijaintrassa ja Karelia-Intrassa. Työelämän edustajilta kerätään harjoitteluun ja opinnäytetöihin liittyvää palautetta. Tämän palautteen keruu ja käsittely ei ole ollut systemaattista.

Opiskelijakunta POKAn toimijoilla ja Karelian henkilöstön edustajilla (vastaava opinto-ohjaajat, opintokuraattorit, vararehtori) on kuukausittain säännölliset tapaamiset, joissa käsitellään yhteisiä kehittämisasioita ja sovitaan tarvittavista kehittämistoimista. Tapaamisissa käsitellään myös opiskelijakunnan edustajien saamaa palautetta ja sovitaan sen perusteella tehtävistä toimenpiteistä, yleensä palautteen välittämisestä koulutusvastuiden tietoon.

Koulutustoiminnan kehittäminen

Kehittämistarpeet voidaan jakaa koko ammattikorkeakoulua koskeviin, yksikkökohtaisiin sekä yksittäiseen työntekijään tai henkilöstöryhmään liittyviin haasteisiin. Koulutuksen kehittämisryhmällä on keskeinen rooli koko ammattikorkeakoulua koskevien strategisten kehittämistoimien koordinoinnissa ja seurannassa. Koulutustoimintaan liittyvät Karelia/TASO-sopimukseen kirjatut kehittämistavoitteet muodostavat koulutuksen kehittämisryhmän vuosittain päivitettävän toimintasuunnitelman rungon.

Koulutuspäällikkö vastaa yhdessä henkilöstönsä kanssa oman koulutusvastuunsa kehittämisestä. Koulutusvastuukohtaiset tulostavoitteet määritellään Karelia/TASO-sopimuksessa. Jokainen työntekijä vastaa oman toimintansa kehittämisestä strategisten linjausten, saamansa palautteen ja oman itsearviointin pohjalta. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan kehittämistarpeita sekä sovitaan tulevan vuoden tavoitteista ja kehittämiskohteista. Jatkuvan oppimisen päällikkö vastaa oman vastualueensa osalta Jatkuvan oppimisen kehittämissuunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalta. Koulutuksen kehittäispäällikkö vastaa koulutustoiminnan tuki- ja kehittämispalvelujen johtamisesta ja kehittämisestä.

3.4.2 Laadunhallinnan tuki TKI-toiminnan tavoitteiden saavuttamiselle ja kehittämiselle

TKI-toiminnan suunnittelu

TKI-toiminnan suunnittelua ohjaa Karelian strategia, joka konkretisoituu vuositason kehittämistoimenpiteiksi ja tulostavoitteiksi Karelia/TASO -sopimuksessa. TKI-kehittämisryhmän rooli on keskeinen strategisten ja vuositason tavoitteiden ja kehittämiskohteiden suunnittelussa ja seurannassa. TKI-Into -tiimillä on keskeinen rooli projektitoiminnan operatiivisessa suunnittelussa ja toteuttamisessa. Karelian kumppaneilta ja muilta sidosryhmiltä saatua palautetta hyödynnetään projektitoiminnan suunnittelussa ja projektien ohjausryhmätyöskentelyssä. Vastaavasti Karelian asiantuntijat osallistuvat aktiivisesti maakunnalliseen ja kansalliseen yhteistyöhön kehittämistarpeiden ennakoinnissa ja suuntaamisessa.

TKI-toiminnan toteutus

TKI-toiminnan prosessikuvaukset koskevat ulkoisella rahoituksella toteuttavia projekteja. Opetuksen yhteydessä tapahtuva TKI-toiminta on huomioitu ja kuvattu koulutuksen prosesseissa ja käytänteissä. TKI-toiminnan yhteiset käytännöt ja vastuut on määritelty neljässä prosessikuvauksessa, jotka ovat TKI-toiminnan strateginen suunnittelu, projektin valmistelu ja rahoituksen hakeminen, projektin käynnistäminen ja toteutus sekä projektin päättäminen ja jatkuvuus. Prosessikuvausten lisäksi

TKI-toiminnan eri vaiheisiin liittyvää ohjeistusta, toimintamalleja ja käytäntöjä kuvataan Karelia-intrassa.



Kuva 7. TKI-toiminnan prosessit.

TKI-toiminnan arviointi

TKI-toiminnan arviointi kytkeytyy ammattikorkeakoulun yhteisiin käytäntöihin. TKI-toiminnan arviointi koostuu ulkoisista arvioinneista, TKI-työelämäpalautteesta ja sisäisistä arvioinneista. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan vuositasolla toiminta- ja talouskatsausten, strategiapäivän sekä johdon katselmuksen yhteydessä. TKI-kehittämissuunnitelmassa ja Into-tiimissä seurataan kuluvan vuoden tavoitteiden toteutumista. Projektien talouden seuranta ja ennakointia varten on kehitetty hyvin toimivia työkaluja Karelia-Vipunen - portaaliin. Projektihenkilöstön lähijohtajina toimivat koulutuspäälliköt hyödyntävät seuranta työkalua projektipäälliköiden kanssa käytävissä projektien seuranta-palaverissa. Lisäksi projektien toteutumista arvioidaan projektikohtaisesti painoalojen kokouksissa, palautekyselyillä, ohjausryhmätyöskentelyllä sekä rahoittajan asettamien vaatimusten mukaisesti.

TKI-toiminnan kehittäminen

TKI-toiminnan keskeiset kehittämistoimet ja niihin liittyvät vastuut kirjataan vuosittain Karelia/TASO-sopimukseen. TKI-kehittämissuunnitelmalla on keskeinen rooli koko ammattikorkeakoulua koskevien strategisten kehittämistoimien koordinoinnissa ja seurannassa. TKI-kehittämissuunnitelman vuosittaisen toimintasuunnitelman laadintaa ohjaavat Karelia 2030 -strategia, Karelia/TASO-sopimukseen kirjatut TKI-toimintaa koskevat kehittämissuunnitelmat ja tulostavoitteet sekä palautetiedon perusteella esille tulleet kehittämistarpeet. Työelämän edustajat osallistuvat TKI-toiminnan arviointiin ja kehittämiseen palautekyselyyn, ohjausryhmätyöskentelyyn ja kumppanuustoiminnan kautta.

3.4.3 Osallistavan laatukulttuurin kehittäminen

Karelian laadunhallinnan mottona on "Laatua yhteistyöllä - joka päivä pieniä parannuksia". Tämä korostaa koko henkilöstön sitoutumisen merkitystä laadunhallinnan yhteisiin toimintatapoihin ja niiden mukaiseen toimintaan omassa työssään. Läheisyysperiaatteella on keskeinen merkitys Karelian laadunhallinnassa.

Läheisyysperiaate tarkoittaa sitä, että asiat pyritään hoitamaan kuntoon ja toiminnan kehittäminen tapahtuu niin lähellä niiden ilmenemistä kuin mahdollista. Esimerkiksi opintojaksojen vastuopettajat ja eri toimintojen vastuhenkilöt vastaavat omien opintojaksojensa ja oman työnsä kehittämisestä. Koulutuspäälliköt vastaavat opetussuunnitelmien sekä koulutuksen toteutusratkaisujen kehittämisestä ja koulutuksen kehittämisryhmä koordinoi koko ammattikorkeakoulua koskevia koulutuksen kehittämistoimia.

Henkilöstön osallistumisen lisäksi myös opiskelijoilla, yhteistyökumppaneilla ja muilla sidosryhmillä on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun toiminnassa ja sen kehittämisessä. Tärkeänä perustana on osallistavan prosessin kautta laadittu Karelia 2030 -strategia, jota toteutetaan ja toteutumista arvioidaan systemaattisesti laadunhallinnan toimintojen mukaisesti. Opiskelijoille luontaisia osallistumisen ja vaikuttamisen muotoja ovat erilaiset työryhmäedustukset ja monipuoliset mahdollisuudet antaa palautetta.

3.4.4 Laatujärjestelmän vastaaminen asetettuihin tavoitteisiin ja järjestelmän kehittäminen

Karelian laatujärjestelmän kehittäminen toteutuu osana vuotuisia laadunhallinnan käytäntöjä. Kaikkien käytäntöjen toimivuutta arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. Karelian laatujärjestelmän rakentaminen käynnistyi jo kokeiluvaiheessa 1990-luvun alussa. Ensimmäisenä tulivat käyttöön erilaiset toiminnan suunnittelun käytännöt ja myös strategiatyö käynnistyi kokeiluvaiheessa. Systemaattinen laadunhallinnan käytäntöjen kehittyminen alkoi varsinaisesti vasta vuonna 1996 tapahtuneen vakinaistamisen jälkeen. Säännöllisesti toistuvat palaute- ja arviointikäytännöt otettiin käyttöön 1990-luvun lopulla. Toiminnanohjausjärjestelmän (TOJ) rakentaminen ja yksikkökohtaisten prosessien kuvaaminen olivat toiminnan kehittämisen painopisteitä 2000-luvun alkuvuosina. Vuosina 2008–2011 keskityttiin yhteisen ja vakiintuneen laadunhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen sekä koko ammattikorkeakoulun yhteisten prosessien kuvaamiseen. Säännölliset sisäiset auditoinnit, toiminnan sujuvoittaminen, tulosjohtaminen ja laatujärjestelmän keventäminen olivat kehittämisen painopisteitä 2010-luvulla.

Karelian laadunhallinnan kehittämisessä on edellisen ulkoisen auditoinnin jälkeen keskitytty systemaattisen tiedolla johtamisen kehittämiseen, Karelia2030 -strategian laadintaan ja toimeenpanoon, laadunhallinnan käytäntöjen toteuttamiseen

poikkeusoloissa korona-pandemian aikana, turvallisuusjohtamisen kehittämiseen ja laadunhallinnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen sisäisten vertaisoppimisyhteis-työssä Seinäjoen ammattikorkeakoulun kanssa. Karelian intra uudistettiin vuosina 2021–2022 ja siinä yhteydessä laadunhallinnan eri vaiheiden dokumentit päivitettiin ja siirrettiin uudelle alustalle saavutettavuuden vaatimukset huomioiden.

Taulukko 3. Laatujärjestelmän toimivuuden tunnistetut vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> • Ydintoimintojen strategialähtöinen toteuttaminen ja kehittäminen vakiintuneen PDCA-syklin mukaisesti. • Hyvin toimiva opiskelijahyvinvointia tukeva palvelukokonaisuus, jota toteutetaan yhteistyössä opiskelijakunta POKAn kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan oppimisen palvelujen laajentaminen ja systemaattinen kehittäminen kehittämissuunnitelman mukaisesti. • Opiskelijoiden osallistuminen laadunhallinnan käytäntöjen kehittämiseen on heikentynyt erityisesti korona-pandemian aikana.

3.4.5 Auditointiryhmän arvio

Karelialla on pitkä ja vakuuttava historia laatujärjestelmän hyödyntämisestä toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. PDCA-sykli toimii pääsääntöisesti hyvin. Henkilöstö pysyy helposti nimeämään toimenpiteitä, joita erilaisten palautekyselyjen perustella on tehty. Opiskelija- ja työelämäpalautetta kerätään useista lähteistä. Palautekyselyjen sisältöjä on vuosien varrella suunnattu palvelemaan erityisesti kulloinkin suurimmiksi haasteiksi tunnistettujen asioiden kehittämistä. Palautekyselyjä on kuitenkin paljon, ja niihin kaikkiin reagoiminen lyhyellä aikavälillä tukehduuttaa toimintaa. PDCA-syklin mukaisesti toteutetaan vuosittain suuri määrä arviointityötä, minkä riskinä on, että toiminnan uudelleen suuntaamiselle/ ja tai korjaaville toiminnoille ei ole riittävästi aikaa ennen kuin uusi palautekierros alkaa. Palautteen palaute -prosessin toimivuus tulee varmistaa.

Opiskelijoiden osallistuminen Karelia-tason toiminnan kehittämiseen ei tällä hetkellä toteudu, esimerkiksi laaturyhmän työskentelyyn ja sisäisiin auditointeihin opiskelijoiden osallistuminen on ollut heikkoa.

Auditointiryhmä suosittelee, että palautekyselyt luokitellaan nykyistä selkeämmin niihin, jotka käsitellään läheisyysperiaatteen mukaisesti (jatkuva palautteen käsittely) ja niihin, joiden tuloksia tarkastellaan Karelian tasolla 1-2 vuoden välein. Palautekyselyiden vuosittaista käytännettä voisi olla myös hyvä tarkastella luokittelun yhteydessä. Auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa määritellään työelämäpalautte-kokonaisuuden sisältö ja mittaustavat.