KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Katri Ojasalo, Sakari Heikkilä, Ninni Kuparinen, Maria Ruotsalainen, Kim Wrange, Kirsi Mustonen & Mira Huusko, Kajaanin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teija Sievänen**

Auditointivuosi **2021**, Karvin julkaisu **5:2021**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-695-4 pdf**

Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Katri Ojasalo, Sakari Heikkilä, Ninni Kuparinen, Maria Ruotsalainen, Kim Wrange, Kirsi Mustonen & Mira Huusko

Kajaanin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teija Sievänen

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 24.3.2021.

Laatuleima on voimassa 24.3.2027 asti.

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: hyvä taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: hyvä taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: hyvä taso

Oppiva korkeakoulu – Kajaanin ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Esports Business -koulutus

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Jatkuva oppiminen ja monimuoto-opetus

Kumppani: Centria-ammattikorkeakoulu

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset auditointiryhmän mukaan

Vahvuudet

- KAMKin vahva opiskelijakeskeisyys ja opintotarjonnan joustavuus kannustavat opiskelijoita

ottamaan aktiivisen roolin oppimisprosessissaan, mikä tukee myös opiskeluhyvinvointia. Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti tutkintokoulutuksen kehittämiseen.
- KAMKissa on laajasti tunnettu ja jaettu käsitys yhteiskunnallisen vaikuttavuuden strategisista tavoitteista ja henkilöstön roolista niiden toteuttamisessa. Matala hierarkia ja avoin ilmapiiri tukevat ketterää toimintakulttuuria sekä KAMKin sisällä että kumppaneiden kanssa.
- Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä sekä yksiköiden johdon työssä. Käytössä olevia keskeisiä ennakointi- ja tulosmittaritietoja seurataan säännöllisesti ja toimintaa ohjaavat päätökset perustuvat niihin.
- Esports Business -koulutus toteutetaan yhteistyössä työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät ovat motivoituneita ja kiinnostuneita yhteistyöstä. Opiskelijat, henkilökunta ja sidosryhmät muodostavat vahvan yhteisön, jolla on yhteinen tavoite.

Kehittämissuositukset

- Jatkuvan oppimisen tarjonnan ja toimintamallien kehittäminen edellyttää tavoitteellisuutta. Jatkuvan oppimisen tarpeita tulee ennakoida systemaattisesti, ja jatkuvan oppimisen opiskelijoiden ohjauskäytänteitä tulee edelleen kehittää.
- KAMKin tulee monipuolistaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden mittareita, jotta KAMK ja sen sidosryhmät saisivat nykyistä paremman käsityksen korkeakoulun vaikuttavuudesta. Nykyistä monipuolisempi tieto yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tuloksista helpottaisi myös korkeakoulun vahvuuksista viestimistä ja tukisi kehittämistoimien suuntaamista.
- Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on näyttöä perustehtävien kehittämisessä. Yksiköiden ja osaamisalueiden välillä on kuitenkin jonkin verran eroja yhteisesti sovittujen toimintamallien noudattamisessa. Korkeakoulun tulee varmistaa, että laatujärjestelmän määrittämät yhteiset toimintamallit ovat yhtenäisesti käytössä kaikkialla organisaatiossa.
- Esports Business -koulutusta tulee rohkeasti kansainvälistää ja suunnata sitä systemaattisesti kansainvälisille markkinoille. Avuksi tähän suositellaan alan osaajista koostuvan kansainvälisen ohjausryhmän perustamista.

Sammandrag

Publikationens namn

Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointi (Auditering av Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Författare

Katri Ojasalo, Sakari Heikkilä, Ninni Kuparinen, Maria Ruotsalainen, Kim Wrange, Kirsi Mustonen & Mira Huusko

Kajaanin ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Teija Sievänen

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Kajaanin ammattikorkeakoulu godkändes i auditering den 24 mars 2021.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 24 mars 2027.

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: god nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: god nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: *god* nivå

En lärande högskola, utvärderingsområdet som Kajaanin ammattikorkeakoulu valde

Esports Business -utbildningen

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Kontinuerligt lärande och flerformsundervisning

Partner: Centria-ammattikorkeakoulu

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- KAMK:s starka fokus på studerande och flexibiliteten i studieutbudet uppmuntrar de

studerande att ta en aktiv roll i sitt lärande, vilket också stöder de studerandes välmående. De studerande deltar aktivt i utvecklingen av examensutbildningen.
- Vid KAMK finns en allmänt känd och delad uppfattning om de strategiska målen för verksamhetens genomslag i samhället och om personalens roll i genomförandet av dem. En låg hierarki och öppen atmosfär stöder den smidiga verksamhetskulturen både inom KAMK och med partners.
- Informationen som kvalitetssystemet tar fram utnyttjas i styrelse- och ledningsgruppsarbetet samt i enhetsledningens arbete. De centrala prognostiserings- och resultatindikatoruppgifterna följs upp regelbundet och de beslut som styr verksamheten grundar sig på dem.
- Esports Business-utbildningen genomförs i samarbete med arbetslivet och andra intressentgrupper. Intressentgrupperna är motiverade och intresserade av samarbetet. De studerande, personalen och intressentgrupperna bildar en stark gemenskap med ett gemensamt mål.

Rekommendationer

- Utvecklingen av utbudet av och verksamhetsmodellerna för kontinuerligt lärande förutsätter målinriktning. Behovet av kontinuerligt lärande bör förutses systematiskt och handledningspraxisen för de studerande i kontinuerligt lärande bör vidareutvecklas.
- KAMK borde utveckla mångsidigare indikatorer för samverkan med samhället och verksamhetens genomslag i samhället för att KAMK och dess intressentgrupper skulle få en bättre uppfattning än i nuläget om KAMKs genomslag. En mer mångsidig information om resultaten av samverkan med samhället och verksamhetens genomslag skulle också underlätta kommunikationen om högskolans styrkor och stödja inriktningen av utvecklingsåtgärderna.
- Det finns belägg för att kvalitetssystemet fungerar och är effektivt vad gäller de grundläggande uppgifterna. Det finns dock vissa skillnader mellan enheterna och kompetensområdena när det gäller att följa gemensamt överenskomna verksamhetsmodeller. Högskolan ska säkerställa att de gemensamma verksamhetsmodellerna som kvalitetssystemet definierar används enhetligt i hela organisationen.
- Esports Business-utbildningen ska modigt internationaliseras och systematiskt riktas till den internationella marknaden. Till hjälp för detta rekommenderas att man inrättar en internationell styrgrupp bestående av experter inom branschen.

Abstract

Title of publication

Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointi (Audit of the Kajaani University of Applied Sciences)

Authors

Katri Ojasalo, Sakari Heikkilä, Ninni Kuparinen, Maria Ruotsalainen, Kim Wrange, Kirsi Mustonen & Mira Huusko

The self-assessment of Kajaani University of Applied Sciences (eds.) Teija Sievänen

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The Kajaani University of Applied Sciences passed the audit on 24 March 2021.

The Quality Label is valid until 24 March 2027.

The audit team’s evaluation of the evaluation areas I-III

I: HEI creates competence: good level

II: HEI promotes impact and renewal: good level

III: HEI enhances quality and well-being: good level

HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by Kajaani University of Applied Sciences

Esports Business Education

Theme and partner for benchlearning

Theme: Continuous and multiform learning

Partner: Centria University of Applied Sciences

Key strengths and recommendations

Strengths

- The strongly student-centric approach of Kajaani University of Applied Sciences (KAMK) and

the flexible range of studies offered encourage students to take on an active role in their learning process, which also supports student welfare. Student engagement in developing degree education is active.
- KAMK has a widely known and shared understanding of the strategic objectives of societal impact and the role of staff in their achievement. A low hierarchy and open atmosphere support an agile operating culture both within KAMK and with its partners.
- The information produced by the quality system is used in the work of the Board of Directors, management team and unit heads. KAMK's key anticipation and performance indicator data are monitored regularly, and decisions which guide the activities are based on them.
- The Esports Business programme is implemented together with the world of work and other stakeholders. The stakeholders are motivated and interested in cooperation with KAMK. The students, staff and stakeholders form a strong community with a common goal.

Recommendations

- A goal-oriented approach is a precondition for developing the offer and operating models of continuous learning. Continuous learning needs should be anticipated systematically, and the guidance practices for students pursuing continuous learning should be developed further.
- KAMK should diversify its societal interaction and effectiveness indicators, allowing KAMK and its stakeholders to gain a better idea of the institution's effectiveness. More versatile information on the outcomes of societal interaction and effectiveness would also facilitate communication about KAMK's strengths and support the targeting of development measures.
- There is evidence to show that the quality system functions well and is effective in the development of basic tasks. However, there are some differences between the units and competence areas in compliance with jointly agreed operating models. KAMK should ensure that the common operating models defined through the quality system are followed consistently across the entire organisation.
- The Esports Business programme should be boldly internationalised and systematically directed to international markets. To support this goal, setting up an international steering group consisting of experts in the field is recommended.

Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toiminta perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen ja vaikuttavan tiedon tuottamiseen koulutuksen kehittämiseksi.

Auditointimallin tehtävänä on

- arvioida, vastaako korkeakoulun laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita,
- arvioida, tuottaako laatujärjestelmä strategian toteuttamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin sekä
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) auditoinnin toteutti viisihenkinen ryhmä:

- vararehtori **Katri Ojasalo**, Laurea-ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
- päällikkö, korkeakoulusuhteet **Sakari Heikkilä**, Wärtsilä Oyj
- opiskelija **Ninni Kuparinen**, LAB-ammattikorkeakoulu
- tohtorikoulutettava **Maria Ruotsalainen**, Jyväskylän yliopisto
- yliopettaja **Kim Wrange**, Karelia-ammattikorkeakoulu (varapuheenjohtaja).

Auditoinnin projektipäällikkönä toimi arviointiasiantuntija Kirsi Mustonen työparinaan arviointiasiantuntija Mira Huusko Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän verkkovälitteisesti toteuttamiin haastatteluihin ja työpajoihin 18.–19.11.2020. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	10.12.2019
Auditointiryhmän nimeäminen	12.6.2020
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	25.8.2020
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus (verkkovälitteisesti)	29.9.2020
Auditointivierailu (verkkovälitteisesti)	18.– 19.11.2020
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	24.3.2021
Raportin julkaiseminen	26.3.2021 mennessä
Julkistamisseminaari	Kevät 2021
Kehittämistyön seuranta	Vuosi 2024

Arviointikriteerit

Arviointialueet I–III arvioitiin kokonaisuuksina käyttäen tasoja *erinomainen, hyvä, riittämätön*.

Erinomainen taso edellyttää näyttöä pitkäjänteisestä ja tuloksellisesta kehittämistyöstä. Lisäksi kehittämistoimet tuottavat erityistä lisäarvoa korkeakoululle, sidosryhmille tai molemmille. Korkeakoulu osoittaa vakuuttavia esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Hyvän tason kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä 1.

Riittämätön taso tarkoittaa, että korkeakoululta puuttuvat arviointialueessa (I–III) kokonaan tai keskeisiltä osin systemaattiset, toimivat ja osallistavat menettelytavat eikä laadunhallinnan vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ole selkeää näyttöä.

Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla *hyvä*, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

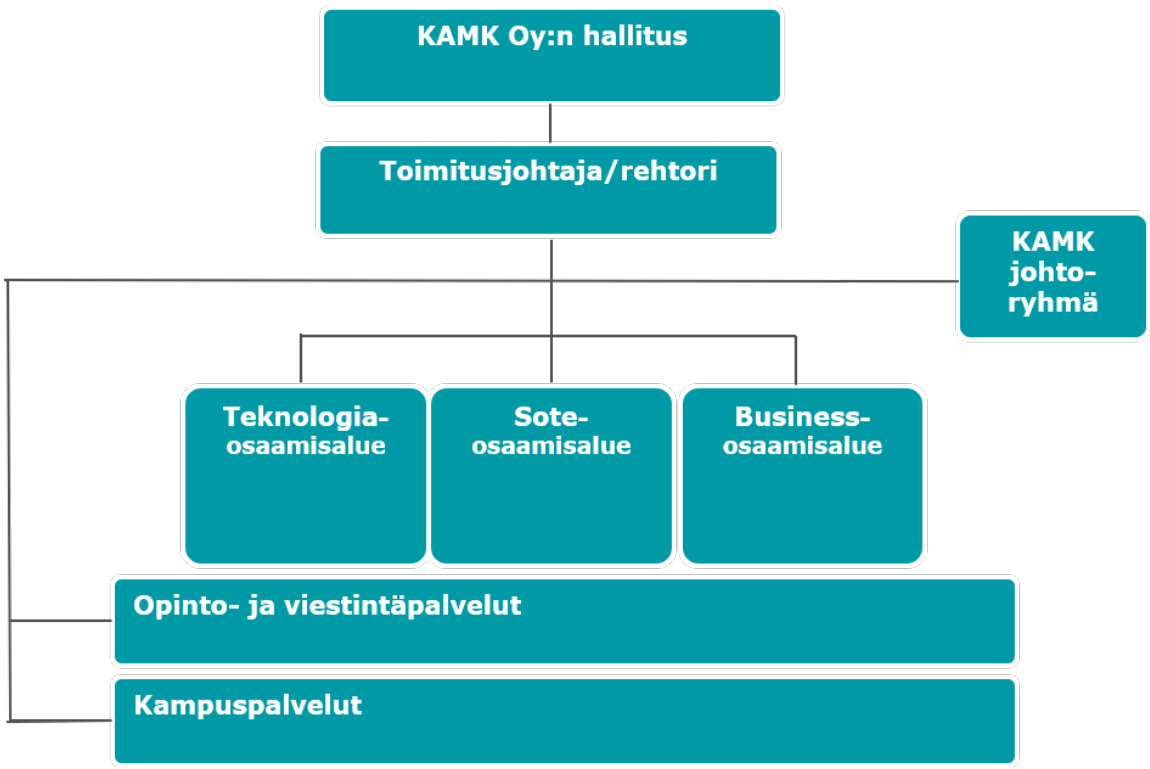
Korkeakoulun organisaatio ja strategia

Kajaanin ammattikorkeakoulun hallinnollinen ja toiminnallinen organisaatio

Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n omistaja on Kajaanin kaupunki.

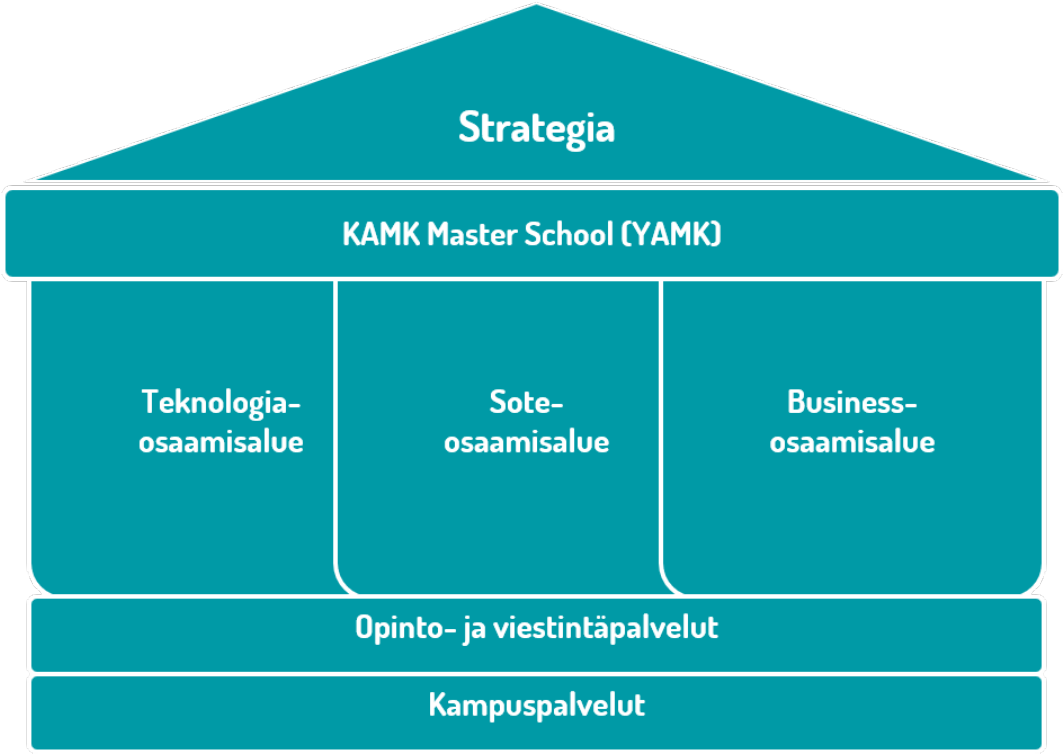
KAMKin yleistä hallintoa ja taloutta johtaa Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus. Hallitus vastaa strategiasta, talouden ja toiminnan ohjauksesta. KAMK Oy toimitusjohtaja toimii myös rehtorina.

KAMK johtoryhmä tukee toimitusjohtajaa/rehtoria päätöksenteon valmistelussa toimenpideohjelmatasolla sekä vastaa talouden ja toiminnan yhteensovittamisesta.



Kuvio 1. Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy:n hallinnollinen organisaatio

Toiminnallisen organisaation muodostavat kolme osaamisaluetta sekä asiantuntijapalveluita tarjoavat yksiköt kampuspalvelut ja opinto- ja viestintäpalvelut. Mittaus- ja tietojärjestelmiin erikoistunut tutkimus- ja koulutuskeskus CEMIS on osa KAMKin toimintaa. KAMKin lisäksi CEMISin muodostavat Oulun ja Jyväskylän yliopistot, VTT ja CSC.



Kuvio 2. Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnallinen organisaatio

KAMK Master School on ylemmät ammattikorkeakoulututkintoon johtavat koulutukset yhteen kokoava kokonaisuus, jonka toimintaa koordinoi KAMK Master School koordinaattori. Organisatorisesti YAMK-koulutukset ovat osa osaamisalueita.

Opinto- ja viestintäpalveluihin kuuluvat opiskelijapalvelut, joka käsittää hakijapalvelut, opintotoimiston sekä opiskelijan hyvinvointipalvelut. Näiden lisäksi palveluihin kuuluvat kansainvälisyyspalvelut, markkinointi ja viestintä sekä kirjasto- ja tietopalvelut. Opinto- ja viestintäpalveluista vastaa palvelujohtaja.

Kampuspalvelut käsittää yleishallinnon lisäksi henkilöstö- ja työhyvinvointipalvelut, talouspalvelut, turvallisuus ja tilapalvelut sekä KamIT yhteistyö. Kampuspalveluista vastaa hallinto- ja talousjohtaja.

KAMK’30-strategia – Pieni suuri korkeakoulu.

KAMK’30-strategian tavoitteet ovat

1. Vetovoimainen ja hyvinvoiva korkeakouluyhteisö
2. Tuloksellinen ja tehokas koulutus toiminta-alueen tarpeisiin
3. Valitsemillaan kärjillä kansallisesti ja globaalisti kiinnostava kumppani

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä.

Arviointialue I on tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- KAMKin vahva opiskelijakeskeisyys ja opintotarjonnan joustavuus kannustavat opiskelijoita ottamaan aktiivisen roolin oppimisprosessissaan, mikä tukee myös opiskeluhyvinvointia. Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti tutkintokoulutuksen kehittämiseen.
- Pitkäjänteinen strategialähtöisyys koulutuksen suunnittelussa sekä ketterä tapa toimia ja vastata koulutustarpeisiin tuottavat lisäarvoa alueelle ja työelämälle.
- Välitön ilmapiiri ja luottamukseen perustuva toimintakulttuuri luovat vahvan yhteisöllisyyden tunteen opiskelijoiden, opettajien, muun henkilöstön ja johdon välille. Tämä madaltaa epämuodollisen palautteenantamisen kynnystä.

Kehittämissuositukset

- Jatkuvan oppimisen tarjonnan ja toimintamallien kehittäminen edellyttää tavoitteellisuutta. Jatkuvan oppimisen tarpeita tulee ennakoida systemaattisesti, ja jatkuvan oppimisen opiskelijoiden ohjauskäytänteitä tulee edelleen kehittää.
- KAMKin pedagoginen toimintamalli ja yhteiset menettelytavat koulutuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa on kuvattu selkeästi, mutta niiden systemaattista hyödyntämistä tulee kehittää.
- Opiskelijoille tulee antaa nykyistä enemmän osaamistavoitteiden saavuttamista tukevaa palautetta. Myös vastapalautteen antamisen käytänteitä tulee kehittää.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia koulutuksen suunnittelun taustalla

KAMKin opetussuunnitelmat olivat strategialähtöisiä Suomen tekevimmästä ammattikorkeakoulusta (2020) Suomen älykkäimpään (2024) korkeakouluun. KAMK'20-strategia näkyi opetussuunnitelmatasolla kaikissa koulutuksissa toteutettuna tekevä amk -moduulina ja tavassa toimia työelämälähtöisissä projekteissa. KAMK'24-strategian myötä opetussuunnitelmissa korostettiin älykkäät ratkaisut -osaamista tuottavia opintoja. Kaikkia koulutuksia yhdisti monialaiset projektiopinnot, joihin opiskelijat osallistuivat ensimmäisenä lukuvuotena. Opetussuunnitelmat sisälsivät osaamisen kehittämisen polun työelämälähtöisestä osaamisesta kohti strategian mukaista älykästä osaamista. Vuoteen 2030 ulottuva strategia päivitettiin vuosina 2019-2020 Pieni suuri korkeakouluksi. Opetussuunnitelmia lähdettiin uudistamaan alkuvuonna 2020. Aikaisempien strategioiden vaikutus opetussuunnitelmiin on vähentynyt ja uuden strategian vaikutus opetussuunnitelmiin hakee vielä paikkaansa.

YAMK-koulutusten opetussuunnitelmatyötä on tehty vuodesta 2019 monialaisessa tiimissä siten, että johtamisen ja kehittämisen koulutuksissa on pääsääntöisesti yhteinen opetussuunnitelma. Alakohtaisia syventäviä opintoja tarjotaan verkostoissa erityisesti teknologiaosaamisen johtamisen sekä palliatiivisen hoitotyön koulutuksissa. Jatkuvan oppimisen tarpeet huomioidaan mm. tarjoamalla opintojaksoja avoimessa ammattikorkeakoulussa.

Opetussuunnitelmien kuvaukset kirjataan Peppi-järjestelmään, jossa tehdään myös työnsuunnittelu. Kuvaukset sisältävät opetuksen tavoitteet, sisällön, suoritustavat ja arvioinnin sekä yhteiset ja alakohtaiset kompetenssit ja ajoitussuunnitelmat. Kuvausten tarkkuus vaihtelee koulutuksittain. Lähtökohtana on osaamisperustaisuus, johon tavoitteen asetanta ja arviointikriteerien läpinäkyvyys tähtäävät. Korkeakouluopintojen taso huomioidaan tavoitteissa ja arviointikriteereissä. Vuosikello ohjaa opetussuunnitelmatyötä ja työnsuunnittelua. Aikataulusta joustetaan tarvittaessa nopeasti esimerkiksi työelämätarpeisiin reagoinnin vuoksi. cKAMK-toimintamallin mukaiset ohjeistukset kuvauksiin ja arviointikriteerien laadintaan on olemassa, mutta niitä hyödynnetään vaihtelevasti.

Oppimisympäristöt on suunniteltu tukemaan opetusta, joka vastaa työelämän tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeisiin. Ympäristöt mahdollistavat osaamistavoitteiden saavuttamisen. Pääosin oppimisympäristöt ovat ajantasaisia. Fyysisten oppimisympäristöjen ja sähköisten oppimisalustojen kehittämisessä hyödynnetään laajasti hankerahoitusta.

Kansainvälistyminen koulutuksen suunnittelussa

Tavoitteena on tukea opiskelijoiden kansainvälisyysosaamisen kehittymistä. Kansainvälisyys on

osa opetussisältöjä ja useissa koulutuksissa kansainvälinen vaihto on kirjattu osaksi opetussuunnitelmaa. Opiskelijoille tarjotaan kieli- ja kulttuuriopintoja. Viiden englanninkielisen koulutuksen sisältöjä hyödynnetään myös suomenkielisissä koulutuksissa. Opiskelijoita kannustetaan hakeutumaan kansainväliseen opiskelija- ja harjoittelijavaihtoon. Kansainvälistymistä tuetaan myös tekemällä kv-opetusyhteistyötä. Tavoitteena on, että jokaisella opiskelijalla on opintojensa aikana mahdollisuus suorittaa 30 opintopistettä kansainvälisyyttä edistäviä opintoja. Tavoitteena on myös lisätä englanninkielisten verkkokurssien määrää ja varmistaa, että kaikki opiskelijat pääsevät aloittamaan opintonsa samanaikaisesti riippumatta esimerkiksi oleskelulupaan liittyvistä viivästyksistä. Opiskelijoilla on myös mahdollisuus toimia kansainvälisten opiskelijoiden tuutorina.

Alueen ja työelämän tarpeet huomioidaan ketterästi

KAMKin joustava ja ketterä tapa toimia ja vastata koulutustarpeisiin tuottaa lisäarvoa työelämälle. Koulutusta kehitetään työelämän muuttuviin tarpeisiin perusrahoituksen lisäksi hankkeiden avulla. Hankkeiden avulla sekä kehitetään koulutusta että toteutetaan tutkinto-, erko- ja alakohtaisia opintoja.

KAMK on ollut vahva toimija jatkuvassa oppimisessa erityisesti korkeakoulujen välisessä tarjonnassa Campusonlinessa. Vuonna 2019 panostettiin kansainväliseen vientikoulutukseen Campusonlinen sijaan. KAMKissa tunnistetaan, että tarvitaan enemmän verkkotarjontaa ja joustavia koulutusmalleja, jotta jatkuvan oppimisen haasteisiin voidaan vastata. Tätä varten kehitetään Edukamu -alustaa, jossa on jatkossa mahdollista ilmoittautua, opiskella verkkosisältöjä ja saada todistus opinnoista ilman ”välikäsiä”. Jatkuvan oppimisen kehittämistä koordinoi avoimen amk:n tiimi.

Opiskelijoiden työmäärän suunnittelussa pyritään siihen, että työkuorma olisi mahdollisimman tasainen läpi lukuvuoden, ja että viikkoon sisältyy tasapainoisesti teoriapainotteisia ja käytännön työtä sisältäviä opintojaksoja. Opintopistekohtaisena työmääränä käytetään opintojaksojen suunnittelussa 27 tuntia. Työmäärän arvioinnissa on vaihtelua opettajien välillä. Osassa opintojaksoja, kuten joissakin projektitoiminnan opintojaksoissa on käytössä tarkka työajanseuranta. Muutamissa opintojaksoissa on hyödynnetty myös sähköisten oppimisalustojen analytiikkatyökaluja opiskelijoiden työmäärän arvioimiseen. Muiden opintojaksojen osalta työmäärä perustuu opettajan arviointiin.

TKI-toiminta palvelee opetusta ja aluekehitystä. Opetusta tukevat TKI-hankkeet ovat pitkältä hankerahoituksella toteutettuja tutkintoon johtavia koulutuksia, suunniteltuja ja pilotoituja opintokokonaisuuksia tai yhteisten opintojaksojen toteutuksia. Hankkeiden ja opetuksen integroitumista on pyritty viime vuosina edistämään kehittämällä hankkeiden valmisteluprosessia ja tiedottamaan henkilöstöä.

Merkittävä osa TKI-toiminnasta on puhtaasti aluekehitystehtävään liittyvää ja koulutusorganisaatioita sekä työelämää suoraan palvelevia hankkeita. Hankkeisiin on

haasteellista nivoa opiskelijoita aikataulujen sopimattomuuden ja hankerahoittajien ehtojen vuoksi. Opetushenkilöstön osallistuminen hankkeisiin on usein haastavaa, sillä opetuksen suunnittelu ja hanketyö eivät kohtaa riittävällä tasolla esim. tavoitteiden ja resurssien osalta. Onnistuneella hankkeiden ja opetuksen suunnittelulla on kuitenkin saatu opettajia työskentelemään hankkeissa. Tämän myötä myös opiskelijoiden osallistuminen hankkeisiin on lisääntynyt. Onnistunut esimerkki on mm. opiskelijoiden osallistuminen tapahtumien tai tilaisuuksien järjestämiseen.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Pedagoginen toimintamalli olemassa (cKAMK)	Pedagogisen toimintamallin laaja hyödyntäminen
Ketteryys koulutusten suunnittelussa alueen ja työelämän tarpeisiin	Opetuksen ja TKI-toiminnan parempi integrointi
Seurantajärjestelmä Pulkka palvelee resurssoinnissa ja sen seurannassa	

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Koulutuksen suunnittelu on strategia- ja työelämälähtöistä

Kajaanin ammattikorkeakoulun koulutustarjonnan suunnittelu on pitkäjänteisesti kytkeytynyt korkeakoulun strategiaan. Strategiansa mukaan KAMK profiloituu sellaisiin koulutuksiin, joilla on kasvavaa tarvetta alueella, jotka tukevat elinkeinorakennetta ja työllistävät hyvin ja luovat uutta liiketoimintaa. Auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että tätä profilointia on KAMKin tutkintokoulutuksessa viety suunnitelmallisesti eteenpäin. Esimerkiksi tiiviissä yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa suunnitellulla sosionomikoulutuksella pystytään vastaamaan alueen työelämätarpeeseen. Uutta liiketoimintaa alueelle pyritään luomaan erityisesti Esports Business -koulutuksella (katso luku 4). Profiloitumalla KAMK on onnistunut konkretisoimaan strategiaansa ”Pieni suuri korkeakoulu”. Myös KAMKin opetussuunnitelmien kytkeytymisestä strategisiin painopisteisiin saatiin selkeää näyttöä.

KAMKin pienuus näkyy auditointiaineistojen perusteella selkeänä vahvuutena koulutuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä. Organisaatiorakenne on matala, johto on lähellä ja henkilökunta tuntee toisensa sekä opiskelijat. Tämä koettiin selkeänä vahvuutena sekä opettaja- että opiskelijatyöpajoissa. Haastattelujen perusteella johto luottaa opettajien ammattitaitoon ja opettajilla on vapaus soveltaa omaa näkemystään opetuksensa suunnittelussa ja toteutuksessa.

Auditointiryhmä sai haastatteluissa monipuolista näyttöä siitä, että itsearviointiraportissa vahvuudeksi mainittu KAMKin joustava ja ketterä tapa toimia ja vastata koulutustarpeisiin tuottaa lisäarvoa toiminta-alueelle ja työelämälle. Esimerkiksi opetusaikataulut joustavat tarvittaessa ketterästi, mikä tuo joustavuutta reagoinnissa työelämätarpeisiin. Osaamisalueiden käytänteissä on kuitenkin eroja siinä, miten koulutusten suunnittelussa pyritään varmistamaan koulutustarjonnan työelämärelevanssi. Jokaisella koulutuksella on itsearviointiraportin mukaan vahvat työelämäverkostot, mutta työpajojen ja haastattelujen perusteella ne ovat melko henkilösidonnaisia. Työelämäverkostojen systemaattisesta hyödyntämisestä koulutuksen suunnittelussa saatiin kuitenkin näyttöä.

Auditointiryhmä ei saanut näyttöä jatkuvan oppimisen toteutusmallien ja sisältöjen systemaattisesta suunnittelusta. KAMK oli valinnut auditoinnin vertaisoppimisen kohteeksi jatkuvan oppimisen ja monimuoto-opetuksen (katso luku 5). Vertaisoppimisen antia ja löydettyjen ideoiden soveltamissuunnitelmaa ei kuitenkaan pystytty kuvaamaan auditointiryhmälle. Ainoina selkeinä jatkuvan oppimisen kehittämiskohteina KAMK nosti itsearvioinnissa ja haastatteluissa esille verkkotarjonnan lisäämisen ja digitaalisen oppimateriaalin nykyistä paremman hyödyntämisen. Auditointiryhmä suosittelee nykyistä systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa otetta jatkuvan oppimisen sisältöjen ja toteutusmallien suunnitteluun. Tässä auttaisi osaltaan

auditoinnin vertaisoppimisen prosessin huolellinen loppuun saattaminen.

Yhteiset ohjeet tukevat osaamisperustaista koulutuksen suunnittelua

KAMKilla on systemaattiset menettelyt opetussuunnitelmien hyväksymiseksi. Pedagoginen toimintamalli (cKAMK) kuvaa kattavasti koulutuksen suunnittelun ja toteuttamisen menettelytavat. Opetussuunnitelmissa koulutuksille on määritelty tutkintojen kansallisen viitekehyksen mukaiset osaamistavoitteet. Opetussuunnitelmien ja muiden koulutuksen suunnittelua ja toteutusta ohjaavien asiakirjojen käytännön soveltamisessa on auditointiryhmän mukaan kuitenkin vielä kehitettävää. Haastattelut ja työpajat vahvistivat itsearviointiin kirjattua eli opetuksen tavoitteisiin, sisältöihin, suoritustapaan ja arviointiin liittyviä ohjeistuksia hyödynnetään vaihtelevasti eri osaamisalueilla. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään menettelytapoja, joilla voitaisiin vähentää osaamisalueiden ja yksittäisten opettajien välisiä eroja siinä, miten opintojaksototeutusten osaamistavoitteet määritellään ja miten opetusmenetelmät ja oppimisen arviointi tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista.

Haastattelujen ja verkkotyöpajojen mukaan vahvuutena on se, että opetussuunnitelmien joustavuus mahdollistaa nopean reagoinnin työelämän muuttuviin tarpeisiin. Joidenkin opiskelijatyöpajojen perusteella opiskelijat kokevat kuitenkin opetuksen tasovaatimusten ja kuormittavuuden vaihtelevan paljonkin eri opintojaksojen ja opettajien välillä. Osassa opiskelijatyöpajoista haasteeksi nostettiin myös opintojaksojen epälooginen järjestys: esimerkiksi opiskelijoiden vaikeammiksi kokemia opintoja on opiskelijaryhmälle toteutettu ennen helpompia. Auditointiryhmä suosittelee kiinnittämään huomiota osaamistavoitteiden tasovaatimuksiin, opintojen loogiseen etenemiseen sekä opintojen kuormittavuuden seuraamiseen.

KAMKissa koulutusten suunnittelussa varmistetaan eri menetelmin koulutustarjonnan yhteys kansainvälistymiseen. Opettaja- ja opiskelijatyöpajoissa nostettiin esille hyvinä käytänteinä yhteiset kansainväliset verkkototeutukset. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) kytkeytymisen opetukseen KAMK on nostanut itsearvioinnissaan kehittämiskohteeksi. Myös opettajatyöpajoissa tämä tunnistettiin haasteeksi, ja asian kehittämiseksi onkin auditointiaineistojen perusteella tehty ja tekeillä suunnitelmallista työtä.

Haastattelujen perusteella opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät pääsevät vaikuttamaan koulutuksen suunnitteluun. Opiskelijakunta KAMOlta pyydetään palautetta opetussuunnitelmien rakenteesta. Tärkeimpänä opiskelijoiden vaikuttamiskeinona opettajatyöpajoissa korostettiin opetuksesta annettavaa opiskelijapalautetta. Auditointiryhmän mukaan opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistumista koulutuksen suunnitteluun voisi edelleen systematisoida.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

cKAMK – kohti valmentajuutta ja tekemällä oppimista

KAMKin pedagoginen toimintamalli päivitettiin 2018 ja nimettiin cKAMKiksi. Opettaminen ymmärretään vahvojen työelämäyhteyksien luomiseksi, luovuudeksi ja valmentamiseksi. Opetuksessa korostetaan sosiokonstruktivismia, valmentajuutta ja tekemällä oppimista, joita opettajat soveltavat oman näkemyksensä mukaisesti. Opettaja valitsee itsenäisesti soveltamansa opetusmenetelmät ja määrittelee opintojaksojen osaamistavoitteet, sisällöt, suoritustavan ja arviointikriteerit. Parhaiten toimintamalli näkyy ryhmä- ja projektitöissä, jotka mahdollistavat opiskelijoiden opiskelun suuntaamisen heitä kiinnostaviin ja ajankohtaisiin aiheisiin sekä työelämäyhteistyön. Opiskelijoiden aktiivisuuden tukeminen oppimisprosessissa vaihtelee kuitenkin koulutuksittain ja opettajittain. Toimintamallia on sovellettu jo pitkään, mutta mallin nimi on jäänyt vieraaksi henkilöstölle ja opiskelijoille.

KAMKissa on käytössä ainutlaatuisia oppimisympäristöjä mm. tieto- ja viestintätekniikan (data-center, robotiikka) sekä pelialan koulutuksissa. Haasteena on pitää ne ajan tasalla. Jokaisella koulutuksella on vahvat työelämäverkostot. Työelämän kanssa toteutetaan aktiivisesti yhteishankkeita, joissa kehitetään koulutuksia ja koulutussisältöjä vastaamaan työelämän tulevia tarpeita. Yhteistyöllä kehitetään myös uusia koulutusavauksia. KAMKissa on tunnistettu mm. verkko-opetuksen pedagogisia kehittämistarpeita. Osa opetuksesta on siirretty sellaisenaan etäopetukseksi. Osalla on käytössä monipuolisia verkko-opetuksessa käytettäviä työkaluja oman edistymisen seurannasta vertaisarviointiin ja etätentteihin. Pääsääntöinen oppimisympäristö on Devmoodle.

Opiskelijoiden opintopolun joustavoittamiseksi ja opiskelijaliikkuvuuden mahdollistamiseksi koulutuksissa on laajat mahdollisuudet valita opintoja KAMKin sisällä. Lisäksi tarjolla on Campusonlinen tarjonta ja muu kesäopintotarjonta mm. omat kesäkoulut. KAMKin sisällä koulutusalalta toiselle vaihdot onnistuvat varsin jouhevasti niin, että perusopinnot ja suuri osa ammattiaineopinnoista voidaan hyväksilukea. Muiden korkeakoulujen opetustarjonta on joustavasti hyödynnettävissä opiskelijoille kesäopintojen ja kansainvälisten vaihto-opintojen kautta.

Ahotointi ja opinnollistaminen vaativat edelleen soveltuvia ohjeistuksia ja työaikaa, jotta niitä voitaisiin paremmin ja laajemmin hyödyntää kaikissa koulutuksissa. Syyslukukauden 2020 alusta käyttöönotettava Peppi-järjestelmän eAHOT-toiminnallisuuden toivotaan tuovan selkeyttä hyväksilukuprosessiin.

Perustutkinnoissa on käytössä valtakunnalliset valintakokeet ja todistusvalinta, mikä tuo läpinäkyvyyttä valintoihin. Kv-koulutuksissa on hyödynnetty aiemmin Finnips-yhteistyötä, mutta

vuonna 2019-2020 yhteistyötä luovuttiin. YAMK valintakokeet järjestetään itse, koska kyseessä on monialainen johtamisen ja kehittämisen koulutus. Tavoitteena on jatkossa hyödyntää enemmän todistusvalintaa.

Ohjauksen toimintamalli

Opiskelijan opintopolkua, henkilökohtaista kasvua ja kehitystä sekä kehittymistä oman alansa osaajaksi ja asiantuntijaksi tuetaan vuonna 2018 luodun ohjauksen toimintamallin mukaisesti. Mallissa kuvataan ohjaustoimintaa ja henkilöstön roolia opiskelijoiden ohjauksessa. Toimintamallia hyödynnetään etenkin opintojen alkaessa. Yhteisten toimintatapojen ja perehdytyksen varmistamiseksi opetushenkilöstölle järjestetään lukuvuoden alkaessa ohjauksen aamupäivä, jossa käydään läpi ajankohtaisia ohjaukseen liittyviä asioita. Ohjaukseen liittyvät käytänteet ovat myös osa uuden henkilön perehdyttämistä, joka kuvataan perehdyttämisohjelmassa. KAMKissa on tunnistettu, että uusien opettajien ja tuutoriopettajien perehdytykseen tulee kiinnittää huomiota nykyistä enemmän.

Opiskelijakunta KAMO osallistuu myös opiskelijoiden ohjaukseen. Opiskelijakunta järjestää yhteistyösopimuksen mukaisesti opiskelijoiden tuutoroinnin, joka on osa ohjauksen toimintamallia. Opiskelijakunta järjestää myös uusien opiskelijoiden orientaatiopäivät, kansainvälisten opiskelijoiden vastaanottamisen ja perehdyttämisen järjestämisen sekä edistää opiskelijoiden yhteistoimintaa ja hyvinvointia. Hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä tuetaan myös mm. ainejärjestöjen ja opiskelijoiden järjestämillä tapahtumilla. Esimerkkinä tapahtumasta on pelialan opiskelijoiden järjestämät pelitapahtumat. KAMK tarjoaa myös tilojaan opiskelijoiden vapaa-ajan käyttöön.

Opiskelijoiden tuen tarve selvitetään lähtö- ja kehityskeskusteluissa tuutoriopettajan kanssa. Esimerkiksi tekniikan alalla järjestetään lähtötasotestit matematiikassa ja kielissä. Testien pohjalta järjestetään lisäopetusta ja -tukea sitä tarvitseville. Tuutoriopettaja seuraa ryhmänsä opintojen etenemistä ohjauksen vuosikellon mukaisesti. Käytössä on edistymisen seurannan -työkalu, josta tuutoriopettaja ja opinto-ohjaaja näkevät opintojen edistymisen opiskelijatasolla. Osassa koulutuksista koulutusvastaava ohjaa tuutoriopettajien toimintaa ja toimii tarvittaessa apuna. Opinto-ohjaajien järjestämät lukiseulat ovat tarjolla kaikkien koulutusten opiskelijoille. Yhteisillä asiantuntijapalveluilla, erityisesti opintotoimistolla ja kuraattoripalveluilla (ja opintopsykologilla maaliskuuhun 2020 saakka) on keskeinen rooli opiskelijoiden ohjauksessa. Viime vuosien ylitäyttö ja suuret ryhmäkoot sekä toisaalta pientenkin ryhmien hyvin heterogeeninen opiskelijaprofiili varsinkin ensimmäisenä lukuvuonna ovat aiheuttaneet sen, että erilaisia oppimistyylejä ei aina pystytä ottamaan huomioon. Toisaalta joissakin opintojaksoissa on mahdollisuus hyvinkin yksilölliseen toteutukseen. Jatkuvan oppimisen toteutumista tukee avoimen amk:n suunnittelijoiden tarjoama opintoneuvonta, jota annetaan omaa osaamista täydentävien opintojen suorittamisesta kiinnostuneille.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Intranetsivustolle koottu dokumentaatio sisältää keskeiset asiat koulutuksen toteutumiseen liittyen	Yksilöllisten oppimisratkaisujen edelleen kehittäminen
Opiskelijakunta KAMO tukee opiskelijoiden hyvinvointia, tiivis yhteistyö	Hyväksilukuprosessin kehittäminen
Opiskelijoiden ohjauksen toimintamalli, joka koskee koko henkilöstön opiskelijaohjaustyötä	TKI-toiminnan ja opetuksen integrointi
	Laadukkaamman verkkotarjonnan kehittäminen

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Opiskelijakeskeisyys ja joustavuus kannustavat opiskelijaa ottamaan aktiivisen roolin omasta opiskeluprosessistaan

Opiskelijakeskeisyys nousi haastatteluissa ja verkkotyöpajoissa monin tavoin esille KAMKin vahvuutena. Opiskelijatyöpajoihin osallistuneet kertoivat esimerkkejä siitä, miten opiskelijakeskeisyys ja joustavuus ovat näkyneet opintojen aikana. Erityisesti ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat ja monimuoto-opiskelijat arvostavat opintojen aikataulujen joustavuutta ja sitä, että työelämän ja opiskelun yhdistäminen on helppoa. Opiskelijoilla on pääsääntöisesti laajat mahdollisuudet valita opintoja KAMKin sisällä ja ulkopuolella (erityisesti CampusOnline-tarjonta), mikä tuo opintopolkuun joustavuutta. Opettajatyöpajassa korostui KAMKin pienuuden merkitys opiskelijakeskeisyyden kannalta: ”opiskelijat eivät huku massaan, vaan ovat yksilöitä”.

Itsearviointiraportissaan KAMK on nostanut vahvuudekseen opiskelijoiden ohjauksen toimintamallin. Auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että opiskelijoiden opintojen ohjaus toimii myös käytännössä – tosin opintojen ohjaus ei näytä kattavan kaikkia opiskelijaryhmiä yhtä hyvin. Uusien opiskelijoiden vastaanottamiseen panostetaan ja opintojen hyvään aloitukseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tuutorointi nostettiin vahvuudeksi sekä opettaja- että opiskelijatyöpajoissa. Opiskelijatyöpajassa opettajatuutorin kanssa käydyt keskusteluhetket kuvattiin tärkeiksi erityisesti siinä vaiheessa, kun suunnitellaan omaa opiskelupolkua ja tulevaisuutta. Myös opiskelijatuutorit kokevat, että tuutorointiprosessi ja siihen liittyvä vastuunjako ovat selkeitä. Sen sijaan valmistumisvaiheessa olevat sekä opiskelijat, joiden opinnot ovat venyneet, kokivat opiskelijatyöpajojen mukaan tulevansa helposti unohdetuksi. Myös avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijat eivät mielestään saa tarpeeksi tukea ja ohjausta opintojensa edistämiseen. Jatkossa auditointiryhmä suosittelee panostamaan erityisesti näiden opiskelijaryhmien ohjauksen kehittämiseen.

Opintojen hyväksilukuprosessin kehittäminen on nostettu KAMKin itsearviointiraportissa kehittämiskohteeksi. Haastattelujen ja työpajojen mukaan KAMKilla on selkeät prosessit aiemmin hankitun osaamisen arvioimiseen ja tunnustamiseen, mutta niitä ei vielä osata täysimääräisesti hyödyntää. Opettajatyöpajassa todettiin, että yhteiset AHOT- ja opinnollistamisen käytänteet eivät ole käytössä kaikissa koulutuksissa eikä kaikilla opettajilla ole niistä riittävästi tietoa. Syyslukukauden 2020 alusta käyttöönotettu Peppi-järjestelmän eAHOT-toiminto ei haastattelujen mukaan ole vielä kattavasti tunnettu opettajien parissa, vaikka ohjeistuksia on jaettu ja aiheesta on järjestetty webinaareja. Myös opiskelijatyöpajassa hyväksilukukäytänteiden yhdenvertainen soveltaminen nostettiin kehittämisen kohteeksi. Auditointiryhmä suosittelee huolehtimaan, että yhteiset toimintamallit ovat systemaattisesti käytössä organisaation eri puolilla.

Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan koko opiskelijan opintopolun ajan. Opiskelijatyöpajassa opiskelijat nostivat esille, että KAMKissa korostetaan opiskelijoiden henkistä jaksamista. Hyvinvointia tukee sekä opiskelijoiden että opettajien mukaan pienen korkeakoulun vahva yhteisöllisyys ja tasavertaiseksi koettu vuorovaikutus opiskelijoiden, opettajien ja johdon välillä. Opiskelijoiden hyvinvointiin liittyen KAMK on itsearvioinnissaan nostanut vahvuudeksi tiiviin yhteistyön opiskelijakunta KAMOn kanssa. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä siitä, miten KAMO järjestää hyvinvointia tukevia tapahtumia itse tai yhdessä KAMKin hyvinvointipalveluiden ja opinto-ohjaajien kanssa. KAMOn hallituksessa on myös nimetty hyvinvointivastaava. KAMKin yhteistyö KAMOn kanssa on haastattelujen ja opettajatyöpajojen perusteella muutenkin tiivistä. Opiskelijatyöpajassa esitettiin myös kritiikkiä: KAMOn toiminta ei opiskelijoiden mukaan palvele riittävästi englanninkielisiä opiskelijoita.

Osaamistavoitteiden saavuttamista tukevaa palautetta ja monipuolisia opetusmenetelmiä tarvitaan enemmän

Auditointiaineistojen perusteella opetusmenetelmät tukevat pääsääntöisesti tavoitteellista oppimista. Osassa työpajoista korostettiin, että opetusmenetelmiä varioidaan joustavasti ottaen huomioon opiskelijoiden erilaiset oppimistyylit ja osaamisen lähtötasot. Myönteisinä kokemuksina opiskelijat kertoivat päässeensä mukaan hyödyllisiksi kokemiinsa oppimisprojekteihin, joissa ratkottiin yritysten toimeksiantoja. Opetusmenetelmissä ja erityisesti osaamisen kehittymistä tukevassa arvioinnissa on auditointiaineistojen perusteella KAMKissa myös kehitettävää. Osa opiskelijoista kertoi, että opintojaksojen toteutustavat eivät aina tue parhaimmalla tavalla osaamistavoitteiden saavuttamista. Muutamassa työpajassa kritisoitiin liian yksipuolisia opetusmenetelmiä, kuten videoiden katsominen, kalvoilta lukeminen, esseen kirjoittaminen, ja toivottiin enemmän vuorovaikutteisuutta myös verkkoympäristössä tapahtuvaan oppimiseen. Moodle-ympäristöön toivottiin opiskelijoiden työtä helpottavaa yhdenmukaisuutta eri opintojaksojen välille. Opiskelijat nostivat esille myös sen, että englanninkielisissä koulutuksissa henkilöstö käyttää paljon suomen kieltä, minkä koettiin eriarvoistavan niitä opiskelijoita, jotka eivät puhu suomea. Opetusmateriaalien avoin jakaminen nostettiin opettajatyöpajassa kehittämiskohteeksi. Tämä voisi tulevaisuudessa parantaa opetuksen laatua.

Monet opiskelijat korostivat, että heidän lähtötasoaan ei oteta tarpeeksi huomioon opetuksessa. Opiskelijoiden moninaisuuden lisääntyminen nousi myös opettajatyöpajoissa yhdeksi keskeisimmistä haasteista opetuksen toteutukseen liittyen. Opettajatyöpajoissa todettiin, että isot heterogeeniset ja lähtötasoltaan erilaiset ryhmät joudutaan usein opettamaan isoina ryhminä, vaikka opiskelijoiden opiskeluvalmiudet ovat hyvin erilaisia. Isojen opetusryhmien käyttäminen valituissa opinnoissa on arviointiaineiston mukaan ollut KAMKin johdon tietoinen päätös, jotta koulutuksen tuloksellisuuden vaateisiin on pystytty vastaamaan. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään sellaisia pedagogisia menetelmiä, jotka tukevat yksilöllistä osaamisen kehittymistä myös isoissa opetusryhmissä.

Haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneet eri koulutusten opiskelijat toivoivat saavansa osaamistavoitteiden saavuttamista tukevaa palautetta. Opiskelijat korostivat, että ainoa heidän

saamansa arviointi on ollut opintojakson loppuarvosana tai heikoimmillaan hyväksytty/hylätty -maininta. Opiskelijat kaipasivat sekä sanallista palautetta tehtävistä että opintojaksojen väliarviointeja. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään monipuolisia osaamisen arvioinnin menetelmiä, jotka tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista.

Auditointivierailun opiskelijatyöpajojen perusteella työelämälähtöisyys toteutuu laajasti opinnoissa, ja opintojen aikana opiskelijat pystyvät luomaan hyvät työelämäkontaktit. Opiskelijat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä siihen, miten opinnot vastaavat työelämän tarpeita ja miten opiskelijoille muodostuu jo opintojen aikana työelämäverkostoja harjoittelujen ja muiden työkokemusten kautta. Esimerkkinä kerrottiin, että useat opettajat välittävät opiskelijoille harjoittelu-, opinnäytetyö- ja työpaikkamahdollisuuksia.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Palaute-, seuranta- ja arviointitieto koulutuksen kehittämisessä

Opiskelijapalautetta kerätään opintojen eri vaiheissa Moodlessa olevalla opintojaksopalautelomakkeella. Palaute käsitellään opettajan ja esimiehen välisessä kehityskeskustelussa sekä oppimisen kehittämisen työryhmissä. Opiskelijakunta antaa palautetta opetussuunnitelmien rakenteesta, ja se käsitellään aineryhmissä tai OPS-ryhmissä eri osaamisalueilla. Toimintaohjeen mukaisesti opettaja antaa ja käsittelee palautteen palautteen (vastapalaute) opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat toivovat lisää palautetta omasta opiskelustaan ja palautteen palautteen käsittelyä sekä tietoa siitä, mihin palautteella vaikutetaan. KAMKissa on tunnistettu, että palautteen keräämisessä, vastapalautteen antamisessa ja sen käsittelemisessä on vaihtelua koulutusten ja opettajien välillä, ja että vastausaktiivisuuden nostamiseen tulee kiinnittää huomiota. Syksyllä 2020 käyttöön otettavan Pepin opintojaksopalautejärjestelmän toivotaan yksinkertaistavan palautteen keräämistä, parantavan palautteen käsittelyä ja lisäävän vastausaktiivisuutta sekä mahdollistavan palauteyhteenvetojen saamista eri toimijoiden tarpeisiin.

Opiskelijoilta kerätään palautetta opintojen aikana ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekyselyn (AVOP) pohjalta luodulla opiskelijakyselyllä. Kyselyllä saadaan tietoa asioiden kehittymisestä opiskelijapolun eri vaiheissa olevilta opiskelijoilta. Kyselyn tulokset käsitellään ja toimenpiteistetään osaamisalueilla, ohjauksen- ja Master School tiimissä sekä koulutustoiminnan poikkialaisessa ryhmässä. Ensimmäinen kysely toteutettiin keväällä 2020.

Valmistuvat opiskelijat vastaavat valmistumisvaiheen AVOP-opiskelijapalautekyselyyn. Kyselyn tulokset käsitellään KAMK-tasolla koulutustoiminnan poikkialaisessa ryhmässä ja koulutuksittain osaamisalueilla. Keskustelussa tunnistetaan kehittämiskohteet ja sovitaan kehittämistoimenpiteistä. AVOP-kyselyn vastaajamäärän kasvattamiseksi on tunnistettu keskeiset prosessit (opinnäytetyöprosessi ja tutkintotodistuspyyntö), joilla vastaajamäärän lisäämiseen voidaan vaikuttaa.

Opiskelijakunta KAMO kerää säännöllisesti palautetta toisen vuoden opiskelijoilta opetuksen laadusta, työilmapiiristä, opetusta tukevasta tekniikasta ja tukipalveluista, yrittäjyydestä ja opiskelijavaikuttamisesta. Palaute käsitellään KAMKin ohjauksen tiimissä, jossa ovat mukana KAMOn tuutorivastaava ja toiminnanjohtaja, alojen opinto-ohjaajat, opintoasiainpäällikkö, kuraattori sekä opintopsykologi (maaliskuuhun 2020 asti).

Koulutusten seuranta ja arviointi toteutuu osaamisalueilla. Seuranta- ja arviointituloksia käsitellään oppimisen kehittämisen työryhmissä, jotka toimivat jokaisella osaamisalueella, ja joissa on edustus jokaisesta opiskelijaryhmästä. Työryhmissä käsitellään eri lukuvuosina

toteutuvia opintoja ja keskustellaan opintojen sisällöistä, oppimismenetelmistä, kuormittavuudesta ja opintojen ajoituksesta. Keskustelun pohjalta sovitaan tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Palautteita käsitellään myös koulutusten aineryhmissä/alakohtaisissa ryhmissä, ja tehdään tarvittavia muutoksia OPS-rakenteeseen, sisältöön ja oppimismenetelmiin. Poikkialainen keskustelu seuranta- ja arviointituloksista käydään koulutustoiminnan poikkialaisessa ryhmässä.

Sosiaali- ja terveysalan sekä teknologiaosaamisen johtamisen YAMK-koulutuksissa toimii lisäksi laaturyhmä, jossa on myös opiskelijaedustus. Sosiaali- ja terveysalalla laaturyhmässä on myös edustus Kainuun sotesta. YAMK-koulutusten palaute käsitellään laaturyhmissä lukukausittain ja/tai lukuvuosittain.

Tukipalveluita tuottavat asiantuntijapalvelut osallistuvat kehittämiseen poikkialaisten ryhmien ja tiimien työskentelyn kautta. Yhteistyö ja vuoropuhelu osaamisalueiden ja koulutusten kanssa on päivittäistä ja tiivistä. Palveluja ja niihin liittyviä prosesseja kehitetään ketterästi ja hallitusti kulloinkin esillä olevien tarpeiden mukaan. Kehittämisessä hyödynnetään opiskelijoilta ja henkilöstöltä saatua palautetta. Asiantuntijapalveluissa seurataan tiiviisti korkeakoulusektorilla tapahtuvaa kehitystä, ja osallistutaan kansallisten verkostojen työskentelyyn.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Palautetta kerätään monipuolisesti kaikissa koulutuksissa ja käsittelystä on olemassa toimintaohjeet	Palautteen palautteen käsittelyn yhdenmukaistaminen ja tehostaminen kaikissa koulutuksissa
Opiskelijakunta KAMO kerää systemaattisesti palautetta opinnoista ja sitä käsitellään KAMKin toiminnan kehittämisen ryhmissä	Opintojaksopalauteprosessin yksinkertaistaminen ja tehostaminen palautteen vaikuttavuuden lisäämiseksi
	Opiskelijoiden vastausaktiivisuuden lisääminen kaikissa palautemuodoissa

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Opintojaksopalautteiden keräämistä on monipuolistettava ja vastapalautteen antamista kehitettävä

KAMKissa on auditointiaineistojen perusteella systemaattinen malli opintojaksopalautteen keruuseen. Haastattelujen ja verkkotyöpajojen mukaan käytänteet kuitenkin vaihtelevat jonkin verran eri koulutusten ja opettajien välillä. Joidenkin alojen opiskelijoilta nykyinen opintojaksojen palautejärjestelmä sai opiskelijatyöpajassa kehuja. Opiskelijat arvostavat sitä, että palautteen tärkeydestä muistutellaan opiskelijoita. Kriittisiinkin palautteisiin on ollut myönteinen asenne: palaute ei jää ainoastaan opintojakson opettajalle, ja palautteen pohjalta on tapahtunut muutoksia.

Opiskelijatyöpajoissa korostettiin, että opintojaksopalautejärjestelmä vaatisi nykyistä systemaattisempaa viestintää opiskelijoille, jotta kaikki ymmärtäisivät palautteen merkityksen. Palautteenantoaktiivisuuden kasvattamiseksi opiskelijat ehdottivat, että palautteen antaminen sisältyisi ohjattuun tilanteeseen, jolloin vastaaminen ei jäisi opiskelijan oman motivaation varaan. Opiskelijat kokevat työpajojen mukaan usein, että he eivät saa tietoa antamansa palautteen mahdollisista vaikutuksista. KAMKissa ohjeet vastapalautteen antamiseen opiskelijoille ovat olemassa, mutta tämä ei haastattelujen ja verkkotyöpajojen mukaan toteudu laajamittaisesti, vaan on pääsääntöisesti opettajakohtaista. Opiskelijat esittivät useita konkreettisia ehdotuksia vastapalautekäytänteiden kehittämiseksi. Esimerkiksi toivottiin, että palautetunti opettajan kanssa sisällytettäisiin jokaiseen opintojaksoon pakollisena. Auditointiryhmä suositteleekin kehittämään erilaisia menettelytapoja vastapalautteen systemaattiseksi antamiseksi opiskelijoille.

Opintojakson päätteeksi annettavan palautteen lisäksi opiskelijat nostivat esille, että opiskelijoilla tulisi olla mahdollisuuksia palautteen antamiseen myös opintojakson aikana. Toisaalta sekä opettajien että opiskelijoiden verkkotyöpajoissa korostettiin, että KAMKissa on muodollisen palautejärjestelmän rinnalla epämuodollinen, matalan kynnyksen käytänne välittömän palautteen antamiseen. Opiskelijatyöpajassa esimerkiksi mainittiin, että koulutusjohtajalle voi mennä tarvittaessa kertomaan, jos jokin asia ei suju tai vaatii kehittämistä. Koulutusjohtaja on opiskelijoiden mukaan aina puuttunut esiintuotuihin asioihin.

Tutkinto-opiskelijat osallistuvat koulutusten arviointiin ja kehittämiseen

KAMKissa kerätään ja hyödynnetään laajasti palautetietoa tutkinto-opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä tutkintokoulutuksen kehittämiseksi, mistä auditointiryhmä sai runsaasti näyttöä erityisesti opettajatyöpajoissa. Sekä haastatteluissa että

lähes kaikissa opettaja- ja opiskelijatyöpajoissa hyväksi käytänteeksi nostettiin oppimisen kehittämisen työryhmän toiminta. Työryhmä kuuntelee systemaattisesti ja laajasti opiskelijoiden ääntä osallistamalla toimintaansa muutaman opiskelijan jokaiselta vuosikurssilta eri aloilta. Nämä opiskelijat keräävät aktiivisesti näkemyksiä omilta ryhmiltään, minkä opiskelijatyöpajoihin osallistuneet korostivat tuovan myös hiljaiset äänet kuulluiksi. Auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että työryhmä on saanut muutoksia liikkeelle.

Toinen hyvä käytänne opiskelijoiden äänen kuulemiseen on opiskelijakunta KAMOn vuosittain järjestämä Porinapäivät-tapahtuma. Porinapäivien tarkoituksena on vapaamuotoinen keskustelu opiskelijoiden, opiskelijakunnan edustajien ja KAMKin henkilöstön välillä perinteisesti kampuksen kahvioissa kahvi- ja lounastaukojen aikana. Muutaman päivän kestävien Porinapäivien aikana KAMO kerää erilaisin lähi- ja verkkomenetelmin opiskelijoilta avointa palautetta KAMKin toiminnan kehittämiseksi. Palaute käsitellään KAMKin kehittämisryhmissä.

Auditointiaineistojen perusteella KAMKin kehittämismyönteisyys, työelämäläheisyys ja alueellisuus näkyvät myönteisesti opiskelijoille. Opiskelijoiden mukaan KAMKissa tiedetään pääsääntöisesti hyvin, mitä osaamista työelämässä tarvitaan. Joissakin opettajatyöpajoissa esitettiin, että koulutusten ajantasaisuuden ja työelämän tarpeiden seuranta kaipaisi nykyistä systemaattisempaa mallia. Toisaalta osa opettajista kertoi myös järjestelmällisestä työelämäpalautteen käsittelystä: työelämältä ja sidosryhmiltä saatua palautetta käydään läpi osaamisalueiden sisällä aineryhmissä ja palautetta hyödynnetään kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Haastatteluissa ja verkkotyöpajoissa ilmeni, että jatkuvan oppimisen tematiikkaan liittyviä kehittämistarpeita ei kuitenkaan tiedosteta systemaattisesti. Tähän liittyen auditointiryhmän mukaan voisi tehostaa myös alumnitoiminnan hyödyntämistä.

Auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden kehittämisessä. Haastattelujen perusteella tukipalvelujen kehittämistä tukee tiivis jokapäiväinen vuoropuhelu eri toimijoiden välillä sekä tukipalvelujen edustus KAMKin monissa eri työryhmissä.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

TKI-toiminnan ja opetuksen integrointi ja tiedottaminen

TKI-toiminnan valmisteluprosessin kehittämiseksi sekä tiedottamisen ja läpinäkyvyyden tehostamiseksi otettiin vuoden 2020 alussa käyttöön projektisalkun hallinnan järjestelmä PULKKA (Thinking portfolio), jonka avulla projektit ja projekti-ideat ovat vapaasti ja helposti henkilöstön nähtävillä. Tiedottamisessa hyödynnetään myös Rekrytoi opiskelija -sivustoa. Sivuston kautta työelämä voi esimerkiksi tarjota opinnäytetyön aihetta tai rekrytoida opiskelijan harjoittelijaksi.

Työelämäyhteistyön onnistumisia

Sote-osaamisalueella tunnistetaan onnistuneita käytäntöjä työelämäyhteistyössä, TKI-toiminnassa sekä kansallisessa opetussuunnitelmayhteistyössä sairaanhoitajakoulutuksessa. Opettajat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua työelämän toimijoiden kanssa esim. ohjatussa harjoittelussa, työelämän edustajien ja KAMKin yhteistyöpäivässä sekä terveydenhoitajakoulutukseen liittyvässä työelämätapaamisessa kerran lukuvuodessa. Yhteistyö toteutuu myös järjestöjen kanssa esim. Järjestökahvit-tapahtumissa, joita järjestetään kaksi kertaa lukukausittain. Yhteistyön tuloksena on syntynyt opinnäytetyön aiheita sekä hanke-/projektiharjoittelupaikkoja. Työelämä on mukana OPS-työssä. Se mahdollistaa kehittämistoiminnan jatkuvuuden ja työelämäyhteistyön. TKI-toiminta on hyvin integroitu opetuksiin, lähes kaikissa opintojaksoissa on työelämäyhteistyössä toteutettavia TKI-tehtäviä. Sairaanhoitajakoulutus perustuu valtakunnallisiin ohjeistuksiin, kansallisesti yhdessä laadittuihin kompetensseihin. Opiskelijan ohjattu harjoittelu perustuu myös kansallisiin kompetensseihin ja niiden mukaiseen osaamisen kehittymisen arviointiin. Tämä mahdollistaa koulutusten kansallista osaamisen määrittämistä.

KAMKin tasolla on laadittu yhteiset opinnäytetyön arviointikriteerit (perustutkinnossa ja ylempi amk -koulutuksissa).

KAMK on hyödyntänyt onnistuneesti hankerahoituksia koulutusten ja koulutusympäristöjen kehittämisessä erityisesti sote- ja teknologia-osaamisalueilla.

Vertaisoppiminen

Vertaisoppimisen kohteena oli jatkuva oppiminen ja monimuoto-opetus, ja kumppanina Centia-ammattikorkeakoulu. Vertaisoppiminen on kuvattu raportin kohdassa 5.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella II arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria.

Arviointialue II on tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- KAMKissa on laajasti tunnettu ja jaettu käsitys yhteiskunnallisen vaikuttavuuden strategisista tavoitteista ja henkilöstön roolista niiden toteuttamisessa. Matala hierarkia ja avoin ilmapiiri tukevat ketterää toimintakulttuuria sekä KAMKin sisällä että kumppaneiden kanssa.
- KAMKin tiivis verkostoituminen ja yhteydenpito alueen elinkeinoelämään ja julkisiin toimijoihin antavat KAMKille jatkuvasti päivittyvän kuvan toimintaympäristön kehittymisestä ja mahdollisuuksia vastata toimintaympäristön tarpeisiin.
- Yrittäjyyteen kannustava ilmapiiri ja siihen annettava tuki antavat opiskelijoille mahdollisuuksia työllistyä yrittäjinä. Tämä lisää osaltaan KAMKin aluevaikuttavuutta.

Kehittämissuositukset

- KAMKin tulee monipuolistaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden mittareita, jotta KAMK ja sen sidosryhmät saisivat nykyistä paremman käsityksen korkeakoulun vaikuttavuudesta. Nykyistä monipuolisempi tieto yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tuloksista helpottaisi myös korkeakoulun vahvuuksista viestimistä ja tukisi kehittämistoimien suuntaamista.
- KAMKin yhteistyö sidosryhmien kanssa on jatkuvaa ja aktiivista. KAMKin tulee kehittää kumppanuuksien hallinnan menetelmiä sekä pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kumppanuuksien rakentamista.
- Vastuu avoimen tieteen ja julkaisutoiminnan edistämisestä on annettu kirjaston vastuulle. Jotta KAMK voisi nykyistä tehokkaammin edistää avointa tiedettä ja julkaisutoimintaa, tulee aihealueen kehittämis- ja seurantavastuuta jakaa nykyistä laajemmalle toimijajoukolle.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Yhteistyöllä ja verkostoilla aluevaikuttavuutta

KAMK seuraa aktiivisesti yhteiskunnan ja eri alojen kehitystä, ja osallistuu verkostoissaan eri tasoisten suunnittelu- ja strategisten ohjelmien laadintaan ja toteuttamiseen. Näin toimimalla varmistetaan ajankohtainen ja tulevaisuuden tarpeet huomioiva aluevaikuttavuus. Painopiste toiminnassa on KAMKin omissa strategisissa valinnoissa, jotka ovat vahvasti sidoksissa alueen keskeisiin strategisiin valintoihin ja avaintoimialoihin. Prosessi on kaksisuuntainen – KAMK osallistuu esimerkiksi Kainuun maakuntaohjelmatyöhön ja vie linjaukset käytännön toimenpiteiksi omaan toimintaan. Niillä toimialoilla ja niissä aiheissa, joissa KAMKilla itsellään ei ole ydinosaamista, hyödynnetään kumppaneita. Aluevaikuttavuus toteutuu myös eri koulutuksissa tehtävällä yhteistyöllä kumppaneiden ja verkostojen kanssa sekä opiskelijoiden tekemissä opinnäytetöissä, harjoitteluissa ja työelämäprojekteissa.

KAMKin aluevaikuttavuuden ja yhteiskehittämisen muotoja ovat mm. sopimusperustainen yhteistyö eri yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Tästä esimerkkinä mittaus- ja tietojärjestelmiin erikoistunut tutkimus- ja koulutuskeskus CEMIS, jonka KAMKin lisäksi muodostavat Oulun ja Jyväskylän yliopistot, VTT ja CSC. KAMK osallistuu lukuisiin työryhmiin alueellisella ja kansallisella tasolla sekä on mukana eri alojen yhteistyöverkostoissa. Kansainvälisesti tärkeitä verkostoja ovat mm. Univercity of Arctic sekä omat kv-kumppanuusverkostot. Käytännön foorumeja toteuttaa kv-yhteistyötä ovat mm. Erasmus+-, raja-alueyhteistyö- sekä Northern Periphery ohjelmat.

Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia seurataan systemaattisesti osana johtamista niin KAMK- kuin osaamisalue-/koulutustasolla. Käytettävissä on valtakunnallisia ja maakunnallisia analyysejä ja seurantatietoa. Seurannassa ja arvioinnissa käytetään hyväksi myös KAMKin omasta toiminnasta syntynyttä seuranta- ja arviointitietoa sekä mittarituloksia. Usein toimintaympäristöstä nousevat merkittävät kehittämistarpeet projektoidaan ja niitä lähdetään työstämään kehittämishankkeissa yhdessä kumppaneiden kanssa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
KAMKilla on vahva ja tunnustettu asema alueen ainoana korkeakoulututkintoa antavana korkeakouluna, joka tekee laajasti yhteistyötä kumppaneiden kanssa.	Ennakointi-ja analyysityökalujen parempi koordinointi ja nopeampi tiedon saanti

Hanketoiminta mahdollistaa yhteiskehittämisen	Henkilöstön tietoisuus KAMKin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisesta

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen keskiössä on jaettu käsitys alueen tilanteesta

KAMKin strategiassa todetaan, että korkeakoulun tehtävänä on ”kouluttaa tulevaisuuden osaajia, jotka yhdessä tekevät seudusta elinvoimaisen ja kansainvälisesti houkuttelevan ympäristön yrityksille ja opiskelijoille”. KAMK on strategiansa mukaisesti painottanut vuorovaikutustaan paikallisesti ja alueellisesti tärkeisiin kumppaneihin sekä kansainvälisiin kumppaneihin, joilla on yhteys korkeakoulun osaamisalueisiin ja koulutukseen. Yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteita, joita seurataan säännöllisesti. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittäminen on kiinteästi yhteydessä maakunnan ja kaupungin kehittämiseen. Tätä vahvistaa korkeakoulun hallituksen tiivis yhteys alueen ja Kajaanin kaupungin toimielimiin sekä keskusteluyhteys alueen elinkeinoelämän ja muiden työnantajien kanssa. Tämä osaltaan varmistaa KAMKin sekä kaupungin ja maakunnan strategioiden ja strategisten toimenpiteiden yhtenäisyyttä.

KAMKin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen pohjautuu johdonmukaisesti alueelliseen strategiaan sekä kansalliseen ja alueelliseen ennakointityöhön. Käsitys toimintaympäristön tarjoamista vahvuuksista ja uhista ohjaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden suunnittelua ja toimintaa niin johdon kuin toiminnan tasoilla. Auditointiryhmän arvion mukaan KAMKilla ja sen kumppaneilla on samansuuntainen käsitys alueen kehityksestä ja KAMKin roolista siinä.

KAMK seuraa jatkuvasti toimintaympäristön kehittymistä yhteistyössä Kainuun maakunnan ja Kajaanin kaupungin kanssa. Toimintaympäristön analyysiä tukee KAMKin johdon kiinteä yhteys sekä maakunnan että kaupungin toimielimiin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan käsitys toimintaympäristön mahdollisuuksista ja haasteista on jaettu KAMKin johdon, henkilöstön sekä opiskelijoiden kesken. Jaettu käsitys alueen tilanteesta luo pohjaa päätöksenteolle ja strategisille valinnoille ja vahvistaa osaltaan yhteishenkeä.

Auditointihaastattelut ja muu auditointiaineisto osoittivat, että KAMKissa on johdonmukaisesti ja organisaatioiden eri osissa jaettu käsitys korkeakoulun merkityksestä alueen elinkeinoelämälle, muille toimijoille ja alueen hyvinvoinnille. Korkeakoulun sidosryhmät ovat tyytyväisiä KAMKin rooliin alueen kehittäjänä ja työvoiman kouluttajana. Vaikka KAMK on vahvasti alueellinen toimija, sen vaikuttuvuutta lisäävät laajalta maantieteelliseltä alueelta tulevat opiskelijat, joista yli 90 prosenttia tulee alueen ulkopuolelta. Vaikka yhteiskunnallisen vaikuttavuuden painopiste on vahvasti alueellinen, on KAMKilla edellytyksiä vaikuttaa kokoaan suuremmin myös kansainvälisesti. Arctic Mining -verkkokoulutus toimii hyvänä esimerkkinä laajemmasta,

kansainvälisestä vaikuttavuudesta.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikuttavuuden mittareita tulisi kehittää

KAMK on määritellyt kumppanuutensa strategisiin kumppanuuksiin ja avainkumppanuuksiin. Strategisia kumppanuuksia KAMK kehittää yhteistyössä kumppanin kanssa molempien toimintaedellytyksien parantamiseksi ja aluevaikuttavuuden vahvistamiseksi. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja kumppanuuksien ydin on osaamisen ja osaajien tuottamisessa alueelle. Kumppanuuksien johtaminen ja jako eri kumppanuusryhmiin ei kuitenkaan auditointihaastattelujen perusteella noudata selkeästi suunniteltua prosessia eikä KAMKissa tehtyä jakoa strategisiin ja avainkumppaneihin ole käytännön toiminnassa huomioitu. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK kiinnittäisi nykyistä enemmän huomiota kumppanuuksien hallintaan ja kehittämiseen. Tämä edesauttaisi myös kumppanuustoiminnan vaikuttavuuden arviointia ja kehittämistä.

KAMK on tietoisesti valinnut yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toimintatavaksi matalan hierarkian ja ketterän lähestymistavan. Valittu lähestymistapa toimii ympäristössä, jossa kumppaneiden määrä on suhteellisen pieni, ja eri osapuolilla on jaettu näkemys yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteista ja toimintamuodoista. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen pohjautuu KAMKissa enemmän strategiseen näkemykseen kuin toimintaohjeisiin ja selkeisiin prosesseihin.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuraamisessa korostuvat taloudelliset mittarit. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK kehittää taloudellisten mittareiden rinnalle laajemmin myös muita vaikuttavuuden mittareita. KAMKin rooli alueellisena kehittäjänä tulisi selkeämmin esille, jos vaikuttavuuden mittareissa olisi nykyistä enemmän tunnuslukuja, jotka kuvaisivat esimerkiksi korkeakoulun vaikutusta alueen hyvinvointiin ja vetovoimaisuuteen. Tämä palvelisi myös korkeakoulun strategisten tavoitteiden saavuttamisen arviointia.

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

- Korkeakoulun itsearviointi

KAMKissa noudatetaan avoimen tieteen toimintamallia ja sen mukaiset käytänteet on luotu ja otettu käyttöön. Avoin TKI-toiminta pyrkii siihen, että tutkimusetiikan ja juridiikan asettamissa rajoissa hankkeissa käytetyt menetelmät, aineistot, tulokset ja tuotokset ovat kaikkien halukkaiden käytettävissä (Avoin TKI-toiminta) TKI-toiminnan osalta avoimuutta seurataan mm. kaikkien julkaisujen avoimuutta seuraamalla. Vuonna 2018 62 % kaikista julkaisuista oli avoimia.

Kehittämiskohteena on TKI-aineistojen avaaminen yleiseen käyttöön sekä KAMKin avoimen tieteen nostaminen seuraaville tasolle. Hyvä tieteellinen käytäntö varmistetaan toimimalla tieteellisen toimikunnan ohjeistuksen mukaisesti, joihin pohjautuen on tehty omat tarkentavat kuvaukset prosessikaavioineen ja toimintaohjeineen.

KAMK toimii aktiivisesti kansallisissa ja alueellisissa verkostoissa, joiden kautta varmistetaan toiminnan vaikuttavuutta eri tasoilla. Alueellisella tasolla käydään monipuolista ja vilkasta keskustelua eri foorumeilla, työryhmissä ja maakuntaohjelmatyössä. Innovaatiotoiminnassa on painotettu opiskelijoiden osallistamista kehittämistoimintaan. Erityisesti on edistetty uusien yritysten syntymistä, missä toimenpiteinä ovat olleet mm. opiskelijoiden innovaatioiden tukeminen ohjaamalla lisäresurssia työhön, luomalla palkkiorahoitus sekä yrityskiihdyttämö toiminnan käyttöönotto. Lisäksi erityisesti Cemis-yhteistoiminnan (Oulun yliopisto, Jyväskylän yliopisto, VTT, CSC) puitteissa edistetään yritysten teknologisten innovaatioiden kaupallistamista.

Tunnistettuna kehittämisen kohteena on aluevaikuttavuuden seuraamiseen tarvittavan mittariston kehittäminen niin suoriin- kuin johdannaisvaikutuksiin. Myös yritysrajapinnan alueellisessa kehittämisessä osana innovaatiotoimintaa on vielä haasteita.

TKI-toiminnan tuloksista viestitään jatkuvasti monikanavaisesti. Kanavina ja menetelminä ovat mm. artikkelit, pelit, videot, seminaariesitykset ja posterit. Käytössä olevia kanavia on runsaasti alueellisesti ja kansallisesti. Erityisesti uusista valtakunnallisesti mielenkiintoisista avauksista on viestitty aktiivisesti kansallisella tasolla. Jokaiseen kehittämishankkeen liittyy viestintä toiminnasta ja sen tuloksista. Lisäksi merkittävimmistä kehittämishankkeiden tuloksista tehdään julkaisuja, joiden määrä on kehittynyt viime vuosina suotuisasti.

Kehittämisen kohteena on systemaattisen seurannan kehittäminen viestinnän vaikuttavuudesta sekä suunnitelmallisuuden kehittäminen. Erityiskohteena tulosten viestintä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Avoimen tieteen toimintamalli ja käytänteet luotu ja otettu käyttöön	TKI-aineistojen avaaminen yleiseen käyttöön sekä KAMKin avoimen tieteen nostaminen seuraaville tasolle
KAMK toimii aktiivisesti kansallisissa ja alueellisissa verkostoissa, joiden kautta varmistetaan toiminnan vaikuttavuutta eri tasoilla	Aluevaikuttavuuden seuraamiseen mittariston kehittäminen niin suoriin- kuin johdannaisvaikutuksiin
Tuloksista viestitään monikanavaisesti jatkuvasti	Systemaattisen seurannan kehittäminen viestinnän vaikuttavuudesta sekä suunnitelmallisuuden kehittäminen

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

- Auditointiryhmän arvio

Verkostoitunut TKI-toiminta tukee aluetta

Alueellisesti verkostoituneena ammattikorkeakouluna KAMK rakentaa TKI-toiminnan tavoitteet verkostoon kuuluvien tahojen kanssa. KAMK pyrkii varmistamaan, että TKI-toiminnan tavoitteet perustuvat strategiaan ja että TKI-toiminnalla on yhteys opetukseen. KAMKilla on pitkäaikaisia kumppaneita, joiden kanssa tehdään strategista yhteistyötä muun muassa TKI-hankkeissa. Auditointihaastattelujen perusteella KAMK myös kartoittaa jatkuvasti mahdollisia alueellisia kumppaneita ja tekee yhteistyötä muun muassa Kauppakamarin kanssa verkostoituakseen uusien alueellisten toimijoiden kanssa. Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että kumppanuuksien hallinnointi on kuitenkin vahvasti henkilökohtaisiin verkostoihin perustuvaa. TKI-toiminnan poikkialainen ryhmä toimii kuitenkin tietoa jakavana ja toimintaa kehittävänä foorumina. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan KAMK hyötyisi nykyistä systemaattisemmasta kumppanuuksien hallintajärjestelmästä, jolla se voisi jakaa tietoa kumppanuuksista ja esimerkiksi niihin liittyvistä kontakteista, kumppanuuksien tilasta ja kehittämisestä organisaation sisällä.

KAMK seuraa TKI-toiminnan tuloksia strategisilla mittareilla, joissa talouden mittareilla on suuri merkitys. Strategisesta mittaristosta puuttuu kuitenkin sinne aiemmin sisältynyt TKI-kumppaneiden palaute. Auditointihaastattelussa selvisi, että KAMK on luopunut koko organisaation kattavasta TKI-projektien palautekyselystä. Koska KAMK ja sen kumppanit ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa, haastattelujen mukaan toimijoilla on välittömät ja suorat kanavat tuoda esiin kehitysehdotuksia ja muuta palautetta. Auditointiryhmän huolena kuitenkin on, että vaikka kumppanuuksia voidaan kehittää tiiviin vuoropuhelun pohjalta, voi systemaattisen palautteen keruun puute johtaa palautteen hukkumiseen ja siihen, ettei kehityskohteista ja onnistumisista saada systemaattista korkeakoulutasoista tietoa kehittämistyön pohjaksi. KAMK tunnistaakin, että aluevaikuttavuuden seuraamiseen tarvittavan mittariston kehittäminen niin suoriin kuin johdannaisvaikutuksiin on kehittämiskohde. Mittariston monipuolistaminen toisi nykyistä paremmin esille KAMKin merkityksen alueen kehittäjänä.

Avoin tiede ja tutkimuksesta viestiminen ovat KAMKin tunnistamia kehityskohteita

KAMK pyrkii edistämään avointa tiedettä sekä avointa TKI-toimintaa, ja auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että ohjeistuksia ja prosesseja tämän tueksi on olemassa. KAMKin Julkaisijan opas kannustaa avoimeen julkaisemiseen ja opastaa julkaisijaa julkaisutoimintaan liittyvissä kysymyksissä, kuten julkaisukanavan valinnassa ja tutkimuksen etiikkaan liittyvissä asioissa.

Käytännössä avoin tiede ja julkaiseminen ovat KAMKissa vielä kehittymässä. KAMK on itsearvioinnissaan ilmaissut tavoitteekseen avoimen tieteen tason nostamisen seuraavalle tasolle. Tällä viitataan avoimen toimintakulttuurin kypsyystasoon, joka perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön säännölliseen selvitystyöhön korkeakouluissa ja muissa tutkimusorganisaatioissa. Tällä hetkellä avoimuuden edistäminen vaikuttaa olevan vahvasti KAMKin kirjaston aktiivisen toiminnan varassa. Auditointiryhmä suosittelee, että avoimen tieteen edistämiseksi siitä jaetaan vastuuta laajemmalle joukolle KAMKin toimijoita. Samalla KAMKin tulee panostaa nykyistä enemmän avoimesta tieteestä ja sen hyödyistä viestimiseen.

Julkaisutoiminnasta ja tutkimuksesta viestimisen hyvät käytänteet ja eri viestintäkanavien käyttäminen toiminnan näkyvyyden lisäämiseksi jäävät Julkaisijan oppaassa vähälle huomiolle. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK viestisi yhteistyössä sidosryhmiensä ja verkostojensa kanssa nykyistä laajemmalle yleisölle merkittävistä koulutukseen ja TKI-toimintaan liittyvistä hankkeistaan. Auditointiryhmä kannustaa KAMKia kehittämään sekä viestintästrategiaa että nykyistä käytännönläheisempää viestinnän ohjeistusta vaikuttavuuden vahvistamiseksi.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

KAMK tekee uusia kokeilevia avauksia hyödyntämällä erilaisten kehittämis- ja innovaatiorahoituksia, jotka avaavat käytännön väyliä viedä asioita eteenpäin. Uusia kokeiluja toteutetaan pitkälti erilaisissa kehittämishankkeissa, joissa rakennetaan testi- ja pilottikokeiluja. Hankkeiden päättyessä pyritään varmistamaan hyvien käytäntöjen ja innovaatioiden jalkautuminen organisaatioon. Korkeakoulun uudet kokeilut syntyvät eri kanavia pitkin ja organisaation eri tasoilla. Tiivis korkeakoulurakenne mahdollistaa yhteistyön organisaatiorajojen yli. KAMKissa on useita poikkialaisia toimintoja, työryhmiä ja palveluita, joiden toiminnassa tapahtuu yhteistyötä. Eri alojen osaamista jaetaan yli yksikkörajojen. Esimerkkinä TKI-toiminnan poikkialainen ryhmä, jossa ovat edustettuina kaikki osaamisalueet ja asiantuntijapalvelut. Organisaatiomuutoksen takia poikkialaisuus ei ole ollut niin paljon fokuksessa kuin aikaisemmin, joten poikkialaista yhteistoimintaa pitää aktiivisesti kehittää.

TKI-toiminnassa ja hankesuunnittelussa hyödynnetään henkilöstön osaamista ja tietotaitoa eri toimialoilta ja teemoista. Lisäksi opettajat kiinnitetään usein alueelliseen ja ylimaakunnallisiin sekä kansainvälisiin hankkeisiin asiantuntijoiksi tai projektipäälliköiksi.

Alueellisella tasolla on useita eri verkostoja, joiden puitteissa toimitaan. Yhteistyö on tiivistä esimerkiksi Kainuun ammattiopiston kanssa erityisesti sote-alalla, jossa toiminnot on viety saman katon alle. Alueellisella tasolla mittausteknologian verkosto CEMIS on merkittävä. Mittaus- ja tietojärjestelmiin erikoistuneessa CEMISissä systemaattista yhteistyötä tekevät Kainuussa toimivat korkeakoulut (KAMK, Oulun yliopisto, Jyväskylän yliopisto) ja tutkimuslaitokset (VTT, CSE).

Alueellisella tasolla kuntayhteistyötä on Kainuun lisäksi myös Koillismaalla sekä Pohjois-Pohjanmaan eteläisissä seutukunnissa. Toiminta on laajaa kattaen KAMKin kaikki osaamisalueet. Joidenkin kuntien kanssa yhteistyö perustuu strategiseen puitesopimukseen. Niissä sovitaan tutkintokoulutuksen, jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan raamit.

Kansallisella tasolla merkittävä yhteistyön muoto on ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen puitteissa toimivat erilaiset yhteistyöryhmät, kuten TKI-verkostot, tietohallinnon verkostot ja alakohtaiset työryhmät. Lisäksi KAMK osallistuu aktiivisesti kansallisen tason kehittämistyöhön eri foorumeilla, esimerkiksi Harvaan asutun maaseudun yhteistyöverkosto (MMM).

Kansainvälisessä yhteistyössä KAMKin toiminta perustuu toimivaan korkeakouluverkostoon pääasiallisesti EU:n alueella. Lisäksi on toimintaa kehittyvillä markkinoilla kuten Pakistanissa ja Intiassa. Pakistanissa toiminta perustuu toimiviin yrityskumppaneihin sekä sopimukseen Pakistanin opetusministeriön kanssa.

Vaikuttavuutta mitataan KAMKin määrittelemillä indikaattoreilla. Vaikuttavuutta arvioidaan tulosten avulla (mm. hakijamäärän kehittyminen) sekä kuulemalla systemaattisesti eri sidosryhmiä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toiminta yhdellä kampuksella	Alumnitoiminta
Vahvat verkostot alueella	KAMKin poikkialaisen toiminnan kehittäminen

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

Toimintakulttuuri ja vahva hanketoiminta rohkaisevat kokeiluihin

KAMKin tapa toimia -käsikirjassa KAMK profiloi itsensä ketterästi toimintaympäristön muutoksiin reagoivaksi korkeakouluksi. Auditointihaastattelut tukivat tätä: KAMKin toimintakulttuuria kuvaa matala hierarkia sekä vapaus kokeiluihin, joihin myös KAMKin johto kannustaa. Henkilökunta ja opiskelijat voivat tehdä suoraan aloitteita ja esityksiä KAMKin johtoryhmälle. KAMKin kumppanit pitivät korkeakoulua avoimena uusille aloitteille ja ketteränä vastaamaan heidän muuttuviin tarpeisiinsa. Tästä esimerkkinä on sosionomien koulutus, joka käynnistyy syksyllä 2021. Koulutus on vastaus alueelliseen kysyntään, josta osoituksena on, että koulutusvastuuhakemusta puolsivat Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, Kainuun liitto sekä Kajaanin, Kuusamon ja Raahen kaupungit. Sosionomikoulutuksen hakemuksen ja toteutuksen valmistelussa on tehty yhteistyötä keskustellen lähialueiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Toisena esimerkkinä on Terrafamen KAMKille lahjoittama prosessiteollisuuden kolmivuotinen yliopettajuus. Kaupungin ja maakunnan toimijat näkevät ammattikorkeakoulun opiskelijat myös osaavana työvoimana erilaisten alueellisten hankkeiden toteutuksessa. Auditointihaastatteluissa KAMKin kumppanit ilmaisivat kuitenkin toiveen siitä, että ketteryyden rinnalla tulisi kehittää strategisia kumppanuuksia ja rakentaa useamman vuoden kumppanikohtaisia suunnitelmia.

KAMK on kehittänyt osaamisalueitaan ennen kaikkea paikallisiin ja alueellisiin tarpeisiin vastaten. Samalla se on tunnistanut osaamisalueiden laajemman kiinnostuksen ja panostanut niiden kansainvälistämiseen. Esimerkkinä tästä on ICT- ja terveysalaan keskittyvä koulutusvientihanke Pakistaniin, joka on mittakaavaltaan merkittävä ja konkretisoi KAMKin visiota pienestä suuresta korkeakoulusta. Hanke on myös osoitus KAMKin kyvystä koota verkostoja suurten hankkeiden ympärille. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK jatkaa koulutusviennin panostuksiaan ja pyrkii jatkossakin tunnistamaan ne sisältöalueet, joilla sillä on osaamista ja kykyä kansainvälistyä.

KAMK kannustaa opiskelijoita yrittäjyyteen ja tukee tätä myös konkreettisin toimin. Tästä erinomaisena esimerkkinä auditointiryhmä pitää Esports Business -opiskelijoille kohdennettua tukea yrittäjyyden aloittamiseen (katso luku 4). Ottaen huomioon yrittäjyyden merkityksen KAMKin toiminta-alueella auditointiryhmä suosittelee KAMKia varmistamaan, että yrittäjyyteen kannustamista jatketaan aktiivisesti ja systemaattisesti kaikilla koulutusaloilla.

Auditointiaineiston perusteella KAMKin opettajat ovat tiiviissä yhteydessä työelämän toimijoihin, vaikka työaikaa tähän on kohdennettu vaihtelevasti. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK tukisi opettajien mahdollisuuksia verkostoitua työelämän kanssa sekä mahdollistaisi opettajien osallistumisen työelämäjaksoille koulutusalasta riippumatta.

KAMKin uudistumista edistävässä toimintakulttuurissa hyödynnetään erityisesti ulkopuolista

kehittämis- ja innovaatiorahoitusta. Uudistumista tapahtuu pitkälti erilaisten hankkeiden kautta. TKI-toiminnan poikkialainen ryhmä ja tiivis korkeakoulun sisäinen yhteistyö edistävät monialaisuutta ja innovatiivisuutta, mutta ketterää ja kokeilevaa toimintaa ei voi laskea vain näiden tekijöiden varaan. Auditointiryhmä suosittelee, että hankkeiden ja projektien kokemuksia jaetaan säännöllisesti KAMKin vaikuttavuuden kehittämiseksi TKI-toiminnan poikkialaisen työryhmän lisäksi myös muilla foorumeilla.

KAMK hyödyntää alumnejaan luennoitsijoina, ja alumnit luovat kontaktiverkoston alueen eri toimijoihin. Auditointiaineistojen perusteella alumnitoiminta ei kuitenkaan ole koko organisaation kattavaa eikä systemaattista. Suhteet alumneihin ovat usein henkilökohtaisia, mikä on riski yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Auditointiryhmä suosittelee KAMKille nykyistä systemaattisempaa lähestymistapaa alumnien kanssa verkostoitumiseen ja heidän osaamisensa hyödyntämiseen sekä opetuksessa että TKI-toiminnassa. Kansainvälisten koulutusvientihankkeiden ansiosta KAMKilla on mahdollisuus laajentaa alumniverkostoaan merkittävästi ja alumnien nykyistä laajempi valjastaminen KAMKin lähettiläiksi tukisi osaltaan KAMKin yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Terveydenhoitajaopiskelijoiden opintoihin kuuluu yleistajuisten artikkeleiden kirjoittaminen paikallisiin, alueellisiin tai valtakunnallisiin lehtiin. Aluevaikuttavuuden näkökulmasta julkaisut ovat erinomainen käytänne tehdä toimintaa näkyväksi, lisätä suuren yleisön tietoisuutta KAMKin toiminnasta ja tuoda näyttöön perustuvaa tietoa työelämään.

Tutkinnonjälkeisen koulutuksen (esim. erikoistumiskoulutukset) suorittaneiden määrät, opiskelija- ja työelämäpalaute antavat tietoa toiminnan vaikuttavuudesta.

Kiinteä yhteistyö Kainuun soten kanssa sekä tutkintoon johtavassa koulutuksessa että jatkuvassa oppimisessa.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella III arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta ja kehittämistä sekä järjestelmän hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Lisäksi arvioidaan niitä menettelytapoja, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia.

Arviointialue III on tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä sekä yksiköiden johdon työssä. Käytössä olevia keskeisiä ennakointi- ja tulosmittaritietoja seurataan säännöllisesti ja toimintaa ohjaavat päätökset perustuvat niihin.
- KAMKissa vallitsee avoin, välitön ja osallistava laatukulttuuri. Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat sitoutuneita kehittämään KAMKin toimintaa.
- Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tähän liittyen erityisesti kehityskeskustelukäytänne nousi esiin toimivana prosessina.

Kehittämissuositukset

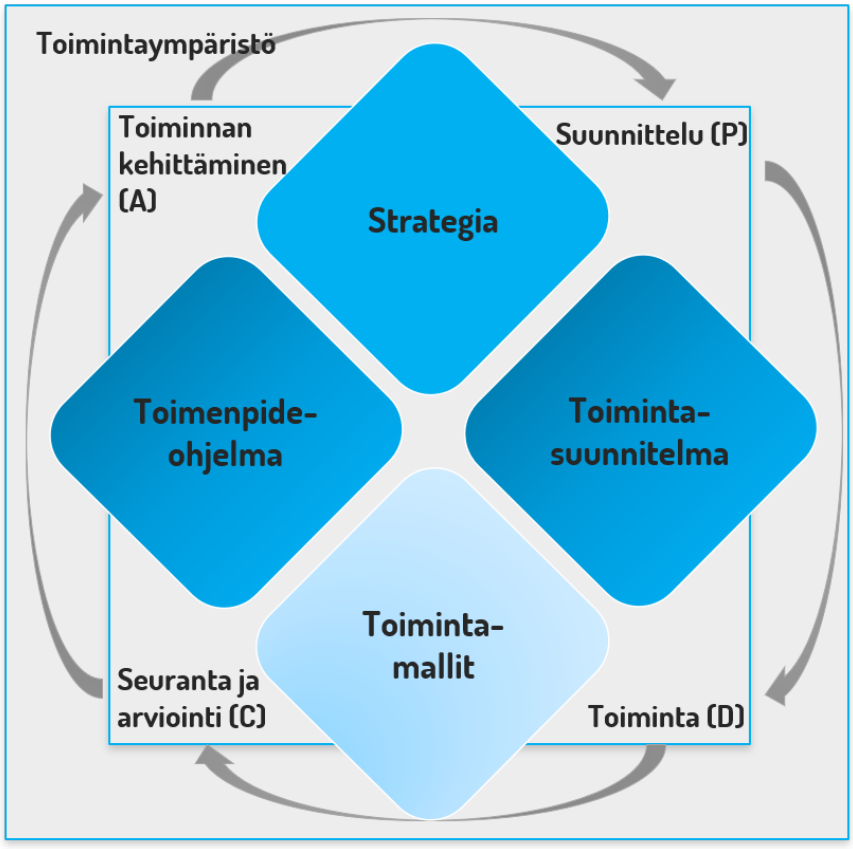
- Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on näyttöä perustehtävien kehittämisessä. Yksiköiden ja osaamisalueiden välillä on kuitenkin jonkin verran eroja yhteisesti sovittujen toimintamallien noudattamisessa. Korkeakoulun tulee varmistaa, että laatujärjestelmän määrittämät yhteiset toimintamallit ovat yhtenäisesti käytössä kaikkialla organisaatiossa.
- Henkilöstön systemaattisella perehdytyksellä tulee varmistaa, että jokainen henkilöstön jäsen tuntee KAMKin yhteiset ohjeistukset ja periaatteet.
- Henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tunnettuutta on lisättävä.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

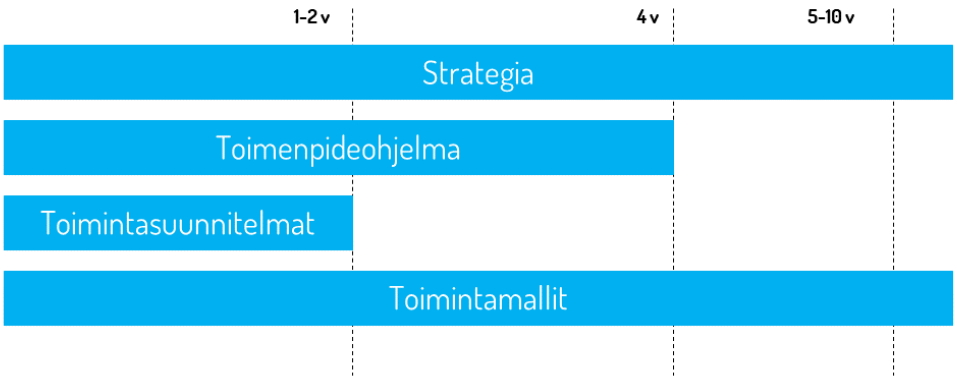
KAMKin johtamis- ja laatujärjestelmä – KAMKin tapa toimia

KAMKin johtamis- ja laatujärjestelmä – KAMKin tapa toimia koostuu neljästä osasta: 1) strategia, 2) toimenpideohjelma, 3) toimintasuunnitelmat ja 4) toimintamallit. Taustalla on jatkuvan kehittämisen malli (PDCA).



Kuvio 3. KAMKin johtamis- ja laatujärjestelmä – KAMKin tapa toimia

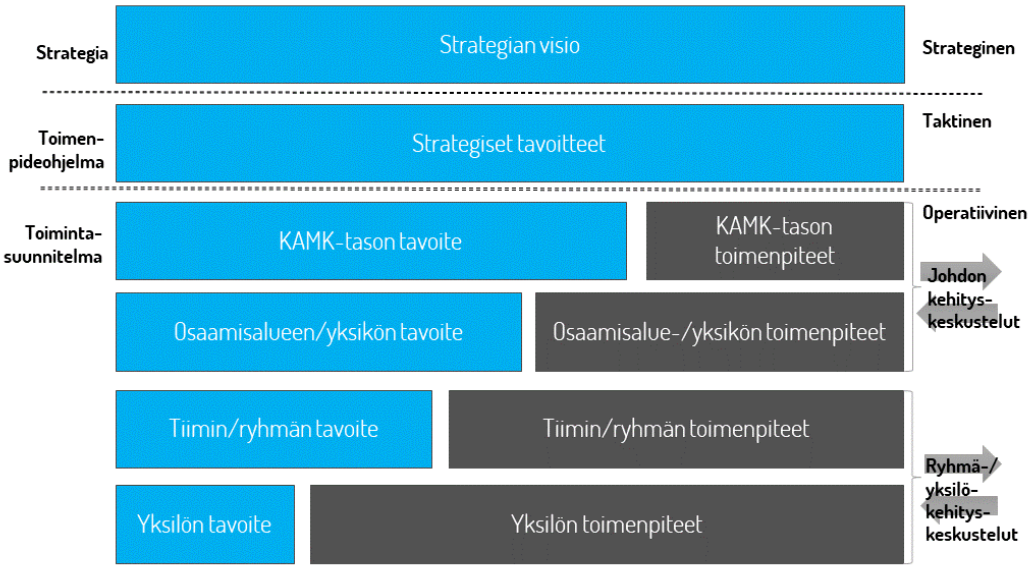
Suunnittelussa ja johtamisessa keskeisiä välineinä ovat neljälle vuodelle tehtävä toimenpideohjelma sekä kahdeksi vuodeksi tehtävät yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat. Toimenpideohjelmassa kuvataan strategiset tavoitteet ja toimenpidekokonaisuudet, joiden avulla strategian visiota tavoitellaan. Toimintasuunnitelmissa kuvataan konkreettiset toimenpiteet, joilla toimenpideohjelman tavoitteita käytännössä toteutetaan. Toiminnan toimintamallit kuvataan toimintaohjeina ja/tai prosesseina.



Kuvio 4. Suunnittelun aikajänne

Suunnittelun ja johtamisen vuosittaiset toimenpiteet kuvataan vuosikelloissa (mm. KAMK Oy:n hallituksen vuosikello, strategisen johtamisen vuosikello, osaamisalueiden/yksiköiden vuosikello). Johtoryhmä- ja esimiestyöskentelyn tueksi vuosikellossa esitetyt asiat viedään vuosittaiseen johtoryhmän työskentelyaikatauluun, jossa ne esitetään kokouksittain/ajankohdittain. Oleellinen osa johtamis- ja laatujärjestelmää on myös kuvaus KAMKin keskeisistä ryhmistä ja rooleista sekä kuvaus vastuuhenkilöiden ja ryhmien tehtävistä ja vastuista. Kuvausten on koettu lisäävän tietoisuutta ja ymmärrystä roolien tehtävistä ja vastuista.

Johtamis- ja laatujärjestelmän koetaan antavan raamit ja tukevan arjen toimintaa. Järjestelmä aikatauluttaa toimenpiteitä, tuottaa tietoa päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen pohjaksi ja tukee vuorovaikutusta, esimiestyötä ja strategian toteuttamista. Keskeisin menettelytapa tuoda esille henkilöstön työn yhteyttä strategiaan ja sen tavoitteisiin on Tekevä johtaminen ja toiminta -toimintamalli. Toimintamallissa kuvataan johtamisen ja toiminnan eri tasot KAMKissa (kuvio 5). Toimintamalli tukee johtamista ja esimiestyötä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla.



Kuvio 5. Tekevä johtaminen ja toiminta -toimintamalli

Strategiasta johdetussa toimenpideohjelmassa esitetyt KAMK-tason toimenpiteet ja tavoitteet käydään läpi vuosikellon mukaisesti henkilöstöpalaverissa. Yksiköt laativat toimenpideohjelman pohjalta toimintasuunnitelmat, joiden toimenpiteet ja tavoitteet käydään läpi osaamisalue-/yksikkökokouksissa. Yksiköiden toimintasuunnitelmat konkretisoituvat yksilö- ja tiimitason toimenpiteiksi ja tavoitteiksi vuosittain käytävissä yksilö- ja ryhmäkehityskeskusteluissa. Tuloksia ja toimenpiteitä seurataan ja arvioidaan KAMKin henkilöstöpalavereissa, yksiköiden johtoryhmissä, yksikkökokouksissa sekä ryhmä- ja kehityskeskusteluissa.

Henkilöstön ymmärrystä ja tietämystä oman työn yhteydestä strategiaan varmistetaan kehityskeskustelussa, jossa yhtenä kohtana on työntekijän oman työn yhteys strategisiin tavoitteisiin. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että harva näkee isoa kuvaa oman tehtävänsä lisäksi. Viimeisimmän tammikuussa 2020 toteutetun työyhteisön toimivuuskyselyn tulosten mukaan henkilöstöstä 89 % kokee, että kehityskeskustelu on tasavertainen/asioita käsitellään avoimesti, ja 77 %, että kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden toteutumista seurataan.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Henkilöstö ymmärtää pääosin strategian merkityksen toimintaa ohjaavana asiakirjana	Henkilöstön osallistaminen strategian päivitystyöhön
Kehityskeskusteluprosessi ja toimintasuunnitelmat strategian jalkauttamisen välineinä yksikkö-, ryhmä- ja yksilötasolle	Toimintasuunnitelmien parempi integrointi jokapäiväiseen arkeen
Laatu ja laatutyö nähdään kiinteänä osana normaalia toimintaa	Sitoutuminen yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja vuosikellon mukaisiin tehtäviin ja aikatauluihin

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään laajasti korkeakoulun johtamisessa

Kajaanin ammattikorkeakoululla on määritelty laatupolitiikka, joka on julkisesti saatavilla korkeakoulun internet-sivuilla. Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut on lisäksi kuvattu tarkemmin ja syvällisemmin KAMKin tapa toimia -käsikirjassa. Laatujärjestelmä perustuu PDCA (Plan, Do, Check, Act) -sykliin. Toimintoja suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan neljällä eri tasolla. Näitä tasoja ovat auditointiaineistojen mukaan strategia, toimenpideohjelma, toimintasuunnitelma ja toimintamallit. Suunnittelun aikajänne on strategian ja toimintamallien osalta määritelty 5–10 vuodelle, toimenpideohjelma neljälle vuodelle sekä yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat tehdään kahdeksi vuodeksi.

Korkeakoulun itsearviointiraportissa on kuvattu toimintoja kattavasti erityisesti suunnittelun (Plan) ja toiminnan (Do) osalta. Tätä näkemystä vahvistivat korkeakoulun intranettiin ja sen eri ohjeistuksiin tutustuminen sekä auditointihaastattelut. Haastatteluissa saatiin lisävahvistusta siihen, että korkeakoulussa toimintojen tuloksia arvioidaan (Check) ja tarvittaessa tehdään korjaavia tai kehittäviä toimenpiteitä (Act). Erityisesti KAMKin välitön ja matalan organisaation kulttuuri mahdollistaa sen, että toimintojen kehittämistä voidaan tarvittaessa tehdä ketterästi mahdollisimman lähellä itse toimintaa.

KAMK hyödyntää laatujärjestelmänsä tuottamaa tietoa korkeakoulun strategisessa johtamisessa. Auditointihaastatteluissa korostui, että laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään systemaattisesti sekä hallitustyöskentelyssä että yksiköiden johtamisessa. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että toiminnan tunnuslukuja seurataan jokaisen osaamisalueen kokouksissa opetuksen, TKI-toiminnan ja talouden osalta.

Korkeakoulun hallinnollisten tasojen sekä toimijoiden ja työntekijöiden tehtävät on kuvattu KAMKin tapa toimia -käsikirjassa. Käsikirjassa on korostettu myös jokaisen henkilöstöön kuuluvan vastuuta oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta, mikä toteutuu suunnittelemalla, toteuttamalla, arvioimalla, kehittämällä ja dokumentoimalla toimintaa. Lisäksi käsikirjassa korostetaan eri toimijoiden osallisuutta hyvien käytänteiden etsimiseen ja jakamiseen sekä kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja korkeakoulun toiminnan kehittämiseen osallistumiseen. Auditointihaastatteluissa nousi esille se, että kehityskeskusteluilla pyritään varmistamaan, että jokainen korkeakoulun työntekijä tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun strategiaan ja tavoitteisiin.

Auditointiaineistoissa ja -haastatteluissa nousi esille, että Karvin vuoden 2015 auditoinnista saatujen palautteiden perusteella KAMKin hallitustyöskentelyä on kehitetty laaja-alaisesti. Hallituksen jäsenille on mahdollistettu Kauppakamarin järjestämään HHJ Hyväksytty hallituksen jäsen -koulutukseen osallistuminen. Hallituksen kokouskäytäntöjä uudistettiin ja hallituksen roolia vahvistettiin merkittävästi suhteessa korkeakoulun johtoon. Hallitus on ottanut sille kuuluvan, osakeyhtiölain sekä ammattikorkeakoululain edellyttämän aseman. Lisäksi hallitus on osallistunut aktiivisesti strategiatyöhön, seuraa tarkasti strategian toteutumista ja hyödyntää auditointihaastattelun perusteella myös toimintaympäristön ennakointitietoa päätöksentekonsa tukena.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Osaamisen tunnistaminen osaamisen kehittämisen ja rekrytointien taustalla

Yksi KAMKin arvoista on ’Ihmiset voimavarana’, joka tarkoittaa, että KAMKissa arvostetaan työtä ja osaamista, hyväksytään erilaisuus ja tuetaan jaksamista ja kehittymistä. Jokainen yhteisön jäsen sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Tiedonkulku on avointa ja jokainen työyhteisön jäsen tietää oikeat kanavat eri viestinnän ja tiedonkulun tarpeille. Näitä ovat mm. aineryhmä-, hanke-, osaamisalue- ja henkilöstöryhmäkohtaiset alustat, keskustelukanavat ja sähköpostiryhmät.

Osaamistarpeita kartoitetaan säännöllisesti vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Keskustelussa työntekijälle tehdään henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, jossa kuvataan tärkeimmät kehittämistarpeet ja -menetelmät aikatauluineen. Samalla sovitaan mahdollisista kv-vaihdoista. Käytössä on sähköinen kehityskeskustelulomake, johon kaikki sovitut asiat kirjataan. Kehityskeskustelukäytänne on koko KAMKille yhteinen, mutta käytänteet eri yksiköiden välillä vaihtelevat.

Kehityskeskustelujen kautta saatua tietoa hyödynnetään KAMK- ja yksikkötason osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Substanssiosaamisen lisäksi on tunnistettu kaikille yhteisiä, opetushenkilöstön sekä muun henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita. Nämä on kuvattu vuosittain päivitettävässä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa. Suunnitelmaan kootaan osaamisen kehittämisen tarpeiden lisäksi yhteenveto henkilöstön rakenteesta. Suunnitelma käsitellään KAMKin yhdistetyssä yhteistoimintaneuvottelukunnassa/työsuojelutoimikunnassa (YT/TS-ryhmä) ja sen hyväksyy KAMK Oy:n hallitus.

Osaamistarpeiden säännöllisen kartoittamisen lisäksi tarpeita ilmenee myös arjen työssä tapahtuvien muutosten ja opetussuunnitelmatyön vuosittaisen tarkastelun yhteydessä sekä kokonaan uusien avausten esim. Esports-, Datasta tekoälyyn- tai sosionomikoulutusten käynnistämisen yhteydessä.

Periaatteena on tarjota kaikille tasavertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen nähdäänkin laajana, ei pelkästään koulutuksen kautta tapahtuvana kehittämisenä. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat koulutuksen lisäksi mm. tiimiopettajuus, hanketoiminta, työelämävaihdossa/tekemällä oppiminen, mentorointi, henkilöstöpäivät ja -tilaisuudet, asiantuntijavaihto. Edelleen nähdään tarve laajentaa ymmärrystä osaamisen kehittämisen menetelmistä ja niiden hyödyntämisestä ja mahdollisuuksista.

Henkilöstö arvioi osaamistaan ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita vuosittain toteutettavassa työyhteisön toimivuuskyselyssä. Arvio osaamisesta on pysynyt tasolla 3,0 – 3,2 (asteikko 1-4) viimeiset kuusi vuotta siitäkin huolimatta, että mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen on nähty rajallisina mm. toteutuneiden YT- ja muiden säästötoimenpiteiden vuoksi.

Rekrytoinneissa noudatetaan KAMK Oy:n hallituksen hyväksymiä rekrytoinnin periaatteita. Työpaikat laitetaan pääsääntöisesti avoimeen hakuun julkisissa kanavissa mm. Kuntarekry- ja KAMKin www-sivuilla. Tehtävälle asetetaan vain sellaisia vaatimuksia ja toiveita, jotka ovat merkityksellisiä tehtävän hoidon kannalta. Kaikki saapuneet hakemukset käsitellään, ja niistä tehdään asetettujen kriteerien pohjalta vertailutaulukko.

Rekrytointien koetaan olleen aiemmin läpinäkyvämpiä ja avoimempia. Osakeyhtiöitymisen jälkeen on käytetty enenevässä määrin suoran valinnan mahdollisuutta, erityisesti määräaikaisia tehtäviä täytettäessä. Tällöin tehtävä voi tulla täytetyksi jo entuudestaan, aiemman työsuhteen aikana osoitetun osaamisen perusteella. Uudet henkilöt esitellään henkilökuntapalaverissa ja intrassa.

Henkilöstön työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kehittymistä tukee avoin keskustelukulttuuri, palautejärjestelmä sekä henkilöstön osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Konkreettisia henkilöstölle tarjottavia työhyvinvointia tukevia toimintoja ovat mm. liikunnalliset ja kulttuurilliset henkilöstöpäivät (2 krt/vuosi), ePassi liikuntaan ja kulttuuriin, liikuntatilat ja -palvelut, merkkipäivien ja eläkkeelle jäämisen muistamiset, yhteiset tapahtumat, lastenhoitoavun tarjoaminen MLL:n kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti ja ergonomisen työympäristön tarjoaminen. Liikuntatilat ja lainattavat liikuntavälineet ovat henkilökunnan käytössä veloituksetta, ja henkilökunta voi osallistua opiskelijoiden järjestämiin erilaisiin liikuntatuokioihin.

KAMKilla on kattava työterveyshuoltosopimus. Lakisääteisten palvelujen lisäksi henkilöstölle tarjotaan mm. työnohjausta ja psykologipalveluita, henkilökohtaista ergonomiaohjausta ja palkallista kuntoutusta. Henkilöstön tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu varmistetaan vuosittain päivitettävällä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmalla, joka käsitellään YT/TS-ryhmässä, ja jonka KAMK Oy:n hallitus hyväksyy. Suunnitelma käydään läpi henkilöstön kanssa yksikkökokouksissa. Vuoden 2020 työyhteisön toimivuuskyselyssä henkilöstöstä 67 % oli sitä mieltä, että johtamisessa otetaan huomioon KAMKin henkilöstön monimuotoisuus, ja 59 % että johtamisella edistetään yhdenvertaisuutta ja avoimuutta. Työn vaativuuden arviointi on keino varmistaa tasa-arvoisuutta palkkauksen näkökulmasta. Työn vaativuutta ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia varten on luotu arviointijärjestelmä, joka on hyväksytty YT/TS-ryhmässä.

Työhyvinvointia seurataan vuosittain toteutettavalla työyhteisön toimivuuskyselyllä. Kyselyn tulokset käsitellään KAMK johtoryhmässä, yksiköissä ja yhdistetyssä YT/TS-ryhmässä. YT/TS-ryhmä keskustelee työhyvinvoinnin kehittämisestä KAMK-tasolla ja valitsee vuosittain kaikille yhteisen työhyvinvoinnin kehittämisen kohteen. Kukin yksikkö kuvaa omalta osaltaan

kehittämiskohteen vaatimat toimenpiteet, aikataulun, vastuuhenkilöt sekä seurannan ja arvioinnin. Yksikkö voi myös valita oman kehitettävän kohteensa. Nämä kootaan vuosittain päivitettävään työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan, joka käsitellään KAMK johtoryhmässä, YT/TS-ryhmässä ja julkaistaan intrassa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Osaamistarpeiden kartoittaminen osana kehityskeskustelua.	Sovitun kehityskeskustelukäytänteen toteuttaminen kaikissa yksiköissä
Työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointijärjestelmä	Uutena organisaatioon tulevan työntekijän osaamisen laaja-alainen hyödyntäminen
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	
Rekrytoinneissa noudattavat periaatteet -ohjeistus	
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma	

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Henkilöstön osaamista kehitetään ja työhyvinvointiin panostetaan

Itsearviointiraportin mukaan KAMKissa kartoitetaan henkilöstön osaamistarpeita vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Näiden pohjalta työntekijöille laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, jossa kuvataan tärkeimmät kehittämistarpeet ja -menetelmät aikatauluineen. KAMKissa on käytössä sähköinen kehityskeskustelulomake, johon sovitut asiat kirjataan.

Itsearviointiraportin perusteella KAMKissa on tunnistettu, että vaikka kehityskeskustelumalli on koko korkeakoululle yhteinen, käytänteet eri yksiköiden välillä vaihtelevat. Auditointihaastattelujen perusteella kehityskeskustelut ovat tärkeä kehittämisen työkalu, ja usean henkilöstöryhmän sekä organisaatiotason edustajat kommentoivat kehityskeskusteluita myönteisesti. Vaikka kehityskeskustelukäytänteet vaihtelevat yksiköiden välillä, auditointivierailun perusteella varmistui se, että korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet.

Itsearviointiraportin mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen nähdään laajana kokonaisuutena, johon kouluttautumisen lisäksi sisältyvät muun muassa tiimiopettajuus, hanketoiminta, työelämävaihdot, tekemällä oppiminen, mentorointi, henkilöstöpäivät, henkilöstötilaisuudet sekä asiantuntijavaihto. Pedagogisen osaamisen kehittämiseen liittyen verkkotyöpajoissa nousi esiin koulutuksiin pääsyn vaihtelu opettajien välillä. Toisten opettajien mielestä koulutuksiin on päästy melko hyvin. Yksittäisiä kriittisiä kommentteja nousi siitä, että osaamisen kehittämistä ei ole tuettu riittävästi, eivätkä lähiesihenkilöt ole aina huomioineet asiaa. Se, että pienessä korkeakoulussa opettajat ja muu henkilökunta ovat monessa mukana, aiheuttaa työaikaresurssirajoitteiden kanssa sen, että vaikka tarvetta kouluttautumiseen on, siihen ei ole välttämättä aikaa arjessa. Erityisesti etäopetuksen toteuttamiseen kaivattaisiin lisää koulutusta. Auditointiryhmä sai käsityksen, että pedagogisen osaamisen kehittäminen on pitkälti yksilön itsensä varassa ja että siihen toivotaan yhtenäisempää otetta sekä resursseja KAMKilta. Auditointiryhmä suosittelee, että KAMK kiinnittää tähän jatkossa huomiota ja varmistaa yhtenäisen toiminnan koko organisaatiossa henkilöstön pedagogisen osaamisen kehittämisessä.

KAMKilla on läpinäkyvät toimintatavat henkilöstön rekrytoinnissa. Rekrytoinneissa noudatetaan korkeakoulun hallituksen hyväksymiä rekrytointiperiaatteita. Avoimet työpaikat tulevat hakuun pääsääntöisesti julkisissa kanavissa, joita ovat esimerkiksi Kuntarekry ja korkeakoulun omat internet-sivut. Itsearviointiraportin mukaan haettaville tehtäville asetetaan vain sellaisia vaatimuksia, jotka ovat merkityksellisiä tehtävän hoitamisen kannalta. Hakemukset käsitellään ja

niistä tehdään vertailutaulukko. Itsearviointiraportin mukaan rekrytointien koetaan kuitenkin aiemmin olleen nykyistä avoimempia ja läpinäkyvämpiä.

Perehdyttämisen osalta opettajatyöpajoissa nousi esille, että perehdytys ei kaikilta osin toteudu yhtenäisesti. Auditointiryhmä suosittelee, että henkilöstön systemaattisella perehdytyksellä varmistetaan, että jokainen uusi työntekijä tuntee riittävässä määrin KAMKin yhteiset ohjeistukset ja menettelytavat.

Henkilöstön työhyvinvointia tukee korkeakoulun avoin ja välitön keskustelukulttuuri, henkilöstöpalautejärjestelmä sekä henkilöstön osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Näistä auditointiryhmä teki useita havaintoja vierailun aikana, joten KAMKin strategia ”Pieni suuri korkeakoulu” toteutuu tältä osin.

KAMK on kuvannut itsearviointiraportissaan useita systemaattisia menettelytapoja, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Auditointivierailun aikana hyvänä käytänteenä nousivat lisäksi esille rehtorin pitämät viikkopalaverit koronapandemian aikana, joihin viitattiin useasti myönteiseen sävyyn haastatteluissa ja verkkotyöpajoissa.

KAMKissa on laadittu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Itsearviointiraportin mukaan suunnitelma käydään läpi henkilöstön kanssa yksikkökokouksissa. Auditointihaastatteluissa nousi kuitenkin esille, että vaikka haastateltavat tiesivät tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman olemassaolosta, he eivät pystyneet antamaan esimerkkejä sen vaikuttavuudesta käytännön toimintaan. Vaikka tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisältö ei ollut haastattelujen perusteella kaikkien tiedossa, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus vaikuttaa haastatteluissa saadun tiedon perusteella toteutuvan korkeakoulussa.

Tasa-arvoisuutta palkkauksen näkökulmasta varmistetaan myös työn vaativuuden arvioinnilla, jota varten luotu järjestelmä on hyväksytty YT/TS-ryhmässä. Korkeakoulun intranetissä oli suhteellisen vaivattomasti löydettävissä oleellisimmat henkilöstöhallintoa ja työsuhteita koskevat ohjeet ja dokumentit.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Perustehtävien tavoitteiden saavuttamisen ja kehittämisen keskeisiä välineitä ovat strategiasta johdettu toimenpideohjelma sekä KAMK- ja yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat. Toimintasuunnitelmissa kuvataan seuraavan kahden vuoden keskeiset kehittämistoimenpiteet, vastuut ja resurssit. Suunnitelmaa seurataan vuoden aikana mm. mittari-, tunnusluku- ja palautetiedon avulla sekä vuosittain toiminnan raportoinnissa ja johdon katselmuksessa.

Johtamis- ja laatujärjestelmän koetaan antavat raamit toimintatavoille, joiden avulla arjen työssä toteutetaan strategiaa ja tavoitellaan asetettuja tavoitteita. Se antaa rakenteen tunnistaa, suunnitella, toteuttaa ja arvioida johtamisen ja toimintojen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Järjestelmä tuottaa mittari-, arviointi- ja palautetietoa perustehtävien kehittämiseen. Tulokset ohjaavat kaikkien kolmen perustehtävän tavoitteiden saavuttamista, kehittämistä ja mahdollistavat nopean reagoinnin merkittävien poikkeamien kohdalla.

Niin organisaation sisäisiä kuin muidenkin toimijoiden toiminnassa havaittuja hyviä käytäntöjä jaetaan arjen työssä ja yksikkökokouksissa.

Osallistava laatukulttuuri toiminnan kehittämisessä

Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen laajasti. Opiskelijat ovat edustettuina tasavertaisina jäseninä kaikissa keskeisissä ryhmissä, joita ovat mm. KAMK Oy:n hallitus, tutkintolautakunta, YT/TS-toimikunta, poikkialaiset ryhmät, oppimisen kehittämisen työryhmät, kv- ja ohjauksen tiimi. Opiskelijakunta KAMOn kanssa on yhteistyösopimus, jossa sovitaan strategisesta kumppanuudesta ja palveluiden tuottamisesta. KAMOn edustajat tapaavat säännöllisesti (n. 2-3 krt/vuosi) rehtorin, opintoasiainpäällikön, palvelujohtajan ja koulutusjohtajien kanssa. KAMO osallistuu opiskelijarekrytointiin ja markkinointiin, erilaisten tapahtumien ja opiskelijoiden hyvinvoinnin parantamiseen tähtäävien tilaisuuksien järjestämiseen.

Työelämä ja sidosryhmät ovat laajasti mukana TKI-toiminnassa hankkeiden valmistelussa ja toteutuksessa eri rooleissa (esim. osatoteuttajina, rahoittajina, ohjausryhmätyöskentelyssä, asiantuntijoina). Koulutuksessa työelämä osallistuu opetussuunnitelma työhön, ja toimii oppimisympäristönä. Opetuksessa hyödynnetään vierailevia luennoitsijoita. Alumnit vierailevat luennoitsijoina ja osallistuvat alumnipäiviin. Harjoittelujaksojen, opinnäytetöiden ja työelämään tehtävien projektiopintojen yhteydessä käydään jatkuvaa vuoropuhelua. Keinoja osallistaa työelämää, sidosryhmiä ja yhteistyöverkostoja ovat työelämätapaamiset, vierailut ja erilaiset tilaisuudet.

Henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen KAMK-tasolla työryhmien ja tiimien työskentelyn

kautta. Koulutuksen ja TKI-toiminnan poikkialaisissa ryhmissä ovat edustettuina kaikki osaamisalueet ja asiantuntijapalvelut. Poikkialaisia tiimejä ovat mm. kv-tiimi ja ohjauksen tiimi. Ryhmien rooli on huhtikuussa 2019 toteutetun organisaatiouudistuksen jälkeen koettu epäselväksi. Tähän on vastattu kokoamalla KAMKin keskeiset ryhmät ja roolit pp-esitykseen, joka on julkaistu intrassa suomeksi ja englanniksi sekä käyty yksiköissä läpi tiedonkulun varmistamiseksi.

Palautteen kerääminen eri muodoissaan on osa toimintaa. Työelämä, opiskelijat ja kolmas sektori osallistuvat aktiivisesti suunnitteluun (mm. OPS-työ) ja antavat eri kanavien kautta jatkuvasti palautetta.

KAMKin toiminnan laatu perustuu siihen, että

- teemme oikeita asioita määrittelemällä mitä ja miksi teemme
- teemme asiat oikein määrittelemällä, miten, milloin ja kuka tekee
- jokainen tekee oikeita asioita oikein
- mittamme ja arvioimme toimintaamme
- kehitämme toimintaamme tulosten perusteella

Johtamis- ja laatujärjestelmän osat – toimenpideohjelma, toimintasuunnitelmat ja toimintamallit – kuvaavat kulloinkin toiminnan kannalta oikeat asiat ja määrittelevät aikataulut, roolit ja vastuut tekemiselle. Jatkuvan kehittämisen periaatteen (PDCA) mukaisesti suunniteltujen toimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan mittari-, tunnusluku-, palaute- ja arviointitiedon avulla. Palautetta kerätään opiskelijoilta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä, ja sitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Tehtyjen itsearviointien pohjalta esille nousee, ettei yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudateta eivätkä keskeiset roolit ole arjessa selkeitä. Toisaalta esimerkiksi perehdyttämisprosessin koetaan toimivan hyvin.

Opiskelijapalautejärjestelmä koetaan osin toimimattomaksi mm. vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Käyttöön ollaan ottamassa Peppi-järjestelmän opintojaksopalautetoimintoa, joka tuo systemaattisuutta palautteen keräämiseen. Opiskelijapalautejärjestelmän sisältämiä palautekyselyitä on vähennetty eikä palautekäytänteet ole kyselyjen osalta vielä vakiintuneita. Opiskelijoiden aktiivisuuden lisäämiseksi kokeiluna aloitettu opiskelijoiden Porinapäivät-tilaisuus on vakiintunut osaksi opiskelijapalautejärjestelmää. Opiskelijakunta KAMO järjestää päivät kaksi kertaa vuodessa, ja niiden aikana opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta eri muodoissa (esim. kyselyt, pöytäliinat, liikevalolaput). Palaute ja vastapalaute käydään läpi mm. KAMOn ja opiskelijapalveluiden sekä ravintola-, puhtaanapito ja kahvilapalveluita tuottavan Kajaanin Mamsellin kanssa.

Johtamis- ja laatujärjestelmää kehitetään ketterästi, mutta harkitusti esille tulleiden tarpeiden pohjalta. Vuosittain alkuvuodesta tehtävän johdon katselmuksen (toiminnan raportointi ja mittaritulosten analyysi) ja vuosikellojen katselmoinnin yhteydessä keskustellaan, miten

toimenpiteet, aikataulut ja vastuut vastaavat toiminnan tarpeita. Keskustelun pohjalta sovitaan tarvittavista muutoksista.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Työelämän, opiskelijoiden ja henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja kehittämiseen	Keskeisten ryhmien ja roolien vastuiden ja tehtävien kirkastaminen toiminnassa
Tiivis yhteistyö työelämän kanssa	Opiskelijoiden aktiivisuuden lisääminen palautteenantamiseen

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmän toimintamallien käyttöä on yhtenäistettävä

Auditointiaineistojen perusteella KAMKilla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstöryhmät organisaation eri tasoilla tunnistivat laadunhallinnan osa-alueita PDCA-syklin eri vaiheissa. Lisäksi haastatteluista nousi esille korkeakoulun pedagogisen toimintamallin (cKAMK) yhteys laatutyöhön ja laadun kehittämiseen.

Toiminnan taustalla oleva strateginen suunnittelu perustuu tietoon, jota saadaan kansainvälisesti, valtakunnallisesti ja oman maakunnan alueelta. Näiden pohjalta määritellään tavoitteet, joita tavoitellaan yhdessä tekemällä. Tekeminen perustuu pääsääntöisesti yhteisesti laadittuihin ohjeistuksiin, tekemisen tuloksia mitataan eri tunnusluvuilla ja näin saatujen tulosten perusteella tehdään tarvittaessa kehittäviä toimenpiteitä.

Auditointihaastatteluissa saatiin näyttöjä siitä, että KAMK pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeita ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Vaikka laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämisessä on näyttöä, tämä näyttö ei kaikilta osin toteudu organisaation eri puolilla. Yksiköiden ja osaamisalueiden välillä on eroja yhteisesti sovittujen toimintamallien noudattamisessa.

Vuoden 2015 auditoinnissa KAMKia suositeltiin kehittämään omia menettelytapoja laatujärjestelmänsä kehittämiseen ulkoisen auditoinnin rinnalla. Auditointiryhmä ei saanut haastatteluissa täsmällisiä vastauksia siihen, miten näitä menettelytapoja on kehitetty edellisen auditoinnin jälkeen. Sen sijaan näyttöä saatiin siitä, että vuoden 2015 auditoinnin suosituksia on käsitelty ja niiden pohjalta on ryhdytty toimenpiteisiin, joilla esimerkiksi on helpotettu laatujärjestelmän tuottaman aineiston löytämistä intranetistä.

Itsearviointiraportin mukaan organisaation sisäisiä tai muiden toimijoiden havaitsemia hyviä käytänteitä jaetaan arjen työssä ja yksikkökokouksissa. Tähän saatiin vahvistusta myös auditointihaastatteluissa. Haastatteluiden mukaan opiskelijat, sidosryhmien edustajat ja henkilöstö antavat palautetta ja kehittämisideoita matalalla kynnyksellä.

Vaikka korkeakoulun avoin, osallistava ja luottamukseen perustuva laatukulttuuri luo myönteisiä vaikutuksia, tämä voi johtaa haastattelujen ja työpajojen perusteella myös haasteisiin. Esimerkiksi koulutuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa yksilöiden toimintavapaus menee auditointiaineistojen perusteella usein yhteisesti sovittujen toimintamallien edelle. Tästä seuraa haastattelujen ja työpajojen perusteella vaihtelua muun muassa opintojaksojen kuormittavuuteen ja arviointikäytänteisiin. Auditointiryhmä suosittelee huolehtimaan siitä, että

laatujärjestelmän määrittämät toimintamallit ovat yhtenäisesti käytössä eri puolilla organisaatiossa.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Hyvien käytänteiden jakaminen

Esimerkkinä hyvän käytännön laajemmasta käyttöönotosta on Älykkään kotihoidon poikkialainen toimintamalli. Toimintamallissa sekä sote- että tekniikan alan asiantuntijat esittelivät yhteistyön vahvuuksia, etuja ja hyötyjä, jotka ovat edelleen toteutuksessa opetuksessa. Malli on kannustanut mm. uusiin yhteisiin TKI-hankehakemuksiin. Hyvä käytänne on myös koko talon yhteiset projektityön opinnot, joissa Teknologia-osaamisalueen tuottajaopiskelijat ovat toimineet fasilitaattoreina kaikille muille opiskelijoille. Tuottajaopiskelijat opiskelevat peliprojektien johtamista ja käyttävät tähän työhön tarkoitettuja ohjelmistoja. Projektityön opinnoissa tuottajaopiskelijat ovat päässeet antamaan osaamistaan koko talon käyttöön, projektityön opinnoissa on käyty mm. projektien johtamista, resursointia, aikatauluttamista ja toimeenpanoa läpi. Kolmas hyvä esimerkki on CEMIS-yhteistyö TKI-hankkeiden toteuttamisessa. CEMIS-yhteistyössä jaetaan ja työstetään TKI-aiheita suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotta hankkeilla olisi laajempaa vaikuttavuutta. Keväällä 2020 poikkeusolojen aikana hyviä käytäntöjä otettiin aktiivisesti esille viikoittain järjestetyissä henkilöstön etäpalavereissa, ja niitä kartoitettiin myös etätyöhön liittyvällä pulssikyselyllä.

Yhteistyö työelämän, opiskelijoiden ja kolmannen sektorin kanssa

Esimerkkinä tästä on sidosryhmien osallistuminen uusien opetussuunnitelmien kehittämiseen. Alueen yrityksistä ja opiskelijajärjestöistä on pyydetty osallistujat työpajoihin, ja suunnitelmia on muokattu yhteistyössä sellaisiksi, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin sekä opiskelijoiden laadullisen työllistymisen että työnantajien tarpeisiin.

Esimerkkinä työelämän kanssa tehtävästä yhteistyöstä on myös jatkuvan oppimisen yhteistyö alueen johtavien yritysten kanssa. Ajatuksena on poimia yritysten työntekijöistä henkilöitä, jotka haluavat nostaa opistoasteen tutkintonsa korkeakoulututkinnoksi tai nostaa alemman korkeakoulututkintonsa YAMK-tutkinnoksi. Tässä yhteistyössä on samalla koko ajan hiottu työelämäyhteistyön käytäntöjä sekä mm. hyväksilukemisten ja opinnollistamisen keinoja.

Työhyvinvoinnin edistäminen

Esimerkkinä hyvistä työhyvinvointia edistävistä käytänteistä ovat keväällä 2020 koko henkilöstölle suunnatut sporttivartti, mindfullnessvartti ja Remote Yoga Break. Henkilöstö on ottanut todella hyvin vastaan työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä edistävät varttitunnin mittaiset yhteiset tuokiot.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

- Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella IV arvioidaan korkeakoulun valitsemaa kohdetta, josta se haluaa ulkopuolista palautetta kehittääkseen toimintaansa. Korkeakoulun valitsemasta arviointialueesta ei anneta arviointiasteikon mukaista arvioita eikä sitä oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Esports Business -koulutus vastaa uudenlaiseen koulutustarpeeseen ja luo ainutlaatuisella tavalla osaamista e-urheilusta liiketoimintana ja työympäristönä.
- Esports Business -koulutus toteutetaan yhteistyössä työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät ovat motivoituneita ja kiinnostuneita yhteistyöstä. Opiskelijat, henkilökunta ja sidosryhmät muodostavat vahvan yhteisön, jolla on yhteinen tavoite.
- Esports Business -koulutuksen toteutuksessa ja opetuksen kehittämisessä keskiössä on opiskelijalähtöisyys. Opiskelijoiden palautetta kuunnellaan ja sen pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia koulutukseen joustavasti ja ketterästi.

Kehittämissuositukset

- Esports Business -koulutusta tulee rohkeasti kansainvälistää ja suunnata sitä systemaattisesti kansainvälisille markkinoille. Avuksi tähän suositellaan alan osaajista koostuvan kansainvälisen ohjausryhmän perustamista.
- Opiskelijat kokevat koulutuksen sisältöjen olevan joiltakin osin etäällä e-urheilusta liiketoimintana. Opintojaksojen sisältöjä tulee sitoa nykyistä kokonaisvaltaisemmin toisiinsa niin, että myös liiketoiminnan perusosaamista opitaan soveltuvin osin e-urheilun yhteyteen liitettynä.
- Esports Business -koulutuksen substanssiopettajat saivat auditointivierailun aikana opiskelijoilta hyvää palautetta. Haasteeksi kuitenkin nostettiin koulutuksen eri osa-alueiden opetus pitkälti KAMKin omilla henkilöresursseilla. Yhteistyötä tulee kehittää eri korkeakoulujen kanssa henkilöstön osaamispohjan laajentamiseksi.

4.1 Esports business -koulutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Suunnittelu

Esports business -koulutuksella haluttiin vahvistaa pelialan toimialaa ja vetovoimaa ja samalla vahvistaa tradenomikoulutuksen kansainvälisyyttä. KAMKissa oli jo liiketalouden englanninkielinen koulutus, joten uudentyyppisen englanninkielisen koulutuksen aloittaminen oli luontevaa. Koulutusta kehitettäessä vuonna 2017 KAMKin profiilina oli “Suomen älykkäin korkeakoulu”, jossa tahtotilana oli luoda yritystoiminnan kautta kasvua alueelle. Silloisen liiketoiminta ja innovaatiot -osaamisalueen (nykyisin Business-osaamisalue) vahvuutena oli liiketoimintapotentiaalin kehittäminen, mihin Esports-koulutuksen aloittaminen vastasi. Esports-toimiala nähtiin globaalina ja kasvavana liiketoimintapotentiaalina. Strategia loi pohjan uudelle koulutukselle ja koulutus tuki sitä. Valinnat koulutustarjonnan kehittämisessä tekee KAMK johtoryhmä ja KAMK Oy:n hallitus strategisiin linjauksiin perustuen.

Koulutuksen suunnitteluun saatiin projektiresursseja useista eri lähteistä (EAKR, ASR, Business Finland ja Erasmus+). Näin pystyttiin varmistamaan, että koulutuksen suunnittelija yhteistyössä muiden opettajien ja tukipalveluiden kanssa pystyi selvittämään esports-toimialan osaamistarpeet. Koulutuksen suunnittelussa hyödynnettiin myös sidosryhmiltä mm. Suomen elektronisen urheilun liitolta saatuja kommentteja. Koulutukselle havaittiin selkeä tarve, koska pelaaminen on ammattilaistunut ja kansainvälisiä turnauksia seuraa kymmeniä miljoonia ihmisiä. Koulutus suunniteltiin nimenomaan tästä liiketoiminnan näkökulmasta. Suunnittelija toimi ja toimii myös itse aktiivisesti esports-yhteisöissä.

Opetussuunnitelmat tehdään osaamisperustaisesti ja opintojaksot on kiinnitetty tason 6 valtakunnallisiin ja tutkintokohtaisiin kompetensseihin. Opetussuunnitelmatyössä ja opetuksen käytännön toteutuksessa opintojaksojen tavoitteet, sisältö ja toteutus perustuvat näihin kompetensseihin. Jos opiskelijalla on aiempaa osaamista osaamistavoitteisiin nähden, opiskelija ahotoidaan alku- ja kehityskeskusteluissa. Opettaja arvioi opintojaksoa suunnitellessaan, että 1 opintopiste on 27 tuntia opiskelijatyötä. Projektiluontoisissa opintojaksoissa työmäärää seurataan projektipäiväkirjojen ja raporttien avulla.

Toteutus

Opiskelijoiden osaamista arvioidaan erilaisilla menetelmillä KAMKin pedagogisen toimintamallin mukaisesti. Arviointia tehdään myös vertais- ja itsearviointina. Opintojaksoista kerätään palautetta systemaattisesti ja sitä käytetään kehittämistyössä. Koulutuksesta vastaava henkilö seuraa aktiivisesti opiskelijoiden kehittymistä ja osaamisen kasvua. Kokonaisvaltainen kehittymisen arviointi tehdään kehityskeskusteluissa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

KAMK toimii yhteistyökorkeakoulujen kanssa esports-koulutusyhteistyöverkoston luomisessa ja koulutuksen kehittämisessä. Kehittämistä on projektoinut resurssien saamiseksi. Tästä esimerkkinä Esports Centers & Social Inclusion (eCSI) -projekti, jossa kehitetään partnereiden kanssa koulutukseen oppiaineita yhdistäviä koulutussisältöjä ja koulutuksen toimintatapoja. Esports-koulutus on täysin englanninkielinen, kansainvälinen koulutus.

Opiskelijavaihto on toimiva. KAMKilla on sopimus Stafforshiren yliopiston kanssa, ja opiskelijat voivat hakeutua myös muihin Business-osaamisalueen vaihtokohteisiin. Tutkinnossa hyödynnetään olemassa olevia kv-verkostoja. Kumppaneiksi on hankittu nimenomaan korkeakouluja, jossa on esports-koulutusta. Suomen elektronisen urheilun liiton SEULin kanssa tehdään yhteistyötä. Koulutusta on bechmarkattu, opiskelijat käyvät esports-kisoissa ja mm. SEUL on ottanut kantaa koulutuksen sisältöihin. SJ Gaming on tuottanut markkinointivideoita koulutuksiin ja KAMK on hyödyntänyt heidän some-kanaviaan hakuaikoina.

Koulutuksen ensimmäinen sisäänotto oli vuonna 2018. Koulutukseen voi hakeutua myös polkuopintojen kautta. Tosin polkupaikkoja voidaan tarjota vain muutama. Koulutusta kehitetään, opintojaksojen sisältöä ja toimintatapoja luodaan edelleen, joten jatkuvan oppimisen toimintatapoja ei ole vielä hiottu.

Koulutuksella on oma luokkatila koneineen, ohjelmistoineen ja oheislaitteineen. Opetusympäristö on digitaalinen. Opetuksessa käytetään paljon projektoituja, aitoja caseja eri opintojaksoissa. Sosiaalisessa oppimisympäristössä opiskelijat ovat järjestäneet esim. tykyillan, PHZ esports toiminta opiskelijoiden omana tiiminä, katsojatapahtumat. Opiskelijoita kannustetaan tiimityöhön, ja KAMK antaa tilojaan tiimien käyttöön. Yksittäisten opiskelijoiden esports-turnaukset sisällytetään opintoihin. Arviointikriteerit on kirjoitettu opintojaksokuvauksiin.

TKI on mukana koulutuksessa, kun sopivia aiheita löytyy. Esports-opiskelijoita hyödynnetään TKI-toiminnan kohderyhmänä ja testaajina. Esimerkkinä tästä on TKI-hankkeessa luotu sovellus silmäkäsikoordinaation tutkimiseen, jota opiskelijat benchmarkkasivat.

Arviointi ja kehittäminen

Opiskelijoilta kerätään palautetta opintojaksopalautteella, kehityskeskusteluissa ja sosiaalisissa tilanteissa.

Opiskelijoilta saatu palaute otetaan huomioon opintojakson toteuttamisessa jo kurssin aikana. Vastuuopettaja/opettajatuutori käy kehityskeskustelun ensimmäisen vuoden opiskelijoiden kanssa. Kehityskeskustelut käydään systemaattisesti kaksi kertaa vuodessa. Palautetta kerätään myös erilaisissa opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa toteutuneissa sosiaalisissa tilanteissa, jolloin saatuun palautteeseen voidaan reagoida ketterästi. Opetussuunnitelmaa uudistettiin keväällä 2020 opiskelijoilta ja sidosryhmiltä kerätyn palautteen perusteella. Opetussuunnitelmaa selkeytettiin mm. niin, että moduulien suhteen on selkeämmät linjaukset.

Opetusmenetelmät pohjautuvat KAMKin pedagogiseen toimintamalliin. Oppimistehtävät

kiinnitetään työelämän ilmiöihin ja projekteihin. Opiskelijoille mahdollistetaan esim. Esports Event Management sekä Esports Events ja Seminars -opintojaksoissa se, että he itse rakentavat esports-tapahtumia. Opiskelijat luovat ja etsivät tapahtumat itse ja tekevät niistä oppimispäiväkirjat. Osallistuminen tapahtumiin opinnollistetaan ja siitä tehdään erillinen raportti. Opiskelijoilla on oma KAMK esports club, joka järjestää mm. perjantaisin pelikerhoja, joihin opiskelijat koulutuksesta riippumatta pääsevät osallistumaan.

Jos opiskelija on vaihdossa tai suorittanut opintoja muissa korkeakouluissa, suoritetut opinnot hyväksiluetaan KAMKissa open curriculum -periaatteella. Myös siirto-opiskelijoiden kohdalla noudatetaan samaa periaatetta. Koulutuksen rakenne on modulaarinen ja mahdollistaa sen, että opiskelijat voivat suuntautua ottamalla valmennuksen tai tapahtumanjärjestämisen 15 opintopisteen kokonaisuudet. Kv-opintojen sisällyttäminen opintoihin on tehty joustavaksi – rakenteessa on 25 opintopisteen kokonaisuus, jolle ei ole määritelty opintojaksoja.

Opiskelijoilla on sama ydin kiinnostuksen kohteena, joten ryhmäytyminen on tiivistä. Opiskelijat voivat kuitenkin suuntautua uratavoitteidensa mukaisesti.

Koulutus suunniteltiin alun perin vastamaan kehittyvän ja kasvavan toimialan osaajien tarpeisiin. Kehittämisestä vastaava henkilö toimiin esports-verkostoissa kansallisesti ja kansainvälisesti. Opiskelijat toimivat opinnoissaan aktiivisesti esports-tapahtumissa ja tuovat palautetta kehittämistyön pohjaksi. Jatkuva oppiminen on otettu huomioon mahdollistamalla muutama polkuopiskelijapaikka.

Koulutuksen ja verkostotoiminnan kehittämiseen hankitaan myös projektirahoitusta. Yhteistyötahoja tässä kehittämisessä ovat mm. SJ eSports Oy, Vuokatti Sport Resort, Vuokatti-Ruka Urheiluakatemia (VRUA), e-urheiluseura Garde-Party.

Tämän tyyppinen koulutus on ainutlaatuinen Suomessa ja sen kehittämiseen halutaan saada auditoinnista palautetta.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Koulutus on ensimmäinen Suomessa ja sen kehittämistä tehdään verkostojen kautta esim. SEUL.	Työelämän ja valmistuneiden opiskelijoiden arviointi osaamistavoitteiden saavuttamisesta ja osaamisen relevanttius työelämän tarpeiden suhteen.
Alan yhteisöllisyys – pieni suuri korkeakoulu parhaimmillaan.	Pienen ammattikorkeakoulun haasteet opettajien erityisosaamisen saamiseksi. Eri alojen asiantuntijoiden saaminen koulutuksien toteuttamiseen.
Kehittyvät yhteistyömahdollisuudet esports koulutuksia toteuttavien esports-kouluttajien kanssa kv-ympäristössä.	Yhteistyön tiivistäminen erilaisia tapahtumia järjestävien kumppaneiden kanssa.

4.1 Esports business -koulutus

- Auditointiryhmän arvio

Koulutuksen suunnittelussa yhdistyvät aluekehitys ja kansainväliset työelämävalmiudet

KAMKin toteuttama, tradenomitutkintoon johtava Esports Business -koulutus on tällä hetkellä ainoa Suomessa. Koulutus koostuu liiketoiminnan perusopinnoista ja e-urheiluun liittyvistä opinnoista. Esports Business on kansainvälinen koulutus eli se toteutetaan englannin kielellä ja yhtenä sen tavoitteena on antaa opiskelijoille kansainvälisiä valmiuksia.

Koulutuksen suunnittelu on toteutettu pääsääntöisesti ESR-aluekehittämishankkeen yhteydessä. ESR-aluekehittämishankkeen loppuraportista selviää, että hanketta suunniteltaessa pyrittiin yhdistämään alueellinen kehitys sekä tulevien opiskelijoiden kansainväliset työelämävalmiudet. Loppuraportin mukaan tätä varten on luotu yhteistyöverkostoja sekä alueellisten että kansainvälisten toimijoiden kanssa. Itsearviointiraportissa nimetään kansainvälisiä yhteistyöyliopistoja sekä paikallisia sidosryhmätoimijoita. Itsearviointiraportissa ja auditointihaastatteluissa vahvistettiin, että suunnittelussa hyödynnettiin Suomen Elektronisen Urheilun Liiton (SEUL) palautetta. Lisäksi auditointihaastattelussa nousi esiin, että vaikka muita sidosryhmiä ei juurikaan ollut osallistunut koulutuksen sisällön kehittämiseen, osa heistä oli mukana ideoimassa kokonaisuutta. Auditointihaastattelun mukaan koulutusta suunniteltaessa otettiin huomioon e-urheilun tuore ja jatkuvasti muuttuva asema liiketoimintana ja siihen liittyvät haasteet. Tämä näkyy koulutuksen toteutuksessa selkeänä vahvuutena opiskelijalähtöisyyden, työelämäkeskeisyyden ja vahvojen sidosryhmäsuhteiden kautta. Auditointiryhmä nostaa haasteeksi koulutuksen alueellisen kehittämisen ja kansainvälisen orientaation yhteensovittamisen.

Henkilökunta ja opiskelijat ovat motivoituneita ja sitoutuneita kehittämiseen

Koulutuksen toteutuksessa on selkeitä vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Vahvuuksia ovat luova ja avoin toimintakulttuuri, joka edistää opiskelijoiden ja henkilökunnan sitoutumista ja hyvinvointia. Vahvuuksia ovat lisäksi koulutuksen selkeä työelämäkeskeisyys sekä vahvat suhteet sidosryhmiin. Haasteeksi auditointiaineistojen perusteella nousee eri opintojaksojen sisältöjen sitominen kokonaisvaltaisesti koulutuksen substanssiin sekä opetuksen laadun epätasaisuus. Opiskelijatyöpajassa opiskelijat kertoivat, että osa opintojaksoista liittyy huonosti heidän koulutukseensa tai on sidottu siihen vain pintapuolisesti. Lisäksi esiin nousi opetushenkilöstön nykyistä monipuolisemman asiantuntijuuden ja osaamisen tarve alati muuttuvan ja kasvavan e-urheilutoiminnan eri osa-alueilla. Opiskelijat myös kokivat opetuksen tason ja osaamisvaatimusten vaihtelevan koulutuksen eri osissa. Heidän mukaansa eri

opintojaksojen opetuksen taso vaihtelee, ja osassa opintojaksoista läpäisyvaatimukset olivat jopa liian helppoja.

Osa kansainvälisistä opiskelijoita korosti, että valinnaisten opintojaksojen vaihtoehdot ovat rajatut englanninkielisen tarjonnan riittämättömyyden takia. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa valinnaisten opintojaksojen tarjonnassa hyödynnetään esimerkiksi CampusOnlinen tarjontaa sekä yhteistyötä muiden koulutusorganisaatioiden kanssa. KAMKin johtoryhmän haastattelussa sekä itsearviointiraportissa nousi esiin, että opetukseen liittyvät haasteet tunnistetaan ja niihin pyritään aktiivisesti vastaamaan muun muassa tulevilla henkilöstörekrytoinneilla.

Verkkotyöpajassa opiskelijat kertoivat myönteisiä kokemuksia opetuksesta, joista erityisesti arvostettiin kahden kokoaikaisen opettajan toimintaa. Heidän osaamistaan, toimintaansa ja tapaansa sitouttaa opiskelijoita kehuttiin laajalti. Opiskelijatyöpajassa annetiin myönteistä palautetta myös vierailevien asiantuntijoiden luennoista. Auditointiryhmä suosittelee vierailijoiden määrän lisäämistä esimerkiksi etäluentoina ja yhteistyössä muiden koulutusorganisaatioiden kanssa, mikä olisi joustava tapa rikastuttaa ja laajentaa koulutuksen sisältöjä.

Opiskelijat toivat työpajassa esiin myönteisenä asiana myös koulutuksen vahvan opiskelijalähtöisyyden. Opiskelijoiden erilaiset tilanteet otetaan huomioon ja opintojen suorittaminen on mahdollista monin eri tavoin. Opettajien haastattelussa tuli esiin, että he pyrkivät aktiivisesti oppimaan opiskelijoilta, sillä monella opiskelijalla on työelämäkokemusta ja arvokasta tietoa e-urheilun ajantasaisesta liiketoimintaympäristöstä. Myös sidosryhmät tunnistivat opiskelijoiden vahvan osaamisen ja toivoivat, että opiskelijat olisivat nykyistä aktiivisemmin tuomassa kehittämisideoita työelämään. KAMKin vahvuus, eli itsearviointiraportissakin mainittu KAMKin joustava ja ketterä tapa toimia ja vastata koulutustarpeisiin, näkyy vahvasti myös Esports Business -koulutuksessa.

Opiskelijalähtöisyyden lisäksi tutkinnossa toteutuu avoin ja innovatiivisuuteen kannustava toimintakulttuuri niin henkilökunnan kuin opiskelijoiden keskuudessa. Osana KAMKin strategisia tavoitteita on hyvinvoiva työyhteisö. Haastattelujen perusteella tämä korostuu Esports Business -koulutuksessa, jossa toimintatapa on opiskelijalähtöinen ja opiskelijat huomioonottava. KAMKissa opettajien hyvinvoinnin osalta panostetaan siihen, että opettaja ei jää yksin, vaan opettajien työkokonaisuudet rakennetaan niin, että tiimiopettajuus on mahdollista.

Työpajassa opiskelijat toivat esiin, että opettajia on helppo lähestyä ja ilmapiiri on luottavainen ja rento. Erilaisia toimintamalleja kokeillaan rohkeasti ja opiskelijoita kannustetaan yrittäjyyteen muun muassa starttipaketin avulla. Opiskelijoiden aktiivinen toiminta näkyy myös KAMK Esports Klubin kautta. Luovan toimintakulttuurin ja vahvan sitouttamisen kautta opiskelijat, henkilökunta ja sidosryhmät muodostavat vahvan yhteisön, jolla on yhteinen tavoite.

Työelämäkeskeisyys on vahvuus myös koulutuksen toteutuksessa, jossa keskeisenä toimijana ovat sidosryhmät. Opiskelijat toivat esiin sidosryhmien tuoman hyödyn ja lisäarvon muun muassa

projektiopintoissa, minkä he nostivat esiin hyvänä oppimiskokemuksena.

Opiskelijoiden sitoutuminen Esports Business -koulutukseen on erinomaista ja toimintakulttuuri osaamista ja oppimista tukevaa. Auditointiryhmä suosittelee koulutuksen vahvuuksien vaalimista sekä niiden aktiivista mallintamista ja jakamista korkeakoulun eri puolille.

Koulutuksen arviointi on jatkuvaa toimintaa ja rohkeaan kehittämiseen pyrkivää

Itsearviointiraportin, haastatteluiden ja verkkotyöpajan mukaan opiskelijapalautteet ovat keskeisessä roolissa Esports Business -koulutusta arvioitaessa ja kehitettäessä. Opintojaksojen sisältöä muokataan aktiivisesti ja tarvittaessa nopeallakin aikataululla saadun palautteen perusteella. Koulutuksen jatkuva kehittäminen näkyy erityisesti vuonna 2020 tehdyssä opetussuunnitelmauudistuksessa, jossa on hyödynnetty sekä SEUL:in että opiskelijoiden palautteita ja lisäksi benchmarkattu ulkomaisia samankaltaisia koulutuksia tarjoavia instituutioita. Opetussuunnitelmauudistuksessa on huomioitu myös työelämän tarpeet.

Haastatteluissa henkilökunnan ja sidosryhmien jäsenet nostivat keskeiseksi kehityskohteeksi koulutuksen sitomisen vahvemmin osaksi kansainvälisiä markkinoita. Sidosryhmäverkostossa on nykyisin mukana paikallisia ja kotimaisia toimijoita, joten systemaattinen yhteyksien laajentaminen kansainvälisiin partnereihin ja nykyistä vahvempi kansainvälistyminen ovat luontevia seuraavia askeleita. Auditointiryhmä suosittelee koulutukselle liike-elämän toimijoista ja muista asiantuntijoista koostuvaa kansainvälistä ohjausryhmää, jonka yhtenä tehtävänä olisi Esport Business -koulutuksen kansainvälistymisen vahvistaminen ja tukeminen. Tällä voidaan paremmin vastata haasteisiin, joita alueellisen kehittämisen ja kansainvälisyyden yhdistäminen tuottaa sekä tukea alueellista kehittymistä kansainvälisillä yhteyksillä.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Vertaisoppimisen kohde ja kumppani

Keskustelu vertaisoppimisen kohteesta ja kumppanista aloitettiin elokuussa 2018. Kohteeksi haluttiin valita mahdollisimman laajasti eri koulutuksia koskettava ja ajankohtainen teema, ja kumppaniksi sellainen taho, jonka kanssa KAMKilla on jo yhteistyötä. Näin vertaisoppimisprosessi hyödyttäisi kehittämiskumppanuutta ja yhteistyötä, ja molemmat saisivat aidon hyödyn prosessista.

KAMK johtoryhmä valitsi vertaisoppimisen kohteeksi jatkuva oppimisen ja monimuoto-opetuksen. Jatkuva oppiminen on ajankohtainen teema, joka on nostettu hallitusohjelmassa yhdeksi keskeiseksi tarkastelunkohteeksi. Korkeakouluja mm. kannustetaan avaamaan koulutustarjontaa ja kehittämään korkeakoulujärjestelmää jatkuva oppimisen alustana. Jatkuva oppiminen on myös yksi vuoden 2021 alusta voimaan tulevan rahoitusmallin mittareista. Korkeakouluissa opiskelee enenevässä määrin erilaisia oppijoita erilaisin tavoittein, mikä tulee huomioida myös opetuksen toteutuksessa ja toteutusmuodoissa.

Kumppaniksi pyydettiin Centria-ammattikorkeakoulua, jonka kanssa KAMKilla on pitkäaikaista yhteistyötä. Centria tarjoaa koulutusta tekniikan, sosiaali- ja terveysalan sekä liiketalouden aloilla, ja profiloituu työelämälähtöisyyteen, digitalisaatioon ja kansainvälisyyteen. Perusteluina kumppanin valinnalle olivat Centrian laaja verkko-opetustarjonta, joka sisältyy kaikkiin tutkintokoulutuksiin, Centrian pitkän linjan kehittämistyö monimuotokoulutuksen ja verkko-opetuksen kehittämisessä, Centrian kanssa tehty aiempi yhteistyö uusissa avauksissa (eMentoroinnin kehittäminen) ja koulutusten toteuttamisessa (tekniikan alan YAMK-koulutus) sekä Centrian laaja avoimen amkin tarjonta (jatkuva oppiminen).

Vertaisoppimisen tavoitteena oli tutustua ja oppia kumppanin hyvistä käytänteistä, ja samalla tehdä näkyväksi omia hyviä käytänteitä. Vertaisoppimisen tavoitteiden määrittelemiseksi auditointitiimissä päätettiin, että jokainen osaamisalue/toiminto miettii omien koulutustensa/toimintansa näkökulmasta, mitä haluaa saada selville jatkuvaan oppimiseen ja monimuoto-opetukseen liittyen. Tämän lähestymistavan katsottiin palvelevan koulutuksia ja toimintoja parhaalla mahdollisella tavalla.

Vertaisoppimisprosessi – kuinka sen teimme

KAMKin auditointitiimillä, jolla oli vastuu auditointiin valmistautumisesta, oli keskeinen rooli vertaisoppimisprosessin toteuttamisessa. Auditointitiimin muodostivat edustajat osaamisalueilta (eri koulutusten näkökulma), koulutuksen kehittämisestä KAMK-tasolta, tietohallinnosta, opiskelijakunta KAMOsta, opiskelijapalveluista sekä KAMKin johdosta. Yhteisen ymmärryksen

saavuttamiseksi auditointitiimissä keskusteltiin, mitä jatkuvalla oppimisella ja monimuoto-opetuksella tarkoitetaan.

Kun vertaisoppimisen ja kumppani oli valittu, organisaatioiden rehtorit keskustelivat vertaisoppimisen toteuttamisesta, ja sopivat, että osapuolet sitoutuvat prosessiin. Prosessin yhteyshenkilöinä toimivat organisaatioiden laatupäälliköt.

Vertaisoppimisprosessi käynnistyi tammikuussa 2019 käydyllä aloituskeskustelulla, johon osallistuivat koulutuksen kehittämisestä vastaavia toimijoita ja laatupäälliköt molemmista organisaatioista. Vertaisoppiminen sovittiin toteutettavan vaihtamalla kysymyspatteristoja ja toteuttamalla vertaisoppimisvierailu. Laatupäälliköt keskustelivat pelisäännöistä ja tavoitteista, jotka sovittiin käsiteltävän ja hyväksyttävän molemmissa organisaatioissa.

Kysymyspatteristoja varten molemmat osapuolet laativat kysymykset, joilla selvittivät haluamiaan jatkuvaan oppimiseen ja monimuoto-opetukseen liittyviä asioita. KAMKissa osaamisalueet/toiminnot kokosivat kysymykset, joista auditointitiimi kokosi lopullisen Centrialle lähetettävän kysymyspatteriston. Kysymyspatteristot vaihdettiin huhtikuussa 2019, jonka jälkeen esitettiin tarkentavia ja ne käytiin läpi vierailulla.

KAMK vieraili Centriassa marraskuussa 2019. Vierailulle osallistui opetushenkilöstön edustajia eri koulutuksista, tietohallinnon edustaja, toimitusjohtaja/rehtori sekä palvelujohtaja. Tarkoituksena oli, että myös opiskelijakunnan edustaja osallistuu vierailulle, mutta tämä ei toteutunut. Centriasta olivat edustettuina vastaavat näkökulmat. Vierailu toteutettiin keskustelevana tilaisuutena, jossa käytiin läpi kysymyspatteristossa esille tulleita asioita ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Samassa yhteydessä Centrialle esitettiin kutsu vastavierailulle. Vastavierailu ei kuitenkaan toteutunut kevään 2020 aikana vallinneen poikkeustilanteen vuoksi, ja uudeksi ajankohdaksi on suunniteltu syyskuuta 2020.

Vertaisoppiminen – hyviä käytänteitä ja oppimista

Toteutettu prosessi toimi hyvin. Kysymyspatteristojen ja vastausten vaihto koettiin tehokkaaksi tavaksi tutustua asioihin ennen vierailua. Aikaa vierailulla Centriassa oli riittävästi, ja työskentely sujui joustavasti. Vapaasta keskustelusta koettiin joiltain osin haasteelliseksi löytää oleellinen. Vierailulla esille tulleet asiat vaativat osallistujien mielestä vielä jatkokeskustelua ja -tarkastelua. Joidenkin koulutusten edustajat, esimerkiksi sairaan- ja terveydenhoitajakoulutuksen, ovat jatkaneet keskustelua ja asioiden läpikäyntiä sähköpostitse. Vastavierailulla on suunnitelmissa työskennellä pienemmissä ryhmissä, jolloin koulutus-/toimintokohtaisia asioita voidaan käsitellä syvällisemmin.

Vierailulla nousi esille useita uusia näkökulmia ja aiheita, joita on tarkoitus käydä läpi vastavierailulla. Aiheita ovat mm. opiskelijarekrytointi, eOpintopalveluiden kehittäminen, opetussuunnitelmatyö, KAMKin cKAMK-toiminta käytännössä, YAMK-koulutukset.

Koulutusten suunnittelussa tullaan kehittämään KAMKin yhteisiä toimintamalleja, joihin

sitoutetaan kaikki koulutukset. Opiskelijan työkuorman ja opettajan resursoinnin kehittäminen yhteneväiseksi.

Oman organisaation hyvät käytännöt	Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt
cKAMK-toimintamalli	Opetuksen strateginen toimintaohjelma Carpe diem -malli opintojakson sisällön ja toteutuksen kehittämisessä

Antakaa konkreettinen esimerkki/esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.
• Centrian carpe diem -malliin tutustutaan tarkemmin, ja sen pohjalta suunnitellaan ja otetaan käyttöön samankaltainen käytänne opintojakson sisällön ja toteutuksen kehittämisessä.
• Ahotointi- ja opinnollistamisohjeistus ja käytänteet KAMKissa nostetaan kehittämiskohteeksi.
• Tarkastellaan monimuotokoulutuksen toteutustapoja KAMKissa (tekniikassa erilainen käytäntö kuin muiden koulutusten monimuotototeutuksissa).
Koulutustoiminnan poikkialaisessa ryhmässä keskustellaan ja suunnitellaan, miten asioiden suhteen edetään osana koulutuksen kehittämistä.

Auditointiryhmän palaute

Auditointikäsikirjan mukaan ”vertaisoppimisen tavoitteena on kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti saada palautetta omasta toiminnasta ja oppia toisen organisaation hyvistä käytännöistä.” Kajaanin ammattikorkeakoulu valitsi vertaisoppimisen kumppaniksi Centria-ammattikorkeakoulun, jonka kanssa KAMKilla on ollut vahvaa yhteistyötä. Vertaisoppimisen kohteena oli jatkuva oppiminen ja monimuoto-opetus, jotka ovat auditointiryhmän mielestä perusteltuja kehittämisen kohteita.

Jatkuva oppiminen on erityisen ajankohtainen kehittämisen kohde ja tässä valinnassa näkyy KAMKin halu kehittyä koulutuksen tarjoajana. Jatkuva oppiminen on keskeinen yhteiskunnallinen haaste ja se on kirjattu myös Suomen hallitusohjelmaan tärkeäksi kehityskohteeksi. Se on myös yksi ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin mittareista. Centrialla on laaja kokemus monimuotokoulutuksesta ja verkko-opetuksesta, joten vertaisoppimisen kumppani on auditointiryhmän mielestä perusteltu.

Vertaisoppimisen suunnitelman tavoitteet oli määritelty hyvin. Tavoitteiksi määriteltiin ”tutustuminen kumppanin hyviin käytäntöihin ja niistä oppiminen sekä omien käytänteiden arvioiminen suhteessa Centrian käytänteisiin”. Tavoitteissa otettiin huomioon KAMKin jokaisen osaamisalueen näkökulma. KAMKin sisäinen auditointitiimi edusti kattavasti ja monipuolisesti KAMKin organisaatiota. Tiimissä oli jäseninä opiskelijaedustaja sekä eri osaamisalueiden, koulutuksen kehittämisen ryhmän, tietohallinnon ja KAMKin johdon edustajat.

Vertaisoppimisen tavoitteet saavutettiin vain osittain. Kumppanin hyvistä käytänteistä ja toimintatavoista kuultiin ja keskusteltiin, mutta palaute omasta toiminnasta jäi vajaaksi. Koronapandemia viivästytti suunniteltua aikataulua, ja vastavierailu toteutettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen etäyhteyksin. Vertaisoppimisen hyödyt jäivät auditointiryhmälle epäselviksi, vaikka niitä pyrittiin auditointiprosessin aikana selvittämään. Auditointihaastattelujen perusteella vertaisoppimisesta ei ollut selkeästi viestitty KAMKin henkilöstölle eikä opiskelijoille. Auditointiryhmä suosittelee suunnitellun vertaisoppimisen prosessin loppuun saattamista, prosessin hyvien käytänteiden selkeää dokumentointia, systemaattista jalkauttamista sekä aktiivista viestimistä vertaisoppimisen tuloksista.

Liite 1. Arviointialueiden kriteerit tasolle hyvä

Arviointialue 1: Osaamista luova korkeakoulu

1.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutukset suunnitellaan siten, että niillä on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Suunnittelussa varmistetaan koulutustarjonnan yhteys korkeakoulun strategiaan, koulutuksen työelämärelevanssi, kansainvälistyminen ja jatkuvan oppimisen tarpeet. Tutkintojen osalta varmistetaan niiden vastaavuus Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen. Koulutus suunnitellaan siten, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnitteluun. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen siten, että tutkimukseen perustuva tieto kytkeytyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita käyttäen. Korkeakoululla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi.

1.2 Koulutuksen toteutus

Korkeakoulu soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Koulutuksen toteutus tukee tavoitteellista oppimista ja opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan. Opiskelija saa oppimisestaan palautetta, joka tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen toteutukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään. Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan läpi opiskelijan opintopolun. Korkeakoulu huolehtii riittävistä resursseista, ohjauksesta ja muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tukemiseksi.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Korkeakoulu kerää ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille tarkoituksenmukaisella tavalla. Korkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksia varmistaakseen niiden ajantasaisuuden suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Koulutustoiminnassa varmistetaan jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Koulutuksissa analysoidaan, miten niille asetetut osaamistavoitteet saavutetaan. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden

kehittämisessä.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 2: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

Korkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Korkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Korkeakoulun toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Tarkoituksenmukaisilla menettelytavoilla varmistetaan, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista.

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta uudistavat yhteiskuntaa. Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteet. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Korkeakoulu edistää avointa tiedettä.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

Korkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin. Korkeakoulu hakeutuu uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista. Korkeakoululla on tavoitteellista yhteistyötä alumniensa kanssa ja se hyödyntää alumnejaan kehittämistyössään. Korkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan sekä uudistamiseen.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 3: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoulun laatupolitiikan, joka on julkinen. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Järjestelmä tukee korkeakoulun profiilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista. Korkeakoulu varmistaa, että korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Korkeakoululla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Korkeakoululla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Korkeakoulu pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämisessä on näyttöä. Järjestelmän kehittäminen on systemaattista. Korkeakoulun laatukulttuuri on osallistavaa ja avointa. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.