KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Riitta Rissanen, Ding Ma, Adel Rizvi, Hanna Teräs, Niina Nurkka ja Kirsi Mustonen. Karelia-ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Petri Raivo, Pekka Auvinen, Pia Hiltunen, Jaana Tolkki, Ulla Asikainen ja Anne Ilvonen**
Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **5:2024**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-838-5 pdf**

Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Riitta Rissanen, Ding Ma, Adel Rizvi, Hanna Teräs, Niina Nurkka ja Kirsi Mustonen

Karelia-ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Petri Raivo, Pekka Auvinen, Pia Hiltunen, Jaana Tolkki, Ulla Asikainen ja Anne Ilvonen

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 1.3.2024.

Laatuleima on voimassa 1.3.2030 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 – Karelia-ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Koulutusperäisen maahanmuuton edistäminen

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Laatujärjestelmä ja erityisesti laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa sekä laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen.

Kumppani: Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Karelia-ammattikorkeakoulun koulutusten suunnittelulla ja toteutuksella on vahva yhteys strategiaan ja alueelliseen kehittämiseen.

- Karelia-ammattikorkeakoulun koulutuksen ja TKI-toiminnan strategiset valinnat luovat hyvän perustan aluevaikuttavuuden kehittämiselle.
- Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä on korkeakouluyhteisössä tunnistettu, ja sillä tuotettua tietoa hyödynnetään monipuolisesti ammattikorkeakoulun johtamisessa.
- Karelian korkeakouluyhteisö ja Pohjois-Karjalan maakunta ovat sitoutuneet koulutusperäiseen maahanmuuttoon strategisena valintana.

Kehittämissuositukset

- Karelia-ammattikorkeakoulun tulee entistä monipuolisemmin hyödyntää oppimisesta ja opintojen etenemisestä kerättyä tietoa opiskelijoiden ohjauksen ja opintojen henkilökohtaistamisen kehittämiseksi.
- Karelia-ammattikorkeakoulun tulee asettaa nykyistä kunnianhimoisempia tavoitteita yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja tehdä yhdessä sidosryhmien kanssa uusia rohkeita avauksia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi.
- Karelian tulee johtamisen ja strategiatyön tueksi selkeyttää ja kuvata ennakointityön prosessit, menettelytavat ja vastuut osana Karelian laatu- ja johtamisjärjestelmää.
- Karelian tulee kuvata, vastuuttaa ja viestiä kansainvälisten opiskelijoiden opintopolku hakuvaiheesta työllistymiseen.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Karelia-ammattikorkeakoulu (Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi)

Författare

Riitta Rissanen, Ding Ma, Adel Rizvi, Hanna Teräs, Niina Nurkka och Kirsi Mustonen.

Karelia-ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Petri Raivo, Pekka Auvinen, Pia Hiltunen, Jaana Tolkki, Ulla Asikainen och Anne Ilvonen

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen av Karelia-ammattikorkeakoulu godkändes den 1 mars 2024.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 1 mars 2030.

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 Karelia-ammattikorkeakoulu valde

Främjande av utbildningsinvandring

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Kvalitetssystemet, särskilt användningen av kvalitetssystemet i den strategiska ledningen samt kvalitetssystemets funktion och utveckling

Partner: Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Planeringen och genomförandet av Karelia-ammattikorkeakoulus utbildningar har ett starkt

samband med strategin och den regionala utvecklingen.
- De strategiska valen för Karelia-ammattikorkeakoulus utbildning och FUI-verksamhet skapar en god grund för utvecklingen av verksamhetens genomslag i regionen.
- Karelia-ammattikorkeakoulus kvalitetssystem är känd inom högskolegemenskapen och den information systemet tar fram utnyttjas mångsidigt i yrkeshögskolans ledning.
- Utbildningsrelaterad invandring är ett strategiskt val som Karelias högskolegemenskap och landskapet Norra Karelen har förbundit sig till.

Rekommendationer

- Karelia-ammattikorkeakoulu ska på ett mångsidigare sätt än tidigare utnyttja den information som samlats in om lärandet och studiegången för att utveckla handledningen av de studerande och individualiseringen av studierna.
- Karelia-ammattikorkeakoulu ska ställa upp ambitiösare mål för verksamhetens genomslag i samhället och tillsammans med intressentgrupperna göra nya modiga öppningar för att öka genomslaget i samhället.
- Karelia-ammattikorkeakoulu bör förtydliga och beskriva processerna, praxis och ansvaren för framsynsarbetet som en del av sitt kvalitets- och ledningssystem för att stödja ledningen och strategiarbetet.
- Karelia-ammattikorkeakoulu ska beskriva, fördela ansvaret för och informera om studiestigen för internationella studerande från ansökningsfasen till sysselsättning.

Abstract

Title of publication

Audit of the Karelia University of Applied Sciences (Karelia-ammattikorkeakoulun auditointi)

Authors

Riitta Rissanen, Ding Ma, Adel Rizvi, Hanna Teräs, Niina Nurkka and Kirsi Mustonen

Self-assessment of Karelia University of Applied Sciences (eds.) Petri Raivo, Pekka Auvinen, Pia Hiltunen, Jaana Tolkki, Ulla Asikainen and Anne Ilvonen

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The Karelia University of Applied Sciences passed the audit on 1 March 2024.

The Quality Label is valid until 1 March 2030.

The audit team’s evaluation of 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 Karelia University of Applied Sciences

The promotion of educational immigration

Theme and partner for benchlearning

Theme: The quality system, in particular the use of the quality system in strategic management and the functioning and development of the quality system

Partner: Seinäjoki University of Applied Sciences

Key strengths and recommendations

Strengths

- Karelia University of Applied Sciences has a strong connection between the planning and

implementation of degree programmes and its strategy and regional development.
- The strategic choices made in degree programmes and RDI activities at Karelia University of Applied Sciences lay a good basis for the development of regional impact.
- The quality system of Karelia University of Applied Sciences has been recognised in the higher education community and the information produced by the system is used in a versatile manner in the management of the University of Applied Sciences.
- The Karelia UAS higher education community and the region of North Karelia are committed to education-based immigration as a strategic choice.

Recommendations

- Karelia University of Applied Sciences should use the information collected on learning and the progress of studies more diversely to enhance the guidance of students and the individualisation of studies.
- Karelia University of Applied Sciences should set more ambitious objectives for societal impact and work in cooperation with stakeholders to make new bold initiatives to increase societal impact.
- To support management and strategy work, Karelia UAS should clarify and describe the processes, methods and responsibilities of foresight work as part of its quality and management system.
- Karelia UAS should describe, assign responsibilities for and communicate about the study path of international students from the application stage to employment.

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

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- Rehtori-toimitusjohtaja Riitta Rissanen, Lapin ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
- Elinvoimajohtaja Ding Ma, Lappeenrannan kaupunki (varapuheenjohtaja)
- Opiskelija Adel Rizvi, Metropolia Ammattikorkeakoulu
- Yliopettaja Hanna Teräs, Tampereen ammattikorkeakoulu

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat arviointiasiantuntijat Niina Nurkka ja Kirsi Mustonen Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta (Karvi). Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 15.-16.11.2023. Projektipäällikkö Niina Nurkka osallistui auditointivierailun haastatteluihin etäyhteyksin ja Niina Nurkan sijasta auditointivierailulle osallistui Karvin korkeakouluharjoittelija Terhi Talvio. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	12.10.2022
Auditointiryhmän nimeäminen	3.3.2023
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	23.8.2023
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	2.10.2023
Auditointivierailu	15.-16.11.2023
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	1.3.2024
Raportin julkaiseminen	1.3.2024
Julkistamisseminaari	18.3.2024
Kehittämistyön seuranta	2027

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

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminta alkoi väliaikaisella toimiluvalla vuonna 1992 ja vakinaisena ammattikorkeakouluna vuonna 1996. Karelian toimitilat sijaitsevat Joensuussa kahdella kampuksella. Ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 4000 tutkinto-opiskelijaa ja työskentelee noin 320 asiantuntijaa. Karelia on ollut vahva TKI-toimija koko historiansa ajan. Karelia on ollut vuodesta 2020 alkaen mukana eurooppalaisessa yliopistoverkostossa INVESTissä.

Organisaatio

Karelia Ammattikorkeakoulu Oy on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous. Karelian hallitus päättää strategiasta ja yhtiön strategisista ratkaisuista. Karelian rehtori toimii myös osakeyhtiön toimitusjohtajana. Vararehtori johtaa koulutustoimintaa ja toimii rehtorin varahenkilönä. Hallinto- ja talousjohtaja johtaa ammattikorkeakoulun taloutta ja hallintoa sekä vastaa korkeakoulun laadunhallinnasta. Tutkimus- ja kehittämisjohtaja johtaa ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä tutkimus- ja asiantuntijapalveluita. Kehittämisryhmillä (koulutus, jatkuva oppiminen, TKI-toiminta, laatu) on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun johtamisessa, yhteisten toimintatapojen sopimisessa ja toiminnan kehittämisessä. Kehittämisryhmissä on mukana opiskelijakunnan edustajia.



Kuvio 1. Karelian organisaatio

Karelia2030 -kestävää elinvoimaa!

Karelia2030 -strategia laadittiin laajasti henkilöstöä ja sidosryhmiä osallistavana prosessina. Karelian 2020-luvun strategiset valinnat on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Karelian strategiset valinnat

Strategiassa on kuvattu kutakin strategista valintaa koskevat välitavoitteet eli metroradat. Metroradat kuvaavat strategisten valintojen välivaiheita ja -tavoitteita, joiden kautta strategisia valintoja toteutetaan. Strategiaa toteutetaan vuosittain laadittavan Karelia/TASO-sopimuksen avulla. Sopimukseen kirjattujen tulos- ja kehittämistavoitteiden toteutumista seurataan kolmannesvuosittain toiminta- ja talouskatsauksissa sekä vuositasolla johdon katselmuksessa. Strategian kokonaisuuden toteutumista seurataan kustakin strategisesta valinnasta laadittujen metroratojen sekä muutaman vuoden välein tapahtuvan strategian väliarvioinnin avulla. Viimeisin väliarviointi toteutettiin keväällä 2023.

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 auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Karelia-ammattikorkeakoulun koulutusten suunnittelulla ja toteutuksella on vahva yhteys ammattikorkeakoulun strategiaan ja alueelliseen kehittämiseen.
- Kareliassa opiskelijoita kuullaan ja opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa opetukseen ja koulutukseen liittyviin asioihin.
- Työelämäauditoinnit vahvistavat koulutusten työelämärelevanssia ja tukevat koulutusten kehittämistä.

Kehittämissuositukset

- Karelian tulee entistä rohkeammin ja innovatiivisemmin ennakoida toimintaympäristön ja työelämän muutoksia koulutusten suunnittelussa.
- Karelia-ammattikorkeakoulun tulee entistä monipuolisemmin hyödyntää oppimisesta ja opintojen etenemisestä kerättyä tietoa opiskelijoiden ohjauksen ja opintojen henkilökohtaistamisen kehittämiseksi.
- Karelian tulee vahvistaa palautejärjestelmäänsä kehittämällä uudenlaisia läheisyysperiaatteen mukaisia, entistä paremmin opettajien ja opiskelijoiden tarpeita vastaavia palautteenkeruun ja -käsittelyn toimintamalleja.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Karelia 2030 -strategia linjaa koulutustoiminnan valintoja ja kehittämistoimia. Koronapandemia ja sota Ukrainassa ovat vaikuttaneet voimakkaasti ammattikorkeakoulun koulutustoimintaan. Monien strategialinjausten merkitys on kriisien myötä korostunut, mutta ne ovat edellyttäneet myös nopeita muutoksia. Karelian koulutus on laajentunut ja uudistunut strategiakauden alkuvaiheessa. Tutkintokoulutuksen sisäänotto on kasvanut ja useita uusia suomen- ja englanninkielisiä amk- ja yamk-koulutuksia on käynnistynyt tai käynnistymässä. Koronapandemia on vauhdittanut koulutuksen toteutustapojen uudistumista. Myös jatkuvan oppimisen merkitys on kasvanut työelämän ja toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin ja murroksiin vastaamiseksi.

Karelian koulutuksen suunnittelun prosesseja ovat

- koulutustoiminnan suunnittelu,
- opetussuunnitelmatyö,
- opintojen toteutussuunnittelu,
- työaikasuunnittelu ja
- työjärjestyssuunnittelu.

Strategia ja työelämäläheisyys konkretisoituvat opetussuunnitelmissa

Opetussuunnitelmat ovat yksi Karelian pedagogisen johtamisen keskeisistä työkaluista. Ne arvioidaan ja päivitetään tarvittavilta osin muutaman vuoden välein. Viimeisin uudistus toteutettiin vuosina 2020–2022 (uudistuksen tavoitteet) ja uudet suunnitelmat otettiin käyttöön vuonna 2022.

Karelian opetussuunnitelmat ovat olleet osaamisperustaisia vuodesta 2005 alkaen. Tutkintojen osaamistavoitteet on määritelty koulutuskohtaisina ja yhteisinä kompetensseina. Uudistusten yhteydessä osaamistavoitteet päivitetään ja niiden taso suhteessa tutkintojen ja osaamisen viitekehykseen arvioidaan. Karelia soveltaa Arenen kansallisia suosituksia yhteisistä kompetensseista. Yhteiset ja alakohtaiset kompetenssit on kiinnitetty opetuksen suunnittelujärjestelmässä opintojaksoihin. Yhteisiin kompetensseihin liittyvää osaamisen kehittymistä tarkastellaan osana opintojaksojen arviointia. Kumulatiivisen osaamisen arviointia tehdään osana opiskelijoiden vuosittaisia kehityskeskusteluja. Tältä osin työ itsearviointimallin rakentamiseksi on vielä kesken.

Karelian opetussuunnitelmatyöskentelyn vahvuuksia ovat tiivis strategialiittymä, säännöllinen ja systemaattinen opetussuunnitelmien arviointimalli sekä työelämän osallistaminen opetussuunnitelmatyöhön. Opiskelijoiden osallistaminen ei toteutunut kaikissa koulutuksissa suunnitelmien mukaisesti koronapandemian aiheuttamien rajoitusten ja muutosten takia.

Opetussuunnitelmien toimivuutta arvioidaan 2–3 vuoden välein OPS-keskusteluissa, joiden tavoitteena on tunnistaa hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet sekä paikantaa yhteisiä kehittämistarpeita. Keskustelut luovat systemaattisen rakenteen tarkastella toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. OPS-työn yhteydessä on Kareliassa rakennettu yhteiseurooppalaisia tutkinnon osia osana eurooppalaista yliopistoverkosto INVESTiä.

OPS-keskusteluun ja siihen liittyvän itsearvioinnin laatimiseen osallistuu koulutusten henkilöstöä, opiskelijoita ja työelämän edustajia. Keskusteluissa sovitaan opetussuunnitelmiin tehtävistä muutoksista. OPS-arvioinneista koostetaan koko ammattikorkeakoulua koskeva raportti. Niissä havaitut kehittämistarpeet voivat myös käynnistää koko ammattikorkeakoulun yhteisen OPS-uudistuksen.

Tutkimus- ja oppimisympäristöjä uudistetaan systemaattisesti

Kareliassa hyödynnetään ja kehitetään monipuolisesti erilaisia oppimisympäristöjä. Viime vuosina erityisenä kehittämisen kohteena ovat olleet digitaaliset oppimisympäristöt ja palvelut. Tulevaisuuden työ -hankkeessa on hankittu opetusteknologiaa, kehitetty tilojen ja teknologioiden pedagogista hyödyntämistä sekä edistetty työelämälähtöistä oppimisen muotoilua. Kareliaan on rakennettu digitaalista sisällöntuotantoa varten videoiden ja podcastien tuotantoon optimoidut studiot. Kehittäjäopettajat ovat toteuttaneet etä- ja hybridityöhön sekä yhteiskehittämiseen liittyviä kokeiluja uusia oppimisympäristöjä ja teknologioita hyödyntäen sekä toimineet opettajien kouluttajina ja vertaistukena. Tilojen ja teknologioiden hyödyntäminen opetuksessa vaatii edelleen tukea ja opettajilta valmiutta rohkeisiin kokeiluihin. Henkilöstön tueksi onkin rekrytoitu erillinen opetusteknologia-asiantuntija. Oppimisympäristöjen ja uusien digitaalisten oppimisratkaisujen kehittäminen ovat tapa vastata haasteisiin, jotka liittyvät koulutuksen vetovoimaan, jatkuvan oppimisen laajentamiseen sekä väljästi asuttujen alueiden koulutustarpeisiin.

Jatkuva oppiminen laajenee suunnitelmallisesti

Jatkuvan oppimisen vahvistaminen on yksi Karelia2030-strategian keskeisistä valinnoista. Tavoitteena on profiloitua työyhteisöjen osaamisen laaja-alaiseksi kehittäjäksi sekä tuottaa joustavalla koulutuksella ja kumppanuusyhteistyön avulla ratkaisuja monimuotoistuvan työn ja työurien haasteisiin. Korkeakoulujen yhteistyöopinnot ovat laajentuneet tavoitteiden mukaisesti ja Karelian opinnot ovat olleet kysyttyjä muiden korkeakoulujen opiskelijoiden keskuudessa. Karelia on toteuttanut Itä-Suomen yliopiston opiskelijoille merkittävän osan tietojenkäsittelytieteen kandidaattitutkinnon opinnoista. Avoimen ammattikorkeakoulun opinnot ovat kehittyneet hyvin opiskelijarekrytointiin liittyvien opintojen osalta. Työelämän muutosten tueksi suunnattujen avoimen ammattikorkeakoulun opintojen laajentuminen ei ole toteutunut suunnitellulla tavalla.

Jatkuvan oppimisen haasteisiin vastaamiseksi vuonna 2021 laadittiin vuosittain päivitettävä kehittämissuunnitelma, joka ohjaa jatkuvan oppimisen palvelujen kehittämistä ja toiminnan priorisointia

Vahvuudet

Hyvin toimivat koulutuksen suunnittelun perusprosessit

INVEST-verkoston eurooppalaisena yhteistyönä toteutettavien erikoistumisvuosien kytkeminen Karelian opetussuunnitelmiin

Säännöllinen opetussuunnitelmien arviointi ja päivittäminen koulutusten ja johdon välisenä vuorovaikutuksellisena prosessina

Kehittämiskohteet

Opettajien yhteissuunnittelun ja monialaisen yhteistyön vahvistaminen opetuksen suunnittelussa

Jatkuvan oppimisen tarpeiden tasavertainen huomioiminen henkilöstöresursoinnissa

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Koulutus on strategisesti suunnattua ja alueen tarpeisiin vastaavaa

Karelia-ammattikorkeakoulussa koulutustarjontaa on kehitetty vastaamaan strategisia ja alueellisia tarpeita. Uusia koulutuksia aloitetaan vastaamaan tunnistettuihin työelämän tarpeisiin. Kareliassa on koulutuksen kehittämisryhmä, jonka tehtävänä on koulutuksen strategisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja seuranta. Auditointihaastattelujen mukaan myös kahdesti vuodessa järjestettävät henkilöstön strategiapäivät vahvistavat korkeakoulun strategian ja koulutustarjonnan kohtaamista. Auditointihaastatteluissa esiin tulleita hyviä esimerkkejä työelämälähtöisestä koulutuksen suunnittelusta olivat Sairaanhoitajaksi Pohjois-Karjalaan -hanke, jonka tuella vuonna 2024 aloitetaan yhteistyössä työnantajan kanssa toteutettava kielituettu sairaanhoitajakoulutus ulkomaalaistaustaisille opiskelijoille sekä uudet geronomi- ja dronekoulutukset.

Kareliassa yhtenä strategisena painopisteenä on koulutusperäisen maahanmuuton edistäminen. Yhtenä tavoitteena on kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden määrän kasvu. Kareliassa myös kansainvälisiä koulutuksia on suunniteltu yhdessä työelämän kanssa ottamalla huomioon alueelliset tarpeet. Tästä esimerkkinä on syksyllä 2020 aloitettu Industrial management -koulutus. Auditointihaastattelujen mukaan ennen uuden koulutuksen aloittamista Kareliassa tehtiin monipuolinen arviointi, jossa otettiin huomioon työelämän näkökulma ja sidosryhmiltä kerätyt palautteet. Itsearviointiraportin mukaan Kareliassa koulutusten kansainvälistymistä edistetään myös yhteistyössä The INVEST European Universities alliance -verkoston kanssa. Opetussuunnitelmatyön yhteydessä verkostossa on rakennettu yhteiseurooppalaisia tutkinnon osia.

Itsearviointiraportin ja auditointivierailun perusteella Karelia on merkittävä alueen työvoiman ja osaajien kouluttaja sekä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien tarjoaja. Auditointivierailulla vahvistui näkemys siitä, että Kareliassa työelämäyhteistyötä hyödynnetään koulutustarjonnan suunnittelussa siten, että koulutustarjonta vastaa maakunnan kehittämistarpeita. Maakuntastrategia, kaupungin elinvoimastrategia ja keskeisten yhteistyökumppaneiden strategiat ohjaavat ja täydentävät koulutustarjonnan suunnittelua. Erilaiset kehittämisryhmät, kuten koulutuksen kehittämisryhmä ja jatkuvan oppimisen kehittämisryhmä, työelämäauditoinnit, sekä TKI-yhteistyö varmistavat osaltaan koulutusten ja jatkuvan oppimisen tarjonnan työelämärelevanssia. Auditointihaastatteluiden mukaan työelämässä on kuitenkin tarpeita, joihin Karelian koulutuksilla ei pystytä vastaamaan. Haasteena on myös ennakointitiedon kertyminen yksittäisille henkilöille. Auditointiryhmä suosittelee koulutusten ja jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelussa kehittämään nykyistä rohkeampaa ja innovatiivisempaa ennakointia sekä menetelmiä, joilla järjestelmällisesti kootaan yhteen eri tahoille kertynyttä ja eri menetelmin kerättyä ennakointitietoa.

Analytiikkatietoa kannattaa nykyistä laajemmin hyödyntää opintojen suunnittelussa

Karelia-ammattikorkeakoululla on selkeät ja systemaattiset prosessit ja menettelytavat koulutustoiminnan johtamiseen, koulutuskokonaisuuksien suunnitteluun ja hyväksymiseen sekä opetussuunnitelmatyöhön. Prosesseilla on erikseen nimetyt vastuuhenkilöt. Vararehtori hyväksyy koulutuskokonaisuudet. Vuosina 2020–2022 tehdyssä opetussuunnitelmauudistuksessa kuvattiin koulutusten pedagogisia valintoja ja työelämäyhteistyötä sekä laadittiin Karelian yhteisen osaamisen arviointikriteerit. Itsearviointiraportin mukaan Karelian opetussuunnitelmat on laadittu osaamisperustaisesti vuodesta 2005 lähtien. Koulutuksilla ja opintojaksolla on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet, jotka on esitetty opinto-oppaassa. Henkilöstön työpajassa tuotiin esiin, että osaamisperustaisuus näkyy opetussuunnitelmissa sekä opintojaksojen tavoitteissa, sisällöissä ja arviointiperusteissa.

Karelian tarjoamien tutkintojen kuvaukset vastaavat Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallista viitekehystä. Opintojaksojen laajuudet ja työmäärät määritellään opinto-oppaassa ECTS-järjestelmän mukaisesti. Haastatteluista ja työpaja-aineistosta käy kuitenkin ilmi, että opintojaksojen työmäärissä on suurta vaihtelua ja eri lukukausilla on eri määrä opintojaksoja. Lisäksi samankaltaisia opintojaksoja, joihin sisältyy kuormittavia ja laajoja tehtäviä, tulee opiskelijoille suoritettavaksi samanaikaisesti. Toisaalta opiskelijat toivat myös esiin, että heillä on tarvittaessa mahdollisuus vaikuttaa työkuormaansa esimerkiksi pyytämällä lisäaikaa tehtävien palauttamiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa kartoitetaan menettelytapoja, joita voidaan hyödyntää opiskelijoiden opintojen ja tehtävien ajoituksen sekä aikataulujen suunnittelussa opiskelijoiden kuormituksen tasaamiseksi. Kartoituksessa kannattaa selvittää mahdollisuuksia hyödyntää suunnittelussa Karelian oman tietoportaalin Karelia-Vipusen tuottamaa tietoa.

TKI-toiminnan ja opetuksen integraatio tuottaa uuttaa tietoa ja osaamista opetuksen sisältöihin

Auditointivierailun perusteella Kareliassa käytetyt opetus- ja oppimisen arviointimenetelmät sekä oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Karelian työelämäläheiset oppimisympäristöt ja opetusmenetelmät motivoivat opiskelijoita ja mahdollistavat oppimisen mielekkäällä tavalla. Opetus- ja arviointimenetelmiä sekä oppimisympäristöjen pedagogisessa hyödyntämisessä on kuitenkin haastattelujen ja työpaja-aineiston perusteella jonkin verran epätasaisuutta niin koulutusten kuin opintojaksojenkin välillä. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa varmistamaan, että kaikilla koulutusaloilla opettajilla on osaamistavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi riittävä osaaminen monipuolisten opetus- ja arviointimenetelmien sekä oppimisympäristöjen pedagogiseen hyödyntämiseen.

Auditointivierailun aikana auditointiryhmä vakuuttui siitä, että Kareliassa on tahtoa kehittää opetusmenetelmiä ja pedagogisia oppimisympäristöjä. Opetusmenetelmien kehittämisen tukena toimivat esimerkiksi opettajien digipedagogisia tarpeita tukeva digimentoritoiminta, koulutuksen

sisäiset auditoinnit ja tiimiopettajuus. Tulevaisuuden työ -kehittämishankkeessa on uudistettu pedagogisia oppimisympäristöjä ja uudella kehittäjäopettajamallilla halutaan laajentaa ja levittää opettajien pedagogista osaamista. Lisäksi opetushenkilöstön Peda-aamukahveilla jaetaan hyviä käytäntöjä ja tehdään näkyviksi uusia pedagogisia kokeiluja sekä järjestetään työpajoja osaamisen arvioinnin monipuolistamiseksi.

Kareliassa tunnistetun kehittämistarpeen myötä TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota on tiivistetty. Vuonna 2018 tehtiin palautteen perusteella organisaatiomuutos, jossa TKI-toiminta siirrettiin koulutusaloille. Haastattelujen perusteella organisaatiomuutoksen seurauksena TKI tukee nyt entistä paremmin koulutusta ja työelämäosaamista, ja opettajat osallistuvat aiempaa enemmän TKI-toimintaan. Auditointiaineiston perusteella opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua TKI-toimintaan ja vahvistaa näin osaamistaan ja työelämävalmiuksiaan. Koulutuksessa TKI-toimintaa toteutetaan projekteina sekä osana opetusta työelämän toimeksiantoina, harjoitteluina ja opinnäytetöinä. TKI-toiminta tuottaa uutta tietoa ja osaamista opetuksen sisältöihin.

Opiskelijoita ja sidosryhmiä kuullaan ja hyödynnetään koulutuksen suunnittelussa

Haastatteluiden ja opiskelijatyöpaja-aineiston perusteella Kareliassa kuullaan opiskelijoita ja heillä on hyvät mahdollisuudet osallistua Karelian koulutusten suunnitteluun ja kehittämiseen. Opiskelijat voivat antaa palautetta koulutuksestaan vastaamalla palautekyselyihin. Lisäksi opiskelijoilla on edustus erilaisissa työryhmissä, kuten koulutuksen kehittämisryhmässä ja laaturyhmässä sekä Karelia-ammattikorkeakoulun hallituksessa. Jatkuvan oppimisen kehittämisryhmän kokoukseen opiskelijoita kutsutaan käsiteltävän asiakokonaisuuden mukaan. Haastatteluiden mukaan koulutusohjelmatasolla opiskelijoiden osallistaminen opetussuunnitelmatyöhön voisi kuitenkin olla nykyistä aktiivisempaa. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään uusia toteutustapoja opiskelijoiden opetussuunnitelmatyöhön osallistamiseen kaikissa koulutuksissa.

Auditointiaineiston mukaan Karelian koulutusten suunnittelun ja opetussuunnitelmatyön vahvuutena on työelämän osallistaminen. Tämä sai vahvistusta auditointivierailun aikana. Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö koulutusten suunnittelussa on aktiivista, mistä hyvinä esimerkkeinä ovat uusien koulutusten aloittaminen ja koulutusten työelämäauditoinnit. Auditointihaastatteluiden perusteella 70 prosenttia Kareliasta valmistuneista opiskelijoista jää työskentelemän Pohjois-Karjalan alueelle. Alumnit ovatkin ammattikorkeakoululle merkittävä voimavara, jota voisi hyödyntää vielä nykyistä monipuolisemmin työelämän tarpeiden kartoittamisessa koulutusten ja erityisesti jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelussa. Auditointiryhmä suosittelee alumnien osallistamista ja hyödyntämistä koulutusten suunnitteluun entistä systemaattisemmin ja monipuolisemmin.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Tutkintosääntö ja prosessikuvaukset linjaavat yhteiset toimintatavat ja vastuut

Karelian koulutuksen toteutukseen ja opiskelijavalintaan liittyvät yhteiset toimintatavat on kirjattu prosessikuvauksiin, joita ovat :

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

Prosessikuvausten lisäksi vuosittain päivitettävässä ammattikorkeakoulun tutkintosäännössä on koulutuksen toteutukseen liittyviä linjauksia.

Opiskelijavalinnan käytännöt on kuvattu prosessikuvauksessa. Suurin osa tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoista valitaan yhteishaun ja -valinnan perusteella. Erillishaun ja -valinnan merkitys on lisääntynyt viime vuosina. Kaikissa valintamenettelyissä toimitaan valtakunnallisten linjausten mukaisesti. Rekrytoinnin kehittämiseksi ja keskeyttämisten vähentämiseksi on otettu käyttöön valintakoekursseja. Tietojenkäsittelyn koulutuksessa toteutettu seuranta osoittaa, että eronneiden määrä on vähentynyt ja opintojen läpäisy parantunut. Hyvien kokemusten myötä valintakoekursseja on otettu käyttöön uusilla koulutusaloilla.

Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa toimitaan lainsäädännön, tutkintosäännön ja erillisen ohjeistuksen mukaisesti. Opiskelijoilla on oikeus hyödyntää aiempaa osaamistaan osana tutkintoa riippumatta siitä, missä ja miten osaaminen on hankittu. Opintojen hyväksi lukemisessa noudatetaan ammattikorkeakoululain säädöksiä. Pääsääntöisesti voidaan hyväksi lukea alle 10 vuotta vanhoja opintoja. Muulla tavoin hankittu osaaminen osoitetaan näytön avulla.

Opintojen sujuvuutta seurataan säännöllisesti ammattikorkeakoulun, koulutusvastuun, opiskelijaryhmän, opiskelijan ja opintojakson tasolla. Seurannassa hyödynnetään tiedolla johtamisen työkaluja ja oppimisanalytiikkaa. Havaittuihin haasteisiin tartutaan mahdollisimman varhain esimerkiksi lisäopetuksella ja -ohjauksella. Opetusmenetelmät valitaan siten, että ne

tukevat opintojakson osaamistavoitteiden saavuttamista ja opiskelijoiden opintojen sujuvaa etenemistä. Oppimisprosessissa korostetaan opiskelijan oman aktiivisuuden merkitystä. Opiskelija saa palautetta oppimisestaan osaamisen arvioinnin yhteydessä opettajalta. Monilla opintojaksoilla arvioinnin tukena käytetään opiskelijoiden itse- ja vertaisarviointia, mutta tämän osalta koulutusvastuiden välillä on vaihtelua. Lisäksi työelämän edustajat osallistuvat arviointiin esimerkiksi harjoitteluissa, opinnäytetöissä ja opintoihin kytketyissä työelämätoimeksiannoissa.

Opiskelijahyvinvointi rakentuu eri toimijoiden yhteistyönä

Karelian kaikissa koulutuksissa on koulutetut opinto-ohjaajat ja jokaisella opiskelijaryhmällä on oma opettajatuutori. Kareliassa toimii myös kaksi uravalmentajaa. Vastuu opiskelijoiden ohjauksesta ja tuesta on koko Karelian henkilöstöllä. Myös opiskelijatuutoreilla ja opiskelijaryhmissä toimivilla VIP-opiskelijoilla (välittämisen ilmapiiri –toiminta) on tärkeä rooli. Karelian opiskelijaohjauksen ja opiskeluhyvinvoinnin vastuut on määritelty ohjaus- ja hyvinvointisuunnitelmassa. Opiskelijaohjausta ja sen kehittämistä koordinoi kolmen vuoden määräajaksi valittu opotyöpari. He tekevät tiivistä yhteistyötä opiskelijahyvinvointipalveluja koordinoivien opintokuraattorien kanssa. Opintokuraattoriresurssia on viime vuosina lisätty ja kohdennettu erityisesti opintojen etenemiseen liittyviin haasteisiin sekä oppimisen tukeen. He osallistuvat aktiivisesti opintojen etenemistä tukevien ratkaisujen ja toimintamallien kehittämiseen ja toteuttavat lukuvuosittain systemaattista toiminnan raportointia, arviointia ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelua. Raportoinnin avulla koulutuspäälliköt, opinto-ohjaajat ja johto saavat selkeän kuvan opiskelijoiden tuen tarpeesta ja tehdyistä toimenpiteistä. Raportoinnin lisäksi opotyöpari ja opintokuraattorit pitävät kerran vuodessa opiskeluhyvinvointikatsauksen johtoryhmässä ja koulutuksen kehittämisryhmässä. Opiskelijahyvinvointipalveluja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä opiskelijakunta POKAn kanssa.

Työelämäyhteydet syvenevät opintojen edetessä

Työelämäyhteydet ovat tiiviisti mukana koulutuksen toteutuksessa suunnitteluvaiheesta osaamisen arviointiin saakka. Karelissa pidetään tärkeänä varhaisia työelämäyhteyksiä ja niiden syvenemistä opintojen edetessä. Yhteydet oman alan työelämään alkavat jo ensimmäisenä opintovuonna työpaikkavierailujen, vierailevien luennoitsijoiden ja monissa koulutuksissa myös työelämätoimeksiantojen ja harjoittelujaksojen kautta. Karelian hanketoiminnalla laaditun WorkSmart-toimintamallin avulla tuetaan aktiivisesti opiskelijoiden ja työnantajien tutustumista ja verkottumista sekä opiskelijoiden uraohjausta. Opintojen edetessä yhteydet syvenevät harjoitteluissa ja opinnäytetyön yhteydessä. Ammatillisen kasvun opintojaksolla opiskelijat saavat tukea oman työuransa suunnitteluun ja tukea työllistymiseen. Kareliassa uraohjausta toteuttaa opinto-ohjaajien lisäksi kaksi uravalmentajaa. Uraohjauksen ja työllistymisen tuen systematisointi ja vahvistaminen ovat olleet Karelian kehittämiskohteita vuosina 2022 ja 2023. Vuoden 2023 aikana Kareliassa on toteutettu palvelumuotoilutyöpajoja, joissa on kuvattu opiskelijan uraohjauksen polku ja selkeytetty ohjaustoimijoiden roolitusta. Lukuvuonna 2022–2023 toteutetuissa työelämäauditoinneissa arvioitiin työelämäyhteistyön toimivuutta ja saatiin kehittämisehdotuksia yhteistyön tiivistämiseksi. Työelämäyhteistyötä

kehitetään auditointipalautteen sekä AVOP- ja OPALA-palautteiden pohjalta.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Selkeät ja säännöllisesti päivitettävät koulutustoiminnan prosessikuvaukset ja ohjeistukset	Tutkintotason osaamistavoitteiden toteutumisen systemaattinen arviointi
Hyvin toimiva ja monipuolinen opinto-ohjauksen ja opiskeluhyvinvoinnin palvelukokonaisuus	Työelämäyhteistyön tiivistäminen työelämäauditoinnin ja opiskelijapalautteiden pohjalta

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Koulutuksen toteutuksen prosessit on kuvattu selkeästi

Karelia-ammattikorkeakoululla on selkeät opiskelijavalinnan prosessikuvaukset. Karelia on mukana valtakunnallisessa yhteishaussa ja ammattikorkeakoulujen yhteisessä opiskelijavalinnassa. Itsearviointiraportin mukaan erillishaun ja -valinnan merkitys on lisääntynyt viime vuosina. Hyvien kokemusten perusteella erillisiä valintakoekursseja on otettu käyttöön useilla koulutusaloilla. Myös kansainvälisten tutkintojen hakuprosessia on kehitetty ja perinteisen yhteishaun lisäksi on otettu käyttöön erillisiä valintapolkuja. Valintaprosessin kaikissa vaiheissa pyritään varmistamaan hakijoiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Valintaan tyytymättömällä hakijalla on mahdollisuus hakea oikaisua.

Prosessikuvausten lisäksi koulutuksen toteutukseen, kuten aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnistamiseen liittyviä linjauksia ja ohjeistuksia esitetään vuosittain päivitettävässä tutkintosäännössä ja erillisissä ohjeistuksissa. Opintojen alussa opiskelijat laativat henkilökohtaisen opintosuunnitelman, jota päivitetään opintojen edetessä. Opintojen etenemisen tukena on opetussuunnitelma, josta käyvät ilmi tutkinnon suorittamisen edellyttämä osaaminen, tutkinnon osat sekä opiskelijan ammatillisen kasvun prosessi. Opintoihin sisältyvälle harjoittelulle ja opinnäytetyöprosessille sekä mahdolliselle kansainväliselle vaihdolle on selkeästi määritellyt prosessit ja ohjeet, jotka ovat opiskelijoiden saatavilla Karelian verkkosivuilla ja opiskelijaintra Pakissa.

Opiskelijoiden opintojen etenemistä ja integroitumista työelämään tuetaan monin tavoin

Auditointivierailun aikana tuli esiin, että Kareliassa opiskelijoiden opintojen etenemistä, valmistumista ja integroitumista työelämään tuetaan monin tavoin. Opiskelijoille on järjestetty monipuolisia tukipalveluja opintojen edistämisen ja oppimisen tueksi. Opiskelijoiden tukena toimivat opettaja- ja opiskelijatuutorit, VIP-opiskelijat sekä opiskelijakunta POKAn vastuuhenkilöt. Opiskelijoille on tarjolla opinto-ohjausta ja erityistä tukea. Kaikissa koulutuksissa on nimetty opinto-ohjaaja, joka vastaa kyseisen koulutuksen opinto-ohjaukseen liittyvistä asioista. Opinto-ohjausta on tarjolla sekä ammattikorkeakoulututkintoa että ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaville opiskelijoille. Auditointihaastattelujen mukaan myös kirjaston palveluja ja toimintoja on kehitetty tukemaan opiskelijoiden opintoja entistä paremmin.

Haastatteluissa ja työpajoissa opiskelijat toivat esiin opettajien osaamisen sekä yksilöllisen tuen ja kannustamisen opinnoissa. Opettajat käyttävät monipuolisesti eri opetusmenetelmiä ja hyödyntävät teknologiaa ja oppimisympäristöjä opetuksessaan. Toisaalta opiskelijat myös toivoivat Moodlen ja muiden digitaalisten alustojen selkeyttämistä ja päivittämistä sekä nykyistä

enemmän monialaisia projekteja. Auditointiryhmä suosittelee, että kaikissa koulutuksissa varmistetaan, että henkilöstö noudattaa yhteisiä ohjeita digitaalisten alustojen käytössä. Lisäksi Karelian kannattaa selvittää nykyistä monipuolisempia mahdollisuuksia moniammatilliseen yhteistyöhön koulutusten toteutuksessa.

Opiskelijoiden työpaja-aineiston perusteella opiskelijoiden arvioinnissa ja oppimisesta saadun palautteen käytännöissä on kehittämistä. Opiskelijat kokivat, että he eivät saa kaikilla opintojaksoilla henkilökohtaista palautetta tai heille jää epäselväksi, mistä opintojakson arvosana muodostuu. Auditointiryhmä suosittelee, että opintojaksojen arviointia kehitetään formatiiviseen suuntaan, ja itse- ja vertaisarviointia hyödynnetään nykyistä enemmän.

Kareliassa on kehitetty opinnäytetyöprosessia ja opinnäytetyöhön liittyviä ohjeistuksia. Kaikissa koulutuksissa on opinnäytetyövastaavat, joiden tehtävänä on huolehtia, että opinnäytetöihin liittyvät ohjeet ja tiedot ovat ajantasaisia ja helposti löydettävissä. Auditointivierailulla toteutetuissa opiskelija- ja henkilöstötyöpajoissa opinnäytetyöprosessi ja opinnäytetöiden ohjaus saivat paljon hyvää palautetta.

Kareliassa on tehty useita kehittämistoimenpiteitä, jotka edistävät opiskelijoiden integroitumista työelämään ja samalla vahvistavat alueen työelämää. Haastattelut ja työpajat osoittivat, että Karelia on arvostettu ja tunnistettu työelämäkouluttaja. Opiskelijat kokevat työelämäyhteydet ja opettajien työelämäosaamisen vahvoina. Työelämäauditoinneissa nousseiden tarpeiden pohjalta koulutuksen toteutuksia on kehitetty ja niihin on sisällytetty työelämästä tullutta uutta tietoa. Lisäksi opetuksessa hyödynnetään opintojaksokohtaisia työelämäkumppanuuksia. Osaajia harvaan asutulle alueelle -kehittämishanke on hyvä esimerkki yhteistyöstä toisen asteen koulutuksen, kuntien, yritysten ja elinkeinoelämän kanssa. Hankkeen tuotoksena on syntynyt innovatiivisia harjoittelupolkuja ja tapoja harjoittelujaksojen toteuttamiseen sekä uusia kestäviä toimintamalleja alueelliseen yhteistyöhön. Itsearviointiraportin mukaan Kareliassa on myös kaksi uravalmentajaa, jotka opinto-ohjaajien lisäksi toteuttavat opiskelijoiden uraohjausta.

Auditointivierailulla Karelia-Vipusen esittely sekä useat haastattelut osoittivat, että Kareliassa tiedolla johtamisen valmiudet ja osaaminen ovat korkealla tasolla. Oppimisanalytiikan mahdollisuuksia opiskelijoiden omana edistymisen seurannan ja itseohjautuvuuden tukemisen välineenä ei kuitenkaan vielä hyödynnetä niin paljon kuin olisi mahdollista. Auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa hyödynnetään entistä monipuolisemmin oppimisesta ja opintojen etenemisestä kerättyä tietoa opiskelijoiden ohjauksen ja opintojen henkilökohtaistamisen kehittämiseksi.

Kareliassa hyvinvointityö on arvostettua ja sitä tehdään yhteistyössä eri toimijoiden kanssa

Auditointihaastattelut ja henkilöstön työpajan mukaan hyvinvointityö on Kareliassa arvostettua, ja se on sisällytetty osaksi strategiaa. Kareliassa tehdään opiskelijahyvinvointityötä eri toimijoiden yhteistyönä, jolloin saadaan erilaisia näkökulmia ja opiskelijoiden hyvinvoinnin kehittämiseksi. Kareliassa on opintokuraattorin palvelut sekä konsultoiva erityisopettaja. Opiskelijaohjauksen ja

opiskeluhyvinvoinnin vastuut on määritelty ohjaus- ja hyvinvointisuunnitelmassa.

Kareliassa on saavutettavuussuunnitelma, joka on julkisesti nähtävillä Karelian verkkosivuilla. Lisäksi henkilöstölle järjestetään saavutettavuuskoulutuksia. Tavoitteena on varhainen puuttuminen ja oikea-aikaisen tuen tarjoaminen. Tässä käytetään hyväksi oppimisanalytiikkaa, jonka avulla löydetään varhaisia signaaleja ja tunnistetaan tuen tarpeessa olevia opiskelijoita. Auditointihaastattelujen mukaan tarjolla on erilaisia palveluja ja toimintoja, kuten matalan kynnyksen vastaanotto, johon opiskelija voi ottaa yhteyttä ilman ajanvarausta. Lisäksi tukipalvelut järjestävät yhdessä opiskelijakunta POKAn kanssa erilaista ryhmä- ja vapaa-ajan toimintaa. Karelian ja Itä-Suomen yliopiston Joensuun kampuksen yhteinen SYKETTÄ-korkeakoululiikunta järjestää liikuntapalveluja opiskelijoille ja henkilöstölle. Kareliassa kerätään paljon analytiikkatietoa, joten seuraavana askeleena auditointiryhmä suosittelee tiedolla auttamista ja kertyvän tiedon pohjalta oikein kohdennettujen interventioiden kehittämistä hyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Kareliassa on lokakuussa 2023 päivitetty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, joka koskee henkilöstöä ja opiskelijoita. Haastatteluista kävi ilmi, että opiskelijat ovat hyvin aktiivisia hyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden edistämisessä. Ammattikorkeakoulu on myös reagoinut heidän esittämiinsä aloitteisiin nopeasti. Esimerkkinä tästä on sukupuolineutraalien WC-tilojen järjestäminen. VIP-opiskelijatoiminnan tarkoituksena on tehdä opiskelusta nykyistä helpompaa, vähentää yksinäisyyttä ja kiinnittää huomiota ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Parannusehdotuksista keskustellaan kuukausittaisissa VIP-kokouksissa, johon VIP-opiskelijoiden lisäksi osallistuvat kuraattori sekä opettajia eri koulutuksista. Opiskelijahaastatteluiden ja työpajojen perusteella Kareliassa vallitsee hyvä yhteishenki sekä välitön ja avoin keskusteluyhteys opiskelijoiden ja opettajien kesken.

Opiskelijoiden hyvinvointi ja yhdenvertaisuus ovat keskeisiä teemoja myös kehitettäessä koulutusperäistä maahanmuuttoa. Vieraaseen ympäristöön ja kulttuuriin saapuvat opiskelijat tarvitsevat erityistä tukea integroituakseen ja kotoutuakseen Kareliaan ja Pohjois-Karjalan alueelle. Auditointiryhmä suosittelee, että yhteistyötä ammattikorkeakoulun tukipalveluiden, koulutusten ja opiskelijakunnan kesken jatketaan, jotta varmistetaan, että hyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden tukeminen toteutuu myös kansainvälisten opiskelijoiden tarpeet huomioon ottaen.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Koulutustoiminnan arviointi- ja kehittämiskäytännöt kytkeytyvät osaksi Karelian yhteisiin ja kaikkia toimintoja koskeviin toimintatapoihin, joita on kuvattu luvussa 3. Ammattikorkeakoulun toiminnan arvioinnin käytäntöjä ovat

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

Yhteinen tilannekuva säännöllisellä tulosseurannalla ja monipuolisella arvioinnilla

Koulutustoiminnan tuloksia seurataan ja tuloksia ennakoidaan säännöllisesti osana Karelian tiedolla johtamisen käytäntöjä. Kareliassa on yli 10 vuoden ajan kehitetty Karelia-Vipunen –tietoportaalia. Alkuvaiheessa kehitystyö keskittyi erityisesti koulutustoimintaa palvelevaan tietotuotantoon, mutta on laajentunut ammattikorkeakoulun kaikkiin ydintoimintoihin sekä henkilöstö- ja taloustietoihin. Tiedontuotanto on hyvin pitkälle automatisoitua ja portaalia kehitetään jatkuvasti. Opintojen etenemisen seurantaportaalin kaupallistamisesta on tehty sopimus paikallisen ICT-yrityksen kanssa, joka kehittää portaalin pohjalta järjestelmää suomalaisten korkeakoulujen tarpeisiin.

Koulutusten taloutta ja toiminnan tuloksia arvioidaan kuukausittain Rapsa-raportoinnin yhteydessä. Rapsaan osallistuvat johtoryhmä ja esihenkilöt ja sen yhteydessä päätetään tarvittavista välittömistä kehittämistoimista. Karelia/TASO-sopimuksessa määriteltyjen kehittämistoimien etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista seurataan kolmannesvuosittain. Vuositasolla toiminnan tuloksia arvioidaan johdon katselmuksessa. Koulutustoiminnan tuloksia arvioidaan sekä kokonaisuutena että jokaisen koulutusvastuun itsearvioinnin pohjalta. Johdon katselmusprosessin yhteydessä jokaisen koulutuksen ja hallinnon tiimin henkilöstön kanssa käydään palautekeskustelut ja niille annetaan myös kirjallinen johdon palaute edeltävän vuoden toiminnasta. Keskusteluissa paneudutaan menneen tarkastelun ohella myös kuluvan vuoden tilanteeseen sekä lähitulevaisuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Yhteisillä, säännöllisillä tapaamisilla on tärkeä merkitys yhteisen tilannekuvan rakentamisessa. Koulutusten henkilöstöllä on säännöllisesti kokouksia, joissa arvioidaan ja käsitellään ajankohtaisia asioita ja suunnitellaan tulevaa. Koulutuksen kehittämisryhmä kokoontuu kuukausittain käsittelemään toimintasuunnitelmassa määriteltyjä ja kulloinkin ajankohtaisia teemoja. Tulosseurannan pohjalta keskeisiksi kehittämiskohteiksi ovat nousseet ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen läpäisyn parantaminen ja

tutkintotavoitteiden saavuttaminen.

Opiskelijapalautteessa pitkät aikasarjat

Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta useilla eri tavoilla. Jokaisella opintojaksolla opiskelijat voivat antaa kyseiseen opintojaksoon liittyvää palautetta. OPALA-lukuvuosipalautteessa kohteena on yksittäistä opintojaksoa laajempi ajanjakso. OPALA-palautekyselyissä vastaajina ovat 1., 2., 3. ja opintojen loppuvaiheen opiskelijat. Karelialla on OPALA-palautteesta kattava aikasarja vuodesta 1999 alkaen. Valtakunnallisessa AVOP-kyselyssä valmistuvat opiskelijat antavat koko opintoihinsa liittyvää palautetta. Lisäksi opiskelijat voivat antaa ja heitä rohkaistaan antamaan palautetta suoraan esim. opintojakson vastuuopettajalle tai verkossa avoimen palautekanavan kautta. Kaikkien palautteiden keräämisestä ja käsittelystä on erilliset ohjeistukset. OPALA- ja AVOP-palautteista laaditaan koko ammattikorkeakoulua koskeva palautteen palaute ja OPALA-palautteesta myös koulutuskohtaiset palautteen palautteet. Vuonna 2022 OPALA-palautteen pohjalta Karelian yhteiseksi kehittämiskohteeksi sovittiin suuren vastaajamäärän varmistaminen kaikissa koulutuksissa ja opiskelijaryhmissä. Vastausajan tiivistäminen, kyselyjen toteuttamisen vastuuttaminen opinto-ohjaajille ja opiskelijakunta POKAn kanssa toteutettu tehokas markkinointi varmistivat erittäin hyvän vastaajamäärän. Opiskelijatyytyväisyys (OPALA-palaute) oli erittäin hyvää ja ammattikorkeakoulun historian parasta.

Opintojaksopalautetta kerätään systemaattisesti jokaiselta opintojaksolta. Lukuvuonna 2022–2023 opintojaksopalautteen vastausprosentti oli 14,3 ja keskiarvo 4,36 (asteikolla 1–5). Opintojaksopalautteen osalta palautteen palaute -käytännöt ovat vaihtelevia. Näitä käytäntöjä kehitetään parhaillaan ja opintojaksopalaute on tarkoitus liittää osaksi opettajien tulosportaalia Karelia-Vipusessa. Myös opiskelijakunta POKAn kautta tulee palautetta ja sitä käsitellään sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Palautteita hyödynnetään aktiivisesti koulutustoiminnan sekä opintojen toteutusten ja opetussuunnitelmien kehittämistyössä.

Laatupoikkeamiin puututaan läheisyysperiaatteella

Läheisyysperiaatteella on keskeinen merkitys Karelian laadunhallinnassa. Läheisyysperiaate tarkoittaa sitä, että asiat hoidetaan ja toiminnan kehittäminen tapahtuu niin lähellä niiden ilmenemistä kuin mahdollista. Esimerkiksi opintojaksojen opettajat ja eri toimintojen vastuuhenkilöt vastaavat omien opintojaksojensa ja oman työnsä kehittämisestä. Mikäli kehittämistyössä vaaditaan sellaisia ratkaisuja, joita yksittäinen työntekijä ei voi tehdä, hän välittää asian yksikön esihenkilön tai toiminnasta vastuussa olevan henkilön tehtäväksi. Jos tilanne vaatii koko ammattikorkeakoulua koskevia muutoksia tai linjauksia, asia siirtyy ammattikorkeakoulun kehittämisryhmien ja johdon vastuulle.

Opiskelijakunta POKAn kanssa yhteistyössä on rakennettu toimintamalli opiskelijakunnalle tulevien opiskelijapalautteiden käsittelyyn yhteistyössä Karelian henkilöstön kanssa. Yhdessä rakennettu toimintatapa on selkiyttänyt erityisesti yksittäisiin opettajiin liittyvien palautteiden käsittelyä.

Vahvuudet

Systemaattinen ja vakiintunut opiskelijapalaute- ja palautteen käsittelyprosessi

Jatkuvasti kehittyvä Karelia-Vipunen-tietoportaali ja kehittyneet tiedolla johtamisen käytännöt

Läheisyysperiaatteen toimivuus arjen haasteiden ratkaisemisessa

Kehittämiskohteet

Amk-tutkintokoulutuksen läpäisyn parantaminen ja tutkintotavoitteiden saavuttaminen

Hallinto- ja tukipalveluiden systemaattiset arviointi- ja kehittämiskäytännöt

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Palaute- ja arviointitietoa käytetään koulutusten kehittämisessä

Itsearviointiraportin ja haastatteluiden mukaan Karelian johtoryhmä ja koulutuspäälliköt seuraavat kuukausittaisen Rapsa-raportoinnin yhteydessä koulutusten toiminnan tuloksia ja osaamistavoitteiden saavuttamista. Kehittämistoimenpiteistä päätetään tarpeen mukaan. Auditointivierailun mukaan Karelia-Vipusen kautta saatua tietoa hyödynnetään opintojen toteutusten ja etenemisen arvioinnissa. Käytössä on useita tietolähteitä, joista syntyneen tiedon pohjalta eri toimijat, kuten koulutuspäällikkö, opinto-ohjaaja ja opettaja saavat toimenkuvansa mukaisen seurantanäkymän, jonka pohjalta kehittämistoimiin on mahdollista ryhtyä oikea-aikaisesti. Henkilöstön työpajassa tuotiin esiin, että opettajat seuraavat osaamistavoitteiden saavuttamista monipuolisilla ja opiskelijan oppimista tukevilla arviointimenetelmillä. Arviointia ohjaavat alakohtaiset ammatilliset osaamisalueet ja -kompetenssit.

Karelia kerää palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä monin eri tavoin. Opiskelijat voivat antaa palautetta jokaisesta opintojaksosta. Lisäksi käytössä on OPALA-palautejärjestelmä, jolla palautetta kerätään vuosittain. Valtakunnallisessa AVOP-kyselyssä valmistuvat opiskelijat antavat palautetta saamastaan koulutuksesta. Kareliassa on selkeät prosessit ja ohjeistukset palautteiden keräämiseen ja käsittelyyn. Koulutuksia ja opintojaksoja on kehitetty palautteiden perusteella. Myös OPALA-palautejärjestelmää on kehitetty siitä saadun palautteen perusteella. AVOP- ja OPALA-palautteista laaditaan koko ammattikorkeakoulua koskeva palautteen palaute, ja OPALA-palautteesta koulutuskohtaiset palautteen palautteet. Opiskelijoiden mukaan heille viestitään siitä, mitä asioita OPALA-palautteen perusteella on kehitetty.

Auditointivierailun haastatteluissa ja työpajoissa kävi ilmi, että opiskelijat antavat palautetta koulutuksesta usein myös opiskelijakunta POKAn kautta sekä suorana palautteena koulutuspäälliköille ja opettajille. Läheisyysperiaatteen mukaiset matalan kynnyksen lähestymistavat, kuten VIP-opiskelijatoiminta (VIP = välittämisen ilmapiiri) sekä Karelian opiskelijakunta POKAn ”Mikä mättää” -lomake on koettu hyviksi palautteen väyliksi. Itsearviointiraportin mukaan läheisyysperiaatteella tarkoitetaan sitä, että asiat hoidetaan ja toiminnan kehittäminen tapahtuu niin lähellä niiden ilmenemistä kuin mahdollista.

Sekä johdon, henkilöstön että opiskelijoiden haastatteluissa läheisyysperiaatetta pidettiin palautekäytännöissä hyvänä ja joustavana toimintamallina. Ongelmatilanteet ja kysymykset ratkaistaan ensin opiskeluympäristössä opettajan ja tarvittaessa koulutuspäällikön kanssa, mutta tarpeen mukaan asia on mahdollista viedä eteenpäin rehtorille asti. Auditointiryhmä näkee läheisyysperiaatteen Karelian vahvuutena, mutta suosittelee varmistamaan, että eri koulutusten opiskelijoita kohdellaan kaikissa tilanteissa yhdenvertaisesti.

Haastatteluissa sekä opiskelijoiden ja henkilöstön työpajoissa nostettiin esiin myös palautejärjestelmiin liittyviä haasteita. Opiskelijoiden näkökulmasta palautteen antaminen opintojakson päätyttyä ei aina tunnu mielekkäältä, sillä palautteen vaikutukset näkyvät vasta opintojaksojen myöhemmissä toteutuksissa. Opiskelijat eivät myöskään koe saavansa vastapalautetta siitä, miten opintojaksoja on kehitetty palautteen perusteella. Opettajat puolestaan kokevat, että eivät aina saa palautejärjestelmän avulla riittävästi opintojaksojen kehittämiseen tarvittavaa tietoa tai vastausmäärät jäävät niin vähäisiksi, ettei niiden perusteella ole mielekästä tehdä muutoksia opintojaksolle. Sekä opiskelijat että opettajat pohtivat palautekeskusteluja tai muunlaisia formatiivisen palautteen malleja mielekkäinä vaihtoehtoina opintojakson päätyttyä annettavalle opintojaksopalautteelle. Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia vahvistaa palautejärjestelmäänsä kehittämällä uudenlaisia läheisyysperiaatteenmukaisia, nykyistä paremmin opettajien ja opiskelijoiden tarpeita vastaavia palautteen keräämisen ja käsittelyn toimintamalleja.

Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että myös tukipalvelut keräävät monin tavoin palautetta toimintansa kehittämiseksi. Kehittämistarpeita tulee esiin OPALA-palautejärjestelmän ja muiden palautejärjestelmien kautta, mutta myös jokapäiväisessä kanssakäymisessä ja erilaisissa tapaamisissa opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. Henkilöstöpalaute ohjaa henkilöstöhallinnon toimintaa. Kirjastolla on käytössä ammattikorkeakoulujen yhteinen palautekysely, jonka lisäksi kirjastotietokannan kautta on mahdollista antaa jatkuvaa palautetta.

Työelämäauditoinnit tukevat koulutusten kehittämistä

Karelia-ammattikorkeakoulussa koulutusten sisältöä arvioidaan säännöllisesti. Uusi arviointikierros on alkamassa vuonna 2024. Auditointihaastatteluiden mukaan suunnitelmallinen opetussuunnitelmatyö, TKI-yhteistyö ja kuukausittain kokoontuva koulutuksen kehittämisryhmä tukevat koulutusten sisältöjen kehittämistä. Yksi osoitus opetussuunnitelmien onnistuneesta kehittämisestä on se, että uusille opiskelijoille järjestettävässä tulohaastattelussa moni on maininnut opetussuunnitelman tekijänä, joka sai heidät valitsemaan Karelian opiskelupaikaksi.

Yhtenä tärkeänä koulutusten arviointitapana Kareliassa on ollut lukuvuonna 2022–2023 yhteistyössä Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa toteutettu työelämäauditointi. Auditointiaineiston mukaan työelämäauditoinnissa arvioitiin kaikkien Karelian ammattikorkeakoulutukintojen ja jatkuvan oppimisen työelämärelevanssia. Auditointihaastattelun mukaan työelämäauditoinneissa nousi esiin koulutusten kehittämiseen liittyviä asioita. Vaikka kaikkia kehittämisideoita ei välttämättä viety suoraan opetussuunnitelmiin, ne on otettu huomioon opintojen toteutuksessa. Esimerkiksi työelämän edustajat osallistuvat vierailevina luennoitsijoina opetukseen tuomaan ajantasaista tietoa. Lisäksi on sovittu opintojaksokohtaisista kumppanuuksista työelämän kanssa. Auditointiryhmä suosittelee työelämäauditointimallin edelleen kehittämistä ja työelämäauditointien jatkamista niin, että niitä voidaan toteuttaa säännöllisenä yhteistyönä työelämän kanssa.

Auditointihaastattelujen perusteella Karelia kehittää monipuolisia jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. Sidosryhmiltä tulleita aloitteita kuunnellaan, ja esimerkiksi jatkuvan oppimisen

palvelumuotoilutyöpajoissa kehitetään jatkuvan oppimisen tarjontaa. Jatkuvan oppimisen väyliä ovat Karelian avoimen ammattikorkeakoulun opinnot, erikoistumiskoulutukset, työvoimakoulutukset, valmentavat koulutukset, täydennyskoulutukset, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot sekä räätälöidyt tilauskoulutukset ja valmennukset. Ammattikorkeakoulussa on laadittu vuosittain päivitettävä jatkuvan oppimisen kehittämissuunnitelma, jossa asetetaan strategiset tavoitteet ja nimetään vastuuhenkilöt jatkuvalle oppimiselle. Jatkuvan oppimisen kehittämisryhmä ja jatkuvan oppimisen tiimi tekevät yhteistyötä työelämäkumppaneiden kanssa. Työelämäauditoinnit ja alueelliset yhteistyöverkostot tuottavat tietoa, jonka pohjalta jatkuvan oppimisen tarjontaa kehitetään. Karelia tarjoaa myös mikro-opintoja erityisesti työn ohella tapahtuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Lisäksi Karelia on mukana ammattikorkeakoulujen JATKUMO-verkostossa (Ammattikorkeakoulut yritysten jatkuvan oppimisen tukena), jonka avulla etsitään ratkaisuja työelämän osaamishaasteisiin.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Opetussuunnitelmauudistus ryhdittää koulutuksen kehittämistä

Vuosina 2020–2022 uudistettiin Karelian opetussuunnitelmat yhteisöllisenä prosessina. Opetussuunnitelmatyöskentelyn organisoinnin ja resursoinnin vastuu on koulutuspäälliköillä. Koko Karelian tasolla tapahtuvaa yhteistyötä koordinoi koulutuksen kehittämispäällikkö. Yhteisen työskentelyn tueksi järjestettiin opetussuunnitelmavastaaville, koulutuspäälliköille ja opettajille koulutusta ja työpajoja.

Yhteinen työskentely tuki opetussuunnitelmatyön linjakkuutta sekä organisaatiotasoisten hyvien käytäntöjen ja kehittämiskohteiden tunnistamista ja edistämistä. Tavoitteena oli myös lisätä opetussuunnitelmatyöhön liittyvää osaamista sekä koulutusten välistä vuoropuhelua ja yhteistyötä. Yhteiseen opetussuunnitelmatyöskentelyyn osallistui Tulevaisuuden työ -hanke, jonka kanssa pohdittiin uusien oppimisympäristöjen ja opetusteknologioiden hyödyntämistä sekä työelämäläheisyyden kehittämistä opetussuunnitelmissa. Myös substanssiperustaisia TKI-toiminnan tuloksia hyödynnetään opetussuunnitelmien uudistamisessa. OPS-työskentelyssä tukena toimivat Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakoulutuksen asiantuntijat.

Opetussuunnitelmauudistuksessa otettiin käyttöön modulaariset opetussuunnitelmat, kuvattiin koulutusten pedagogisia valintoja, lisättiin opetussuunnitelmiin kiinnitettyä työelämäyhteistyötä sekä uudistettiin Karelian yhteiset osaamisen arviointikriteerit. Samalla uudistettiin Karelian opinto-opas. Opetussuunnitelmatyöskentelyssä tunnistetuista kehittämistarpeista on vuosina 2022–2023 viety eteenpäin opettajien välisen yhteistyön kehittämistä osana koulutusten kehittämistä ja opetuksen ja työjärjestysten suunnittelua. Kehittämistyössä on hyödynnetty HYPE (Pedagoginen hyvinvointi) -hanketta. Osaamisen arvioinnin kehittäminen jatkuu syksyllä 2023 osaamisen arviointitapojen monipuolistamiseen liittyvillä koulutuksilla ja työpajoilla sekä yhteisten kompetenssien arvioinnin kehittämisellä osana vuosittaisia kehityskeskusteluja. Opetussuunnitelmatyöskentelyn arvioinnin pohjalta laadittiin tulevia uudistuksia tukeva OPS-työn muistilista. Opetussuunnitelmatyöhön liittyviä kokemuksia ja havaintoja on dokumentoitu yhteiseen julkaisuun. Opetussuunnitelmatyössä kertynyttä tietoa hyödynnetään Karelian pedagogisten linjausten päivityksessä.

Uusissa koulutusavauksissa systemaattinen valintamenettely

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja korkeakoulujen välisissä vuosille 2017–2020 solmituissa tavoitesopimuksissa korostetaan korkeakoulujen kansainvälisyyttä ja sen vahvistamista. Edellisessä Karelian laatuauditoinnissa kehittämiskohteeksi tuotiin esille kansainvälisyyden ilmeneminen epätasaisesti ammattikorkeakoulun eri osissa. Myös Karelia 2020 -strategian

väliarvioinnissa todettiin, että kansainvälinen liikkuvuus on ollut kasvusuunnassa, mutta ei ole edennyt tavoitteiden saavuttamisen edellyttämällä nopeudella. Englanninkielinen opintotarjonta ei ole vahvistunut tavoitteiden mukaisesti ja tulokset jakautuvat arvioinnin mukaan epätasaisesti eri koulutuksiin. Väliarvioinnin perusteella ammattikorkeakoulun hallitus päätti 24.4.2018 strategian toteuttamisen painopisteistä vuosille 2018–2020. Yksi valituista linjauksista oli vähintään yhden uuden englanninkielisen tutkintokoulutuksen käynnistäminen strategiakauden kuluessa.

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

Työryhmä teki valmistelutyön perusteella esityksen ammattikorkeakoulun hallitukselle. Hallitus päätti 13.2.2019 esityksen mukaisesti, että uutena englanninkielisenä koulutuksena aloitetaan Industrial Management -koulutus. Suunnittelutyö käynnistettiin välittömästi hallituksen päätöksen jälkeen ja koulutus käynnistyi syksyllä 2020. Samaa valintamenettelyä käytettiin myös uusien koulutusvastuiden hakuprosessissa ja uusien YAMK-koulutusten valinnassa vuonna 2022.

Pioneerityötä työelämäauditoinneissa

Lukuvuonna 2022–2023 toteutettiin yhteistyössä Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa työelämäauditointi, jossa arvioitiin kaikkien Karelian amk-koulutusten ja jatkuvan oppimisen työelämärelevanssia. Auditoinnin tavoitteena oli tukea ammattikorkeakoulua työelämäyhteistyön syventämisessä ja kumppanuuksien vahvistamisessa. Auditoinnin teemoina olivat alueelliset työelämätarpeet ja niiden tunnistaminen, työelämäyhteistyö tutkintokoulutuksessa sekä yhteistyö TKI-toiminnassa ja jatkuvassa oppimisessa.

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 auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Karelia-ammattikorkeakoulun koulutuksen ja TKI-toiminnan strategiset valinnat luovat hyvän perustan aluevaikuttavuuden kehittämiselle.
- Karelia on luotettava ja osaava yhteistyökumppani Pohjois-Karjalassa.
- TKI-toiminnan systemaattiset menettelytavat varmistavat TKI-toiminnan aluevaikuttavuutta.

Kehittämissuositukset

- Karelia-ammattikorkeakoulun tulee asettaa nykyistä kunnianhimoisempia tavoitteita yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja tehdä yhdessä sidosryhmien kanssa uusia rohkeita avauksia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi.
- Karelian tulee selvittää keinoja jatkuvan vuoropuhelun lisäämiseksi ja vahvistamiseksi sidosryhmien ja henkilöstön ja opiskelijoiden välillä.
- Karelian tulee nykyistä monipuolisemmin hyödyntää alumnejaan koulutusten kehittämisessä sekä Karelian tunnettuuden, työelämäläheisyyden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamisessa.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Karelian yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy perustehtävien kautta. Perustehtäviä johdetaan ja uudistetaan prosessien ja saadun palautteen mukaisesti. Työelämäyhteistyötä on kuvattu kumppanuuksien johtamisen prosessikuvauksessa.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy perustehtävien kautta

Karelia on toiminta-alueensa keskeinen elinvoiman vahvistaja, joka kehittää ja uudistaa alueen työ- ja elinkeinoelämää sekä yrittäjyyttä. Karelian yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy perustehtävien (tutkintokoulutus, TKI-toiminta ja jatkuva oppiminen) kautta (kuvio 3). Strategisilla valinnoilla pyritään vaikuttamaan erityisesti niihin toimintaympäristöstä tunnistettuihin haasteisiin tai muutoksiin, joihin ammattikorkeakoulu voi nopeasti reagoida esim. TKI-toiminnan kautta.



Kuvio 3. Karelian yhteiskunnallisten vaikutusten ja vaikuttavuuden toteutuminen perustehtävien kautta

Karelian perustehtäviä, niiden tuottamia tuloksia ja vaikuttavuutta voidaan kuvata yllä olevan vaikuttavuuskaavion avulla. Perustehtävien välitön vaikutus näkyy osaamisena, tutkintoina ja TKI-projektien tuloksina. Käynnissä oleva työelämän murros ja väljästi asuttu maakunta edellyttää ammattikorkeakoululta tiivistä vuorovaikutusta alueen toimijoiden kanssa. Tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen avulla tuotetaan ja uudistetaan osaamista työelämän tarpeisiin. Vuonna 2020 tutkinnon suorittaneista vuosi valmistumisen jälkeen työssä oli 91 % ja joka noin 70 % Valmistuneista on jäänyt maakuntaan koko Karelian historian aikana. Vuosittain omaa osaamistaan täydentää Karelian jatkuvan oppimisen opinnoissa noin 10 000 henkilöä. Vaikuttavuus syntyy siitä, että perustehtävien tulosten kautta Karelian toiminnan tulokset leviävät yhteiskuntaan osaamisena ja innovaatioina vaikuttaen laajemmin yhteiskuntassa työllisyyteen, yritystoimintaan, alueen elinvoimaan ja kestävään kehitykseen.

TKI-toiminnalla luodaan uusia innovaatioita ja uutta liiketoimintaa, tuotteita, palveluita ja toimintamalleja sekä kehitetään ammattikorkeakoulun osaamista, prosesseja ja toimintaa. Karelia on alueellisten rakennerahastohankkeiden merkittävin toteuttaja Pohjois-Karjalassa. Pohjoiskarjalaiset yritykset tekevät valtakunnallisesti verrattuna aktiivisimmin yhteistyötä korkeakoulujen kanssa. Vuosien 2021 ja 2022 PK-yritysbarometrin mukaan Karelia on yritysten keskeisin kehittämiskumppani Pohjois-Karjalassa.

Alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten verkostojen avulla muodostetaan tietoa toimintaympäristöstä ja rakennetaan uutta osaamista. Verkostot ja kumppanuudet ovat Karelian tulosten hyödyntäjiä ja tiedon levittäjiä vahvistaen vaikuttavuutta laajemmin yhteiskunnassa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Vahva aluevaikuttavuus perustehtävien kautta (koulutus, TKI-toiminta, jatkuva oppiminen)	Toimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten ennakointi ja vaikutus toimintaan
Perustehtävien tunnusluvut hyvällä tasolla (työllistyminen, TKI-liikevaihto, koulutuksiin osallistujat)	Resurssien tasapainottaminen perustehtävien välillä
Vahvat ja monipuoliset kumppanuudet alueella	Vaikuttavuusraportoinnin kehittäminen osana tiedolla johtamista

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Karelia on luotettava ja osaava yhteistyökumppani Pohjois-Karjalassa

Karelia-ammattikorkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi Karelia2030-strategiassaan. Strategiset valinnat ja tavoitteet ovat linjassa sekä Joensuun kaupungin strategian että Pohjois-Karjalan maakuntaohjelman kanssa, mikä mahdollistaa ammattikorkeakoulun vaikuttavan ja jatkuvan roolin alueellisessa vuorovaikutuksessa ja kehittämisessä. Auditointihaastatteluiden mukaan alueen sidosryhmät ovat aktiivisesti osallistuneet Karelian strategian laatimiseen. Vastavuoroisesti Karelian edustajat ovat osallistuneet alueen sidosryhmien strategiaprosesseihin. Haastatteluissa esimerkkinä strategisesta yhteistyöstä nostettiin esille erityisesti alueelliset Pohjois-Karjalassa aktiivisesti toimivat alueelliset asiantuntijaryhmät (POKAT), joissa eri toimijoiden asiantuntijat vaihtavat tietoa toimintaympäristöstä.

Kareliassa on käytössä kumppanuusmalli, jossa on tunnistettu strategiset kumppanit, työelämän avainkumppanit ja kansainväliset kumppanit. Auditointiaineiston mukaan strategisissa kumppanuuksissa tavoitteena on toimintaedellytysten varmistaminen ja kilpailuedun parantaminen. Karelian strategisia kumppaneita ovat esimerkiksi Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riviera ja Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Siun sote. Työelämän avainkumppanit ovat yrityksiä, joiden kanssa Karelia tekee yhteistyötä koulutuksessa ja TKI-toiminnassa. Avainkumppanien kanssa tehdään kumppanuussopimus. Kansainväliset kumppanit ovat kansainvälisiä korkeakouluja tai muita yhteistyöorganisaatioita. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että työelämän kumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö on laajaa ja kumppanuuksia hyödynnetään monipuolisesti yhteistyössä työelämän kanssa. Sidosryhmät pitävät Kareliaa osaavana ja luotettavana yhteistyökumppanina.

Kumppanuudet ja verkostot tarjoavat Karelialle yhteistyöalustan yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Samalla auditointihaastatteluissa painotettiin jatkuvan vuoropuhelun merkitystä eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden kanssa. Osa Karelian henkilöstöstä edistää yhteiskunnallista vuorovaikutusta osallistumalla verkostojen toimintaan ja tekemällä tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät toivoivat, että yhteistyötä voitaisiin laajentaa siten, että yhä useampi opettaja tekisi työelämäyhteistyötä ja tutustuisi työelämän arkeen. Samalla toivottiin opiskelijoiden entistä aktiivisempaa osallistumista sidosryhmä- ja työelämäyhteistyön kautta yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi auditointiryhmä suosittelee Kareliaa selvittämään keinoja jatkuvan vuoropuhelun lisäämiseksi ja vahvistamiseksi sidosryhmien ja henkilöstön ja opiskelijoiden välillä.

Koulutuksen ja TKI-toiminnan strategiset valinnat luovat hyvän perustan aluevaikuttavuuden kehittämiselle

Karelia-ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista vaikutusta ja vaikuttavuutta havainnollistetaan Karelian strategiaan ja perustehtäviin (tutkintokoulutus, TKI-toiminta ja jatkuva oppiminen) nivoutuvalla vaikuttavuuskehikolla. Itsearvioinnin mukaan vaikuttavuuskehikko yhdistää kaikki Karelian yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osa-alueet kokonaisuudeksi, josta niin opettajat kuin TKI-toimijatkin voivat hahmottaa oman työnsä merkityksen Karelian yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen perusteella Karelian yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy onnistuneiden strategisten valintojen ja hyvin toteutettujen perustehtävien kautta. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta syntyy, kun Karelian toiminnan tulokset leviävät yhteiskuntaan osaamisena ja innovaatioina vaikuttaen laajemmin yhteiskunnassa alueen elinvoimaan ja kestävään kehitykseen. Auditointivierailulla auditointiryhmä vakuuttui siitä, että Kareliassa koulutuksen ja TKI-toiminnan strategiset valinnat luovat hyvän perustan vaikuttavuustyölle ja aluevaikuttavuuden kehittämiselle.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden arviointi ja kehittäminen toteutuvat Kareliassa osana johtamisjärjestelmää. Karelia-ammattikorkeakoulussa on pitkä kokemus tiedon hyödyntämisestä toiminnan johtamisessa ja tämä näky myös Karelian vaikuttavuustyössä. Strategiasta johdetut vaikuttavuusmittarit arvioidaan johdon katselmuksessa ja esitetään Karelia/TASO-sopimusten tuloskorteissa. Strategisten valintojen osalta vuorovaikutus hallituksen kanssa toteutuu säännönmukaisten kokousten lisäksi myös strategiapäivillä ja skenaariotyöskentelyllä. Auditointiryhmän mukaan Karelian perustehtävien johtamisessa ja vaikuttavuuden arvioinnissa kerätään ja hyödynnetään tietoa monipuolisesti, mikä näkyy toiminnan tuloksissa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi auditointiryhmä suosittelee Kareliaa asettamaan nykyistä kunnianhimoisempia tavoitteita yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle. Tavoitteiden saavuttamiseksi Karelian tulee tehdä yhdessä sidosryhmien kanssa uusia rohkeita avauksia ja kehittää nykyistä monipuolisempia tapoja tuoda esiin onnistumisia yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa. Tämä on linjassa Karelian strategian väliarvioinnissa esille tuodun Rohkea aloitteellisuus -arvon kanssa.

Kareliassa kerätään ja analysoidaan tietoa toimintaympäristöstä ja toimintaympäristön muutoksista. Auditointihaastattelujen mukaan toimintaympäristössä tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin liittyvä ennakointi liitetään pääasiassa työelämä- ja sidosryhmäyhteistyöhön sekä strategiaprosessiin ja strategian väliarviointiin. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi, miten Kareliassa toimintaympäristöstä tehdyn analyysin tuottamaa ennakointitietoa hyödynnetään systemaattisesti toiminnan suuntaamisessa pidemmällä aikavälillä. Jotta Karelian koulutuksilla ja TKI-toiminnalla pystytään jatkossa entistä nopeammin ja paremmin vastaamaan toimintaympäristön ja koulutusalojen muutoksiin tulevaisuudessa, auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa kehitetään uusia systemaattisia tapoja kerätä toimintaympäristöstä ennakointitietoa ja heikkoja signaaleja eri alojen tulevista kehitystrendeistä.

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

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategiset valinnat ovat vaikuttavan TKI-toiminnan ydin

Karelian TKI-toiminta liittyy strategisiin valintoihin ja niiden mukaisiin hankesalkkuihin, joihin projektit sijoittuvat. Hankesalkuista ja niihin sijoittuvista projekteista vastaavat koulutuspäälliköt.

Strategisten valintojen kehittämistavoitteisiin kytkeytyvät hankesalkut ja toiminnan uudelleenorganisointi edellisen auditoinnin tulosten perusteella ovat lisänneet TKI-toiminnan suunnitelmallisuutta, integraatiota koulutukseen sekä johtaneet entistä vaikuttavampiin kokonaisuuksiin.

OPS-uudistuksen yhteydessä on todettu tarve uudistaa Karelian tutkimus- ja oppimisympäristöjä vastaamaan työelämän tarpeita. Kareliassa käynnistettiin vuonna 2022 Karelia/TASO-kehittämisprojekti, jonka tehtävänä on laatia Kareliaan strategisia valintoja tukeva ‘Älykampus’ -investointiohjelma vuosille 2023–2026.

Toimivat prosessit luotettavan ja tuloksellisen TKI-toiminnan perustana

TKI-toimintaa toteutetaan ulkoisella rahoituksella toteutettavina TKI-projekteina sekä osana koulutus- ja tutkimuspalveluita. TKI-toiminnan prosesseja ovat:

- TKI-toiminnan strateginen suunnittelu
- TKI-projektin valmistelu ja rahoituksen hakeminen
- TKI-projektin käynnistäminen ja toteutus
- TKI-projektin päättäminen ja jatkuvuus
- TKI-toiminnan arviointi ja kehittäminen.

TKI-toiminnan tuotannonohjausta on kehitetty viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Käytössä on Reportronic-projektinhallintaohjelma, josta saadaan reaaliaikaista tietoa projektien taloudesta, työajoista sekä hankesalkkujen tilanteesta. Vuonna 2023 otetaan käyttöön työkalu kestävän kehityksen ja vastuullisuuden arviointiin sekä projektien valmisteluvaiheen arviointiin. Raportointijärjestelmistä saatavaa tietoa hyödynnetään TKI-toiminnan strategisessa johtamisessa ja resurssien suuntaamisessa.

TKI-toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti

TKI-toiminnalle asetetaan vuosittain taloudelliset ja määrälliset tavoitteet: ulkopuolinen TKI-rahoitus, kansainvälinen TKI-rahoitus, ulkopuolisen rahoituksen osuus kokonaisliikevaihdosta sekä julkaisujen määrä. Tavoitteita seurataan säännöllisesti TKI-kehittämisryhmässä, Rapsa-

raportoinnissa, osavuosikatsauksissa sekä johdon katselmuksessa.

Projektitason vaikutuksia arvioidaan projektien väli- ja loppuraporttien, palautekyselyiden sekä Reportronicissa olevien hyödyntämissuunnitelmien avulla. Ohjausryhmillä on tärkeä rooli vaikuttavuuden arvioinnissa. Projekteissa mukana olevat yritykset ja muut toimijat hyödyntävät projektien tuloksia toiminnassaan usein jo projektin aikana. Projekteissa saatua uutta tietoa integroidaan opetukseen ja asiantuntijapalveluihin.

Vuodesta 2010 alkaen on toteutettu kumppaneille ja asiakkaille suunnattu TKI- ja palveluliiketoiminnan vaikuttavuuskysely, jonka avulla kootaan palautetta TKI- toiminnan laadusta ja tulosten hyödynnettävyydestä. Palautteiden perusteella TKI-tulosten näkyvyyttä on vahvistettu aktiivisella julkaisutoiminnalla.

Vaikuttava TKI-toiminta syntyy vahvoista kumppanuuksista

Karelialla on maakunnallisena korkeakouluna vahva aluekehittäjän rooli. Vahvat ja pitkäaikaiset kumppanuudet mahdollistavat laajojen, monivuotisten kehittämiskokonaisuuksien toteuttamisen, esimerkiksi palliatiivisen hoidon kehittäminen yhteistyössä Siun Soten kanssa.

Karelian asiantuntijat osallistuvat aktiivisesti rahoitusohjelmien valmisteluun ja alakohtaisiin asiantuntijaryhmiin. Karelian kumppanuusjärjestelmä tukee pitkäjänteisen TKI-toiminnan toteuttamista. Projektien ohjausryhmiin kutsutaan elinkeinoelämän ja sidosryhmien edustajia. Karelian asiantuntijat toimivat myös aktiivisesti kehittämisekosysteemeissä ja innovaatioalustoissa sekä kansainvälisten innovaatioekosysteemien rakentamisessa.

Karelian opiskelijat osallistuvat TKI-toimintaan ja tekevät yhteistyötä työelämän edustajien kanssa erityisesti tutkimus- ja oppimisympäristöissä ja opintojaksojen aikana. Yhteistyö toteutuu esimerkiksi harjoitustehtävinä, harjoittelujaksoina ja opinnäytetöinä. Opiskelijoiden projektiosaamisen lisäämiseksi Kareliassa on käynnistetty TKI-projektityöntekijäpolku. Opiskelijaharjoitteluiden toteutumista maakunnan reuna-alueilla tuetaan Osaajia harvaan asutulle alueelle -projektin avulla.

Avoin tutkimustieto ja viestintä auttavat yhteiskunnallisten haasteiden tunnistamisessa

Tutkimustiedon avoimella jakamisella ja viestinnällä edistetään TKI-toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tuloksia tuodaan esille kokoomajulkaisuissa, joista esimerkkejä ovat Karelian TKI-toiminta ohjelmakaudella 2014–2021, Karelian TKI-toiminta ohjelmakaudella 2007–2013 sekä New Perspectives on Internationalisation and Applied Research 2022 sekä vuosittainen TKI-koontijulkaisu.

Tutkimustuloksista, TKI-toiminnasta ja projekteista viestitään Karelian verkkosivuilla, Pulssi ja Pulse -julkaisuportaaleissa, sosiaalisen median kanavilla, hankkeiden verkkojulkaisuissa, podcasteina ja videoina. Kumppaneille ja yhteistyötahoille viestitään aktiivisesti TKI-toiminnasta

eri tilaisuuksissa ja uutiskirjeen avulla.

Karelian strategiassa on sitouduttu avoimen toimintakulttuurin periaatteisiin, ja Karelia onkin ollut valtakunnallinen edelläkävijä jo vuodesta 2016. Karelian ATT-kypsyystaso onkin arvioitu erinomaiselle tai hyvälle tasolle. ATT:n toteutumista koordinoi Kareliassa ATT-koordinaatioryhmä. Kareliassa toimii lisäksi eettinen toimikunta ja nimetty tutkimusetiikan tukihenkilö.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Karelia on luotettava ja vahva TKI-toimija, jolla on systemaattiset toimintatavat ja pitkäkestoiset kumppanuudet	Hankehakemusten arviointikriteeristön sekä vaikuttavuuden ja vastuullisuuden mittariston käyttöönotto osana tuotannonohjausta
Projektinhallintaohjelma Reportronic on räätälöity Karelian TKI-prosessien tarpeisiin ja toimii TKI-kokonaisuuden hallinnon välineenä	Kansainvälisen EU-rahoituksen lisääminen strategisesti valituilla aloilla
Avoimen toimintakulttuurin (ATT) systemaattinen kehittämistyö vuodesta 2016	Tutkimus- ja oppimisympäristöjen uudistaminen

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

- Auditointiryhmän arvio

Karelian strategia ohjaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa

Karelian strategia ohjaa TKI-toimintaa ja TKI-toiminnan kehittämistä. Karelia korostaa itsearviointiaineistossa, että TKI-toiminnan tavoitteena on luoda uusia innovaatioita ja uutta liiketoimintaa, tuotteita, palveluita ja toimintamalleja sekä kehittää ammattikorkeakoulun osaamista, prosesseja ja toimintaa. Keskeisiä TKI-kumppaneita ovat yritykset, elinkeinoelämä ja muut sidosryhmät. Itsearvioinnissa Karelia arvioi olevansa merkittävin EU-rakennerahaston hanketoteuttaja Pohjois-Karjalassa. Auditointivierailun perusteella Karelian TKI-toiminnalla on tärkeä rooli maakunnan aluekehityksen ja osaamispohjaisen kasvun edistäjänä.

Auditointiaineiston perusteella hankesalkut ovat linjassa TKI-toiminnan strategisten valintojen kanssa, ja yksittäiset TKI-hankkeet sijoittuvat hankesalkkuihin. Auditointihaastatteluiden mukaan toisen kansallisen auditointikierroksen jälkeen Kareliassa on tehty organisaatiomuutoksia TKI-toiminnan ja koulutuksen integroimiseksi. Muutoksen jälkeen TKI-henkilöstö sijoittuu koulutuspäälliköiden alaisuuteen, mikä tukee sekä henkilöstöresurssien koordinointia että opettajien ja opiskelijoiden osaamisen kehittämistä. Auditointihaastatteluissa korostettiin ennakoitavuuden ja resurssien suunnittelun tärkeyttä edellytyksinä onnistuneelle TKI-toiminnalle.

Auditointihaastatteluissa tuotiin esiin, että Karelia on mukana kansainvälisissä hankkeissa ja verkostoissa, kuten The INVEST European University Alliance -verkostossa, mutta kansainvälinen yhteistyö hankehauissa ja TKI-toiminnassa ei kuitenkaan ole systemaattista. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa nykyistä monipuolisemmin hyödyntämään jo olemassa olevia kansainvälisiä verkostojaan ja tarkastelemaan systemaattisesti strategian näkökulmasta tärkeiden uusien kansainvälisten verkostojen ja hankkeiden mahdollisuuksia.

TKI-toiminnan systemaattiset menettelytavat varmistavat TKI-toiminnan aluevaikuttavuutta

Karelia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan systemaattiset menettelytavat ohjaavat TKI-toimintaa sekä mahdollistavat ja varmistavat TKI-toiminnan aluevaikuttavuutta. Karelian hyödyntää TKI-toiminnassa vahvaa kokemusta tiedolla johtamisesta. TKI-toiminnan vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan TKI-hankkeille asetettujen taloudellisten ja määrällisten tavoitteiden kautta kuten ulkopuolinen TKI-rahoitus, kansainvälinen TKI-rahoitus, ulkopuolisen rahoituksen osuus kokonaisliikevaihdosta sekä julkaisujen määrä. Tavoitteita seurataan säännöllisesti TKI-kehittämisryhmässä, Rapsa-raportoinnissa, osavuosikatsauksissa sekä johdon katselmuksessa. Lisäksi hankkeiden ohjausryhmissä ja palautekeskusteluissa sekä sidosryhmäkyselyissä sidosryhmien edustajilla on mahdollisuus antaa Karelialle palautetta ja

kehitysideoita TKI-toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta. Auditointihaastattelussa sidosryhmien edustajat kertoivat, että Karelia näkee, ymmärtää ja kuulee sidosryhmiä. Sidosryhmät voivat esittää Karelialle hankeideoita, jolloin hankeideoista syntyneiden hankkeiden tulokset hyödynnetään työelämän ja maakunnan kehittämisessä ja uudistamisessa.

Kareliassa on pyritty laajentamaan TKI-toiminnan vaikuttavuutta jakamalla ja viestimällä aktiivisesti hankkeiden tuloksista sidosryhmille ja laajemminkin elinkeinoelämälle. Erään hankkeen tuloksista on tehty webinaarisarja koko Suomeen. Lisäksi on pidetty yhteisiä tilaisuuksia, joissa päättyvien hankkeiden toimijat sekä sidosryhmät voivat yhdessä jakaa kokemuksia. Kareliassa TKI-toiminnan vaikuttavuutta mitataan monipuolisesti määrällisillä mittareilla. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa kartoittamaan entistä monipuolisempia TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointimenetelmiä, joilla voidaan arvioida erityisesti pitkän aikavälin vaikuttavuutta.

Auditointihaastatteluissa TKI-toiminnan hyvänä käytäntönä nostettiin esiin TKI-tukitiimi, joka auttaa hankehenkilöstöä koko hankekaaren ajan hankkeen suunnittelusta ja rahoituksen valmistelusta hankkeen päättämiseen ja vaikuttavuuden arviointiin. Lisäksi haastatteluissa korostettiin yhteistyötä sekä Karelian sisällä että sidosryhmien kanssa. Kokeneiden projektihenkilöiden asiantuntemus ja tuki mahdollistavat uusien henkilöiden TKI-toiminnan osaamisen kehittymisen. Auditointihaastattelujen mukaan Karelian TKI-toiminnassa toteutetaan läheisyysperiaatteen mukaista toimintatapaa. Läheisyysperiaate TKI-toiminnassa tarkoittaa, että palautteen saatuaan hanketyöntekijät ratkaisevat ongelmat ensisijaisesti itse. Asia viedään eteenpäin esihenkilöille ainoastaan, jos hanketyöntekijöillä ei ole valtuuksia ratkaista ongelmaa. Näin ollen esihenkilöille ei kerry työtä asioista, jotka hanketoimijat voivat itse ratkaista. Auditointiryhmä pitää tärkeänä TKI-toiminnan hyvien käytäntöjen ja ongelmien ratkaisujen jakamista. Auditointiryhmä suosittelee varmistamaan, että Kareliassa on systemaattiset menettelytavat hyvien TKI-toiminnan käytäntöjen ja ratkaisujen jakamiseen ja tiedonkulkuun ammattikorkeakoulun sisällä.

Karelia edistää avointa tiedettä ja varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen

Karelia-ammattikorkeakoulu on sitoutunut avoimen tieteen periaatteisiin ja hyvään tieteellisen käytäntöön koko organisaatiossa. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden toteutumisesta auditointiryhmä sai auditointivierailun aikana vahvistusta sekä henkilöstöltä että opiskelijoilta. Opiskelijoille hyvän tieteellisen käytännön periaatteet tulevat systemaattisesti esille sekä erillisellä opintojaksolla että opinnäytetyöprosessin aikana.

Avoimen tieteen ja tutkimuksen koordinointiryhmä sekä tukipalvelut varmistavat avoimen tieteen prosessien jalkautusta organisaatiossa. Auditointihaastattelussa nostettiin esiin, että avoimen tieteen käytännöt käsitellään muun muassa jokaisen hankkeen aloituspalaverissa osana TKI-prosessia.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Karelian toimintakulttuuri kannustaa uudistumiseen ja kokeiluihin. Henkilöstön on mahdollista tehdä työtä ja toimintatapoja koskevia aloitteita sekä aloitteita TKI-toimintaan. Aloitetoiminnan tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä yhdessä ideointiin ja työyhteisön kehittämiseen, edistää yhteisöllisyyttä sekä saada ideat käyttöön. Aloitteellisuudesta myös palkitaan. Aloitteiden käsittelyyn on olemassa menettelytavat. Henkilöstön ja opiskelijoiden aloitteita käsitellään yhteistyö- ja työsuojelutoimikunnassa. TKI-aloitteita käsitellään TKI-tukitiimissä.

Kareliassa kannustetaan kokeilevaan kulttuuriin

Karelia on asiantuntijaorganisaatio, jossa kukin henkilöstöön kuuluva arvioi ja uudistaa työtään sekä työtapoja. Vuosina 2020–2021 aloitettiin hallinnon tiimimalli, joka perustuu strategiseen henkilöstösuunnitelmaan, valmentavaan johtamiseen ja itseorganisoituvien tiimien työskentelyyn. Tässä kokeilussa työtiimit ovat saaneet rakentaa työskentelytapansa kokeilukulttuurin periaatteiden mukaisesti itsenäisesti ja yhdessä sopien.

Kehittäjäopettaja-/kehittäjäkollegamallia on rakennettu INVEST-hankkeessa ja Tulevaisuuden työ -hankkeessa. Mallin avulla kehitetään Karelian pedagogista kulttuuria, opetussisältöjä, vertaisoppimista, tulosten vakiinnuttamista sekä osaamisen siirtoa projekteista opetukseen. Tarve osaamisen uudistamiseen on noussut opettajan työn nopeasta muutoksesta kohti hybridiopetusta, jossa vertaistuella ja -oppimisella on keskeinen merkitys.

TKI-toiminnassa edistetään kokeilukulttuuria, jolla on vaikutusta laajemmin myös kumppanitahoihin ja yhteiskuntaan. TKI-projektit hyödyntävät kehittävän kokeilun työtapoja, kuten yhteissuunnittelua, hackhaton -tapahtumia, innovointia, työpajoja, tuotteistamista ja testausta.

Opiskelijoiden kokeilukulttuuria ja opiskelijayrittäjyyttä edistetään monin eri tavoin

Opiskelijayrittäjyyden pitkäjänteinen kehittäminen on ollut Karelian strategisena tavoitteena vuodesta 2016. Vuonna 2018 aloitti toimintansa Karelia-ammattikorkeakoulun Y-akatemia, johon opiskelijat voivat hakeutua opintojensa alkuvaiheessa. Laaja joukko Karelian opettajia on suorittanut tiimimestarikoulutuksen, jonka aikana rakentui Kareliassa sovellettavan toimintamalli Y-akatemiaopintoihin. Y-akatemia tekee yhteistyötä Spark Joensuu -yrittäjyysyhteisön kanssa. Karelian Y-akatemian vahvuus on monialaisuus: sen opiskelijat tulevat monilta eri koulutusaloilta ja myös monet syntyvistä tiimeistä ovat monialaisia.

Opiskelijoiden kokeilukulttuuria sekä TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota edistetään myös tutkimus- ja oppimisympäristöissä. Pisimmällä monialaisten kokeiluiden yhdistämisessä ollaan

hyvinvoinnin ja terveyden oppimisympäristö TARMO:ssa. Opiskelijoiden ja henkilöstön kokeilukulttuuria edistetään myös Draft Program® -yrittäjyysohjelman kautta. Draft -ohjelmasta on rahoitettu jo yli kymmenen vuoden ajan opiskelijoiden, henkilöstön ja alumnien tuotekehitystä ja yrittäjyyskokeiluja. Opiskelijoille on Y-akatemian lisäksi tarjolla myös yrittäjyysopintojen, -ohjauksen ja -palveluiden yrittäjyyspolku -tarjotin ja Innovation Month® -opintojakso (International Business-opinnot). Yrittäjyysopintoja tarjotaan myös kansainvälisessä yhteistyössä INVEST-konsortiossa, jossa tarjolla on kokeilevan yrittäjyyden oppimispolku.

Kareliassa vuodesta 2010 alkaen kehitettyä Draft-ohjelmaa on laajennettu vuosien mittaan myös yhteistyökumppaneiden käyttöön sekä Suomessa (Itä-Suomen yliopisto, Riveria, Savonia-ammattikorkeakoulu ja Savon koulutuskuntayhtymä) että ulkomailla. Draft palkittiin vuonna 2021 EU-komssion yrittäjyyden edistämisen kilpailussa. Vuonna 2022 ohjelmalle toteutettiin perusteellinen nykytilan analyysi ja mm. sidosryhmähaastattelut. Tämän pohjalta vuodelle 2023 laadittiin yksityiskohtainen kehittämissuunnitelma.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Rohkeisiin kokeiluihin ja uudistuksiin kannustava kulttuuri	Kokeiluista syntyneiden käytänteiden systemaattinen integrointi osaksi opetusta
Opiskelijayrittäjyyden pitkäkestoinen kehittäminen ja hyvät käytänteet	Tiimimallin toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

Kareliassa on kokeiluihin kannustava ilmapiiri

Karelia-ammattikorkeakoulun toimintakulttuuri on kokeiluihin kannustavaa. Kokeiluissa ja uudistuksissa korostuu toimivan arjen merkitys ja auditointihaastatteluissa tuotiin usein esiin pienet käytännön toiminnan parannukset. Aloitelaatikon ja tiimityöskentelyn avulla henkilöstö voi tehdä erilaisia työhön ja toimintatapoihin liittyviä aloitteita. Henkilöstö voi esittää uusia hankeideoita myös aloitepankissa. Opiskelijat voivat antaa kehittämisideoita niin opetuksesta kuin korkeakoulun ilmapiiristä joko anonyyminä tai läheisyysperiaatteen mukaisissa keskusteluissa. Aloitteiden käsittelyyn on olemassa menettelytavat. Palautteiden käsittely tapahtuu esimerkiksi yhteistyö- ja työsuojelutoimikunnassa tai TKI-tukitiimissä.

Käytännön esimerkkinä kokeiluihin kannustavasta toimintakulttuurista auditointivierailulla nostettiin esiin hallinnon tiimimalli, joka otettiin käyttöön vuosina 2020–2021. Auditointihaastatteluissa hallinnon tiimimallia kuvattiin itseohjautuvana ja uudistavana toimintana, joka antaa vastuun ja asiantuntijuuden tiimille. Haastateltavat kuvasivat tiimitoiminnan tukevan kokeilujen tekemistä ja vahvistavan luovaa ilmapiiriä. Tiimillä on mahdollisuus kokeilla uusia toimintatapoja ja mikäli kokeilu epäonnistuu, voidaan palata entiseen toimintatapaan tai kokeilla jotakin muuta tapaa. Auditointiryhmä pitää tiimimallia hyvänä ja kokeilukulttuuria edistävänä toimintamallina.

Kareliassa on otettu käyttöön kehittäjäopettajamalli, jonka tarkoitus itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen mukaan on kannustaa laajentamaan ja levittämään kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Haastatteluissa ja henkilöstön työpajassa nostettiin esiin, että hyvien käytäntöjen jakamiseen on järjestetty erilaisia tilaisuuksia ja koulutuksia ja tietoa on saatavilla digitaalisilla alustoilla, mutta osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen tarvitaan jatkossa vielä nykyistä enemmän yhteisiä toimintatapoja. Onnistuneet kokeilut ja uudet käytännöt eivät aina välity yksiköstä tai koulutuksesta toiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että kokeiluista syntyneiden hyvien käytäntöjen jakamiseen kehitetään uusia, entistä monipuolisempia ja systemaattisempia toimintamalleja siten, että uudet hyvät käytänteet voidaan integroida osaksi jatkuvaa kehittämistä. Toimintamallien kehittämisessä kannattaa hyödyntää kehittäjäopettajamallia.

Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoiden kokeilukulttuuria ja verkostoitumista edistetään monipuolisissa tutkimus- ja oppimisympäristöissä. Esimerkkeinä mainittiin oppimis- ja palveluympäristö TARMO sekä Karelian Y-akatemia, jossa opiskelijat voivat opiskella monialaisissa tiimeissä. Lisäksi Wärtsilän kampuksella sijaitsevat tekniikan ja liiketalouden tutkimus- ja oppimisympäristöt. Auditointivierailun perusteella tutkimus- ja oppimisympäristöjä käytetään monipuolisesti erilaisiin kokeiluihin ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa. Tutkimus- ja oppimisympäristöissä Karelian henkilöstö

ja opiskelijat sekä työelämäkumppanit voivat oppia yhdessä kehittämällä ja kokeilemalla uusia ratkaisuja työelämään.

Kumppanuustoimintamalli mahdollistaa systemaattisen vuorovaikutuksen kumppaneiden kanssa

Karelian kumppanuustoimintamalli mahdollistaa toimivat menettelytavat sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja uudistamiseen sekä systemaattiseen vuorovaikutuksen valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa. Valituilla kumppaneilla on Karelian puolesta nimetty kumppanuusyhteyshenkilö ja yhteydenpito on säännöllistä. Kumppanifoorumit ja kahdenkeskeiset kumppanuustapaamiset ovat kiinteä osa kumppanuusmallin vuosikelloa, joka sisältää sähköisen viestinnän lisäksi fyysisiä kohtaamisia. Auditointivierailun mukaan työelämän kumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö on laajaa ja kumppanuuksia hyödynnetään monipuolisesti. Haastattelujen mukaan sidosryhmät kokevat kohtaamisten määrän riittäväksi. Auditointiryhmä pitää kumppanuusmallia hyvänä esimerkkinä suunnitelmallisesta vuorovaikutuksesta sidosryhmien kanssa.

Auditointivierailun mukaan vuorovaikutteisessa yhteistyössä Karelia hakeutuu aktiivisesti uudistamista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin yhdessä sidosryhmien kanssa. Esimerkkinä haastatteluissa nostettiin Sairaanhoitajaksi Pohjois-Karjalaan -ohjelma, joka auttaa kansainvälisten opiskelijoiden työllistymistä Siun Soteen. Kummiyritystoiminnan avulla paikalliset yritykset ovat saaneet töihin motivoituneita kansainvälisiä osaajia. Karelia toimii myös merkittävänä muuttuviin työelämätarpeisiin reagoivana täydennyskouluttajana monille kumppaniorganisaatioiden esihenkilöille ja henkilöstölle. Auditointihaastatteluissa nousi esille, että Karelia on pystynyt joustavasti rakentamaan erilaisia opintopolkuja kumppaniorganisaatioiden henkilöstölle kesken jääneiden tutkintojen loppuun saattamiseksi. Tämä korostui erityisesti ICT-toimialalla, jossa opiskelijat rekrytoidaan työpaikoille kesken insinööriopintojen.

Karelia toimii aktiivisesti erilaisissa alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Alueellisesti Karelia toimii maakunnallisissa asiantuntijaryhmissä, kuten Pohjois-Karjalan maakuntaliiton POKAT-ryhmässä. Kansallisista verkostoista auditointivierailun aikana nostettiin esille erityisesti SIMHE (Supporting Immigrants in Higher Education in Finland), jossa Karelian tulokset ovat itsearviointiraportin mukaan erittäin hyviä. Karelia on mukana kansainvälisessä INVEST European University Alliance -verkostossa, joka tuo uusia mahdollisuuksia verkoston kumppanikorkeakoulujen yhteistyöhön.

Alumniyhteistyössä on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia

Auditointivierailun perusteella alumnit ovat tärkeä voimavara Karelia-ammattikorkeakoululle tunnettavuuden, työelämäläheisyyden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Haastatteluiden mukaan joka kymmenes Pohjois-Karjalan työelämässä oleva henkilö on Karelian alumni. Kareliasta valmistuneita on usein nimitetty alueen eri organisaatioiden johtotehtäviin. Auditointiryhmään teki vaikutuksen Karelian alumnien määrä Pohjois-Karjalan alueen elinkeinoelämässä ja alueelle

jäävien osuus valmistuneista.

Auditointihaastattelujen mukaan alumneja hyödynnetään Kareliassa monipuolisesti muun muassa opiskelijarekrytoinnissa ja Karelian järjestämillä työelämäpäivillä. Alumnit tuovat keskusteluissa Karelian henkilöstön kanssa esiin, millaisia muutoksia työelämään on tulossa ja mitkä asiat eri koulutusaloilla korostuvat. Auditointiryhmä näkee alumneissa ja alumnitoiminnassa kuitenkin vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa nykyistä monipuolisemmin hyödyntämään alumnejaan Karelian tunnettuuden, työelämäläheisyyden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamisessa. Alumnitoiminnan kehittämiseksi Karelian kannattaa asettaa alumnitoiminnalle selkeät tavoitteet ja mittarit tavoitteiden toteutumisen seurannalle.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Puurakentamisen edelläkävijä - kohti ilmastoviisasta rakentamista

Puurakentamisen kehittäminen on ollut vuodesta 2014 alkaen strateginen valinta, jonka taustalla ovat maakunnallisen elinkeinorakenteen kehittäminen, ilmastonmuutoksen vaikutusten hillintä ja uusien teknologioiden testaus. Puurakentamisen alueellinen arvoverkosto ja siihen kytkeytyvä tutkimus ovat kiinteä osa Innokaupunki Joensuu -ekosysteemiä sekä Joensuun kaupungin ilmasto-ohjelmaa.

Puurakentamiseen liittyvää kehittämistyötä on toteutettu osana rakennustekniikan koulutusta tutkimus- ja kehittämisprojektien, investointien ja opinnäytetöiden avulla. Vuosina 2014–2022 toteutettiin yhteensä 15 eri hanketta ja yli 50 opinnäytetyötä. Työn tuloksena maakuntaan on muodostunut osaamiskeskittymä, arvoverkko sekä konkreettisia puurakentamisen kohteita. Suomen korkein puukerrostalo ”Lighthouse Joensuu” palkittiin kansallisella Puupalkinnolla. Yhtenä valintaperusteena oli Karelian kohteessa tekemä TKI-toiminta.

Karelian asiantuntijuus on ollut kysyttyä kansallisesti ja kansainvälisesti. Puurakentamiseen liittyvä tutkimus- ja kehittämistoiminta on ollut säännöllisesti esillä alan kärkitapahtumissa. Vuonna 2021 käynnistyi Karelian koordinoima valtakunnallinen puu- ja vähähiilisen rakentamisen täydennyskoulutus.

Vuonna 2022 Karelia sai OKM-profilaatiorahoituksen Sustainable Building Solutions -projektille, jonka tavoitteena on vahvistaa puurakentamiseen ja puun käytön ilmastovaikutuksiin liittyvää tutkimustoimintaa ja toiminnan kansainvälisyyttä. Projekti toteutetaan yhteistyössä keskieurooppalaisten kumppanikorkeakoulujen kanssa. Puurakentamisen kehittämisessä painottuu ilmastoviisas rakentaminen, joka tarkoittaa syntyvien päästöjen ja positiivisten ilmastovaikutusten tuntemista ja tiedon soveltamista eri suunnitteluratkaisuihin.

TKI-tukitiimi: laatua, kestävää kasvua ja laajempaa tutkimusta

Vuonna 2018 projektitoiminta organisoitiin osaksi koulutusvastuita, mikä muutti TKI-prosesseja, vastuita ja johtamista. Uusi projektihenkilöstö tarvitsi perehdytystä, osaamisen siirtämistä ja ohjausta. Näihin haasteisiin vastaamiseksi perustettiin monialainen TKI-tukitiimi, jonka tehtävänä on vahvistaa koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota, monialaista hankevalmistelua ja prosessien toimivuutta.

Tiimi uudisti Karelian TKI-prosesseja ja yhteistyökäytäntöjä. Yhteisöllisyyttä vahvistettiin yhteisten TKI-kehittämisiltapäivien avulla. Hankevalmistelun resursointisuunnittelua muutettiin, minkä

seurauksena opettajien työaika TKI-toiminnassa kasvoi 18,1 % vuodesta 2019 vuoteen 2022.

TKI-tukitiimin työ on tuottanut nopeasti tulosta. Projektihakemusten läpimenoprosentti on korkea ja rahoittajien palaute hanketoiminnan ja -hakemusten laadusta on hyvää. Hyvänä osoituksena tästä on Karelian koordinoima valtakunnallinen ESR REACT -hanke, jossa on mukana 21 ammattikorkeakoulua.

Päättyneen EU-ohjelmakauden aikana Karelian TKI-toiminta on vahvistanut alueen elinvoimaa noin 37,8 M€. Karelian oman aluevaikuttavuustutkimuksen mukaan välillinen vaikutus on noin kuusinkertainen. Karelian ulkoinen rahoitus on kasvanut TKI-tukitiimin olemassaolon aikana 18,4 %. Jatkuvan kasvun sijaan tavoitteena on kestävä TKI-toiminta, jossa vaikuttavuutta pystytään tekemään alueellisessa yhteistyössä ja ekosysteemissä.

Ikäystävällisyyden kärkimaakunta - koulutusta, tutkimusta ja kokeiluja

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

Kareliassa on keskitytty ikäosaamisen ja ikäystävällisyyden TKI- ja koulutustoimintaan sekä palveluiden kehittämiseen. Monissa hankkeissa, kuten SenDoc- ja Silver Economy -hankkeissa, on kehitetty yritysten palveluja huomioimaan ikääntyneiden asiakkaiden tarpeet. Kokeilujen kautta ikäosaaminen konkretisoituu myös opiskelijoille. Väärien tilausten kahvilassa tarjoilijat ovat ihmisiä, joilla on muistisairaus. Karelian restonomiopiskelijat ja Pohjois-Karjalan Muisti ry ovat mahdollistaneet kahvilan toiminnan. Keväällä 2023 rakennettiin Yhteistyössä Joensuun kaupungin kanssa muistiystävällinen puisto.

Ikäosaamisen vahvistamiseksi Kareliassa on käynnistynyt geronomikoulutus ja Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutus. Vuonna 2023 käynnistyy toimintaterapeuttikoulutus, jossa ikäosaaminen on yhtenä painopisteenä.

Karelian strategisena tavoitteena on luoda ja vakiinnuttaa ikäystävällisen yhteiskunnan kehittämiseen, tutkimukseen ja koulutustoimintaan erikoistuva osaamisyhteisö KAFS, (Karelia Centre for Age Friendly Society). KAFS:ssa muodostetaan osaamisyhteisöjä asiakkaista, ammattilaisista, yrittäjistä, kehittäjistä ja opiskelijoista etsimään ratkaisuja ikäystävällisyyteen liittyviin kysymyksiin. Ikäosaamisen kokonaisuudesta viestitään IkäNyt-verkkolehdessä.

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 auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä on korkeakouluyhteisössä tunnistettu, ja sillä tuotettua tietoa hyödynnetään monipuolisesti ammattikorkeakoulun johtamisessa.
- Kareliassa on selkeä tiedolla johtamisen toimintamalli ja hyvin toimivat käytänteet toimintamallin hyödyntämiseen.
- Karelian henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien sitoutuminen Karelian kehittämiseen on tärkeä voimavara ammattikorkeakoulun toiminnalle ja kehittämiselle. Kareliassa vallitsee vahva Karelia-henki.

Kehittämissuositukset

- Karelian tulee johtamisen ja strategiatyön tueksi selkeyttää ja kuvata ennakointityön prosessit, menettelytavat ja vastuut osana Karelian laatu- ja johtamisjärjestelmää.
- Metrokarttaa tulee entistä monipuolisemmin hyödyntää koulutusyksiköiden johtamisessa ja sidosryhmäviestinnässä.
- Kareliassa tulee selvittää mahdollisuuksia tiimimallin laajentamiseen ja monialaisten tiimien hyödyntämiseen strategian toteuttamisessa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

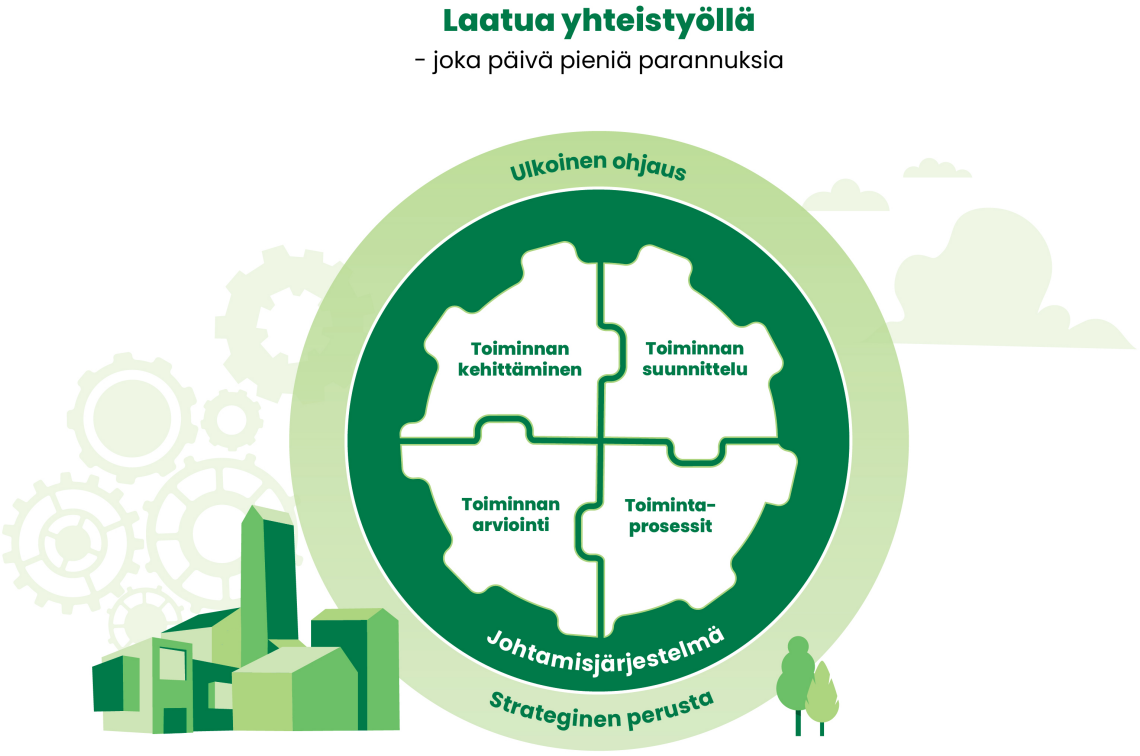
- Korkeakoulun itsearviointi

Jatkuvan parantamisen sykli laadunhallinnan perustana

Karelian laatupolitiikan perustana on jatkuvan parantamisen PDCA-sykli sekä laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen tiivis kytkeytyminen toisiinsa. Laatutyössä toimitaan läheisyysperiaatteen mukaisesti, joka tarkoittaa asioiden hoitamista mahdollisimman lähellä niiden ilmenemistä (kuvio 4).

Karelian laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua. Jatkuvan parantamisen sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunhallinnan keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta, keskeisten tulosmittareiden systemaattinen seuranta ja johtamisjärjestelmä.

Laatujärjestelmän kytkennät strategiseen johtamiseen konkretisoituvat esimerkiksi Karelian laatukäsikirjassa, johtamisen prosessikuvauksissa, ammattikorkeakoulun vuosikellossa sekä kehittämisryhmien ja hallinnon tiimien toimintasuunnitelmissa. Prosessikuvausten avulla määritellään organisaation yhteiset toimintatavat ja niihin liittyvät vastuut. Yhdessä ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavien sääntöjen kanssa prosessikuvaukset muodostavat Karelian toiminnan ja johtamisen perustan. Kuvaukset on laadittu ydintoimintojen ja strategisen johtamisen prosesseista. Jokaisella prosessilla on vastuuhenkilö ja hyväksyjä.

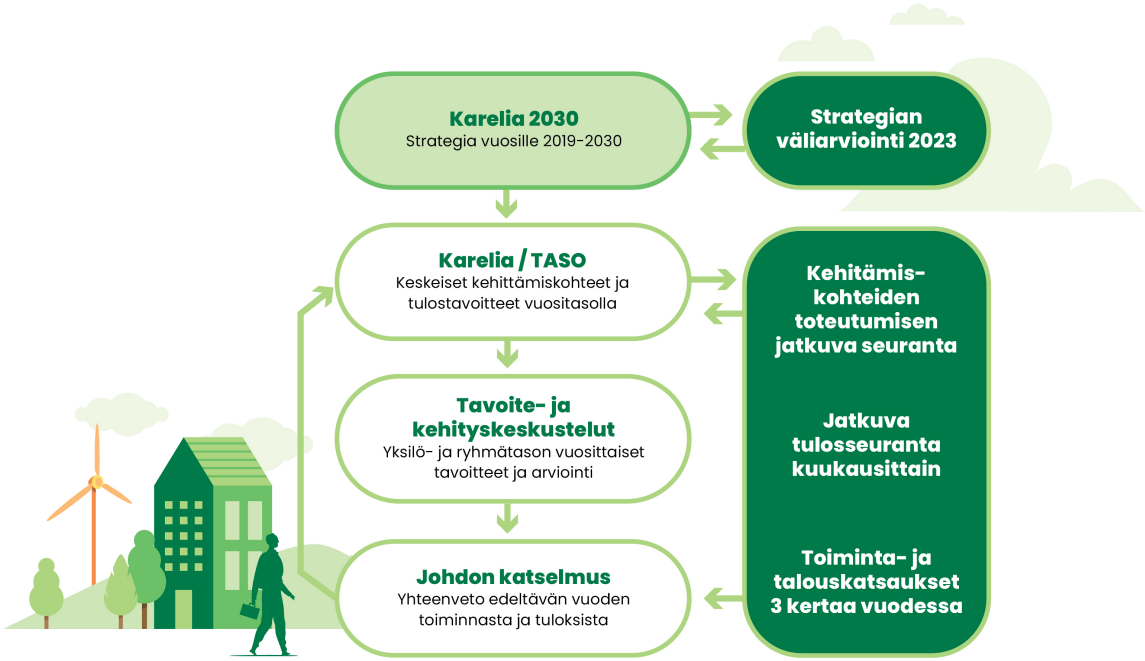


Kuvio 4. Karelian laadunhallinnan elementit

Strategia on tärkein Karelian toimintaa ohjaava asiakirja. Strategia laaditaan osallistavana prosessina yhteistyössä henkilöstön, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus ohjaa ja hyväksyy strategian. Strategian toteutumista arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Karelia 2030 -strategian ensimmäinen väliarviointi toteutettiin keväällä 2023 ja hallitus hyväksyi päivitetyn strategian kesäkuussa 2023. Strategian ja strategisten tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan neljännesvuosittain hallitukselle ja ammattikorkeakoulun omistajalle Joensuun kaupungille.

Karelialla on systemaattiset ja vakiintuneet käytännöt strategian toteuttamisessa ja seurannassa (kuvio 5). Karelian strategisen suunnittelun keskeisiä asiakirjoja ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu tavoitesopimus (OKM/TASO) ja ammattikorkeakoulun sisäinen tavoitesopimusmenettely (Karelia/TASO), jonka avulla strategiset tavoitteet jäsennetään ja vaiheistetaan vuositason kehittämiskohteiksi ja tulostavoitteiksi. Kehityskeskusteluissa kehittämiskohteet ja tulostavoitteet konkretisoituvat yksilö- ja yksikkötason tavoitteiksi. Johdon katselmuksessa tehdään yhteenveto edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista. Katselmuksen tulokset käydään läpi toukokuun strategiapäivässä ja niitä hyödynnetään seuraavan vuoden Karelia/TASO-sopimuksen valmistelussa.

Karelia/TASO-sopimuksen kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan kolmannesvuosittain osavuosikatsausten yhteydessä. Henkilöstön ryhmäkehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa strategiset ja operatiiviset tavoitteet yhdistyvät henkilökohtaisiin työtehtäviin ja tuloksiin sekä oman osaamisen kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin.



Kuvio 5. Karelia 2030 -strategian toteutus ja seuranta

Jo vuosia käytössä olleet palautejärjestelmät (opiskelijapalaute, henkilöstöpalaute, TKI-toiminnan arviointi) tuovat strategisen johtamisen kannalta käyttökelpoista tietoa. Työelämäpalautteen keruu ja hyödyntäminen ei ole ollut yhtä systemaattista. Kareliassa on myös systemaattisesti toteutettava sisäisten auditointien käytäntö. Karelian oma tietoportaali Karelia-Vipunen on keskeisessä roolissa reaaliaikaisen tiedon tuottamisessa.

Laadunhallinta kytkeytyy Karelian arkeen

Karelian laadunhallinnan toiminnot kytkeytyvät ammattikorkeakoulun arjen toimintaan toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan vuosikellon mukaisesti. Henkilöstökokoukset pidetään kerran kuukaudessa ja niissä käsitellään ajankohtaisia asioita sekä kaikki vuosikellon mukaiset asiat. Vuosikellon mukaiset asiat käsitellään myös koulutusten tai hallinnon omissa kokouksissa esihenkilöiden johdolla.

1–2 kertaa vuodessa pidetään koko henkilöstön strategiapäivät, joissa käydään läpi johdon katselmuksen tulokset ja linjataan yhdessä strategian tavoitteita ja toimenpiteitä. Esihenkilöiden suunnittelupäivillä käsitellään kaksi kertaa vuodessa toiminnan ja talouden tuloksia ja niihin liittyviä toimenpiteitä sekä päivitetään strategian etenemistä. Hallinnon tiimien viikkokokoukset varmistavat operatiivisen tiedon kulkua. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa käydään vuosittain läpi myös oman toiminnan roolia suhteessa Karelian strategisiin valintoihin ja tavoitteisiin.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Yhteisöllinen ja osallistava strategiaprosessi	Tiedolla johtaminen mukaan tiimien ja ryhmien tulos- ja tavoiteohjaukseen

Karelia-Vipusen tiedon tuotanto	Ennakoinnin ja hälytysmittareiden kehittäminen
Jo pitkään toiminut PDCA-vuosikello	Yhteisen tilannekuvan vahvistaminen koko korkeakouluyhteisössä

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Karelian laatujärjestelmä tukee tiedolla johtamista

Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä on korkeakouluyhteisössä hyvin tunnistettu. Laatupolitiikan perustana on jatkuvan parantamisen PDCA-sykli sekä laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen kytkeytyminen toisiinsa. Karelian laatupolitiikka on julkisesti nähtävissä korkeakoulun verkkosivuilla. Karelian laatujärjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa Karelian tavoitteiden toteutumisesta. Kehittämistavoitteet ja mittarit on määritelty ammattikorkeakoulun sisäisissä Karelia/TASO-sopimuksissa ja strategiset kehittämisprojektit TASO-projekteina. Kareliassa johtamisjärjestelmän vastuut on määritelty ja avoimesti Karelia-Vipusessa nähtävissä olevia toiminnan tunnuslukuja seurataan säännöllisesti. Karelia-Vipunen on keskeisessä roolissa tiedolla johtamisessa. Auditointihaastatteluiden mukaan Karelia-Vipusesta saatua tietoa hyödynnetään strategiatyössä ja hallituksen päätöksenteossa, jolloin ajantasainen tieto mahdollistaa strategian päivittämisen ja tarkentamisen.

Karelia on tiedolla johdettu korkeakouluyhteisö, jossa ajantasaista tietoa seurataan ja käytetään korkeakoulun kaikilla tasoilla johtamisen, kehittämisen ja arvioinnin välineenä. Auditointivierailulla auditointiryhmä sai vahvan näytön siitä, että Karelia-Vipusesta saatua tietoa käyttävät niin Karelian hallitus, johtoryhmä, kehittämisryhmät, laaturyhmä, koulutuspäälliköt, henkilöstö kuin alueen sidosryhmien kanssa muodostetut asiantuntijaryhmätkin (POKAT-ryhmät).

Auditointivierailulla vahvistui Karelia-Vipusen toiminta tehokkaana johtamisen ja toiminnanohjaamisen työkaluna ammattikorkeakoulun eri tasoilla. Auditointihaastattelujen mukaan Karelia-Vipusen vuositason ennusteiden avulla johto pystyy lyhyellä aikavälillä reagoimaan mahdollisiin muutostarpeisiin. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi, mitä systemaattisia menettelytapoja Kareliassa on toimintaympäristöstä saatavan pidemmän aikavälin ennakointitiedon keräämiseen ja käsittelyyn sekä tiedon perusteella tehtävien kehittämistoimenpiteiden valintaan. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa johtamisen ja strategiatyön tueksi selkeyttämään ja kuvaamaan ennakointityön prosessit, menettelytavat ja vastuut osana Karelian laatu- ja johtamisjärjestelmää.

Strategisten tavoitteiden kuvaamisessa käytettävää metrokarttaa kannattaa hyödyntää entistä monipuolisemmin

Kesäkuussa 2023 päivitetty Karelia2023-strategia ohjaa Karelian toimintaa. Itsearviointiraportin mukaan strategiaprosessiin on osallistunut laajasti henkilöstöä, opiskelijoita ja Karelian sidosryhmiä. Auditointihaastatteluissa erityisesti Karelian hallitus, sidosryhmät ja opiskelijat olivat tyytyväisiä strategiaprosessin avoimuuteen ja mahdollisuuteen osallistua strategiatyöhön.

Strategian keskeisiä tavoitteita tarkastellaan vuosittain strategiapäivillä sekä johtoryhmän kokouksissa, koulutuspäälliköiden ja henkilöstön kokouksissa, tiimipalavereissa sekä Karelian henkilöstöpäivillä. Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstön kehityskeskustelut ovat keskeisessä roolissa siinä, että henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

Karelia hyödyntää Karelia2030-strategian ja tavoitteiden kuvaamisessa metrokarttaa, joka on strategisen johtamisen käytännönläheinen innovaatio. Itsearviointiaineiston ja haastattelujen perusteella metrokartassa esitetyt metroradat auttavat havainnollistamaan korkeakouluyhteisölle ja sidosryhmille strategisten valintojen välivaiheita ja sitä, mitä Karelia toiminnallaan tavoittelee. Metroradat mainittiin useassa haastattelussa tavoitteiden havainnollistajina. Auditointiryhmä pitää metrokarttaa hyvänä tapana strategisten tavoitteiden esittämiseen.

Auditointihaastattelujen mukaan metrokartta on tavoitteiden havainnollistamisen lisäksi havainnollinen tapa nähdä, miten metroradan asemat saavutetaan. Auditointivierailulla ei kuitenkaan saatu näyttöä siitä, miten metroratoja käytännössä hyödynnetään tulosyksiköiden johtamisessa tai henkilöstön ja sidosryhmien kanssa käytävässä dialogissa ja ennakointityössä. Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia vahvistaa laatujärjestelmän ja strategisten valintojen yhteyttä esittämällä nykyistä selkeämmin Karelia-Vipusen ja metroradoilla esitettyjen tavoitteiden yhteyden eli sen, miten määrällisten ja laadullisten strategisten tavoitteiden saavuttaminen etenee. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee Kareliaa entistä monipuolisemmin hyödyntämään metrokarttaa koulutusyksiköiden johtamisessa ja sidosryhmäviestinnässä.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Henkilöstöasioiden ohjeistus on koottu Karelian intran Henkilöstöasiat-osioon, joka toimii myös henkilöstökäsikirjana sisältäen työntekijän työsuhdeoppaan, esihenkilöohjeet sekä työsuhde-etuihin, työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen sekä työyhteisöasioihin liittyvät ohjeet, mallit ja suunnitelmat.

Henkilöstöasioihin liittyviä prosesseja ovat

- Henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstörekrytointi
- Osaamisen johtaminen
- Työaikasuunnittelu

Strateginen henkilöstösuunnitelma ohjaa osaamisen johtamista

Henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisin asiakirja on strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2020-2024. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan henkilöstörakennetta ja osaamisvaatimuksia suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Suunnittelulla varmistetaan riittävät ja laadukkaat henkilöstöresurssit sekä tarvittava osaaminen. Lisäksi Kareliassa laaditaan esihenkilötyönä vuosittainen henkilöstösuunnitelma, jossa ennakoidaan henkilöstön vaihtuvuutta ja uusia rekrytointitarpeita. Yksilötasolla osaamista sekä se kehittämistarpeita ja toteutumista käsitellään kehityskeskusteluissa suhteessa Karelian strategiaan ja sen tavoitteisiin. Kehityskeskusteluita on muutettu vuonna 2020 henkilöstöpalautteen perusteella ja vastaamaan strategisen henkilöstösuunnitelman mukaisen valmentavan johtamisen periaatteita. Tyytyväisyys osaamisen kehittymisen tukeen on noussut vuodesta 2020 vuoteen 2023 64 prosentista 80 prosenttiin.

Kareliassa on käytössä useita henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja, mm. opetushenkilöstön työelämäjaksot, tutkijaurapolut, projekteissa työskentely osaamisen kehittämisen välineenä, palkalliset työlomat, kehittäjäopettajamalli ja mentorointi. Vuosittaiset osaamisen kehittämisen painopisteet ja valinnat on kirjattu työyhteisön kehittämissuunnitelmaan.

Läpinäkyvä ja osallistava rekrytointiprosessi

Karelian rekrytoinnin periaatteet ja keskeiset strategiset osaamisvaatimukset on kirjattu strategiseen henkilöstösuunnitelmaan. Rekrytointiprosessiin liittyvät toimintatavat on määritelty rekrytoinnin prosessikuvauksessa. Rekrytointiesitykset käsitellään säännöllisesti johtoryhmässä ja toteutuneet rekrytoinnit kahdesti vuodessa henkilöstön edustajien kanssa. Henkilöstön osallisuus

rekrytoinneissa tapahtuu siten, että vakinaisten rekrytointien haastatteluryhmässä on mukana edustaja tulevasta lähityöyhteisöstä. Opetushenkilöstön rekrytointeihin sisältyvästä opetusnäytteestä pyydetään opiskelijapalaute.

Rekrytointien toimivuutta arvioidaan osana strategisen henkilöstösuunnitelman päivittämistä. Rekrytointeja arvioidaan myös perehdytyksestä kerättävällä palautteella ja koeaikaan liittyvillä keskusteluilla. Tehtävähakujen perusteella tunnistettuja rekrytointiin liittyviä kehittämiskohteita ovat henkilöstön saatavuuden varmistaminen ja strategian mukaisesti kv-taustaisen henkilöstön lisääminen.

Tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja vastuullinen Karelia

Kareliassa on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka päätavoitteena on edistää yhdenvertaista kohtelua ja ehkäistä syrjintää. Nykyisen suunnitelman pääteemat ovat tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden varmistaminen kaikissa toiminnoissa, perhe- ja ikäystävällisuuden edistäminen sekä rekrytoinnin, palkkauksen ja urakehityksen läpinäkyvyys ja vastuullisuus. Suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista seuraa ja arvioi Karelian työhyvinvointiryhmä, jonka puheenjohtaja toimii Karelian tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvastaavana.

Kareliassa seurataan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilaa kuukausittain päivittyvällä henkilöstöraportoinnilla Karelia-intrassa. Raportti sisältää mm. naisten ja miesten välisen palkkakartoituksen sekä henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauman. Tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun toteutumista kysytään vuosittaisessa henkilöstöpalautteessa., jossa yhdenvertaisuuden toteutumiseen liittyvä tulos on noussut vuoden 2018 75 prosentista vuoden 2023 90 prosenttiin.

Uusimpana henkilöstön tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevana kokonaisuutena on vuoden 2023 alussa valmistunut Karelian kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma. Ohjelman toimeenpanoa koordinoi kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ryhmä.

Työhyvinvointia kehitetään arjen sujuvuudella

Kareliassa seurataan henkilöstön työhyvinvointia, keskeisin työkalu on vuosittain toteutettava henkilöstön työtyytyväisyyskysely HEPALA. Henkilöstöpalautetta on kerätty nykymuotoisella tavalla vuodesta 2010 alkaen. Kyselyn tulokset käsitellään yhteistoiminnallisesti henkilöstön kanssa. Kehittämistoimenpiteet valitaan yhteistoiminnassa johtoryhmän esityksestä. Samalla arvioidaan myös edeltävän vuoden kehittämistoimien toteutumista. Tehtyjen kehittämistoimien tuloksena henkilöstön kokonaistyytyväisyys on noussut vuodesta 2018 vuoteen 2023 71 prosentista 83 prosenttiin. HEPALA-palautteen ja työterveystoimijan kanssa toteutetun työn kuormituskyselyn perusteella vuoden 2023 kehittämiskohteita ovat arjen sujuvuus ja osaamisen johtamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamista on kehitetty vaihtamalla työterveystoimija kaksi vuotta sitten henkilöstöpalautteen perusteella.

Kareliassa on vuodesta 2018 alkaen toiminut työhyvinvointia koordinoiva työhyvinvointiryhmä,

jonka toimintaa ohjaa työhyvinvointiohjelma. Työhyvinvointiohjelma on laadittu yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa henkilöstöpalautteen työhyvinvointiin liittyvien tulosten perusteella. Työhyvinvointiryhmä laatii HEPALA-palautteen perusteella vuosittaisen toimintasuunnitelman.

Esimerkkinä henkilöstön työn arjen sujuvuutta lisäävästä toimenpiteestä ovat Kareliassa Covid-pandemian etätyön kokemusten myötä käyttöön otetut Monipaikkatyön periaatteet. Kareliassa seurattiin Covid-pandemian aiheuttaman pitkittyneen kriisin aikana henkilöstön työhyvinvointia ja etätyön sujumista säännöllisillä kyselyillä, joista saadun palautteen ja kehittämisehdotusten perusteella Monipaikkatyön periaatteet laadittiin yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Strategiaan perustuvat henkilöstösuunnittelun käytännöt	Henkilöstön saatavuuden varmistaminen sekä kansainvälisen henkilöstön lisääminen
Monipuoliset osaamisen kehittämisen menetelmät ja työhyvinvoinnin tukevat käytännöt	Arjen työn sujuvoittaminen ja priorisointi osana työn kuormituksen hallintaa
Selkeät ja helposti saavutettavat henkilöstöasioihin liittyvät ohjeistukset	Kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen osana osaamisen johtamista

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on vakiintuneita ja avoimia menettelyitä

Karelian henkilöstön osaamisen kehittäminen ja johtaminen perustuu Karelia2030 -strategiaan. Kareliassa on strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2020–2024, jonka pohjalta ennakoidaan rekrytointitarpeita ja varmistetaan osaava henkilöstö. Auditointivierailun mukaan henkilöstötyövuosia ja -rakennetta seurataan ja arvioidaan jatkuvasti päivittyvän ja avoimesti Intrassa nähtävillä olevan Karelia-Vipusen avulla. Koulutuspäälliköt johtavat ja kehittävät oman vastuualueensa henkilöstön osaamista osana talouden ja Karelia/TASO-sopimusten seurantaa.

Auditointihaastatteluiden mukaan kehityskeskustelukäytäntö on keskeinen menettelytapa henkilöstön osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Henkilöstön osaamistarpeita tunnistetaan myös vuosittaisen henkilöstökysely HEPALAn palautteiden, johdon strategiapäivien, osallistavien prosessien, kuten opinnäytetyöprosessin ja TKI-prosessin, johdon katselmusten ja Karelian henkilöstöpäivien perusteella. Itsearviointiaineiston mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisen painopisteet ja toimenpiteet kirjataan vuosittain työyhteisön kehittämissuunnitelmaan.

Auditointihaastatteluiden ja henkilöstötyöpajan mukaan osaamista kehitetään osana arjen toimintaa. Kareliassa järjestetään henkilöstölle sisäisiä koulutuksia, joista viimeisimmäksi on käynnistetty muun muassa digimentoreihin ja avoimeen tieteeseen ja tutkimukseen liittyvää koulutusta. Myös Karelian yhteiset pedagogiset periaatteet ovat valmisteilla. TKI-toiminnalla, kuten Tulevaisuuden työ -hankkeessa ja kansainvälisellä yhteistyöllä, kuten The INVEST European Universities alliancessa edistetään henkilöstön osaamista ja kokeillaan uusia pedagogisia malleja. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytänteenä kehittäjäopettajamallia, jossa tavoitteena on Karelian pedagogisen kulttuurin kehittäminen ja osaamisen jakaminen. Henkilöstön työpajassa osaamisen kehittämisen tapoina erilaisten koulutusten lisäksi mainittiin muun muassa hanketyö, kansainväliset opettajavaihdot, työelämäjaksot ja erilaiset asiantuntijaverkostot. Työpajassa mainittiin myös esihenkilöiden antama tuki osaamisen kehittämiseen. Auditointivierailun aikana auditointiryhmä vakuuttui siitä, että avoin vuorovaikutus henkilöstön, johdon ja opiskelijoiden välillä toimii arjessa ja se antaa hyvän perustan Karelian yhteisöllisen osaamisen kehittämiselle.

Haastattelussa koulutuspäälliköt kokivat oman työtehtävänsä vahvasti henkilöstön työn mahdollistajana ja esihenkilötyöhön painottuvana. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että Karelian strategiaprosessi on ollut koko korkeakouluyhteisölle merkittävä oppimiskokemus ja se on mahdollistanut yhteisöllisen vertaisoppimisen. Uutena avauksena haastatteluissa tuotiin esiin koulutuspäälliköiden Dialogi-päivät, joita auditointiryhmä pitää erinomaisen käytänteenä

esihenkilötyön kehittämisessä. Dialogi-päivät edistävät kokemusten ja tiedon jakamista johtamistyön arjessa. Auditointiryhmä suosittelee koulutuspäälliköiden Dialogi-päivien jatkamista ja vastaavien yhteisöllisen vertaisoppimisen menetelmien kehittämistä ja soveltamista myös muulle henkilöstölle.

Itsearviointiaineiston ja haastattelujen perusteella Kareliassa on avoimet ja toimivat menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseen. Rekrytoinnin periaatteet kuvataan strategisessa henkilöstösuunnitelmassa. Käytössä on sähköinen rekrytointijärjestelmä ja rekrytointihaastatteluihin osallistuu usein myös lähityöyhteisön edustaja. Haastatteluiden mukaan lähityöyhteisön edustajan osallistumisella haastatteluun pyritään varmistamaan uuden rekrytoitavan henkilöstön osaaminen suhteessa tuleviin työtehtäviin ja tavoitteisiin. Vakinaisissa opettajarekrytoinneissa käytetään opetusnäytettä. Kareliassa on rekrytoinnin tueksi laadittu henkilöstöryhmittäin osaamisvaatimukset, jotka varmistavat osaamista. Auditointiaineiston mukaan Kareliassa on myös työelämän erityisasiantuntijoista koostuva osaajapooli, jonka asiantuntijoita voidaan käyttää Kareliassa erilaisissa kehittämis- ja opetustehtävissä.

Rohkeat ja luovat tiimit vahvistamaan strategian toteuttamista ja henkilöstön osaamista

Karelialla on käytössä hallinnon tiimimalli, josta auditointihaastattelujen perusteella on saatu hyviä kokemuksia. Itseohjautuva tiimimalli on rakennettu vuosina 2020–2021 Covid-pandemian alkaessa. Henkilöstön työpajoissa tiimiopettajuus mainittiin hyvänä tapana kehittää omaa osaamista. Auditointivierailun mukaan työelämäläheisenä TKI-toimijana ja yhteisöllisenä ammattikorkeakouluna Karelialla on edellytyksiä rohkeisiin kokeiluihin henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kareliassa on vahva yhteinen henki, joka luo tärkeän perustan luovuudelle ja yhteiselle tekemiselle. Lisäksi Kareliassa käytössä oleva valmentava johtaminen sekä TKI-toiminnan ja koulutuksen johtamisen vastuiden yhdistäminen koulutuspäällikölle luovat mahdollisuuksia uudenlaisiin ratkaisuihin tiimimallin laajentamiseksi koulutukseen ja TKI-toimintaan. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa kiinnittämään strategiset vahvuusalat entistä vahvemmin Karelian kehityskeskustelumalliin ja osaksi henkilöstön monialaisen osaamisen johtamista ja kehittämistä. Kareliassa kannattaa pohtia, miten osaamista voidaan nykyistä vahvemmin jakaa yli tehtävien vastuurajojen. Auditointiryhmä suosittelee tiimimallin laajentamista ja monialaisten tiimien hyödyntämistä strategian toteuttamisessa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella Karelian toteuttamat työelämäauditoinnit ovat olleet hyvä menettelytapa saada tietoa työelämäkumppaneilta koulutusten opetussuunnitelmista ja niiden kehittämistarpeista sekä työelämässä tarvittavasta osaamisesta. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa entistä laajemmin hyödyntämään työelämäkumppaneita ja kansainvälisiä verkostoja henkilöstön osaamistarpeiden ennakoinnissa ja monialaisten tiimien rakentamisessa. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee työelämäauditointien laajentamista kansainvälisiin tutkinto-ohjelmiin, mikä antaa henkilöstölle entistä parempia mahdollisuuksia myös kansainvälisen osaamisen kehittymiseen.

Henkilöstön hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta edistetään ja tuetaan monipuolisesti

Karelia-ammattikorkeakoulun strategia ja henkilöstösuunnitelma luovat perustan henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiselle. Kareliassa on työhyvinvointia koordinoiva työhyvinvointiryhmä. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan vuosittain toteutettavan henkilöstökysely HEPALAn avulla. Lisäksi työterveystoimijan kanssa on toteutettu työn kuormituskysely. Kareliassa henkilöstön hyvinvointia tuetaan monipuolisesti. Käytössä on kattavat työterveyspalvelut, joista tuli haastattelujen aikana myönteistä palautetta. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan myös liikunta- ja hyvinvointisetelien, yhteisten tapahtumien ja suunnitelmallisen henkilöstöohjelman keinoin. Haastatteluissa tuli esiin, että Covid-pandemian aikana Kareliassa panostettiin erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin ohjaukseen ja työhyvinvoinnin tukeen. Henkilöstön työpajassa työhyvinvoinnin tukena tuotiin esiin myös lähiesihenkilön tuki. Kehityskeskustelut ja tarvittaessa hyvinvointikeskustelut sekä vaikutusmahdollisuudet työn suunnitteluun koettiin työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi.

Kareliassa henkilöstön moninaisuutta edistetään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan perustuen. Auditointiaineiston perusteella henkilöstö ja johto ovat sitoutuneet Karelian kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Muun muassa sosiaaliset ja kulttuuriset vastuut on kuvattu Karelian verkkosivuilla esitetyssä Karelian kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmassa. Vuonna 2023 on laadittu työuraohjelma. Ohjelman tuloksista ja vaikuttavuudesta ei vielä auditointivierailun aikaan ollut näyttöä. Haastatteluissa ja henkilöstön työpajassa tunnistettiin henkilöstön yhdenvertaisuuteen liittyviä haasteita. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa koulutusalojen yhdenvertaisuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi kiinnitetään entistä enemmän huomiota henkilöstön osaamisen kehittämisen priorisointiin sekä resurssien tasapuoliseen ja avoimeen kohdentamiseen.

Karelia on valinnut yhdeksi strategian painopisteeksi koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen, mikä edellyttää myös henkilöstön moninaisuuden johtamiseen panostamista. Auditointihaastattelujen perusteella kansainvälisten rekrytointien haaste on tunnistettu, ja onnistuneita avauksia on jo tehty muun muassa kansainvälisessä Industrial Management -koulutuksessa. Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen ei rajoitu vain Karelian omaan toimintaan, vaan haastaa myös työelämätoimijat sosiaalisen vastuullisuuden yhteiseen kehittämiseen Pohjois-Karjalan maakunnassa. Tämä tunnistettiin hyvin keskeisten sidosryhmien haastatteluissa. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa pohtimaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa keinoja, joilla sosiaalista vastuullisuutta voidaan yhdessä kehittää erityisesti maakunnan kansainvälistymisen näkökulmasta.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmä on pitkän kehitystyön tulos

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

Karelian laadunhallinnan kehittämisessä on edellisen ulkoisen auditoinnin jälkeen keskitytty systemaattisen tiedolla johtamisen kehittämiseen, Karelia2030-strategian laadintaan ja toimeenpanoon, laadunhallinnan käytäntöjen toteuttamiseen poikkeusoloissa koronapandemian aikana, turvallisuusjohtamisen kehittämiseen ja laadunhallinnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen vertaisoppimisyhteistyössä Seinäjoen ammattikorkeakoulun kanssa.

Vuonna 2023 Karelia-ammattikorkeakoulu ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riveria palkittiin Opetusalan turvallisuuspalkinnolla. Palkinto myönnettiin ansiokkaasta ja esimerkillisestä oppilaitosten välisestä yhteistyöstä maakunnan oppilaitosturvallisuuden kehittämiseksi.

Karelian intra uudistettiin vuosina 2021–2022 ja siinä yhteydessä laadunhallinnan eri vaiheiden uusimmat dokumentit päivitettiin ja siirrettiin uudelle alustalle saavutettavuuden vaatimukset huomioiden. Suuri osa aiempien vuosien laadunhallinnan dokumentoinnista on edelleen vanhassa intrassa.

Karelian laatu syntyy yhteistyössä

Karelian laadunhallinnan mottona on “Laatua yhteistyöllä – joka päivä pieniä parannuksia”. Tämä korostaa koko henkilöstön sitoutumisen merkitystä laadunhallinnan yhteisiin toimintatapoihin ja niiden mukaiseen toimintaan omassa työssään. Läheisyysperiaatteella on keskeinen merkitys Karelian laadunhallinnassa. Läheisyysperiaate tarkoittaa sitä, että asiat pyritään hoitamaan kuntoon ja toiminnan kehittäminen tapahtuu niin lähellä niiden ilmenemistä kuin mahdollista. Esimerkiksi opintojaksojen vastuuopettajat ja eri toimintojen vastuuhenkilöt vastaavat omien

opintojaksojensa ja oman työnsä kehittämisestä. Koulutuspäälliköt vastaavat opetussuunnitelmien sekä koulutuksen toteutusratkaisujen kehittämisestä ja koulutuksen kehittämisryhmä koordinoi koko ammattikorkeakoulua koskevia koulutuksen kehittämistoimia.

Henkilöstön osallistumisen lisäksi myös opiskelijoilla, yhteistyökumppaneilla ja muilla sidosryhmillä on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun toiminnassa ja sen kehittämisessä. Tärkeänä perustana on osallistavan prosessin kautta laadittu Karelia 2030-strategia, jota toteutetaan ja toteutumista arvioidaan systemaattisesti laadunhallinnan toimintojen mukaisesti. Tätä prosessia on kuvattu tarkemmin luvussa 3.1. Opiskelijoille luontaisia osallistumisen ja vaikuttamisen muotoja ovat erilaiset työryhmäedustukset ja monipuoliset mahdollisuudet antaa palautetta.

Osallistavaa laatukulttuuria ja yhteistä toiminnan kehittämistä ylläpidetään Karelian strategiapäivillä, joihin koko Karelian henkilöstö osallistuu kaksi kertaa vuodessa. Vaikka strategiapäivien teemat vaihtelevat vuosittain, niissä käsitellään aina Karelian strategisia kehittämishankkeita ja tuloksia.

PDCA-sykli on osa Karelian arkea

Karelian laatu- ja johtamisjärjestelmät nivoutuvat toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi, jossa toimintaa ja taloutta suunnitellaan, toteutetaan, kehitetään ja arvioidaan säännöllisesti ja suunnitelmallisesti.

Kehittämistoimenpiteet valitaan ja tavoitteet määritellään strategisten valintojen, palautekyselyjen, prosessien tehostamistarpeiden ja esimerkiksi lainsäädännön muutosten perusteella.

Koulutuksen, TKI-toiminnan, jatkuvan oppimisen, palveluliiketoiminnan ja hallinnon tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden tarvitsemat resurssit huomioidaan syksyn budjetointiprosessissa. Toisaalta käytettävissä oleva budjetti osaltaan pakottaa priorisointiin. Sovitut kehittämistoimenpiteet ja tavoitteet dokumentoidaan Karelian koulutusvastuukohtaisiin tuloskortteihin sekä tiimien ja strategisten valintojen hankesalkkujen kehittämissuunnitelmiin. Kareliassa siis suunnitellaan toimintaa ja taloutta samanaikaisesti.

Sekä toiminnallisten että taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koulutusvastuiden, TKI:n ja jatkuvan oppimisen omien kokousten lisäksi esihenkilöiden kuukausittaisissa Rapsa-kokouksissa, joissa myös tarvittaessa sovitaan toimenpiteistä, joilla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Hallinnon tiimien kehittämissuunnitelmien toteutumisen seurantavastuu on tiimimallin mukaisesti tiimillä itsellään ja esihenkilöllä. Vuoden päätteeksi tavoitteiden saavuttamista arvioidaan ja niistä raportoidaan tilinpäätöksessä ja johdon katselmuksessa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Ydintoimintojen strategialähtöinen toteuttaminen ja kehittäminen vakiintuneen PDCA-syklin mukaisesti Karelian strategiapäivät kaksi kertaa vuodessa	Opiskelijoiden osallistuminen laadunhallinnan käytäntöjen kehittämiseen heikentyi erityisesti korona-pandemian aikana.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Karelian laatukulttuurilla on vahva perusta

Karelia-ammattikorkeakoulun laatu- ja johtamisjärjestelmä kattaa koulutuksen, TKI- toiminnan ja jatkuvan oppimisen. Perustehtävien prosessit on kuvattu selkeästi ja niille on määritelty vastuuhenkilöt. Auditointiaineiston perusteella Karelian laatujärjestelmää on kehitetty systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Prosesseja kehitetään muun muassa säännöllisten sisäisten auditointien ja palautejärjestelmien kautta saadun palautteen perusteella. Kehittämisessä käytetään jo vakiintuneesti PDCA-sykliä. Karelia on keventänyt laatujärjestelmäänsä edellisen auditoinnin jälkeen, mistä auditointiryhmä sai näyttöä sekä auditointihaastatteluissa että uuden Intran dokumentaatiosta.

Karelian laatukulttuuri perustuu sloganiin ”joka päivä pieniä parannuksia”, mikä auditointiryhmän mielestä kuvaa hyvin Kareliaa työyhteisönä. Auditointihaastatteluiden ja henkilöstön työpajan mukaan Kareliassa laatu on kaikille yhteinen asia. Karelian toimintakulttuuria kuvattiin muun muassa vastuulliseksi, turvalliseksi, työelämäläheiseksi ja kansainväliseksi. Eräässä haastattelussa laatutyötä kuvattiin siten, että henkilöstö tekee, mitä on sovittu ja laaturyhmä vastaa laatujärjestelmän ja -osaamisen toimivuudesta ja kehittämisestä. Henkilöstön mukaan Kareliassa kehittämistyön prosessit toimivat hyvin.

Auditointivierailulla auditointiryhmä vakuuttui siitä, että Karelian laatupolitiikassa keskeisenä periaatteena oleva läheisyysperiaate on arjen toiminnassa hyvin tunnistettu menettely, joka on koettu sopivaksi Karelian toimintakulttuuriin. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että läheisyysperiaatteen hyödyntämisessä varmistetaan, että kehittämisehdotukset, hyvät käytänteet ja toimivat ratkaisut leviävät eri koulutusten ja kehittämisryhmien välillä. Tällöin läheisyysperiaatteen mukaisesti esiin nousseista kehittämiskohteista voidaan käynnistää uusia rohkeita kokeiluja, joilla voidaan yhteisesti kehittää koulutusten ja tiimien toimintaa sekä tukea koulutuspäälliköiden johtamistyötä.

Opiskelijoilta ja sidosryhmiltä saatu palaute vaikuttaa toimintojen kehittämiseen

Auditointihaastatteluiden mukaan sidosryhmät osallistuvat laajasti Karelian toimintojen kehittämiseen. Esimerkiksi läheisessä yhteistyössä toisen asteen oppilaitoksen, Itä-Suomen yliopiston ja muiden korkeakoulujen kanssa Karelia vahvistaa omaa kyvykkyyttään ja strategisten valintojen kehittymistä. Karelia-ammattikorkeakoululla on aktiiviset kumppanuussuhteet ja kumppaneilta saatavaa palautetta hyödynnetään koulutuksen, jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan kehittämisessä. Sidosryhmiltä kerätään palautetta sidosryhmäkyselyillä ja osana TKI-toiminnan yhteistyötä. Sidosryhmähaastatteluissa tuotiin esiin myös sidosryhmien antama

formaali palaute ja hyvät yhteydet Kareliaan, jolloin palautetta voidaan puolin ja toisin antaa matalalla kynnyksellä. Työelämäauditoinneissa saatiin tärkeää palautetta erityisesti työelämäyhteistyön ja harjoitteluiden kehittämiseen.

Auditointihaastattelujen mukaan opiskelijat osallistuvat Karelian toiminnan kehittämiseen monin eri tavoin. Opiskelijoilta kerätään palautetta erilaisilla kyselyillä. Lisäksi opiskelijoilla on edustus Karelian työryhmissä, kuten laaturyhmässä ja koulutuksen kehittämisryhmässä. Opiskelijahaastattelun mukaan opiskelijat kokevat, että heitä myös kuunnellaan työryhmissä. Opiskelijakunnalle tulevien palautteiden käsittelyyn yhdessä opiskelijoiden kanssa on tehty toimintamalli, mutta auditointivierailulla tai auditointiaineistosta ei tullut selkeästi esiin, miten työryhmiin osallistumisen lisäksi opiskelijat voivat osallistua saatujen palautteiden käsittelyyn ja kehittämiskohteiden valintaan. Auditointiryhmä suosittelee pohtimaan menettelytapoja, joilla opiskelijoita voisi nykyistä laajemmin osallistaa eri tavoin kootun palautteen perusteella tehtävään kehittämiskohteiden valitsemiseen.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Karelia 2030 -strategian laadinta osallistavana prosessina

Vuonna 2019 korkeakoulut saivat tehtäväkseen laatia 10 vuoden strategiat. Kareliassa strategiaprosessi toteutettiin osallistavana toimintana, jotta oman väen asiantuntemus, ideat ja sitoutuminen tulisivat paremmin esille. Digitaalisen HowSpace-alustan kautta käydyissä keskustelussa oli myös heti alusta alkaen mukana moniääninen, vuorovaikutteinen ja toisia arvostava tunnelma.

Keskusteltavissa aiheissa haettiin ilmiöpohjaisuutta. Henkilöstö tuotti materiaalia, mutta ylimmän johdon tehtävänä oli tiivistää ja tehdä valinnat ja perustella ne kaikille prosessiin osallistuville. Näin luotiin hyväksyntä prosessin etenemiselle ja vahva yhteinen ymmärrys strategian sisällöistä ja valinnoista. Hallitus hyväksyi kaikkien vaiheiden lopputuotokset.

Tilannekuvan ohella työn pohjana oli viisi strategista ylätason valintaa, joista osa seurasi aiemmilta strategiakausilta ja osa nousi esiin prosessin aikana. Näitä alettiin työstämään yhdessä yksi valinta kerrallaan. Samalla myös pohdittiin, mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, joita pitää tehdä osana valintoja.

Strategiset valinnat tiivistyivät seuraaviksi otsikoiksi: 1) osaamisella elinvoimaa työelämään, 2) koulutusperäistä maahanmuuttoa ja kansainvälisyyttä, 3) kestävää hyvinvointia väljästi asutulle alueelle, 4) älykästä tuotantoa ja palveluja sekä 5) hiilineutraaleja ratkaisuja.

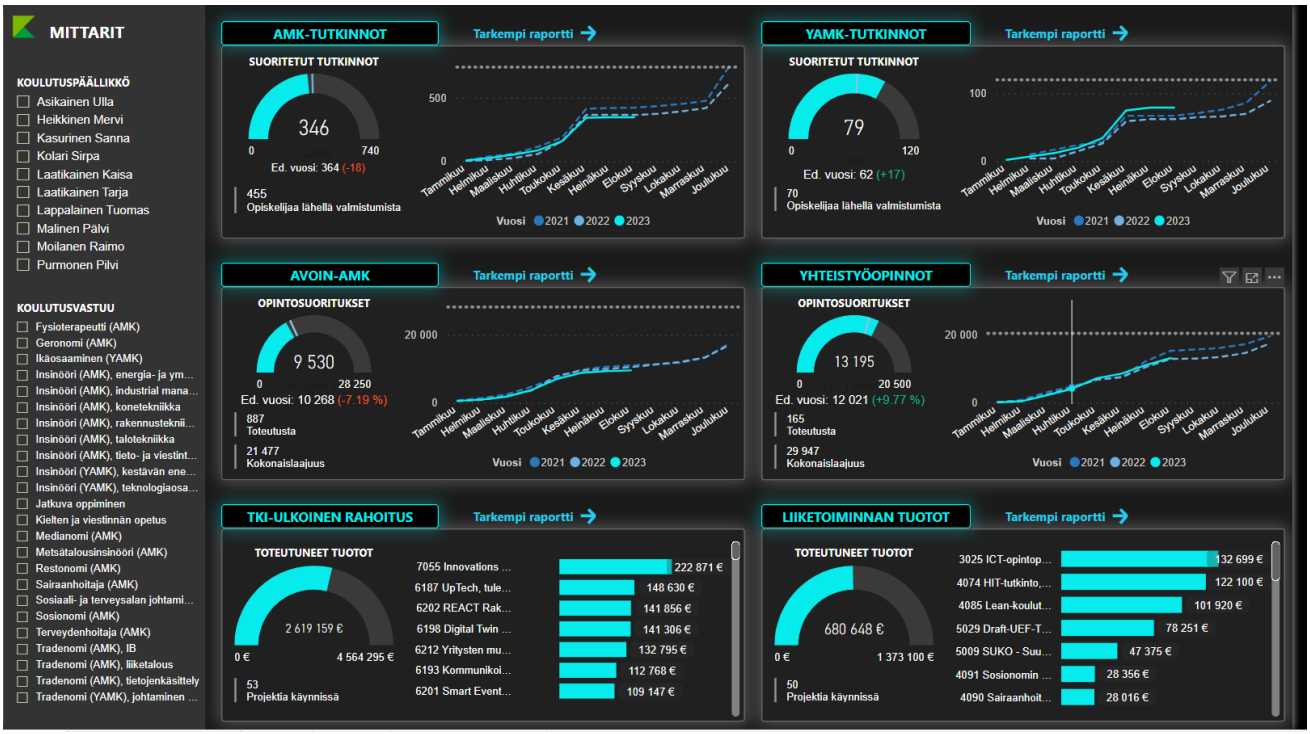
Lopputuloksena muodostui tiivis strategia, jonka tilannekuva, arvot ja visio mahtuvat yhdelle sivulle ja toiselle keskeiset strategiset valinnat. Strategian kolmas sivu esitteli toteutuksen ‘metrokartan’, jonka asemat kuvaavat keskeisiä tavoitteita ja toimenpiteitä. Osallistavan prosessin jälkeen, henkilöstömme tuntee paremmin strategian idean ja valinnat ja ymmärtää oman roolinsa siinä.

Tunnustusta osallistavasta laadintaprosessista tuli myös talon ulkopuolelta. Vuonna 2021 julkaistu Mika Sutisen ja Antti Haapakorvan yritysten strategioita luotaava tietokirja ’Pelastetaan Strategia’ otti Karelian laadintaprosessin ja sen metroratojen käytön hyväksi esimerkiksi siitä, kuinka asiantuntijaorganisaation strategiaprosessi joukkoistetaan ja kuinka henkilöstö sitoutetaan strategian valintoihin ja tavoitteisiin.

Karelia-Vipunen -tietoportaali: tiedolla johtamisen strateginen työkalu

Kareliassa on yli 10 vuoden ajan kehitetty Karelia-Vipunen –tietoportaalia, joka mahdollistaa paitsi saavutettujen tulosten arvioinnin myös niiden ennakoinnin. Siitä on muodostunut tärkeä

strategisen johtamisen työkalu, jota käytetään säännöllisesti osana johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä. Vipusen tulokset ovat Intrassa kaikkein nähtävissä olevassa tietoportaalissa. Lisäksi koulutus- ja projektipäälliköille on rakennettu omia mittaritauluja, joista on helppo seurata omaan vastuualueeseen liittyviä keskeisiä tulos- ja seurantamittareita. Portaalin kehitystyö jatkuu ja siihen lisätään toiminnallisia mittaritietoja ja seurantatauluja.



Kuvio 6. Karelia-Vipunen, koulutuspäällikön dashboard

Kareliassa seurataan taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia säännöllisesti mm. johtoryhmän ja esimiesten kanssa kerran kuussa pidettävissä ‘Rapsa’-kokoontumisissa. Esimerkiksi kevään 2021 aikana Rapsan yhteydessä huomattiin, että opiskelijoiden valmistumisessa on tapahtunut selvää muutosta aikaisempiin vuosiin. Tutkintojen kertyminen ei ollut samaa kuin aikaisemmin ja siitä johtuen ennusteet koko vuoden tutkintokertymästä arvioivat historiallisen huonoa tulosta, millä olisi erittäin negatiivinen vaikutus rahoitusmallin mukaisiin rahoituksiin vuosina 2023–2025.

Karelia-Vipusen -tietoportaalin tietojen mukaan potentiaalisia valmistujia oli kuitenkin melko paljon. Johtoryhmä päätti toimenpiteistä: ensin tutkintohaaste ja toisaalta opiskelijoiden potentiaali tehtiin tiettäväksi koulutuspäälliköille ja sitten koko henkilökunnalle. Tähän valjastettiin kaikki mahdollinen tiedottaminen: rehtorin viestit, koulutusten omat kokoukset, henkilöstökokoukset, strategiapäivät. Karelia-Vipunen tuotti opiskelijakohtaista aineistoa, josta ohjaavat opettajat ja opinto-ohjaajat pääsivät kiinni opiskelijoiden kipupisteisiin.

Syyskuun alussa lähtien päätettiin myöntää stipendi (300 €) kaikille niille opiskelijoille, jotka valmistuisivat vuoden 2021 aikana. Tämä asia otettiin erittäin hyvin vastaan myös opiskelijapiireissä. Työ alkoi tuottaa hyvin tuloksia. Samalla kun opettajat tehostivat toimintaa potentiaalisten valmistuvien suhteen, he huomasivat useassa koulutusohjelmassa asioita, jota estivät ja toisaalta käytäntöjä, jotka mahdollistivat valmistumista. Samalla löydettiin myös joukko

jo koulutuksen ulkokehälle jääneitä opiskelijoita, joiden valmistuminen mahdollistettiin.

Lopputuloksena oli Karelian 30 vuotisen historian paras tutkintokertymä – 756 AMK-tutkintoa ja 118 YAMK-tutkintoa, yhteensä 874 tutkintoa. Ennätyksellinen tulos oli osoitus paitsi yhteisen tavoitteellisen toiminnan merkityksestä myös osoitus Karelian tiedolla johtamisen järjestelmän toimivuudesta.

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.

Karelia-ammattikorkeakoulu valitsi auditoinnin arviointialueeksi 4 koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Karelian korkeakouluyhteisö ja Pohjois-Karjalan maakunta ovat sitoutuneet koulutusperäiseen maahanmuuttoon strategisena valintana.
- Kareliassa on rohkeasti uudistettu kansainvälisiä koulutuksia.
- Kansainväliset opiskelijat on otettu osaksi korkeakouluyhteisöä.

Kehittämissuositukset

- Karelian tulee kuvata, vastuuttaa ja viestiä kansainvälisten opiskelijoiden opintopolku hakuvaiheesta työllistymiseen.
- Karelian tulee laajentaa, syventää ja monipuolistaa työelämäyhteistyötä ja yritysyhteyksiä koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseksi sekä opiskelijoiden työllistymiseksi ja sitouttamiseksi maakuntaan.
- Karelian tulee jatkaa uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä yhdessä työelämän kanssa kansainvälisten koulutusten laajentamiseksi.

4.1 Koulutusperäisen maahanmuuton edistäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Koulutusperäinen maahanmuutto alueen elinvoiman edistäjänä

Kareliassa on kehitetty koulutusperäistä maahanmuuttoa systemaattisesti vuodesta 2016 alkaen. Koulutusperäinen maahanmuutto on yksi Karelian strategisista valinnoista. Tällä hetkellä kehittämisessä keskitytään

- kansainvälisen opiskelijarekrytoinnin kehittämiseen,
- opiskelijoiden työelämäyhteyksien vahvistamiseen ja työllistymiseen,
- muuntokoulutusten kehittämiseen sekä
- suomen kielen oppimiseen.

Karelia on toiminut OKM:n nimeämänä SIMHE- vastuukorkeakouluna vuodesta 2017 alkaen. OKM rahoittaa SIMHE-toimintaa. Muun toiminnan rahoitus perustuu suurelta osin kehittämisprojekteihin ja niiden tuomaan lisäresurssiin. Jo ensimmäisen kahden vuoden aikana Karelia onnistui rakentamaan SIMHE-palvelukokonaisuuden. Työtä on kehitetty systemaattisesti vastuunjakoa tarkentaen ja toimijajoukkoa laajentaen.

Karelia on hyödyntänyt maahanmuuttajatyössä alusta asti suunnitelmallista TKI-toimintaa. SIMHE-app I ja II -hankkeessa kehitettiin mobiilisti toimivaa ohjauksen porttipalvelua, SIMHE-polku -hankkeessa rakennettiin korkeasti koulutetuille maahanmuuttajille modulaarista täydennyskoulutuspolkua, Valmentavasta valmiiksi -hankkeessa kehitettiin valmentavan koulutuksen sisältöjä, käytänteitä sekä yhteisöllisen opiskelijakulttuurin rakentumista, Kovat -hankkeessa kehitettiin yritysten ja maahanmuuttajataustaisten osaajien kohtaamisen palvelua, ja SIMHE-malli -hankkeessa rakennettiin maahanmuuttajapalvelukokonaisuutta, joka on kytkettävissä korkeakoulujen perustyöhön ja koulutusten toimijoiden tehtäviin. Viime vuosina SIMHE-työtä on integroitu osaksi Karelian koulutusperäisen maahanmuuton kokonaisuutta.

Koulutusperäinen maahanmuutto rakentuu toimijoiden yhteistyönä

Karelia2030-strategian tavoitteena on lisätä kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden osuutta 12 %:iin vuoteen 2030 mennessä. Koulutusperäisen maahanmuuton kokonaisuutta Kareliassa ohjaavat ammattikorkeakoulun strategian lisäksi valtakunnalliset ja maakunnalliset tavoitteet (Valtioneuvoston koulutuspoliittisen selonteon (2021), Pohjois-Karjalan Strategia 2040 -julkaisu, 2021) sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu tavoite- ja tulossopimus (OKM/TASO).

Tavoitteiden saavuttamiseksi Kareliassa on panostettu kansainvälisten tutkintojen kehittämiseen, opiskelijoiden rekrytointiin, kotoutumiseen, sujuvaan opintojen aloitukseen ja työllistymisen tukemiseen. Karelian kansainvälisten tutkinto-ohjelmien hakijamäärät ovat kasvaneet viime vuosina osana valtakunnallista trendiä. Kehittämistyötä on tehty osana Kansainvälinen

uraohjaamo -hanketta. Hankkeessa on tehty kansainvälisten opiskelijoiden houkutteluun liittyviä kokeiluja sekä osallistuttu kansainvälisten rekrytoinnin kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin. Eri maissa toimivien koulutusagenttien kanssa on solmittu partnerisopimuksia opiskelijoiden rekrytoimiseksi eri reittejä pitkin. Luontainen hakijajoukko on alueella opiskelevat 2. asteen oppilaitosten kansainväliset opiskelijat, joista iso osa opiskelee Riveriassa. Tavoitteena on rakentaa heille sujuvat polut korkeakoulutukseen tutkinto- ja täydennysopiskelijoiksi ja tätä kautta mahdollistaa nopea työllistyminen alueelle.

Valtioneuvoston työllistymistavoitteiden näkökulmasta kansainvälisillä opiskelijoilla on haasteita työ- ja harjoittelupaikkojen löytämisessä Pohjois-Karjalassa. Kansainvälinen uraohjaamo -hankkeessa kehitetyn kummiyritystoiminnan tavoitteena on tukea kv-opiskelijoiden harjoittelupaikkojen saamista. Myös opiskelijoiden taitoja harjoittelu- ja työpaikkojen saamiseksi on kehitetty sekä harjoittelun aikaiseen suomen kielen tukeen yrityksessä panostettu. Opintojen alussa järjestetään moniammatillinen orientaatiojakso kotoutumisen ja asettautumisen tukemiseksi. Kehitystyössä on huomioitu myös yritysten kaipaama tuki kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoimiseksi.

Koulutusperäisen maahanmuuton systemaattinen kehitystyö

SIMHE-toimintaan liittyvä 30 op:n laajuinen valmentava koulutus käynnistyi vuonna 2018. Syksyllä 2021 otettiin käyttöön erillishakumahdollisuus valmentavan koulutuksen käyneille. Syksyllä 2023 Karelia käynnistää Ukrainasta sotaa paenneille Suomessa oleville henkilöille englanninkielisen valmentavan koulutuksen yhdessä kahdeksan muun ammattikorkeakoulun kanssa.

Vuosina 2019–2023 on keskitytty uusien englanninkielisten tutkintokoulutusten (Industrial Management ja Information and Communication Technology) kehitystyöhön ja vakiinnuttamiseen osana tunnistettua alueen työvoimatarvetta. Erityisesti sairaanhoitajakoulutuksessa kehitetään muuntokoulutuksia työelämätarpeisiin vastaamiseksi. Kielituettu sairaanhoitajakoulutus käynnistyy vuonna 2024 hankerahoituksen turvin. Kansainvälisiä tutkintoja ja tutkinnon osia on kehitetty myös osana kansainvälistä TKI-toimintaa (INVEST ja EMMA), ja täydentäviä opiskelijarekrytointipolkuja osana kv-liiketoiminnan kehittämistä.

Karelian lukuvuosimaksullisten opiskelijoiden määrä on lähes kolminkertaistunut vuosina 2020-2022. Koulutusten aloittamiseen ja vakiinnuttamiseen liittyy myös haasteita ja riskejä esimerkiksi opiskelijarekrytoinnissa, valintamenettelyissä, maahantulossa ja sen motiivissa sekä alueelle työllistymisessä. Vaikka keskeyttäneiden kokonaismäärä vaikuttaisi olevan laskussa, tarvitaan sisäisten kehittämistoimien lisäksi valtakunnallista yhteistyötä. Alueellisen vaikuttavuuden arviointi on tulevaisuuden kehittämiskohde.

Koulutusperäinen maahanmuutto vaatii osaavan henkilöstön, joka voi pitkäjänteisesti kehittää toimintaa yhteistyössä kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa eri toimintojen integraation varmistaen. Englanninkielisen opetushenkilöstön saatavuudessa on ollut haasteita. Koulutusperäistä maahanmuuttoa ja kansainvälisyyttä strategiavalinnan kokonaisuuden

johtamisvastuu on jaettu nimetyn koulutuspäällikön ja kv-päällikön kesken.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Osaava henkilöstö ja verkostot	Henkilöresurssien varmistaminen
Vahva strategiakytkentä ja SIMHE-toiminta	Kansainvälisen opiskelijarekrytoinnin kehittäminen
Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen kehittämistyö	Integraation vahvistaminen muihin toimintoihin

4.1 Koulutusperäisen maahanmuuton edistäminen

- Auditointiryhmän arvio

Korkeakouluyhteisö ja maakunta ovat sitoutuneet koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseen

Karelia-ammattikorkeakoulu on asettanut strategiseksi painopisteekseen koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen, mikä heijastaa vahvaa sitoutumista korkeakoulun ja Pohjois-Karjalan alueen tulevaisuuden rakentamiseen. Kareliassa halutaan kehittää koulutusperäistä maahanmuuttoa pitkäjänteisesti, sillä itsearviointiraportin mukaan koulutusperäistä maahanmuuttoa on kehitetty systemaattisesti jo vuodesta 2016 alkaen. Sitoutumista kehittämiseen vahvistaa myös aiheen valitseminen valinnaiseksi arviointialueeksi Karvin auditointiin. Karelia toivoi auditointiryhmältä palautetta erityisesti koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyviin vahvuuksiin ja hyviin käytäntöihin sekä kehittämiskohteisiin. Lisäksi Karelia toivoi palautetta kansainvälisten opiskelijoiden palveluiden kehittämiseksi.

Auditointihaastatteluiden mukaan Karelian lisäksi Pohjois-Karjalan maakunta on sitoutunut koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseen. Koulutusperäinen maahanmuutto on keskeinen tekijä alueen osaavan työvoiman tarpeen täyttämisessä ja maakunnan kehityksessä. Maakunnan tulevaisuus ja osaavan työvoiman saaminen nähdään yhteisenä haasteena. Myös sidosryhmät tunnistivat Karelian roolin ja merkityksen koulutusperäisen maahanmuuton edistämisessä. Myös auditointiryhmän mielestä koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen on koko Pohjois-Karjalan maakunnan yhteinen asia ja että yhteistyötä on tehtävä jo kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointivaiheesta lähtien. Auditointiryhmä suosittelee yhteistyön edelleen tiivistämistä Karelian keskeisten sidosryhmien kanssa opiskelijoiden rekrytointivaiheesta työelämään sijoittumiseen asti. Tässä voidaan hyödyntää jo olemassa olevia yhteistyökumppanuuksia ja kartoittaa mahdollisia uusia kumppaneita yhteisen kehittämisen laajentamiseksi ja innovatiivisuuden lisäämiseksi.

Useissa auditointihaastatteluissa ja työpajoissa tuli ilmi, että Kareliassa johdon lisäksi henkilöstö ja opiskelijat ovat tietoisia siitä, että koulutusperäisen maahanmuuton edistäminen on yksi Karelian strategisista valinnoista. Kansainvälisyyden kehittämiseen on sitouduttu niin koulutuksessa, tukipalveluissa kuin opiskelijakunnankin toiminnassa. Kansainväliset opiskelijat kokivat, että heidät on otettu osaksi korkeakouluyhteisöä. Auditointiryhmä pitää korkeakouluyhteisön sitoutumista Karelian vahvuutena koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Auditointihaastattelujen mukaan Kareliassa koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen tavoitteiden saavuttamista mitataan määrällisesti muun muassa kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden määrällä. Se, miten koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen

aluevaikuttavuutta arvioidaan, jäi auditointivierailulla epäselväksi. Auditointihaastatteluiden mukaan tässä on vielä kehitettävää. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa yhdessä Pohjois-Karjalan maakunnan muiden toimijoiden kanssa kehittämään menetelmiä, joilla koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseen liittyvien toimenpiteiden ja kansainvälisten koulutusten aluevaikuttavuutta voidaan arvioida ja mitata.

Kansainvälisten tutkintojen toteuttamista ja opiskelijoiden työelämään integroimista kehitettävä yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiassa yhtenä koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen tavoitteena on kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden määrän lisääminen. Itsearviointiraportin mukaan kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden määrä on viime vuosina kasvanut. Tähän ovat vaikuttaneet sekä opiskelijoiden rekrytoinnin kehittämiseksi tehdyt toimenpiteet että uudet kansainväliset tutkinto-ohjelmat.

Itsearviointiaineiston perusteella Karelia on opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämänä koordinoinut SIMHE-toimintaa (Support for Immigrants in Higher Education) vuodesta 2017. SIMHE-toimintaan kuuluu 30 opintopisteen valmentava koulutus, jonka suoritettuaan opiskelijat voivat erillishaun kautta hakea tutkinto-opiskelijaksi. Auditointihaastatteluiden mukaan toimintaa on kehitetty systemaattisesti ja pitkäjänteisesti ,ja se on tärkeä osa korkeakoulun strategista toimintaa ja koulutusperäisen maahanmuuton edistämistä.

Kareliassa on yhdessä työelämän kanssa kehitetty Pohjois-Karjalan maakunnan työvoimatarpeeseen vastaavia uusia kansainvälisiä koulutuksia. Useissa haastatteluissa tuotiin esiin vuonna 2020 käynnistynyt Industrial Management -koulutus, joka on lisännyt kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden määrää Kareliassa. Lisäksi vuonna 2024 alkaa hankerahoituksen turvin uusi kielituettu sairaanhoitajakoulutus. Haastatteluiden perusteella uutta sairaanhoitajakoulutusta on suunniteltu ja kehitetty yhdessä Siun Soten kanssa.

Auditointiryhmä vaikuttui uusien kansainvälisten koulutusten suunnitteluprosesseista ja yhteistyöstä työelämän kanssa ja piti erityisesti sairaanhoitajakoulutusta hyvänä uutena työelämäläheisenä toimintamallina kansainvälisten koulutusten toteuttamiseen. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa systemaattisesti arvioimaan nykyisten kansainvälisten koulutusten onnistumista koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen näkökulmasta ja jatkamaan uusien rohkeiden ja vielä nykyistä innovatiivisempien ratkaisujen etsimistä ja kehittämistä kansainvälisten koulutusten toteuttamiseksi. Mahdollisten uusien koulutusten ja koulutusten toteutusratkaisujen etsimisessä kannattaa hyödyntää alueellista yhteistyötä sekä jo olemassa olevia valtakunnallisia malleja, joita voi soveltaa Kareliaan ja Pohjois-Karjalaan.

Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen perusteella Kareliassa on tunnistettu, että koulutusperäisen maahanmuuton edistämisessä keskeisiä tekijöitä ovat opiskelijoiden integrointi työelämään ja sitouttaminen maakuntaan. Auditointihaastatteluiden mukaan kansainväliset opiskelijat ovat sitoutuneet opintoihin, mutta eivät välttämättä jää Pohjois-Karjalan alueelle, sillä heidän on vaikea työllistyä opintojen aikana tai he eivät koe alueen palveluja itselleen riittäviksi.

Opiskelijat kokivat työkokemuksen saamisen opintojen aikana haasteelliseksi. Nämä haasteet on Kareliassa otettu huomioon kansainvälisten koulutusten suunnittelussa ja kansainvälisten opiskelijoiden harjoittelumahdollisuuksien kehittämisessä yhteistyössä paikallisten työnantajien kanssa. Auditointivierailun mukaan työelämäyhteistyötä kansainvälisissä tutkinnoissa voitaisiin kuitenkin edelleen kehittää. Karelialla on hyvät työelämäyhteydet ja toimivat yhteistyöprosessit, joten auditointiryhmä suosittelee, että työelämäyhteistyön kehittämiskohteeksi Kareliassa otetaan työelämäyhteistyön kehittäminen kansainvälisissä koulutuksissa. Kansainvälisten koulutusten työelämäyhteistyötä ja yritysyhteyksiä tulee laajentaa, syventää ja monipuolistaa. Auditointiryhmä kannustaa selvittämään, miten Kareliassa jo käytössä olevia käytänteitä ja pedagogisia menetelmiä, kuten työelämäkummeja, yritysvierailuja, työelämäprojekteja tai Y-akatemian toimintatapoja voitaisiin nykyistä enemmän hyödyntää myös kansainvälisissä koulutuksissa. Työkokemuksen saamiseksi kansainvälisiä opiskelijoita voitaisiin myös nykyistä enemmän työllistää Karelian TKI-toimintaan.

Auditointiryhmä piti yhdessä Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa toteutettuja työelämäauditointeja hyvänä käytäntönä Karelian koulutusten työelämärelevanssin ja työelämäyhteistyön kehittämisessä. Auditointiryhmä suosittelee laajentamaan ja soveltamaan työelämäauditointeja myös kansainvälisiin koulutuksiin. Työelämäauditointien avulla voitaisiin luoda uusia työelämäyhteyksiä ja avata samalla Karelian henkilöstölle mahdollisuuksia kansainvälisen osaamisen kehittämiseen.

Itsearviointiaineiston perusteella Karelia kehittää kansainvälisiä tutkintoja ja tutkinnon osia kansainvälisissä verkostoissa, kuten The INVEST European University Alliance -verkostossa. Kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoinnissa käytetään apuna kansainvälisiä koulutusagentteja. Auditointivierailulla auditointiryhmälle ei tullut selkeää kuvaa siitä, miten kansainvälisiä verkostoja hyödynnetään kansainvälisten koulutusten houkuttelevuuden lisäämisessä ja koulutusten kehittämisessä. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa hyödyntämään kansainvälisiä verkostoja nykyistä systemaattisemmin ja monipuolisemmin kansainvälisten koulutusten kehittämiseksi ja erilaisten Karelian omaan toimintaan sovellettavien, opiskelijoiden työelämään integroinnin toimintamallien selvittämiseksi.

Kareliassa kehitetään monipuolisesti kansainvälisten opiskelijoiden ohjausta ja tukea

Auditointivierailun mukaan Karelia-ammattikorkeakoulussa korkeakouluyhteisö on sitoutunut koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseen. Kansainvälisten koulutusten lisäksi Kareliassa halutaan kehittää kansainvälisyyttä edistävää toimintakulttuuria ja tukea kansainvälisten opiskelijoiden kotoutumista ja integroitumista korkeakouluyhteisöön. Auditointihaastatteluiden mukaan Kareliassa kansainväliset opiskelijat nähdään olennaisena osana korkeakouluyhteisöä ja että he omalta osaltaan edistävät korkeakoulun monimuotoisuutta ja monikulttuurista osaamista.

Auditointihaastatteluiden ja henkilöstön työpajan mukaan Kareliassa henkilöstö on sitoutunut kansainvälisten opiskelijoiden opetukseen ja ohjaamiseen, mutta tunnistaa myös hyvin kansainvälisten opiskelijoiden tukemiseen ja ohjaamiseen liittyvät erityistarpeet ja haasteet.

Kansainväliset opiskelijat tulevat eri kulttuureista, ja heillä voi olla puutteita englannin kielen taidossa. Kansainväliset opiskelijat tarvitsevat usein enemmän tukea käytännön asioihin ja korkeakoulun sähköisten järjestelmien käyttämiseen kuin muut opiskelijat. Sekä auditointihaastatteluissa että henkilöstön työpajassa nostettiin esiin, että henkilöstön riittämättömän työajan vuoksi kansainvälisten opiskelijoiden oppimista ei pystytä nykyisin tukemaan riittävästi. Kansainvälisten opiskelijaryhmien monikulttuurisuus ja kansainvälisten opiskelijoiden muita opiskelijoita suurempi tuen tarve myös muissa kuin oppimiseen liittyvissä asioissa vaikuttaa opettajan ajan käyttöön. Haastatteluissa kansainväliset opiskelijat olivat tyytyväisiä saamaansa monipuoliseen tukeen sekä opinnoissa että kotoutumiseen liittyvissä käytännön asioissa. Samalla kävi kuitenkin ilmi, että usein opettajat tai ohjaajat tukevat opiskelijoita myös vapaa-ajallaan. Auditointiryhmä suosittelee, että Kareliassa tarkastellaan kansainvälisten opiskelijoiden opetuksen, tuen ja ohjauksen menetelmiä ja resursseja siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus ohjata opiskelijoita riittävästi työajalla. Tämä voisi myös auttaa kansainvälisten koulutusten opettajien rekrytoinnissa.

Kareliassa tukipalvelut ja opiskelijakunta POKA ovat mukana kansainvälisten opiskelijoiden integroinnissa korkeakouluyhteisöön ja kehittävät toimintojaan ottamalla huomioon kansainväliset opiskelijat. Hakuprosessia kehitetään jatkuvasti ja esimerkiksi kansainvälisten opiskelijoiden haastatteluissa tuli esiin, että valintamenettelyn nopeus vaikutti opiskelupaikan valintaan. Opiskelijat kertoivat, että he saavat kaikki palvelut englanniksi ja käytössä olevat sähköiset järjestelmät ovat englanninkielisiä. Osa opiskelijoille suunnatusta viestinnästä on kuitenkin edelleen vain suomenkielistä. Vaikka opiskelijat eivät kielenkääntäjäohjelmien käyttäjinä kokeneet asiaa ongelmalliseksi, niin kansainvälisen toimintakulttuurin edistämiseksi auditointiryhmä suosittelee, että henkilöstö ja opiskelijakunta kiinnittävät huomiota siihen, että kansainvälisille opiskelijoille tarkoitettu viestintä on myös englanninkielistä.

Haastatteluiden mukaan tukipalveluissa kehittämiskohteena on se, miten erilaisista kansainvälisiin koulutuksiin liittyvästä tiedosta voidaan tuottaa tietoa johtamisen tueksi ja miten tunnistaa ja saada tukea tarvitsevat opiskelijat avun ja palveluiden piiriin riittävän nopeasti. Auditointiryhmä suosittelee hyödyntämään Karelian vahvaa tiedolla johtamisen osaamista siten, että tukipalvelut yhdessä tiedolla johtamisen asiantuntijoiden ja laatutiimin kanssa selvittävät, miten erityisesti kansainvälisiin koulutuksiin ja opiskelijoiden tukemiseen liittyvien haasteiden ennakoimisen kannalta tärkeät tiedot saadaan osaksi Karelia-Vipusta ja johdon sekä muiden kansainvälisten opiskelijoiden kanssa toimivien henkilöiden käyttöön.

Sekä Karelia että opiskelijakunta POKA järjestävät opiskelijoille yhteistä toimintaa ja tilaisuuksia, kuten koulutusmessuja ja opiskelijatapahtumia, joihin osallistuu myös kansainvälisiä opiskelijoita. Lisäksi kansainvälisiä opiskelijoita on mukana tuutoritoiminnassa. Auditointihaastattelun perusteella opiskelijakunnassa on tunnistettu, että kansainvälisiä opiskelijoita olisi tärkeä saada mukaan myös POKAn viralliseen toimintaa, kuten POKAn ja Karelian johdon tapaamisiin. Samoin tunnistettiin tarve nykyistä aktiivisempaan toiminnan ja tilaisuuksien markkinointiin. Auditointiryhmä kannustaa opiskelijakuntaa jatkamaan sekä kansainvälisten opiskelijoiden osallistamisen että opiskelijoita nykyistä paremmin tavoittavien markkinointikeinojen kehittämistä. Opiskelijakunta voisi myös yhdessä Karelian johdon ja henkilöstön kanssa selvittää

keinoja, joilla opiskelijat voisivat entistä vahvemmin olla tukemassa kansainvälisiä opiskelijoita kotoutumiseen ja opiskeluun liittyvissä käytännön asioissa.

Auditointihaastatteluissa nousi esiin kansainvälisten opiskelijoiden kielitaidon merkitys opinnoissa sekä työelämään ja maakuntaan integroitumisessa. Opiskelijoiden puutteellinen suomen kielen taito vaikuttaa kansainvälisten opiskelijoiden harjoittelupaikkojen saamiseen. Kareliassa tähän haasteeseen on jo reagoitu ja opiskelijoille on tarjolla kieliopintoja sekä opintojen alussa monialainen opintojakso, joilla tuetaan opiskelijoiden kotoutumista. Auditointihaastatteluiden mukaan Karelia on yhdessä työelämän edustajien kanssa kehittänyt uusia toimintamalleja kansainvälisten opiskelijoiden harjoitteluun. Yhtenä esimerkkinä haastattelussa esitettiin harjoittelumalli, jossa kansainvälinen opiskelija ja suomenkielisen tutkinnon opiskelija suorittavat harjoittelun samanaikaisesti samassa työpaikassa. Auditointiryhmä pitää kieliopintoja ja uusia harjoittelun toteutustapoja hyvinä keinoina tukea kansainvälisten opiskelijoiden työelämään integroitumista ja kannustaa Kareliaa yhdessä työelämän kanssa edelleen kehittämään sekä kieliopintoja että uudenlaisia harjoittelumalleja kansainvälisille opiskelijoille.

Auditointivierailulla haastatteluissa ja opiskelijatyöpajassa kansainväliset opiskelijat olivat tyytyväisiä siihen, että heidän on mahdollista antaa palautetta koulutuksesta. He myös kokivat, että heidän palautteellaan on merkitystä koulutusten kehittämiseen. Auditointivierailun mukaan Kareliassa on sitouduttu kehittämään kansainvälisten opiskelijoiden tukea ja ohjausta sekä työelämään integrointia monipuolisesti osana korkeakoulun toimintoja. Kansainvälisten opiskelijoiden opintopolun selkeyttämiseksi ja eri toimintojen systemaattisen kehittämisen tueksi auditointiryhmä suosittelee, että Karelia kuvaa, vastuuttaa ja viestii kansainvälisten opiskelijoiden opintopolun hakuvaiheesta työllistymiseen osana Karelian toimintaa. Opintopolun selkeyttäminen ja kuvaaminen auttavat sekä Kareliaa että työelämäkumppaneita kehittämään omaa toimintaansa koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseksi.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Vertaisoppimisen aiheena on arviointialueeseen III Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu kuuluva laatujärjestelmän kokonaisarviointi, erityisesti laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa sekä laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen. Kokonaisuuteen sisältyy myös tiedolla johtamisen käytänteet ja hyödyntäminen ammattikorkeakoulun strategisessa johtamisessa.

Vertaisoppimisen suunnittelu- ja toteutusprosessi

Karelian tavoitteena oli löytää vertaisoppimisen kumppani, jolla on tunnustetusti erinomaiset laadunhallinnan prosessit, on erityisen ansioitunut yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa ja joka toimii samankaltaisessa toimintaympäristössä kuin Karelia. Näillä perusteilla vertaisoppimisen yhteistyökumppaniksi pyydettiin Seinäjoen ammattikorkeakoulua (SeAMK). Seinäjoen ammattikorkeakoulu on kooltaan ja toiminnoiltaan samankaltainen kuin Karelia, ja onnistunut erityisesti aluevaikuttavuudessa, TKI-toiminnassa ja kansainvälistymisessä. Karelialla ja SeAMKilla on samankaltaisia tavoitteita myös tiedolla johtamisen kehittämisessä.

Vertaisoppimisen toteuttamistavoiksi valittiin (1) Karelian kehittämän tiedolla johtamisen portaalin Karelia-Vipusen esittely ja jatkokehityksen ideointi sekä (2) SeAMKin asiantuntijoiden toimiminen auditoijina Karelian sisäisissä auditoinneissa.

Vertaisoppimisen tavoitteena oli kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti saada palautetta omasta toiminnasta ja oppia toisen organisaation hyvistä käytännöistä. Tavoitteena oli myös varmistaa, että SeAMKin ja Karelian laadunhallintaprosessit ovat tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja toimivia ja että käytettävissä olevaa tietoa hyödynnetään johtamisessa maksimaalisesti.

Prosessin toteutus ja arviointi

Karelia-Vipusen osalta vertaisoppiminen on alkanut joulukuussa 2021. Karelian tietotuotanto ja SeAMKin laatupäällikkö ovat yhteistyössä vertaisarvioineet korkeakoulujen tiedon tuotannon prosesseja sekä raportointia. Tiedon vaihto on ollut luottamuksellista ja sopimukseen pohjautuvaa. Molemmat organisaatiot ovat avoimesti jakaneet omia toimintamalleja yhteistyön kehittämiseksi.

SeAMKin laatupäällikkö ja kunkin arviointialueen asiantuntija osallistuivat Karelian kolmeen sisäiseen auditointiin ja muodostivat niistä oman käsityksensä Karelian laatujärjestelmän toimivuudesta ja Karelian toiminnasta yleisesti. Karelia sai SeAMKilta auditoinneista erittäin hyödyllistä suullista ja kirjallista palautetta. Sisäisen auditoinnit toteutettiin vuonna 2022 maaliskuun ja joulukuun välisenä aikana.

SeAMK sai samalla oppia Karelian osallistavasta strategian laatimis- ja toimeenpanoprosesseista ja tiedolla johtamisen välineistä ja toimintatavoista.

Lisäksi Karelian ja SeAMK:n johtoryhmät järjestivät vertaisoppimistapaamisen elokuussa 2023. Vertaisoppimistapaamisessa käsiteltyjä aiheita olivat:

- Opettajaprofiilien / toimenkuvien kehittäminen, erityisesti yliopettajat, TKI- ja opetustehtävien rajapintojen selkeyttäminen
- Kansainvälisten koulutusten ja opiskelijarekrytoinnin kehittäminen
- TKI-toiminnan organisoituminen

Vertaisarvioinnissa tunnistetut Karelian hyvät käytännöt	**Vertaisarvioinnissa tunnistetut Seinäjoen ammattikorkeakoulun hyvät käytännöt**
Olemassa olevat, osallistavat kehittämisprosessit: Koko henkilöstön yhteiset, vuosittaiset strategiapäivät, esihenkilöiden suunnittelupäivät 2 krt/vuosi, työntekijälähtöiset kehittämisprosessit	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden määrittely, kuvaaminen ja mittarointi
Strategialähtöiset Karelian sisäiset Karelia/TASO -kehittämisprojektit	Yksikkö-/tiimikohtainen strategiasta johdettu vuosisuunnittelu
Tiedolla johtamisen välineet ja esihenkilöiden yhteiset rapsa-palaverit	Yliopettajan tehtävänkuvan määrittely
PDCA-syklin skaalautuvuus kaikille organisaation tasoille ja yksilöön saakka	Valtakunnallisen AVOP-opiskelijapalautteen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen

Vertaiskumppanin hyvien käytäntöjen hyödyntäminen

SeAMK:n esimerkin innoittamana Karelia on laatinut oman kuvauksensa Karelian yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja sen elementeistä. Kareliassa havaittiin, että henkilöstö tunnistivat oman työnsä vaikuttavuuden, esimerkiksi opettajat osaavan työvoiman saatavuuden parantamisen ja TKI-toimijat uusien innovaatioiden merkityksen, mutta amk-tasoista kokonaisvaikuttavuutta oli vaikea hahmottaa. Karelian luoma uusi vaikuttavuuskehikko yhdistää kaikki elementit yhteen näkymään.

Karelia on myös ottanut hallinnon ja tukipalvelujen tiimien strategialähtöisen vuosisuunnittelun osaksi toiminnan suunnittelu- ja budjetointiprosessia. Tiimitoiminta käynnistettiin vuonna 2020-2022, ja ensimmäistä kertaa syksyllä 2022 tiimien toimintasuunnitelmat vuodelle 2023. Tiimit on otettu mukaan myös Karelian johdon katselmuskäytäntöön.

Jatkossa Kareliassa tullaan hyödyntämään SeAMK:n käytäntöjä ja kokemuksia, kun tarkastellaan kansainvälisen koulutuksen taloudellista kannattavuutta ja päivitetään stipendijärjestelmää.

Auditointiryhmän palaute

Karelia-ammattikorkeakoulu valitsi vertaisoppimisen aiheeksi Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu -arviointialueeseen sisältyvän laatujärjestelmän kokonaisarvioinnin, erityisesti laatujärjestelmän hyödyntämisen strategisessa johtamisessa sekä laatujärjestelmän toimivuuden ja kehittämisen. Kokonaisuuteen sisältyy myös tiedolla johtamisen käytänteet ja hyödyntäminen ammattikorkeakoulun strategisessa johtamisessa. Vertaisoppimisen kumppaniksi valikoitui Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Vertaisoppimisen kumppanin valinta vertaisoppimisen aiheen näkökulmasta on hyvin perusteltu itsearviointiraportissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu on toimintaympäristöltään sekä kooltaan ja toiminnoiltaan samankaltainen kuin Karelia. Itsearviointiraportin mukaan Seinäjoen ammattikorkeakoulu on onnistunut erityisesti aluevaikuttavuudessa, TKI-toiminnassa ja kansainvälistymisessä.

Vertaisoppimisen tavoitteena oli saada palautetta omasta toiminnasta ja oppia toisen organisaation hyvistä käytännöistä. Vertaisoppimisen avulla haluttiin varmistaa, että molempien korkeakoulujen laadunhallintaprosessit ovat tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja toimivia ja että käytettävissä olevaa tietoa hyödynnetään johtamisessa maksimaalisesti.

Vertaisoppiminen toteutettiin vuosien 2021–2022 aikana suunnitelmallisesti siten, että Karelian tietotuotanto ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatupäällikkö vertaisarvioivat yhteistyössä korkeakoulujen tiedon tuotannon prosesseja ja raportteja. Lisäksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun asiantuntijat toimivat Karelian sisäisissä auditoinneissa auditoijina. Elokuussa 2023 järjestettiin Karelian ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun johtoryhmien tapaaminen, jossa auditointihaastattelujen mukaan jokainen johtoryhmän jäsen pääsi keskustelemaan vastaavissa tehtävissä toimivan vertaisoppimisen kumppanin johtoryhmän jäsenen kanssa.

Itsearviointiraportin ja johtoryhmän haastattelun mukaan vertaisoppimisessa saatiin uusia kehittämisideoita muun muassa kansainvälisiin koulutuksiin, yritysyhteistyöhön ja yliopettajien toimenkuviin sekä opittiin kuvaamaan Karelian yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vertaisoppimisen tuotoksena Karelia on laatinut kuvauksen ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja sen osa-alueista ja luonut itsearviointiraportissa esitetyn vaikuttavuuskehikon. Seinäjoen ammattikorkeakoulu sai omaa kehittämistään hyödyntävää tietoa Karelian hyvistä käytänteistä osallistavassa strategiaprosessissa ja tiedolla johtamisessa. Johtoryhmän haastattelussa tuotiin esiin, että yhteistyö hyvien käytänteiden jakamisessa Seinäjoen ammattikorkeakoulun jatkuu myös auditointiprosessin jälkeen. Auditointiryhmä kannustaa vertaisoppimisessa aloitetun yhteistyön jatkamista ja vertaisoppimisessa saatujen, erityisesti kansainvälisiin tutkintoihin ja yritysyhteistyöhön liittyvien hyvien käytäntöjen edelleen kehittämistä. Näiden kehittämisellä voidaan tukea koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen tavoitteiden saavuttamista.

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.