KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

LAB-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Författare **Jaakko Hallila, Liisa Postareff, Isabella Lindberg, Hilla Vuori & Mira Huusko. LAB-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Merja Heino, Minna Suutari & Tanja Matikainen.**
Publikationsår **2024**, NCU:s publikation **24:2024**
Språk **Finska**
ISBN **978-952-206-878-1 pdf**

LAB-ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

- Auditeringsgruppens bedömning

Julkaisun nimi

LAB-ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Jaakko Hallila, Liisa Postareff, Isabella Lindberg, Hilla Vuori & Mira Huusko

LAB-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Merja Heino, Minna Suutari & Tanja Matikainen.

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

LAB-ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 8.11.2024.

Laatuleima on voimassa 8.11.2030 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 – LAB-ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Vaativan innovaatiotoiminnan tuki

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Opiskelijahyvinvointi

Kumppani: AVANS University of Applied Sciences, Alankomaat

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- LAB-ammattikorkeakoulun (LAB) koulutuksella on vahva työelämäyhteys. Osaamistarpeita

tunnistetaan yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa.
- LABin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminnan) vaikuttavuudelle on asetettu kunnianhimoiset tavoitteet ja järjestelmä niiden saavuttamiseen.
- Strategia ja toimenpideohjelma ohjaavat vahvasti LABin toimintaa ja henkilöstö on sisäistänyt ne hyvin.
- Vaativan innovaatiotoiminnan tukea on vahvistettu LABissa, mikä näkyy onnistuneina rahoitushakemuksina. LUT-korkeakoulupalvelut tukevat LABin vaativaa innovaatiotoimintaa merkittävästi.

Kehittämissuositukset

- Oppimisen ja opetuksen laatua tulee arvioida nykyistä monipuolisemmin. LABin tulee edelleen kehittää mittareita koulutuksen laadun seuraamiseen. Kerätyn tiedon perusteella LABin tulee tunnistaa kehittämistoimenpiteitä ja toteuttaa ne.
- LABin tulee määritellä koko korkeakoulun yhteiset toimintatavat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden edelleen kehittämiseksi.
- LABin tulee kirkastaa laatujärjestelmänsä keskeiset kohdat korkeakouluyhteisölle esimerkiksi nykyistä kattavammalla laatukäsikirjalla, joka palvelee ammattikorkeakoulun laatutyötä ja strategista johtamista.
- Henkilöstötarpeiden ennakointia vaativassa innovaatiotoiminnassa tulee edelleen kehittää.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av LAB-ammattikorkeakoulu

Författare

Jaakko Hallila, Liisa Postareff, Isabella Lindberg, Hilla Vuori & Mira Huusko

LAB-ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Merja Heino, Minna Suutari & Tanja Matikainen.

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen av LAB-ammattikorkeakoulu godkändes den 8 november 2024.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 8 november 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 LAB-ammattikorkeakoulu valde

Stöde för krävande innovationsverksamhet

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Studerandes välbefinnande

Partner: AVANS University of Applied Sciences

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Utbildningen vid LAB-ammattikorkeakoulu (LAB) har stark koppling till arbetslivet. Kompetensbehoven identifieras i samarbete med partners från arbetslivet.

- LAB har satt upp ambitiösa mål för forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhetens genomslagskraft och ett system för att uppnå målen.
- Strategin och det operativa programmet styr starkt LABs verksamhet och de är väl förankrade hos personalen.
- Stödet för krävande innovationsverksamhet har stärkts vid LAB, vilket återspeglas i goda resultat vad gäller finansieringsansökningar. LUT-universitetstjänster ger ett betydande stöd till LABs krävande innovationsverksamhet.

Rekommendationer

- Mångsidigare metoder för utvärdering av kvaliteten på lärande och undervisning bör tas fram. LAB bör vidareutveckla indikatorer för att följa upp utbildningens kvalitet. LAB bör identifiera och genomföra förbättringsåtgärder på basis av insamlade data.
- LAB bör definiera gemensamma metoder för hela yrkeshögskolan för att ytterligare utveckla sin samverkan med samhället och genomslagskraft i samhället.
- LAB bör förtydliga de viktigaste punkterna i sitt kvalitetssystem för högskolegemenskapen, till exempel genom en mer omfattande kvalitetsmanual som stöder yrkeshögskolans kvalitetsarbete och den strategiska ledningen av yrkeshögskolan.
- Personalbehoven för den krävande innovationsverksamheten bör förutses bättre.

Abstract

Title of publication

Audit of LAB University of Applied Sciences

Authors

Jaakko Hallila, Liisa Postareff, Isabella Lindberg, Hilla Vuori & Mira Huusko

Self-assessment of LAB University of Applied Sciences (eds.) Merja Heino, Minna Suutari & Tanja Matikainen.

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The LAB University of Applied Sciences passed the audit on 8 November 2024.

The Quality Label is valid until 8 November 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 LAB University of Applied Sciences

The support for demanding innovation activities

Theme and partner for benchlearning

Theme: Student wellbeing

Partner: AVANS University of Applied Sciences, the Netherlands

Key strengths and recommendations

Strengths

- The education offered at LAB University of Applied Sciences (LAB) is strongly linked to the

labour market. Competence needs are identified in cooperation with partners from the labour market.
- LAB has set ambitious targets for the impact of its research, development, and innovation (RDI) activities and a system for achieving them.
- The strategy and strategic action plan strongly guide LAB's activities and have been well internalised by the staff.
- LAB has strengthened the support for demanding innovation activities, which is reflected in good results in funding applications. LUT University Services provides significant support for LAB's demanding innovation activities.

Recommendations

- The quality of learning and teaching should be assessed in a more comprehensive way. LAB should further develop indicators to monitor the quality of education. LAB should identify and implement improvement measures based on the data collected.
- LAB should define common practices for the whole university of applied sciences in further enhancing its societal engagement and impact.
- LAB should clarify the key points of its quality system within the community, for example through a more comprehensive quality manual that serves the quality work and strategic management of the UAS.
- Staffing needs for demanding innovation activities should be better anticipated.

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 toteuttamista varten nimettiin nelihenkinen auditointiryhmä:

- rehtori, toimitusjohtaja **Jaakko Hallila**, Seinäjoen ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
- opiskelija **Isabella Lindberg**, Diakonia-ammattikorkeakoulu
- johtava tutkijayliopettaja **Liisa Postareff**, Hämeen ammattikorkeakoulu (varapuheenjohtaja)
- ohjelmajohtaja **Petri Räsänen**, Business Tampere.

Auditointivierailulle ja auditointiraportin kirjoittamiseen osallistuivat auditointiryhmästä Jaakko Hallila, Isabella Lindberg ja Liisa Postareff. Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat arviointiasiantuntija **Hilla Vuori** ja johtava arviointiasiantuntija **Mira Huusko** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 15.-16.5.2024. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	14.3.2023
Auditointiryhmän nimeäminen	27.10.2023
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	13.2.2024
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	8.4.2024
Auditointivierailu	15.-16.5.2024
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	8.11.2024
Raportin julkaiseminen	8.11.2024
Julkistamisseminaari	26.11.2024
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.

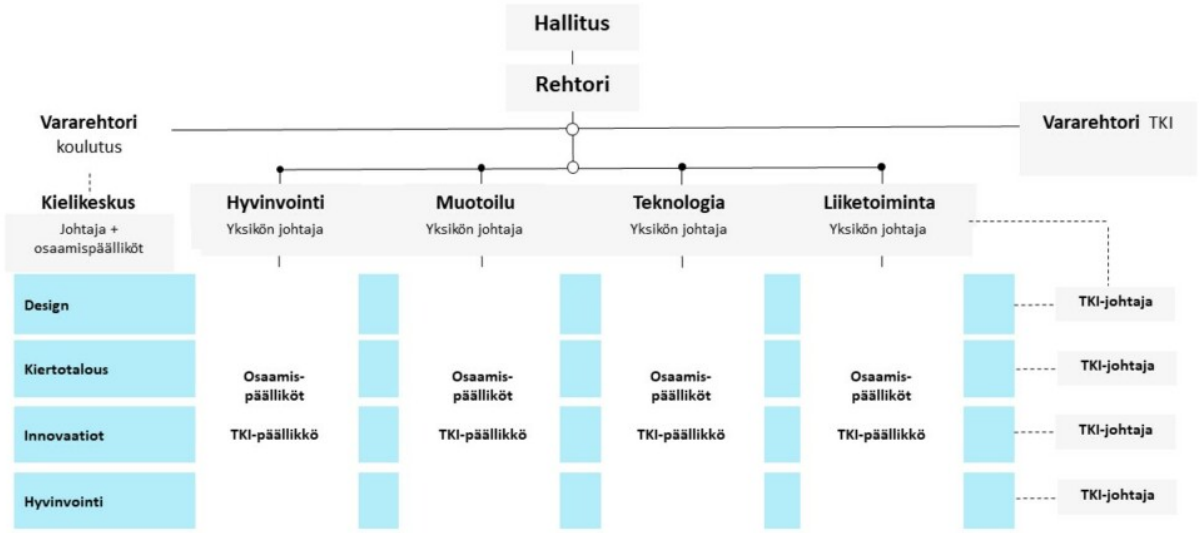
Korkeakoulun organisaatio ja strategia

LAB-ammattikorkeakoulu (LAB) on monialainen työelämän innovaatiokorkeakoulu. LABin vahvuusalueita ovat design, hyvinvointi, innovaatiot sekä kiertotalous. LAB tarjoaa tutkintokoulutusta ja jatkuvan oppimisen palveluita tekniikan, liiketalouden, muotoilun, kuvataiteen ja visuaalisen viestinnän, sosiaali-, terveys- ja kasvatusalalla sekä hotelli-, ravintola- ja matkailualoilla. LABissa opiskelee noin 9800 tutkinto-opiskelijaa ja työskentelee noin 580 asiantuntijaa.

LAB toimii kolmella kampuksella: kahdella fyysisellä kampuksella Lappeenrannassa ja Lahdessa ja virtuaalisesti verkkokampuksella. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT (LUT) ja LAB-ammattikorkeakoulu muodostavat LUT-korkeakoulut -konsernin, jossa LUT on emoyhtiö ja LAB tytäryhtiö. LABin arvot ovat rohkeus ja reiluus.

Organisaatio

LABin toiminta on organisoitu neljään yksikköön sekä Kielikeskukseen, joka tarjoaa kieli- ja viestintäopinnot LABin ja LUTin opiskelijoille ja henkilökunnalle. LABin korkeakoulupalvelut tuotetaan yhdessä LUTin kanssa korkeakoulupalvelut -yksikössä, joka sijaitsee LUTin organisaatiossa. LABin johtoryhmä tukee rehtoria ammattikorkeakoulun johtamisessa ja kehittämisessä.



Kuva 1. LAB-ammattikorkeakoulun organisaatio

Strategia 2020–2026

The best of both worlds – strategian tavoitteena on yritysten ja organisaatioiden kasvun ja kansainvälistymisen tukeminen ja korkeasti koulutetun työvoiman tuottaminen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi LAB on TKI-toimintaan pohjautuvaa koulutusta antava innovaatiokorkeakoulu. Käytännössä se tarkoittaa profiloitumista vahvuusalueiden mukaisesti sekä toimintatapaa, jossa koulutus ja TKI-toiminta integroituvat tiivisti yhteen yhteistyössä alueen yritysten ja organisaatioiden kanssa. Strategian toteuttamisen tukena on toimenpideohjelma, joka koostuu neljästä toimipidekokonaisuudesta: oppimisen toimintamalli, TKI-toiminnan ammattimaistaminen, yhteistyö ja yksi LAB.

Oppimisen toimintamallissa on neljä koulutuksen suunnittelua ja toteutusta ohjaavaa kokonaisuutta: työelämää palvelevat oppimistilanteet, vahvuusalueet koulutuksessa, vaihtoehtoiset toteutustavat sekä elinikäinen, jatkuva oppiminen. TKI-toiminnan ammattimaistamisen teemoja ovat nopeat kokeilut työelämän kanssa; toiminnan, osaamisen ja ratkaisujen kehittäminen; innovaatioiden testaus ja pilotointi sekä vaativa innovaatiotoiminta. Strategian toteuttaminen edellyttää yhteistyötä kasvua ja kansainvälisyyttä tavoittelevien yritysten sekä LABin osaamista täydentävien tai vahvistavien korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Monialaisia vahvuusalueita korostavan strategian onnistuminen edellyttää yhtenäisesti toimivaa LABiä, johon on rakentunut yhteisten arvojen mukainen LAB-kulttuuri.

LABin toimintaa ohjaa lisäksi LUT korkeakoulujen konsernistrategia, jonka tavoitteena on saavuttaa yhdessä enemmän TKI-osaamisen yhdistämisellä, koulutusyhteistyöllä, LABin ja LUTin korkeakouluyhteisön yhteisöllisyyden kasvulla ja kansainvälisellä kasvulla.

LABissä käynnistettiin strategiakauden välitarkastelu elokuussa 2023. Välitarkastelun tavoitteena on arvioida LABin strategian tähänastista toteutumista sekä ratkaista, millaisia muutoksia strategian painotuksiin ja toimenpiteisiin tarvitaan strategisen kehittymisen varmistamiseksi. Henkilöstö on osallistunut välitarkasteluun laajasti esimerkiksi henkilöstökyselyn ja työpajatyöskentelyn kautta. Välitarkastelun pohjalta tehtävä strategiapäivitys käsitellään hallituksen kokouksessa huhtikuussa 2024.

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

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

- LAB-ammattikorkeakoulun (LAB) koulutuksella on vahva työelämäyhteys. Osaamistarpeita tunnistetaan yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa.
- LABissa on kehitetty verkko-opetusta ja digipedagogiikkaan on tarjolla tukea.
- LAB on kehittänyt opiskelijoiden urapalveluita ja valmistuneiden työllistymisen tukitoimia.

Kehittämissuositukset

- Oppimisen ja opetuksen laatua tulee arvioida nykyistä monipuolisemmin. LABin tulee edelleen kehittää mittareita koulutuksen laadun seuraamiseen. Kerätyn tiedon perusteella LABin tulee tunnistaa kehittämistoimenpiteitä ja toteuttaa ne.
- Oppimisen ja opetuksen palaute- ja arviointikäytänteitä sekä palautekulttuuria tulee kehittää.
- Opiskelijoita tulee ottaa entistä vahvemmin osallisiksi koulutuksen kehittämiseen ja opetussuunnitelmatyöhön.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Högskolans självvärdering

LABin koulutusta kehitetään ja uudistetaan oppijalähtöisesti. Tutkintokoulutuksen sekä jatkuvan oppimisen opetussuunnitelmat, koulutuksen toteutukset ja oppimisympäristöt vastaavat tulevaisuuden työelämän tarpeita huomioiden kansainvälisyyden sekä kestävän kehityksen. LABin strategian oppimisen toimintamallin neljä keskeistä teemaa (työelämää palvelevat oppimistilanteet, vahvuusalueet koulutuksessa, vaihtoehtoiset toteutustavat, jatkuva oppiminen) ohjaavat koulutuksen suunnittelua ja toteutusta.

Koulutuksen vararehtori vastaa LABin koulutuksen kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä yhdessä yksiköiden johtajien, osaamispäälliköiden sekä korkeakoulupalvelujen asiantuntijoiden kanssa. Koulutuksen asioita valmistellaan, niistä keskustellaan ja sovitaan Edutiimissä. Edutiimin tehtävänä on varmistaa koulutuksen kehittyminen LABin strategian mukaisesti, yhteisten käytänteiden luominen sekä tiedon jakaminen yksiköiden ja korkeakoulupalvelujen välillä.

LAB on määritellyt keskeiset koulutuksen prosessit, joiden tavoitteena on edistää opiskelijan osaamista, turvata laadukkaat ja joustavat oppimisedellytykset sekä tarjota opintojen ohjausta ja tukea niin, että opinnot on mahdollista suorittaa niiden laajuutta vastaavassa ajassa.

Osaamisperustainen opetussuunnitelma rakentuu työelämän kanssa vuorovaikutuksessa

LABin osaamisperustainen opetussuunnitelmatyö perustuu tutkittuun tietoon, yhteiskunnan ja työelämän vuorovaikutukseen sekä saatuun palautteeseen. Osaamistavoitteet on suhteutettu opintokokonaisuuksien/opintojaksojen laajuuteen ja ovat linjassa tutkintotavoitteiden ja arviointikriteerien kanssa. Osaamistavoitteiden kuvaus auttaa opiskelijaa henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman laatimisessa, aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa (AHOT) ja opinnollistamisessa. Opetussuunnitelman rakenne, keskeinen sisältö ja osaamistavoitteet kuvataan opetussuunnitelmassa ja pedagogiset ratkaisut ja arviointi toteutussuunnitelmassa.

Osaamisen tason tunnistaminen perustuu kansallisen viitekehyksen mukaisiin yleisesti määriteltyihin arviointikriteereihin. Arviointikriteeristöt on laadittu opinnäytetöiden arviointiin (AMK, YAMK) sekä kielten ja viestinnän oppimisen arviointiin. Syksyllä 2023 on otettu YAMK-koulutuksessa käyttöön arviointikehikko, joka tukee ja auttaa opettajia opintojaksojen arviointikriteerien laadinnassa. Tästä kerätään palautetta kevään 2024 aikana ja käynnistetään arviointikehikon laatiminen myös AMK-koulutukseen.

Opetussuunnitelmatyöstä vastaavat osaamispäälliköt. Uusien tai merkittävästi uudistuvien opetussuunnitelmien rakentamiseen nimetään työryhmä, jossa on mukana monipuolisesti LABin ja sidosryhmien edustajia. Opetussuunnitelmat esitellään koulutuksen Edutiimissä, ja

koulutuksesta vastaava vararehtori hyväksyy ne. Kehittämisideoita opetussuunnitelmatyöhön saadaan lisäksi LABin opiskelijapalautejärjestelmistä ja laajasta sidosryhmäyhteistyöstä.

Ylemmän ammattikorkeakoulun koulutustarjonnan kokonaisuuden, opetussuunnitelmien ja koulutuksen keskeisten sisältöjen uudistamistyö on aloitettu loppuvuodesta 2023, ja syksyllä 2025 LAB aloittaa uudella työelämän uudistuviin osaamistarpeisiin vastaavalla YAMK-tarjonnalla. Keskeistä uudistamistyössä on yhteistyö ja yhteinen tarjonta LABin eri yksiköiden kesken, LABin profiilin mukaisten vahvuusalueiden kytkentä YAMK-koulutukseen ja tiivis TKI-integraatio sekä kansainvälisten ohjelmien lisääminen. YAMK-koulutuksen kehittämistyötä ja tiedon vaihtoa tehdään yPeda-tiimissä, jossa on edustettuna osaamispäälliköiden ja korkeakoulupalvelujen lisäksi YAMK-tutkinnoista vastaavia asiantuntijaopettajia.

LABin oppimisen toimintamalli ohjaa koulutuksen suunnittelua

Opetussuunnitelmatyössä huomioidaan LABin strategian toimenpideohjelman oppimisen toimintamalli ja varmistetaan, että koulutuksen tavoitteet, rakenne, keskeiset sisällöt ja toteutustapa tukevat strategian toteutumista sekä tutkintokoulutuksessa että jatkuvassa oppimisessa. Keskeistä opetussuunnitelmissa on laaja työelämäyhteistyö, LABin profiilin mukaisten vahvuusalueiden sisällyttäminen koulutukseen sekä joustavat opiskelumahdollisuudet.

Työelämäläheinen oppiminen varmistetaan jo opetussuunnitelmavaiheessa rakentamalla entistä enemmän laajoja kokonaisuuksia (yli 60 op) tutkinto-opinnoista suoritettavaksi työelämätoimeksiannoissa, esimerkiksi TKI-toiminnan ammattimaistamisen muotojen mukaisesti. Lisäksi yksittäisiä opintokokonaisuuksia ja opintojaksoja toteutetaan työelämäyhteistyössä. TKI-toiminta sekä taiteellinen toiminta integroituvat opetukseen yhteisten oppimisympäristöjen sekä TKI-hanketoiminnan kautta.

Opetussuunnitelmaa valmistelevassa työryhmässä on mukana TKI-asiantuntijoita tuomassa asiantuntijuutta LABin profiilin mukaisiin osaamistavoitteisiin, laajuuksiin ja keskeisiin sisältöihin. TKI-asiantuntijat ovat yhdessä opettajien kanssa rakentaneet 60 op:n (4 x 15 op) laajuiset LABin vahvuusalueisiin linkittyvät koulutuskokonaisuudet, joita opiskelijat voivat sisällyttää omiin opintoihinsa.

LABin opettajat osallistuvat laajasti TKI-toimintaan. Yhtenä LABin strategisen kehittymisen mittarina on TKI-työn osuus opettajien työajansuunnittelussa, jossa strategiakauden tavoite on 25 %. Toteuma oli noin 20 % vuonna 2023, jolloin opetushenkilöstö teki TKI työtä-yhteensä 60 htv:n verran. Hanketyön lisäksi opetusta toteutetaan erilaisissa työelämän toimeksiannoissa ja projekteissa. Opettajia kannustetaan osana ammatillista kehittymistä osallistumaan TKI-toimintaan ja TKI-toimintaa tukeviin jatko-opintoihin, mikä mahdollistetaan työaikasuunnitelmissa.

Opiskelijoille tarjotaan vaihtoehtoisia tapoja suorittaa opintoja verkossa, kampuksella ja työelämässä sekä mahdollisuus valita opintoja LABin eri yksiköiden ja muiden korkeakoulujen tarjonnasta Suomessa ja ulkomailla. Osaamista voi kerryttää myös työelämässä. Opiskelijaa

ohjataan valintojen tekemisessä ja henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) rakentamisessa.

LABin koulutustarjonnassa huomioidaan työelämän tarpeita vastaava jatkuva oppiminen tutkintoon johtavan koulutuksen rinnalla sekä avoimen ammattikorkeakoulun tarjonnassa että maksullisessa täydennyskoulutuksessa. Täydennyskoulutuksessa on yrityksille ja organisaatioille räätälöityä tilauskoulutustarjontaa, joka rakennetaan työelämäyhteistyössä palvelemaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja muuntumaan ketterästi ajassa. LUT-korkeakoulujen jatkuvan oppimisen tarjonta on kootusti yhteisellä verkkosivustolla.

Kestävyys, vastuullisuus ja kansainvälisyys sisältyvät opetussuunnitelmaan

Kestävyyttä, vastuullisuutta ja kansainvälisyyttä edistetään koulutuksessa huomioimalla opetussuunnitelmissa mm. Arenen amk- ja yamk-koulutuksille antamat kompetenssisuositukset. Kaikki aloittavat amk-opiskelijat suorittavat 2 op:n laajuisen kestävän kehityksen opintojakson Orientation to sustainability thinking, joka toimii orientaationa kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Opiskelijoille on tarjolla kielten ja viestinnän opintoja sekä kansainvälistymistä tukevia opintokokonaisuuksia. Osaamista on mahdollista täydentää osaamistaan kansallisten verkostojen (KiVANET, CampusOnline) kielitarjonnan kautta. LABin kansainvälisille opiskelijoille on S2-polku eli kattava suomi toisena kielenä -tarjonta.

Future Learning -pedagoginen ohjelma luo kehikon opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen

Vuoden 2024 aikana oppimisen toimintamallin rinnalle rakentuu pedagoginen ohjelma, LAB Future Learning (FL). Ohjelma auttaa opettajia LABin oppimisen toimintamallin mukaisen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa ja malli toimii jatkossa hyvin myös opettajien perehdytyksessä. Ohjelma rakentuu osallistamalla henkilöstöä ja opiskelijoita erilaisilla yhteiskehittämisen menetelmillä lukuvuoden 2023–2024 aikana. Tavoitteena on julkaista LAB FL-ohjelma syksyllä 2024.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
LABin strategian oppimisen toimintamalli ohjaa koulutuksen suunnittelua ja toteutusta.	LABin Future Learning (FL) pedagoginen ohjelma oppimisen toimintamallin rinnalle
Edutiimin (ja yPedan) toiminta, yhteinen foorumi yksiköiden operatiivisesta johtamisesta vastaavien päälliköiden, korkeakoulupalvelujen ja johdon välillä.	Lisätään joustavia opetussuunnitelmia, jotka mahdollistavat koulutuksen toteutuksissa monialaisen ja laajan työelämäyhteistyön
YAMK koulutustarjonnan uudistus, jossa korostuu yhteistyö, LABin vahvuusalueet ja monialaisuus	Lisätään vahvuusalueisiin profiloituvaa koulutustarjontaa

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditeringsgruppens bedömning

LAB-ammattikorkeakoulun koulutus pohjautuu strategiaan

LAB-ammattikorkeakoulun intranetin mukaan opetussuunnitelmia ohjaavat LABin strategia, tulevaisuuden ennakointi, työelämän kehitys ja tarpeet sekä LUT-korkeakoulut -konsernin strategia. LABin strategian mukaan LABin tehtävänä on auttaa yrityksiä luomaan uusia työpaikkoja, joihin LAB kouluttaa tulevaisuuden huippuosaajia. Itsearviointiraportin mukaan opetussuunnitelmatyössä huomioidaan LABin strategian toimenpideohjelmaan sisältyvä oppimisen toimintamalli ja varmistetaan, että koulutuksen tavoitteet, rakenne, sisällöt ja toteutustapa tukevat strategian toteuttamista. Oppimisen toimintamalli sisältää neljä teemaa, joita ovat työelämää palvelevat oppimistilanteet, LABin vahvuusalueiden laadukkaan koulutustarjonnan lisääminen, vaihtoehtoiset toteutustavat sekä jatkuva oppiminen. LABin intranetin ja itsearviointiraportin mukaan Edutiimin tehtävänä on varmistaa koulutuksen kehittäminen LABin strategian mukaisesti, luoda ja edistää yhteisiä käytänteitä sekä jakaa tietoa yksiköiden (hyvinvointi, muotoilu, teknologia ja liiketoiminta), kielikeskuksen ja korkeakoulupalvelujen välillä. Edutiimin puheenjohtajana toimii koulutuksen palvelujen päällikkö LUT-korkeakoulupalveluista. LABin strategiset vahvuusalueet näkyvät etenkin ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin johtavissa koulutuksissa.

Strategian vahva painotus tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (TKI) sekä vaativaan innovaatiotoimintaan näkyy koulutuksissa sisällöllisesti. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaville opiskelijoille, joilla on halu jatkaa opinnoistaan väitöskirjapolulle, on tarjolla tutkijapolku. Strategian yhteyttä koulutukseen edistää opettajien aktiivinen osallistuminen TKI-toimintaan. Auditointivierailun haastatteluiden mukaan opetushenkilöstöä kannustetaan lyhyisiin työelämäjaksoihin korkeakoulun ulkopuolella. Nämä toimenpiteet tukevat tutkimustiedon integroitumista koulutuksiin ja edistävät koulutuksen työelämärelevanssia. LABin itsearviointiraportin mukaan TKI- ja taiteellinen toiminta integroituvat koulutuksiin yhteisten oppimisympäristöjen ja TKI-toiminnan avulla.

LABissa on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien hyväksymiseksi. Itsearviointiraportin mukaan koulutuksesta vastaava vararehtori hyväksyy opetussuunnitelmat. Tutkintojen yhteys Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen on varmistettu. Osaamisen tason tunnistaminen pohjautuu viitekehyksen mukaisiin yleisesti määriteltyihin arviointikriteereihin. Opintojen työmäärä määritellään ECTS-järjestelmän mukaisesti.

Opetuksen linjakkuudessa ja osaamisperustaisuudessa on kehittämistä

Itsearviointiraportin mukaan LABin opetussuunnitelmatyö perustuu tutkittuun tietoon,

yhteiskunnan ja työelämän vuorovaikutukseen sekä opiskelijoilta ja sidosryhmiltä saatuihin palautteisiin. LABin koulutuksille on määritelty osaamistavoitteet. Opetussuunnitelmissa osaamistavoitteet ja niitä vastaavat arviointikriteerit on kuvattu pääosin selkeästi. LABiin rakennetun kompetenssipolun avulla pyritään varmistamaan, että opiskelijoiden osaaminen kasvaa koulutuksen edetessä. LABin intranetin ja itsearviointiraportin mukaan opetussuunnitelmissa huomioidaan kestävän kehityksen ja kansainvälisyyden osaamistavoitteet. Kestävän kehityksen ja kansainvälisyyden huomioimisesta opetussuunnitelmissa vastaavat osaamispäälliköt.

Auditointivierailun aikana ilmeni, että opiskelijoiden mukaan opintojaksokuvaukset eivät aina vastaa opintojaksojen sisältöjä. Auditointiryhmä suosittelee, että opetuksen linjakkuus varmistetaan siten, että opintojaksojen sisällöt, opetusmenetelmät ja arviointi tukevat asetettujen osaamistavoitteiden saavuttamista myös käytännön toteutuksissa. Syksyllä 2024 alkavissa opetuksen laatuklinikoissa ja LABin laatukriteeristössä tulee syventyä edellä kuvatun opintojaksojen opetuksen linjakkuuden toteutumiseen.

Auditointivierailun työpajat osoittivat, että opetushenkilöstön käsitykset osaamisperustaisuudesta vaihtelevat. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB täsmentää opetushenkilöstölle osaamisperustaisuuden merkitystä ja varmistaa, että opetushenkilöstö hyödyntää sitä nykyistä yhtenäisemmällä tavalla koulutuksen suunnittelussa.

LABissa on käynnissä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (YAMK) johtavien koulutusten opetussuunnitelmien uudistus, mikä edelleen vahvistaa osaamisperustaisuutta YAMK-koulutuksissa. Syksyllä 2023 YAMK-koulutuksissa käyttöön otettu osaamisperustainen arviointikehikko tukee opettajia arviointikriteerien laatimisessa. Auditointihaastatteluiden mukaan kehikko otetaan myöhemmin käyttöön myös ammattikorkeakoulututkintoon johtavissa koulutuksissa. Auditoinnin henkilöstötyöpajassa toivottiin kaikkien LABin koulutusalojen yhteisiä YAMK-kehittämispäiviä, joissa keskityttäisiin YAMK-tutkintoihin johtavien koulutusten yhteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Koulutukset suunnitellaan työelämälähtöisesti

LABin koulutustarjonnassa on runsaasti Päijät-Hämeen ja Etelä-Karjalan alueiden tarpeisiin kohdistuvaa koulutusta. Auditointihaastatteluiden mukaan koulutus on vahvasti työelämälähtöistä. Tämä ilmenee erityisesti projektiopinnoissa, joissa opiskelijat ratkovat erilaisia työelämän haasteita. Opiskelijat kokevat opintoihin sisältyvän harjoittelun pääsääntöisesti hyödylliseksi, mutta harjoittelupaikkojen saatavuudessa on ongelmia. Jotkut auditoinnin opiskelijatyöpajaan osallistuneista opiskelijoista kokivat harjoittelujaksot taloudellisesti kuormittaviksi, sillä moni joutui ottamaan harjoittelupaikan vastaan toiselta paikkakunnalta. Auditointivierailulla huolena ilmeni myös kansainvälisten opiskelijoiden harjoittelupaikkojen vähäisyys.

Auditointivierailun mukaan sidosryhmät voivat osallistua LABin koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen keskusteluiden ja erilaisten tilaisuuksien avulla. Tätä kautta varmistetaan myös

koulutuksen työelämärelevanssia. Koulutustarjontaa pohditaan suhteessa alueiden työelämän osaamistarpeisiin yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien koulutusten opetussuunnitelmauudistuksella yritetään vastata entistä paremmin työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. Työelämälähtöisen koulutuksen suunnittelua tukevat monipuoliset oppimisympäristöt, kuten laboratorio- ja simulaatioympäristöt, yrittäjyyttä edistävät innovaatioympäristöt, studiot ja yrityshautomo.

LABin opetussuunnitelmaohjeessa opettajia ohjeistetaan ottamaan myös opiskelijoita mukaan opetussuunnitelmatyöhön. Auditointihaastatteluiden perusteella opiskelijoiden mahdollisuudet osallistua koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen vaihtelevat kuitenkin yksiköiden välillä. Opiskelijat kokevat, ettei heillä ole yhdenvertaisia mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Myös kansainväliset opiskelijat toivoivat lisää osallistumismahdollisuuksia erilaisiin työryhmiin. Auditointiryhmä suosittelee LABia edistämään opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia opetussuunnitelmatyöhön ja koulutuksen kehittämiseen, jotta opiskelijoiden tarpeet ja toiveet voidaan aiempaa paremmin huomioida koulutuksissa.

Kansainvälisyyttä tulee edistää tulevaisuudessakin systemaattisesti

Auditointihaastatteluissa kansainvälistymisteemassa korostuivat LABiin tulevat kansainväliset opiskelijat ja vaihto-opiskelijat, kotikansainvälistyminen sekä kaksoistutkintoon liittyvä yhteistyö. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoille on tarjolla kielten ja viestinnän opintoja sekä kansainvälistymistä tukevia opintokokonaisuuksia. LABin intranetin mukaan LABissa toimii operatiivinen kv-ryhmä, joka keskittyy liikkuvuuteen, kansainvälisten opiskelijoiden valintoihin sekä englanninkielisten koulutusten opintoasioihin liittyviin arjen kysymyksiin. Lisäksi yksiköissä toimivat kv-ryhmät, jotka koordinoivat liikkuvuuteen ja muuhun kansainvälisyyteen liittyviä asioita yksiköiden sisällä.

Kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointia on edistetty systemaattisesti LABissa. Auditointihaastatteluiden mukaan LAB haluaa opiskelijoiksi yhä enemmän maksavia kansainvälisiä opiskelijoita. Auditointivierailun perusteella henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät ovat huolissaan kansainvälisten opiskelijoiden saaman tuen vähäisyydestä ja sen laadusta, vaikeuksista integroitua opiskelijayhteisöön ja heikoista työllistymismahdollisuuksista Suomessa. Auditointivierailun mukaan kansainvälisten opiskelijoiden työllistymistä edistetään muun muassa Tulevaisuuden osaajat -hankkeella lahtelaisten yritysten kanssa.

Auditointihaastatteluiden mukaan kansainvälisten opiskelijoiden integroitumista LABin yhteisöön tuetaan heille suunnattujen iltapäiväkahvien ja ystäväperhetoiminnan avulla. Kansainväliset opiskelijat toivoivat tulevansa nykyistä paremmin edustetuiksi opiskelijakunnassa, enemmän yhteyksiä suomalaisiin opiskelijoihin, englanninkielisiä oppimateriaaleja sekä käytännön tilanteissa hyödyttävää suomen kielen opetusta. Lisäksi auditointivierailulla toivottiin LABin henkilöstölle mahdollisuuksia parantaa kielitaitoaan sekä monikulttuurisuusosaamistaan. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijakunta KOE ja LAB selvittävät kansainvälisten opiskelijoiden tarpeita ja toiveita. Kerätyn tiedon perusteella kansainvälisille opiskelijoille

tarjottavia tukipalveluja ja toimintamuotoja tulee vahvistaa ja suomen kielen opintoja lisätä.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Högskolans självvärdering

Koulutuksesta vastaava vararehtori päättää opiskelijavalinnan perusteista. LABin koulutukset, valintaperusteet ja opiskelijavalintoja koskevat ohjeet julkaistaan LABin www-sivuilla ja opintopolku.fi-palvelussa. Valintapäätökset perustuvat aina vararehtorin hyväksymiin valintaperusteisiin. Opiskelijavalinnat julkaistaan opintopolku.fi-palvelussa, josta hakija saa tiedon valinnastaan, varasijastaan tai hylkäyksen perusteista sekä ohjeet oikaisuvaatimuksen tekemiseen. Korkeakoulupalvelujen hakijapalvelut tukevat hakijoita koko hakuprosessin ajan.

Valtaosa uusista opiskelijoista valitaan yhteishaun kautta, lisäksi opiskelijoita valitaan erillishakujen kautta. Kv-ohjelmien opiskelijavalinnan tehokkuutta ja laadukkuutta lisätäkseen LAB on irtaantunut kansallisesta UAS Examista englanninkielisiin AMK-ohjelmiin, ja haku tapahtuu kahden hakuväylän kautta riippuen siitä, onko hakija suorittanut aiemman tutkintonsa Suomessa vai Suomen ulkopuolella. LAB on ainoa ammattikorkeakoulu Suomessa, joka vaatii hakijoiltaan suomenkielisten ohjelmien todistusvalinnassa suomen kielen taitoa.

Opiskelijan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma tukee asiantuntijuuden kehittymistä

Oppimiskäsityksessä keskeistä on oppijoiden osaamisidentiteetin rakentuminen, jota vahvistetaan koko opiskeluajan esimerkiksi ammatillisen kasvun osaamiskokonaisuudella. Opiskelijoita tuetaan oman oppimisprosessin ja HOPSin laatimisessa. HOPS-prosessissa tuetaan opiskelijoiden aktiivisuutta omien valintojen tekemisessä, HOPS ohjaa opiskeluja ja se rakentuu opiskelijan kiinnostuksen kohteiden ja uratavoitteiden ympärille. HOPSia voi myös muokata opintojen edetessä.

LAB-Duuni -mallissa ohjeistetaan, miten opintojen osaksi voidaan sisällyttää muualta kuin muodollisesta koulutuksesta kertynyttä osaamista. Osaaminen voi olla hankittu ennen opintojen alkua (AHOT) tai opintojen aikana (opinnollistaminen) esimerkiksi palkkatyöstä, järjestö-, seura-, harrastus- tai vapaaehtoistoiminnasta. AHOTointi ja opinnollistaminen ovat keskeinen osa opiskelijan henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa. AHOT toteutetaan myös silloin, kun halutaan kytkeä muodollisessa koulutuksessa hankittua osaamista osaksi opintoja.

Opiskelijoille on tarjolla vaihtoehtoisia tapoja suorittaa opintoja kampuksella, digitaalisilla alustoilla, TKI-toiminnassa, työelämässä ja kansainvälisissä ympäristöissä. LABin opiskelijoilla on myös mahdollisuus valita opintoja LABin eri yksiköiden sekä muiden korkeakoulujen tarjonnasta Suomessa ja ulkomailla. Opiskelija voi hakuprosessin kautta siirtyä toiseen tutkinto-ohjelmaan tai toteutusmuodosta toiseen. Opiskelija voi vaihtaa kampusta tai siirtyä suomenkielisestä ohjelmasta englanninkieliseen ja päinvastoin. Opinto-ohjaajat auttavat opiskelijaa siirtymiseen liittyvissä valinnoissa.

Opiskelijoilla on käytössään modernit oppimisympäristöt ja erityisesti LABin työelämäläheiset innovaatio- ja oppimisympäristöt mahdollistavat erilaisen palveluliiketoiminnan, TKI:n ja koulutuksen yhteistyön. Esimerkiksi monipuoliset laboratorio- ja simulaatioympäristöt, yrityshautomo ja yrittäjyyttä edistävät innovaatioympäristöt sekä työpajat ja studiot ovat keskeinen elementti työelämää palvelevissa oppimistilanteissa.

Opiskelija saa palautetta oppimisprosessin aikana ja sen jälkeen kirjallisesti, suullisesti ja palautekeskusteluissa. Jatkuvassa arvioinnissa palautteen antamisen tavoitteena on, että oppija löytää omia vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Itsearvioinnin ja vertaispalautteen tavoitteena on reflektiotaitojen ja ammatillisen kasvun vahvistaminen sekä kehittäminen. Oppijoiden kriittisen ajattelun ja kannustavan palautteen antamisen taidot kehittyvät vertaispalautteen avulla. Opiskelija saa palautetta osaamisen kehittymisestä opettajilta ja työelämästä hankkeiden, projektien ja harjoittelun ohjaustilanteissa. Tiimioppimisen mallissa osaamisen kehittymistä seurataan viikoittaisissa projektikatselmuksissa sekä valmentajan ja tiimin välisissä ohjaustuokioissa.

Kokonaisvaltainen opiskelijan ohjaus ja tuki edistää opintojen sujumista

Opiskelijan ohjauksen ja tuen malli auttaa opiskelijaa opintojen hakuvaiheesta valmistumiseen saakka. Ohjauksen malli huomioi opiskelijan nykyhetken tarpeet ja toiveet, aiemmin tehdyt valinnat sekä vahvistaa opiskelijan osaamisen kehittymistä, urasuunnittelua sekä elinikäisen oppimisen taitojen kehittymistä. Keskeinen työkalu ohjauksessa on opiskelijan oma HOPS. Opiskelijan hyvinvointia tuetaan monipuolisesti. Kokonaisvaltaisen ohjauksen ja tuen avulla edistetään tavoiteajassa valmistumista.

Opintojen sujuvan aloituksen varmistamiseksi LABilla on kehitetty First-Year Experience -konseptia, jonka avulla opiskelija perehtyy kattavasti tuleviin opintoihinsa esimerkiksi LAB@avain -opintojaksolla ja orientaatiopäivillä. Aloittavien opiskelijoiden tukena toimii myös aktiivinen LAB Newcomers -some-ryhmä sekä vertaistukena tutoropiskelijat. eLAB toimii opiskelijan tietolähteenä opintojen alusta lähtien.

Jokaiselle opiskelijalle on nimetty tutoropettaja, joka tukee opiskelijaa opintojen alusta aina lakisääteisen lisäajan päättymiseen asti. Tutoropettaja käy opiskelijan kanssa HOPS-keskustelut, tukee ammatillista kasvua ja asiantuntijaksi kehittymistä Ammatillinen kasvu- opintojaksolla sekä seuraa opintojen edistymistä ja puuttuu opintojen viivästymiseen varhaisessa vaiheessa. Tutoropettajan käsikirja toimii tutoropettajien tukena oppimisen ohjauksessa. Lisäksi opinto-ohjaajat järjestävät säännöllisesti tutoropettajille yhteisiä tilaisuuksia ja koulutusta vaihtuvilla ajankohtaisilla teemoilla sekä perehdyttävät uudet tutoropettajat tuleviin ohjaustehtäviin.

Opinto-ohjaajat kehittävät kokonaisvaltaisesti opiskelijan ohjausta ja tukea yhdessä korkeakoulupalvelujen asiantuntijoiden, osaamispäälliköiden, tutoropettajien ja opiskelijoiden kanssa. Opinto-ohjaajat tarjoavat ohjausta epäjatkuvuustilanteissa, joissa opinnot eivät ole edenneet tavoitteiden mukaisesti, opiskelijalle tulee pidempiä poissaoloja tai hän haluaa vaihtaa tutkinto-ohjelmaa, sekä vastaavat yliaikaisten opiskelijoiden ohjauksesta.

Opiskeluun liittyvissä haasteissa ja kysymyksissä opiskelijaa tukevat myös pedagoginen erityisasiantuntija, opintopsykologit, YTHS sekä kampuspapit. MOVEO Hyvinvointi- ja liikuntapalvelut järjestää monipuolista liikunta- ja harrastustoimintaa. Opiskelijahyvinvointityöryhmä koordinoi opiskelijahyvinvoinnin toimintoja, ja opiskelijoiden hyvinvointia seurataan esimerkiksi vuosittain toteutettavalla hyvinvointikyselyllä.

LUT & LAB Urapalvelut tukevat opiskelijoiden siirtymistä työelämään. Urapalvelut tukevat opiskelijaa käytännön työnhaussa ja oman urasuunnan löytämisessä tarjoamalla henkilökohtaista ohjausta, koulutuksia, webinaareja, työpajoja ja pienryhmäohjausta sekä rekrytointitapahtumia. Opiskelijoilla on käytössään JobTeaser -alustan työpaikkaportaali ja tietopankki sekä Find Your Career -itseopiskelualusta Moodlessa.

Opiskelijoiden yhdenvertainen kohtelu varmistetaan LABin yhteisten opintoja ohjaavien säädösten ja ohjeiden avulla. eLAB.fi-sivusto on kaikille ilman tunnuksia saavutettava sivusto, jonka yhteiset opiskeluun liittyvät ohjeet, ajankohtaiset uutiset ja tiedotteet palvelevat niin opiskelijoita kuin henkilöstöäkin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Kokonaisvaltainen opiskelijan ohjaus ja tuki	Monialaisten opiskelumahdollisuuksien parempi näkyvyys; yhteissuunnittelun ja -toteutuksen lisääminen
eLAB-sivusto	KV-tutoropiskelijatoiminnan napakoittaminen
Työelämäyhteistyötä tukevat oppimisympäristöt	Uraohjaukseen ja -palveluihin liittyvä tehokkaampi tiedottaminen LABin opiskelijoille

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditeringsgruppens bedömning

Opetuksen laatu, riittävyys ja monialaisuus tulee varmistaa

LAB-ammattikorkeakoulu soveltaa avoimesti ja johdonmukaisesti tutkintojen suorittamista ja opiskelijavalintoja koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Opiskelijoita valitaan sekä yhteishaun että erillishakujen kautta. Koulutuksesta vastaava vararehtori päättää opiskelijavalinnan perusteista. Opiskelijavalintoja koskevat ohjeet ovat nähtävillä LABin verkkosivuilla sekä Opintopolku.fi -palvelussa, jossa myös opiskelijavalinnan tulokset julkaistaan. Hakijapalvelut tukevat hakijoita hakuprosessin aikana.

Opiskelijat toivat auditoinnin opiskelijatyöpajoissa esiin esimerkkejä erinomaisista opettajista ja onnistuneista opintojaksoista, joissa korostui opettajan hyvä pedagoginen osaaminen ja taidot kohdata opiskelijat yksilöinä. Toisaalta opiskelijat toivat esiin myös kokemuksia, joissa korostui opettajalta saatu vähäinen tuki, opettajien heikko pedagoginen osaaminen ja huonot pedagogiset ratkaisut. Auditointivierailu osoitti, että opetuksen laadussa on opettaja- ja opintojaksokohtaisia eroja. Toisinaan opiskelijat kokivat, että he eivät saa riittävästi opetusta opintojaksoilla, sillä osa opintojaksoista koostuu pääosin ryhmätehtävistä ja itseopiskelusta ja vastuuta oppimisesta siirretään liikaa opiskelijoille itselleen. Opiskelijat kokivat ryhmätöitä olevan usein liikaa. Myös opettajat pohtivat auditoinnin työpajoissa, pohjautuuko opetus liikaa ryhmätöiden varaan. Opiskelijat toivoivat parannusta myös oppimistehtävien ohjeistuksiin ja selkeyteen, oppimateriaalien ajantasaisuuteen ja Moodle-sivustojen selkiyttämiseen.

Auditointiryhmä suosittelee, että opetuksen laatua ja riittävyyttä sekä pedagogisia ratkaisuja tarkastellaan LABissa huolellisesti ja yhteisenä ponnistuksena. Auditointiryhmä kannustaa selvittämään yksiköissä, kuinka paljon opetusta opiskelijat saavat, onko opetuksen määrä osaamistavoitteiden saavuttamiseksi riittävää ja millaisia oppimistehtäviä eri opintojaksoilla käytetään. Yksiköissä tulee varmistaa, että opiskelijat oppivat osaamistavoitteissa mainitut asiat kattavasti.

Opettajat olivat auditoinnin työpajoissa huolissaan isoista ryhmäkoista ja kokivat, etteivät he pysty huomioimaan tarpeeksi opiskelijoiden yksilöllisiä tarpeita eivätkä voi antaa laadukasta palautetta, kun ryhmäkoot ovat suuria. Opiskelijat kokivatkin saavansa vaihtelevasti palautetta eri opintojaksoilla. He kokivat, että palautteen saaminen vaihtelee alan, ryhmäkoon ja opettajan mukaan. Lappeenrannan kampuksella opiskelevat kokivat saavansa enemmän oppimista tukevaa palautetta kuin Lahden kampuksella opiskelevat. Auditointivierailu osoitti, että Lahden ja Lappeenrannan kampukset ovat melko irrallisia toisistaan koulutuksen osalta. Auditointiryhmä suosittelee, että koulutuksen hyviä käytänteitä jaetaan nykyistä tehokkaammin LABin kampusten välillä. Molemmille kampuksille tulee valita käytänteitä, jotka tukevat opiskelijoiden oppimista ja osaamisen kehittämistä parhaiten.

Opiskelijoiden mukaan osaamisesta saatava palaute oli oppimisen tukemisen ja edistämisen kannalta puutteellista ja liian yleistä. Lisäksi opiskelijat kokivat, että opintojaksojen aikana annettua välipalautetta saa melko niukasti, vaikka opiskelijat mainitsivat myös poikkeuksia. Opiskelijat kokivat saavansa palautetta runsaammin projektilähtöisissä opinnoissa kuin muissa opinnoissa.

Auditointivierailulla ilmeni, että opettajat toivoivat opintoihin enemmän monialaista yhteistyötä eri opintojaksoilla ja projekteissa. Työpajaan osallistuneet opettajat toivoivat, että opintojen monialaisuutta tuettaisiin yhteisen foorumin, alustan tai paikan avulla, johon eri alojen opiskelijat voisivat tulla tekemään opintoja yhdessä. Näin monialaisuudesta tulisi myös osa arjen opetustyötä. Työpajojen vastausten perusteella opintojen monialaisuuden toteutumiseen pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota myös opintojen rakenteissa ja vähentää koulutuksessa yksiköiden välistä siiloutumista.

Koulutuksen toteutustavan valinnalla pitää olla pedagogiset perustelut

LABin tavoitteena on, että puolet kaikesta tutkintokoulutuksesta toteutetaan kampuksilla ja puolet verkossa tai muuten joustavasti koulutuksen saavutettavuuden parantamiseksi. Auditointihaastatteluissa LABin vahvuutena nähtiin koulutusten eri toteutusmuodot: lähi-, verkko- ja monimuoto-opinnot. Verkko-opetusta ja opettajien valmiuksia siihen on kehitetty LABissa OpenCafé -tapaamisilla, digiassistenteilla, @pedatiimillä sekä Opetushelp-palvelulla. LABin intranetin mukaan @pedatiimi on monialainen opettajien digipedagogiikan, verkko-opetuksen ja -ohjauksen kehittämisen työryhmä. Opetushelp on Digitaalisen oppimisen tiimin tukipalvelu, joka auttaa ja kouluttaa opetushenkilökuntaa pedagogiikassa ja opetusteknologiassa. Opettajille tarjotaan runsaasti kouluttautumismahdollisuuksia digipedagogisen ja esimerkiksi tekoälyyn liittyvän osaamisen vahvistamiseksi. Opiskelijatyöpajan mukaan joidenkin opettajien tietoteknisissä taidoissa on kuitenkin edelleen puutteita.

Opiskelijoiden mukaan opintojaksoja ja koulutuksia, jotka on ollut tarkoitus toteuttaa lähitoteutuksena, toteutetaan pitkälti verkossa. Tämä hankaloittaa opiskelijoiden kiinnittymistä opintoihin ja opiskeluyhteisöön, aiheuttaa tyytymättömyyttä ja hyvinvoinnin haasteita sekä hankaloittaa opiskelun etenemistä niillä opiskelijoilla, jotka kaipaavat opettajan ja muiden opiskelijoiden tukea. Opiskelijat kokivat myös, etteivät he pääse kehittämään työelämätaitoja ja tietyillä aloilla tärkeitä kädentaitoja verkko-opinnoissa. Henkilöstötyöpajassa opettajat pohtivat, jääkö opiskelijoiden ammatti-identiteetti puutteelliseksi ja yleiset työelämävalmiudet kehittymättä verkko-opinnoissa. Auditointiryhmä suosittelee, että koulutusten toteutus lähiopetuksena varmistetaan niissä koulutuksissa, joita markkinoidaan lähitoteutuksina. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että koulutusten toteutustavan valinta lähi-, hybridi- ja verkko-opetuksen välillä tehdään aina pedagogisin perustein.

Opiskelijoiden osallistuminen TKI-hankkeisiin tulee systematisoida

osaamisperustaisesti

Vaikka koulutuksen suunnittelun vahvuutena LABissa nähtiin vahva TKI:n ja koulutuksen yhteys, auditointivierailulla osa opiskelijoista koki, että TKI-toimintaan osallistuminen on haastavaa eikä heidän rooliaan TKI-hankkeissa ole pohdittu riittävästi. Tämän vuoksi jotkut opiskelijat kokivat hankkeisiin osallistumisen turhauttavaksi. Opiskelijoiden mukaan opiskelijoiden valikoituminen hankkeisiin ei ole yhdenvertaista. Opiskelijoille ei anneta aina riittävästi ja riittävän ajoissa tietoa mahdollisuuksista osallistua eri hankkeisiin. Auditointiryhmä suositteleekin, että opiskelijoiden rekrytointia ja valikoitumista TKI-hankkeisiin systematisoidaan yhteisillä pelisäännöillä ja varmistetaan opiskelijan näkökulmasta mielekäs osallistuminen ja oppimisen mahdollisuudet.

Opiskelijat tunnistivat onnistuneita esimerkkejä koulutuksen ja TKI-toiminnan yhdistämisestä, kuten ensihoidon oppimisympäristö LABlanssi, jossa ensihoidon opiskelijat tekevät työelämäharjoittelua ambulanssissa ensihoidon opettajan ja hyvinvointialueen ensihoitajan ohjauksessa. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden osallistumista TKI-hankkeisiin sujuvoitetaan ja pohditaan TKI-hankkeiden merkitystä opiskelijan osaamisen kehittymisen näkökulmasta.

Opettajien pedagogista tukea tulee vahvistaa

Auditointihaastattelut ja työpaja-aineistot osoittivat, että LABissa opettajia rohkaistaan kokeilemaan uusia menetelmiä ja käytänteitä opetuksessaan, minkä opettajat kokivat innostavaksi. He myös kuvasivat saavansa kannustusta ja tukea toisilta opettajilta ja erityisesti pariopetus koettiin motivoivaksi. Myös opiskelijat kuvasivat työpaja-aineistoissa valtaosan opettajista olevan innostavia ja tukevan hyvää opiskeluilmapiiriä. LABin toimintakulttuuri siis rohkaisee ja kannustaa opettajia kokeilemaan uutta ja uudistamaan opetusta. Opettajat toivoivat kuitenkin nykyistä enemmän tiimien ja alojen välistä yhteistyötä sekä osaamispäälliköiden roolin selkiyttämistä tiimimallissa.

Opettajat kuvasivat kaipaavansa enemmän pedagogista tukea ja valmennusta. Opettajien pedagoginen tuki pohjautuu tällä hetkellä enimmäkseen siihen, että reagoidaan opettajien ajankohtaisiin haasteisiin esimerkiksi OpenCafé-tapaamisissa. Auditointiryhmän mukaan opettajien pedagogisen tuen tarpeita voisi tunnistaa proaktiivisesti ja korkeakoulupedagogiseen tutkimukseen nojautuen. Opettajat toivat esiin, että he kaipaavat enemmän tukea pedagogisten taitojensa kehittämiseen ja erilaisten opiskelijoiden kohtaamiseen, sillä ammattikorkeakouluopettajan työ on muuttunut viime vuosina paljon. Olisi tärkeää varmistaa, että syksyllä 2024 LABissa julkaistavan Future Learning -ohjelman avulla pystytään vastaamaan opettajien pedagogisiin tarpeisiin. Myös opiskelijat toivoivat opettajien pedagogisten taitojen kehittämistä. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajille tarjotaan LABissa tutkimukseen pohjautuvaa korkeakoulupedagogista tukea ja digipedagogisen tuen rinnalle koulutusta opetuksen laadun kehittämiseksi.

Opettajat toivat auditointivierailulla esiin, että joidenkin opiskelijoiden opiskelutaidoissa on puutteita. Opettajat toivoivat, että niiden kehittämiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota,

kuten tiedon soveltamisen ja itsenäisen työskentelyn taitoihin. Myös opiskelijatyöpajaan osallistuneet opiskelijat toivoivat enemmän tukea opiskelutaitoihin, opiskeluaikataulujen tekemiseen ja niiden noudattamiseen sekä nykyistä enemmän alakohtaisia opintojaksoja tietoteknisten välineiden ja ohjelmien hallintaan. Osalla opiskelijoista oli puutteita perustoimisto-ohjelmien käyttötaidoissa eikä opintojen alun LAB@avain -opintojakso anna niihin riittävästi valmiuksia. Auditointiryhmä suositteleekin, että opiskelijoiden opiskelutaitoja vahvistavia sisältöjä ja työtapoja integroidaan LABissa mahdollisimman paljon kaikkeen opetukseen.

Auditointivierailu osoitti, että osa opettajista koki opetuksen jäävän LABin vahvan TKI-painotuksen varjoon. Koulutuksen laadulle asetetut selkeät tavoitteet ja niiden systemaattinen seuranta voisivat vahvistaa myös opettajien kokemusta opetuksen arvostuksesta. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB nostaa strategisiksi tavoitteiksi oppimisen toimintamallin teemojen rinnalle pedagogiikan laadun parantamisen sekä opiskelijoiden ja opettajien hyvinvoinnin edistämisen.

Opiskelijoiden ohjausta ja työllistymisen tukea tarjolla monipuolisesti

LABissa on monipuoliset opiskelijoiden ohjaus- ja tukipalvelut. Opiskelijoiden ohjauksesta huolehtii moniammatillinen ryhmä, johon kuuluvat opinto-ohjaajat, opintopsykologit, urapalvelut, kampuspapit, erityishyvinvointipalvelut, tutoropettajat sekä opiskelupalveluiden yleis- ja erityispalvelut. Opiskelijan ohjauksen tuen mallin avulla huomioidaan opiskelijan henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet, aiemmin tehdyt valinnat ja aiempi osaaminen sekä vahvistetaan osaamisen kehittymistä ja urasuunnittelua. Myös opintojen loppuvaiheen tukea on parannettu ja siihen on kehitetty erilaisia toimenpiteitä.

Itsearviointiraportin mukaan opintojen sujuvan aloituksen varmistamiseksi LABissa on kehitetty First-Year Experience -toimintamallia, jonka avulla opiskelija perehtyy tuleviin opintoihinsa. Jokaiselle opiskelijalle on nimetty tutoropettaja, joka tukee opiskelijaa opintojen aikana. Työpajoihin osallistuneet opiskelijat ja opettajat toivoivat tutoropettajille säännöllisiä tapaamisaikoja sekä nykyistä enemmän mahdollisuuksia tutorohjaukseen. Vertaistukea opintojen alussa tarjoavat tutoropiskelijat. Opiskelijoille laaditaan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS), jota auditointihaastatteluissa pidettiin ohjauksen tärkeimpänä asiakirjana. Sen avulla opiskelijoita tuetaan omien valintojen tekemisessä sekä omien kiinnostuksen kohteiden ja uratavoitteiden toteuttamisessa. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijan osaamisidentiteetin rakentumista tuetaan ammatillisen kasvun osaamiskokonaisuudella.

Itsearviointiraportin mukaan aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (AHOT) ja opinnollistaminen ovat keskeinen osa HOPSia. Opintojen joustavaa etenemistä myös tuetaan. LAB Duuni -mallin avulla tunnistetaan opiskelijan muualla hankittua osaamista opintojen aikana ja tätä kautta sujuvoitetaan opintojen edistymistä. LABin urapalvelut tarjoavat monipuolisesti tukea työnhakuun ja työllistymiseen, ja tukea tarjotaan myös valmistumisen jälkeen. Myös kansainvälisille opiskelijoille on tarjolla työllistymiseen tukea. Opiskelijoiden valmistumista tuetaan erikseen tähän tarkoitukseen palkatun henkilön avulla.

Opiskelijoiden hyvinvoinnin haasteet huolestuttavat laajasti korkeakouluyhteisössä

Auditointivierailun perusteella LABissa opiskelijoiden hyvinvointia seurataan kansallisella hyvinvointikyselyllä sekä LABin omilla opintopsykologien kyselyillä. Opiskelijahyvinvointityöryhmä koordinoi opiskelijahyvinvoinnin seurantaa ja kehittämistä. Opintopsykologit, pedagoginen erityisasiantuntija ja kampuspappi tarjoavat opiskelijoille hyvinvointiin liittyvää tukea. Opiskelijoille on tarjolla monipuolisia hyvinvointi- ja liikuntapalveluita.

Auditointivierailulla tuli ilmi laaja huoli opiskelijoiden hyvinvoinnista. Henkilöstötyöpajassa opettajat toivoivat nykyistä enemmän tukea opiskelijoiden yksinäisyyden kokemusten vähentämiseen, tiimiytymiseen, toiminnalliseen oppimiseen ja hyvinvointitaitojen kehittämiseen. Auditointivierailulla toivottiin, että opettajilla olisi paremmat valmiudet kohdata hyvinvoinnin haasteiden kanssa painivia ja erityistä tukea tarvitsevia opiskelijoita. Auditointihaastatteluiden mukaan Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön (YTHS) palveluiden saatavuudessa on eroja Lahden ja Lappeenrannan toimipisteiden välillä.

LABin itsearviointiraportin mukaan opiskelijoiden yhdenvertainen kohtelu varmistetaan LABin yhteisten opintoja ohjaavien säädösten ja ohjeiden avulla. Auditointihaastatteluiden mukaan opettamisessa lähtökohtana on yhdenvertaisuusperiaatteet ja turvallisen tilan ajatus. LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta KOEn verkkosivujen mukaan opiskelijakunnan järjestämissä tapahtumissa on aina häirintäyhdyshenkilöt ja KOE viittaa toiminnassaan yhdenvertaisuuslakiin.

Opiskelijatyöpajan mukaan LABissa esteettömyys toteutuu vaihtelevasti, eivätkä luokkahuonejaottelut huomioi opiskelijoiden erilaisia rajoitteita. Työpajaan osallistuneiden opiskelijoiden mukaan joidenkin opettajien kielenkäyttö on eriarvoistavaa ja vahingoittaa opiskelijoiden henkistä koskemattomuutta. Opiskelijat toivoivat, että LAB tekisi kampuskaupungeissa alueellista yhteistyötä tietoisuuden lisäämiseksi ihmisten monimuotoisuudesta. Auditointiryhmä suosittelee LABia selvittämään nykyistä laajemmin opiskelijoiden kokemuksia opintojen aikaisesta yhdenvertaisuudesta. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee LABia puuttumaan yhdenvertaisuusrikkomuksiin, ehkäisemään syrjintää ja turvaamaan opiskelijoiden tosiasiallinen yhdenvertaisuus.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Högskolans självvärdering

Koulutustoiminnan kehittäminen sekä koulutuksen laadun ja tuloksellisuuden vaatimusten yhteensovittaminen toteutuu osana LABin toiminnanohjausta ja johtamista. Opiskelijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen etenkin koulutuksen palautekanavien, opiskelijakunnan ja johdon LABraKOE-tapaamisten sekä Edutiimin työskentelyn kautta. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat koulutuksen kehittämiseen neuvottelukuntien, hankkeiden ja projektien, opetussuunnitelmatyön, opiskelijoiden työharjoittelujen, työelämäyhteistyössä tehtävien opinnäytetöiden sekä muun tiiviin elinkeino- ja työelämäyhteistyön kautta.

Opetussuunnitelmassa kuvataan koulutuksille asetetut osaamistavoitteet, joiden saavuttamista seurataan opintojaksojen toteutuksen ja arvioinnin kautta. Myös opiskelijapalautteet kertovat omalta osaltaan osaamistavoitteiden saavuttamisesta.

Opiskelijapalautetta hyödynnetään toimintojen kehittämisessä

Opiskelijoita kannustetaan osallistumaan aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Opiskelijapalautetta kerätään koulutuksen palautekanavien, kuten opintojaksopalautteen, amk-ryhmänedustajien keräämän palautteen, AVOP-palautteen, opiskelijakyselyiden sekä vuorovaikutuksen avulla. Palautetta voi antaa myös suoraan korkeakoulun henkilökunnalle tai opiskelijakunta KOElle. Opiskelijoiden palautekanavat vastaavat hyvin LABin tarpeisiin tuottamalla tietoa toiminnan kehittämiseen eri näkökulmista. Palautekanavia kehitetään jatkuvasti yhdessä opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa vastaamaan paremmin opiskelijoiden ja opettajien tarpeita.

Palautemenettelyistä viestitään opiskelijoille ja palautteen antamiseen kannustetaan esimerkiksi opintojaksoilla, eLABissa, LAB@avain -opintojaksolla, tutkintosäännössä, yhteistyössä KOEn kanssa sekä amk-ryhmänedustajien toteuttaman palautteenkeruun myötä.

Kaikki palautteet huomioidaan ja tehdään mahdollisuuksien mukaan korjaavia toimenpiteitä. Opintojaksopalaute on ensi sijassa opettajalle tärkeä palautekanava ja työkalu opetuksen kehittämisessä, ja opintojaksopalautteita käydään läpi opettajien ja esihenkilöiden välisissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Palaute- ja kyselykoosteita käsitellään ja kehittämistoimenpiteistä sovitaan esimerkiksi johtoryhmässä, Edutiimissä, yksiköissä, opiskelijoiden ainejärjestöjen ja opiskelijakunta KOEn kanssa.

Vastapalautteen systemaattinen antaminen opintojaksopalautteeseen on tunnistettu kehittämiskohteeksi. Opettajia suositellaan vahvasti antamaan vastapalautetta opintojaksopalautejärjestelmässä osana palauteprosessia, ja vastapalautteen antamista on pyritty edistämään viestimällä vastapalautteen merkityksestä esimerkiksi koulutuksissa ja ohjeissa sekä kehittämällä opintojaksopalautejärjestelmää. Vastapalautekulttuuria on kehitetty

myös viestimällä keskeisistä palautteiden ja kyselyiden LAB-tason toimenpiteistä ja kehittämistoimenpiteistä esimerkiksi ryhmänedustajakoulutuksissa, yhteistyössä KOEn kanssa pilotoidussa LABikäynti -tapahtumassa sekä eLABissa. Yksiköt käyvät omalta osaltaan läpi palautteita ja yhteisiä kehittämiskohteita opiskelijajärjestöjen (ainealayhdistyksten) kanssa syksyisin ja keväisin.

Palautteenkeruun kehittämiskohteeksi on tunnistettu opiskelijoiden motivointi vastaamaan palautteisiin ja kyselyihin. Opintojaksopalautteen vastausaktiivisuutta on pyritty lisäämään esimerkiksi opiskelijaviestinnällä eLABissa ja LAB@avain -opintojaksolla, KOEn järjestämillä kampanjoilla sekä opettajan toimenpiteillä (mm. palautteen tärkeyden perustelu, aiemman palautteen perusteella tehdyistä toimenpiteistä viestintä opintojakson alussa, vastapalautteen antaminen). Opiskelijakyselyitä pyritään toteuttamaan maltillisesti, jotta ne eivät kuormittaisi opiskelijoita liiaksi. AMK-ryhmänedustajia tuetaan vuosittaisessa palautteenkeruussa ryhmänedustajakoulutusten avulla.

Korkeakoulupalvelujen kanssa toimitaan tiiviissä yhteistyössä

LUT-yliopiston organisaatiossa sijaitsevat korkeakoulupalvelut tuottavat LABin ja LUTin tarvitsemat tukipalvelut. Palvelut määritellään palvelusopimuksessa ja -liitteessä. Korkeakoulupalveluille asetetut tavoitteet kytkeytyvät LABin tavoitteisiin. LABin toimijat ja korkeakoulupalvelujen asiantuntijat työskentelevät tiiviissä yhteistyössä: Korkeakoulupalvelut kehittävät jatkuvasti yhdessä LABin kanssa toimintatapoja ja osallistuvat keskeisten LABin työryhmien toimintaan. Osa korkeakoulupalveluiden johtajista on LABin johtoryhmän jäseniä. Toimintaa arvioidaan tavoitteiden toteutumisen kautta sekä palvelukyselyiden ja palautteiden tuottaman tiedon avulla.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Opiskelijakunta KOEn ja LABin johdon yhteistyö	Opiskelijakyselyiden ja opintojaksopalautteiden vastausaktiivisuuden lisääminen
Palautekanavista viestintä opiskelijoille eLABissa, LAB@avain -opintojaksolla ja yhteistyössä KOEn kanssa	Työelämäpalautteen systematisointi
Palautteita ja yhteisiä kehittämiskohteita käydään läpi yksiköittäin pidettävissä opiskelijajärjestöjen palavereissa syksyisin ja keväisin	

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditeringsgruppens bedömning

LABissa on käytössä useita palautekanavia, mutta palautekäytänteitä ja -kulttuuria tulee uudistaa

LABissa opiskelijapalautetta kerätään erilaisten palautekanavien kautta. Opiskelijoilta kerätään palaute opintojaksoista Peppiin integroidun Spark-palautejärjestelmän avulla sekä valmistumisvaiheen AVOP-palaute. Auditointihaastatteluiden mukaan opettajat käyvät Spark-palautteita ja palautteiden vastausprosentteja läpi omien esihenkilöidensä kanssa. Vastausprosentit ovat pääosin pieniä ja niissä on paljon koulutus- ja opintojaksokohtaista vaihtelua. LABin intran mukaan keskimääräinen opintojaksojen vastausprosentti on viime vuosina ollut noin 20. Palaute on vaihdellut opintojaksoittain jopa 2–85 prosentin välillä.

Ryhmänedustaja on ryhmän opiskelijoiden keskuudestaan valitsema henkilö, jonka tehtävänä on toimia yhteyshenkilönä oman opiskelijaryhmän ja henkilöstön välillä. Ryhmänedustajat keräävät palautetta kerran lukukaudessa, mutta tässäkin palautemuodossa vastausprosentit jäävät pieniksi. LABin intranetin mukaan ryhmänedustajan tehtävänä on huolehtia palautetiedon keräämisestä osaamispäällikön kanssa käytäviin keskusteluihin ja tarvittaessa tuoda ryhmänsä ajatuksia esille opettajille tai tutoropettajalle. Auditointihaastatteluiden mukaan ryhmänedustajien keräämä palaute osaamistavoitteiden saavuttamisesta käydään läpi Edutiimissä.

Työpajoihin osallistuneet opiskelijat kokevat, että näennäistä palautteiden keräämistä on LABissa paljon. He kokevat, ettei palautteiden antamisella ole juurikaan merkitystä. Opiskelijat kuvasivat, että he eivät pääsääntöisesti saa vastapalautetta eivätkä tietoa siitä, miten palautteisiin reagoidaan. Opiskelijat kokivat tämän vuoksi palautteisiin vastaamisen epämotivoivaksi. Henkilökunnan ja opiskelijoiden haastatteluiden välillä ilmeni eroja siinä, miten palautteen käsittelyä kuvailtiin. Opettajat kertoivat esimerkkejä siitä, miten Spark-palautetta hyödynnetään opetuksen kehittämisessä. Toisaalta opiskelijoiden keskuudessa oli epätietoisuutta palautteiden merkityksestä ja opiskelijat toivat esiin, että samat haasteet toistuvat vuodesta toiseen tietyillä opintojaksoilla.

Opettajien työpajojen mukaan osa opettajista kerää palautetta opintojakson aikana omiin kehittämistarpeisiinsa ja kehittää opetusta sen pohjalta, mutta esimerkit tästä olivat yksittäisiä. Opettajat kokivat, että suullinen opintojakson aikana kerätty palaute opiskelijoilta hyödyttää heitä enemmän kuin Sparkin kautta kerätty palaute. Opiskelijat kuvasivat työpajassa, että joillekin opettajille palautteen antaminen on helppoa ja opettajat reagoivat palautteeseen. Toisaalta osa opettajista suhtautuu opiskelijoiden antamaan palautteeseen kielteisesti, jolloin opiskelijat eivät enää uskalla antaa suullista palautetta kyseisille opettajille. Opiskelijat kaipasivat myös mahdollisuutta antaa palautetta kesken opintojakson.

Auditointiryhmä suosittelee, että koulutuksen vastuuhenkilöt yhdessä opiskelijoiden edustajien kanssa miettivät konkreettisia keinoja, miten LABin opiskelijat vastaisivat nykyistä selvästi enemmän erilaisiin palautekyselyihin sekä sitä, miten opettajat antaisivat opiskelijoille vastapalautetta ja suhtautuisivat palautteisiin kehittämistyökaluna. Vastapalautteen antamista tulee kehittää niin, että opiskelijat tunnistavat, että palautetta hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä. Auditointiryhmän mielestä LABissa toteutetut LABikäynti-tapahtuma ja SpeakOut-kampanja ovat hyvä alku oikeaan suuntaan.

Opiskelijakunta KOEn edustajat tapaavat LABin johtoa säännöllisesti LABraKOE-tapaamisissa. Ainealayhdistysten edustajat tapaavat yksiköiden johtoa. Auditointivierailun perusteella opiskelijat kokivat tulleensa kuulluksi tätä kautta ja he kokivat saavansa tässä yhteydessä tietoa myös siitä, miten palautetta on viety eteenpäin. LABin itsearviointiraportissa kuvataan, että palaute- ja kyselykoosteita käsitellään ja kehittämistoimenpiteistä sovitaan esimerkiksi johtoryhmässä, Edutiimissä ja yksiköissä, mutta auditointivierailun perusteella opiskelijat ovat prosessista ja palautteen pohjalta tehdyistä toimenpiteistä pitkälti epätietoisia.

Koulutuksen palaute- ja arviointietoa tulee hyödyntää nykyistä enemmän

Auditointihaastatteluiden perusteella LABista työelämään siirtyvien opiskelijoiden ja valmistuneiden osaaminen oli vaihtelevaa. Kansainvälisten opiskelijoiden osaamista kehuttiin auditointihaastatteluissa. Auditointiryhmän mielestä LABin pitäisi varmistaa valmistuneiden osaamisen riittävä taso. Yksi keino saada tietoa opiskelijoiden osaamisesta on kerätä nykyistä systemaattisempaa palautetietoa harjoittelupaikoista ja muilta työelämäkumppaneilta, mikä olikin tunnistettu kehittämiskohteeksi itsearviointiraportissa.

LABin tulokset ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen palautekyselyssä (AVOP) eivät yllä ammattikorkeakoulujen tulosten parhaimmistoon. LABissa onkin pohdittu, millaista kehittämistä tulosten perusteella pitäisi tehdä. Tähän mennessä tulosten pohjalta on kehitetty erityisesti työelämäyhteistyötä ja harjoittelua. Auditointihaastatteluiden mukaan tuloksia pyritään edelleen parantamaan syksyllä 2024 käynnistyvien koulutuksen laatuklinikoiden ja oppimisen muotoilun klinikoiden avulla. Laatuklinikoiden taustalla on DV2030-laatukriteeristö. Auditointihaastatteluiden mukaan seuraava askel on LABin oman laatukriteeristön eli LABin mallin kehittäminen sekä keskittyminen koulutuksen laatuun ja sisältöihin.

Auditointiryhmä suosittelee, että LABissa pohditaan perusteellisesti, millainen palautetieto palvelee koulutuksen laadun kehittämistä. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että LABissa analysoidaan kerättyä opiskelijapalautetta systemaattisesti, asetetaan konkreettisia tavoitteita ja mittareita koulutuksen ja opetuksen kehittämiselle, päätetään toimenpiteistä, joiden avulla koulutuksen ja opetuksen laatua voidaan kehittää sekä seurataan toimenpiteiden onnistumista. LABin tulee kehittää koulutuksen palautekulttuuria nykyistä vuorovaikutteisempaan suuntaan samalla huolehtien sen systemaattisuudesta.

LUT-konsernin yhteistyö vahvistaa jatkuvan oppimisen tarjontaa

Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia tarjotaan LABissa avoimen ammattikorkeakoulun ja maksullisen täydennyskoulutuksen kautta yhteistyössä Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston (LUT) kanssa. Jatkuvan oppimisen tarjonnassa huomioidaan työelämän tarpeet. Tarjontaa on yrityksille, organisaatioille ja yksilöille. Vaikka auditointihaastatteluiden mukaan täydennyskoulutuksia on jo kehitetty yhteistyössä LUT-yliopiston kanssa, jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittämisessä on vielä paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia LUT-korkeakoulujen yhteistyönä.

Itsearviointiraportin mukaan LUT-yliopiston korkeakoulupalvelut tuottavat sekä LABin että LUTin tukipalvelut. Auditointihaastatteluiden mukaan tukipalvelut keräävät palautetta ja toteuttavat useita erilaisia palvelukyselyitä opiskelijoille ja henkilöstölle. Tukipalveluiden saamia palautteita käydään läpi esimerkiksi LABraKOE-tapaamisissa sekä LABikäynti-tapahtumassa. Intran mukaan palautteiden perusteella on kehitetty esimerkiksi viestintää, tiedottamista, Moodle-alustan tukea ja eLABia. Myös palautekäytäntöjä kehitetään yhteistyössä KOEn kanssa.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Digipedagoginen tuki kehittää opettajien verkko-opetuksen taitoja

Opettajille on tarjolla teknistä ja pedagogista tukea sekä koulutusta verkossa tapahtuvan opetuksen tueksi. Lisäksi kollegoiden apu ja hyvien käytäntöjen jakaminen koetaan merkitykselliseksi. Toiminnan kehittämiseksi on kyselyillä ja keskusteluilla kartoitettu opettajien toiveita ja kiinnostuksen kohteita digitaalisten työvälineiden pedagogiseen hyödyntämiseen.

Digitaalisen oppimisen tiimi (Opetushelp) tukee LUT-korkeakoulujen opettavaa henkilökuntaa digipedagogiikkaan ja opetusteknologiaan liittyen. Digitaalisen oppimisen tiimi noudattaa LUT-korkeakoulujen koulutuksen strategisia tavoitteita sekä seuraa kansallisen- ja kansainvälisen tason kehitystä korkeakouluopetuksessa. Tiimi ylläpitää ja kehittää LUT-korkeakoulujen keskitettyjä opetusteknologisia järjestelmiä ja järjestää koulutuksia pedagogisista ja opetusteknologisista aiheista. IT-palvelut ylläpitää oppimistilojen tieto- ja AV-tekniikkaa ja huolehtii niiden toimivuudesta. Perustoimintoihin kuuluu opettajien tietotekniset laitteet ja niiden ylläpito ja tuki.

@pedatiimi on monialainen opettajien digipedagogiikan, verkko-opetuksen ja -ohjauksen työryhmä. Keskeistä toiminnassa on hyvien käytänteiden jakaminen ja opettajien vertaistuki. @pedatiimissä toimivat LABin opettajajäsenten lisäksi Digitaalisen oppimisen tiimin, KOEn ja Digivisio 2030-hankkeen edustajat. Ryhmä kokoontuu kerran kuussa. @pedatiimi järjestää koko henkilöstölle avoimia matalan kynnyksen OpenCafe -tapaamisia, joissa yhdessä opitaan uutta, jaetaan kokemuksia ja keskustellaan digipedagogiikasta. OpenCafen teemat nousevat @pedatiimiläisten tapaamisissa ja henkilöstön toiveista. @pedatiimi ylläpitää myös digiassistenttitoimintaa: Digiassistentit ovat osa-aikaisesti työskenteleviä opiskelijoita, jotka tukevat opetushenkilöstöä pedagogisen sisällön tuottamisessa.

Valtakunnallinen Digivisio2030 –hanke tarjoaa opettajille erilaista koulutusta sekä tuottaa hyviä työkaluja verkko-opetuksen laadun arviointiin ja kehittämiseen.

LAB First-Year Experience rakentaa opiskelijoiden yhteisöllisyyttä

Opintojen aloitus ja ensimmäinen opiskeluvuosi ovat erittäin merkityksellisiä, koska ne muodostavat pohjan opintojen jatkolle ja opiskelijan akateemiselle kehitykselle. Opintojen sujuvan aloituksen tueksi LAB on kehittänyt First-Year Experience (FYE) -konseptia, johon kuuluu monia palveluita jo ennen opintojen alkua ja erityisesti opintojen alkuvaiheessa. FYE-konseptiin kuuluvat esimerkiksi hakuvaiheen viestintä www-sivujen kautta, opintojen aloitukseen liittyvä monipuolinen viestintä eLABin kautta, kaikille opiskelupaikan vastaanottaneille lähetettävä

Tervetuloa opiskelemaan -kirje, LAB Newcomers -ryhmä Discordissa, LAB@avain -opintojakso sekä orientaatiopäivät

Aloittavien opiskelijoiden LAB Newcomers -ryhmässä Discordissa voi tutustua muihin opiskelijoihin ja kysyä opintoihin liittyvistä asioista jo ennen opintojen alkua. Ryhmän keskusteluja koordinoidaan korkeakoulupalveluissa, ja uusien opiskelijoiden kysymyksiin vastaavat tutoropiskelijat. Opintojen alkuvaiheessa opiskelijan oppimisen polkua tukee LAB@avain -opintojakso, joka on digitaalinen perehdytys korkeakouluopiskelussa tarvittaviin keskeisiin sähköisiin järjestelmiin ja työkaluihin, opiskeluun, opintojen suunnitteluun sekä hyvinvointiin liittyviin asioihin. LAB@avaimen suorittaminen on vapauttanut tutoropettajan työaikaa enemmän opintojen ohjaukseen ja tukeen. LAB@avain -opintojakson suorittaa noin 92 % aloittavista amk-opiskelijoista ja noin 93 % aloittavista yamk-opiskelijoista. Opiskelijoille järjestetään opintojen alussa kampuksella ja verkossa orientaatiopäivät, joiden aikana uudet opiskelijat tapaavat korkeakouluyhteisön jäseniä.

Tutoropiskelijat perehdyttävät uudet opiskelijat oppilaitokseen, opiskeluun, paikkakuntaan ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin. Tutoropiskelijat toimivat yhteistyössä koulutusalojen tutoropettajien ja muun henkilöstön kanssa. LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta KOEn tutorvastaavat suunnittelevat ja koordinoivat tutortoimintaa yhdessä KOEn ohjauksen asiantuntijan kanssa. Tutoropiskelijoilla on oma Moodle-alustansa, yhteiset ohjeistukset, check-lista ja teemaviikot, joita he toteuttavat uusien opiskelijoiden kanssa.

LABlanssi on osa innovaatio- ja oppimisympäristöjä

LABin työelämäläheisiä oppimisympäristöjä kehitetään jatkuvasti ja niissä opiskelijat työskentelevät yhdessä työelämän edustajien ja ammattikorkeakoulun henkilöstön kanssa. Esimerkkinä hyvästä kehittämistoimesta on LABlanssi.

LABlanssissa ensihoidon opiskelijat tekevät työelämäharjoittelua ambulanssissa, jonka miehistönä toimii LABin ensihoidon opettaja ja hyvinvointialueen ensihoitaja. LABlanssi-ensihoitoyksikkö operoi Etelä-Karjalan hyvinvointialueella (EKHVA) osana ensihoitopalvelua. LABlanssi on täysin uudenlainen oppimisympäristö, jonka tavoitteena on vahvistaa ensihoitajaopiskelijoiden osaamista ja edistää työelämävalmiuksia. Toimintaa on valmisteltu ja toteutettu tiiviissä yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa.

LABlanssi-ensihoitoyksikön avulla saadaan välitettyä tuoretta tietoa ensihoidon kentän ja korkeakoulun välillä sekä parannettua opiskelijaohjauksen tasalaatuisuutta ja opiskelijoiden hyvinvointia yhtenäisellä opiskelijanohjausmallilla. LABlanssissa yhdistyvät opiskelun ja työelämän parhaat puolet, kun oppimisympäristön toiminnassa on sitoutuneesti mukana sekä koulutuksen että työelämän edustajia ja asiantuntijoita. Vastaavasti ensihoidon opettajat osallistuvat ensihoidon työelämäjaksoille ja näin päivittävät osaamistaan ja opetustaan ensihoidon kentällä käytettävistä uusimmista toimintamalleista, käytännöistä, välineistä ja laitteista. Ensihoito on nopeasti kehittyvä ala, jolloin on tärkeää, että ensihoidon opetus seuraa tiiviisti alan uudistuvia ohjeita ja käytäntöjä sekä muuttuvaa toimintaympäristöä. Samalla

rakennetaan yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa pedagogista harjoittelun ohjaamisen mallia ensihoidon harjoitteluihin, jotta kaikkien harjoittelujaksojen tasalaatuisuus paranisi entisestään.

Opiskelijapalautteiden perusteella opiskelijat ovat pitäneet mallia erittäin onnistuneena ja useat LABlanssi-viikon läpikäyneet ovat rohkaistuneet hakeutumaan sijaislistoille ja sitä kautta töihin EKHVAn alueelle.

LABlanssista ja sen tuloksista on viestitty niin kotimaisissa kuin kansainvälisissä ensihoidon kehittämis-ja tutkimustapahtumissa, mm. Global Emergency Nursing and Trauma Care 2023 –konferenssissa sekä Akuuttilääketiede 2023-kongressissa, jossa LABlanssin tutkimusjuliste sai parhaan posterin palkinnon. LABlanssi-tiimi palkittiin myös LABin Vuoden tiimi 2023-palkinnolla osoituksena innovatiivisesta toiminnasta. LABlanssi-toimintamallin vaikuttavuus on huomioitu myös Vaikuttavuusseura ry:n Vuoden vaikuttavuusteko 2023-kilpailussa, jossa se palkittiin erityismaininnalla toimintakulttuuri-kategoriassa pyrkimyksistä antaa opiskelijalle erinomaiset valmiudet siirtyä suoraan työelämään sekä kehittää koulutusyhteistyön vaikuttavuutta.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

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

- LABin TKI-toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu kunnianhimoiset tavoitteet ja järjestelmä niiden saavuttamiseen.
- LABin rooli Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen toiminta-alueiden kehittäjänä on vahva. LABin yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja vaikuttavuudelle on määritelty selkeät strategiset tavoitteet.
- LABissa on ketterä toimintakulttuuri ja henkilöstöä kannustetaan kokeiluihin kumppaneiden kanssa.

Kehittämissuositukset

- LABin tulee määritellä koko korkeakoulun yhteiset toimintatavat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden edelleen kehittämiseksi.
- LABin tulee tunnistaa korkeakoulun keskeiset kansalliset ja kansainväliset verkostot sekä asettaa ammattikorkeakoulun tavoitteet verkostotoiminnalle.
- LABin tulee varmistaa, että avoimen tieteen ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteet tunnetaan koko korkeakouluyhteisössä.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Högskolans självvärdering

LABin yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu perustehtävien toteuttamiseen tähtäävien strategisten päämäärien kautta. Strategiassa tavoitteeksi on asetettu yhteistyöyritysten kasvu uusien työpaikkojen luomisen ja korkeasti koulutettujen työntekijöiden avulla. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus varmistetaan strategian toimenpideohjelmalla, jolla ohjataan LAB-tasoista kehittymistä niin koulutuksessa kuin TKI-toiminnassa.

LABin johtoryhmä vastaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisesta ja kehittymisestä. Johtamisen työkaluina hyödynnetään ennakointi- ja muuta tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista sekä tietoa ja ymmärrystä yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja opiskelijoiden tarpeista ja niiden kehittymisestä.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus perustuu kumppanuuksiin

LABin merkittäviä työelämäkumppaneita ovat alueen yritykset, kunnat, kaupungit ja hyvinvointialueet. Myös kolmannen sektorin (järjestöt, yhdistykset, seurakunnat) kanssa tehdään yhteistyötä. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat rahoittajat, maakuntaliitot, alueelliset ja kansalliset yrittäjä- ja työelämän järjestöt sekä muut koulutus- ja tutkimusorganisaatiot. LAB vaikuttaa korkeakoulu- sekä tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaan aktiivisesti Arenen työryhmissä ja verkostoissa (esim. kestävän kehityksen ja vastuullisuuden työryhmä, koulutuksesta vastaavat johtajat ja koulutusvararehtorit, TKI-johdon verkosto, SOTELIKA-verkosto). Toisen asteen oppilaitosten (Koulutuskeskus Salpaus ja Saimaan ammattiopisto Sampo) kanssa rakennetaan yhteisiä TKI-hankkeita ja koulutusta. LABin yksiköt tekevät tiivistä yhteistyötä työelämäkumppaneiden kanssa niin koulutuksessa kuin TKI-toiminnassa ja osallistuvat esimerkiksi monien alueellisten verkostojen toimintaan aktiivisesti.

LAB kehittää parhaillaan yhtenäistä asiakkuus- ja kumppanuusmallia, jolla pystytään jatkossa systemaattisesti johtamaan ja suuntaamaan kumppaneiden kanssa tehtävää monialaista yhteistyötä, asiakastarpeiden kuuntelua, ajatusten herättelyä, innovointia ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Kumppanuusmalli valmistuu vuoden 2024 aikana.

TKI-toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet

TKI-toiminnoista ja niiden kehittämisestä vastaa TKI-vararehtori yhdessä yksiköiden johtajien, TKI-johtajien ja TKI-päälliköiden kanssa. Keskeiset foorumit TKI-toiminnan johtamisessa ovat TKI-johdon kuukausikokoukset, yksiköiden johtotiimit, LABin johtoryhmä, koulutuksen Edutiimi ja hankeideoiden arviointiryhmä. TKI-toiminnan tuesta vastaavat LUT-korkeakoulujen yhteiset korkeakoulupalvelut

TKI-toiminnan kehittymistä ohjataan vuosittain asetettavilla määrällisillä ja laadullisilla tavoitteilla. Vuositason tavoitteiden lisäksi asetetaan strategiasta johdettuja pidemmän aikajänteen tavoitteita, joilla osoitetaan haluttu strategisen kehittymisen suunta. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti johtoryhmässä, yksiköiden johtotiimeissä sekä TKI-johtajien ja yksiköiden johtajien yhteistyöfoorumeilla.

TKI-toiminnan ammattimaistaminen tuo systematiikkaa

TKI-toiminnan ammattimaistaminen on yksi LABin strategisista toimenpiteistä, joilla yhteiskunnallista vaikuttavuutta rakennetaan. TKI-toiminnan ammattimaistamisen menettelytavoilla haetaan systemaattisia käytäntöjä, jotka varmistavat laadukkaan ja mielekkään tekemisen. Strategiassa on määritelty sisällölliset vahvuudet, joihin TKI-toiminnassa keskitytään ja joita jatkuvasti vahvistetaan. Sisällöllistä kehittymistä ohjaavat vahvuusalueet, jotka ovat kaikkia yksiköitä läpileikkaavia temaattisia, TKI-toiminnan ja koulutuksen yhdistämiseen pyrkiviä kokonaisuuksia. Vahvuusalueiden strategista kehittymistä johdetaan vahvuusaluekohtaisilla tiekartoilla joissa määriteltyjä toimenpiteitä toteuttavat kasvualustat esimerkiksi hanketoiminnan avulla.

TKI-toiminnan ammattimaistaminen kytkeytyy koulutukseen oppimisen toimintamallin kautta. Koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota edistetään vararehtorien tiiviillä työparityöskentelyllä ja yksiköiden johtotiimeissä, jotka käsittelevät sekä koulutusta että TKI-toimintaa koskevia asioita.

TKI-toiminnan laatua varmistavat yhtenäiset toimintatavat

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toteutumista tukee laadukas LAB-tasoinen TKI-prosessi, jonka toimivuutta seurataan ja arvioidaan mm. ideoiden määrällä, hakemusten strategisella kohdentumisella eri rahoituslähteisiin, hakemusten läpimenoprosentilla sekä toiminnan ja talouden toteutumisella.

Keskeisimpiä TKI-toiminnan laatua varmistavia menettelytapoja ovat:

- Ideoiden ja hankkeiden kuvauksessa käytettävä 4T-malli.
- Ideavaiheen valintaprosessi, jossa TKI-johtajat varmistavat ideoiden strategianmukaisuuden
- Hakemusvalmisteluprosessin ohjeistus ja kuvaus
- Projektien toteutusvaiheen ohjeistus ja kuvaus
- Projektipäälliköiden ohjeistus ja koulutus
- Vahvuusalueiden tiekartat
- Reportronic -järjestelmä, jonne dokumentoidaan hankevalmistelu ja jossa toteutetaan go/no go -päätökseen johtava hakemusten arviointikierros
- Sopimusperiaatteet
- Tutkimusaineistojen hallinnan periaatteet LUT-korkeakouluissa sekä sitä koskevat hyvät käytännöt LABissä
- Keksintöilmoitusprosessi

- Julkaisutoiminnan ohjeistus ja tuki
- Intranetin Funding Calls-työkalu rahoitushakujen kalenterointiin

LABissa kehitetään parhaillaan ideavaiheen sekä tulosten hyödyntämisvaiheen vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta kasvattavia toimintatapoja. Ideavaihetta kehittämällä varmistetaan, että hankevalmisteluvaiheeseen siirtyvät ideat ovat riittävän pitkälle pohdittuja ja strategian näkökulmasta perusteltuja. Hyödyntämisvaiheen systemaattisilla toimintamalleilla varmistetaan tulosten mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen sekä koulutuksessa että tutkimuksessa. Samalla kehitetään menettelytapoja, joilla varmistetaan henkilöstölle riittävä osaaminen uutuusarvon tunnistamiseen ja hyödyntämispotentiaalin arvioimiseen TKI-toiminnassa. Vuoden 2024 aikana LABille laaditaan myös IPR-strategia, jolla varmistetaan monipuolinen tulosten hyödyntäminen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Palveluliiketoiminnalla tavoitellaan vahvaa vaikuttavuutta

LABin strategisena tavoitteena on lisätä TKI-toiminnan ja koulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta merkittävästi palvelumyynnin avulla. LABillä on sekä koulutukseen että TKI-toimintaan perustuvaa palvelumyyntiä, jonka avulla voidaan yhdistää LABIn asiantuntijuutta sekä tutkimus- ja kehitysympäristöjen tarjoamia mahdollisuuksia. Yksiköt vastaavat palvelumyynnistä ja sen tuloksellisuudesta. Sisäisessä kehitysprojektissa luodaan parhaillaan systemaattisia käytäntöjä ja toimintatapoja LAB-tasoiselle palveluliiketoiminnalle. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on aloitettu täydennyskoulutuksen prosesseista ja organisoinnista. Maksullista täydennyskoulutusta johdetaan jo kaikissa yksiköissä samalla tavalla ja samanlaisilla vastuilla. Asiakkuuspäälliköt koordinoivat koulutuksen palvelumyyntiä yhdessä osaamispäälliköiden ja yksiköiden kanssa. TKI-lähtöisen palveluliiketoiminnan osalta yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen jatkuu vuosien 2023–2025 aikana erillisen suunnitelman mukaisesti ja asiakkaita kuunnellen.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Sujuvat prosessit hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen	Ideavaiheen prosessi, systemaattiset, yhteiset toimintatavat
Julkaisutoiminnan ohjeistus ja tuki	Tulosten hyödyntämisen monipuolistaminen; tulosten julkaisemisesta ja viestinnästä koko TKI-toiminnan elinkaarta kattavaksi systemaattiseksi toiminnaksi
Monipuolinen yhteistyö alueiden maakuntaliittojen, kaupunkien ja toisen asteen oppilaitosten kanssa	Palveluliiketoiminnan periaatteiden ja toimintatapojen kuvaaminen LAB-tasolla
Kahdessa maakunnassa toimiminen	Ennakointityön systematisointi

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditeringsgruppens bedömning

LABin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on määritelty selkeästi strategiassa

Auditointiaineiston perusteella LABilla on vahva merkitys toiminta-alueillaan. Auditointihaastatteluiden mukaan LABin suhteet Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen alueiden toimijoihin ovat tiiviit, välittömät ja vuorovaikutteiset. Auditointihaastatteluiden perusteella sidosryhmät kokivat hyötyvänsä yhteistyöstä LABin kanssa.

LABin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tavoitteet on määritelty LABin strategiassa. Strategiansa mukaisesti LABin tavoitteena on auttaa alueiden yrityksiä luomaan uusia työpaikkoja, joihin LAB kouluttaa tulevaisuuden osaajia. Auditointihaastatteluiden mukaan yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle on asetettu myös yksikkökohtaiset tavoitteet, jotka eroavat toisistaan yksiköiden erilaisten toiminta-alojen mukaan. Auditointihaastatteluiden mukaan yksiköiden tavoitteet ovat lähtöisin LABin strategiasta ja liittyvät alueiden elinvoiman kasvuun ja kansainvälistymiseen. LABin strategian mukaan aktiivinen yhteistyö pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kanssa saa aikaan uusia ratkaisuja ja innovaatioita. LABin yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee strategian toteuttamista ja samalla strategian toteuttaminen tukee vahvaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta.

Auditointihaastatteluiden mukaan LABin yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta johtavat TKI-vararehtori ja yksiköiden johtajat. LABin intranetissä kerrotaan, että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtaminen ja kehittäminen ovat LABin johtoryhmän keskeisiä tehtäviä. Auditointihaastatteluiden mukaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisessa valtaa on hajautettu aikaisempaa enemmän yksiköiden johdolle. Auditointiryhmä ehdottaa, että LAB voisi harkita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden nykyistä vahvempaa korkeakoulutasoista johtamista, jotta toiminta ei eriytyisi liiaksi yksiköissä ja toiminnoissa toisistaan.

LAB on määritellyt strategiassaan keskeisiksi mittareiksi toimintansa vaikuttavuudelle yritysten kasvun, valmistuneiden työllistymisen ja täydentävän rahoituksen kasvun. Auditointihaastatteluiden mukaan tietoa LABin vaikuttavuudesta kerätään vuoropuhelussa sidosryhmien ja työelämän kanssa sekä liikennevaloarvioinnilla. LABissa ei ole vielä käytössä systemaattista kyselyä sidosryhmille, mutta LAB on ottamassa käyttöön Net Promoter Score (NPS) -mittarin, jonka suositteluindeksille on asetettu myös strateginen tavoite. Palveluista ja täydennyskoulutuksesta kerätään palautetta. Auditointihaastatteluiden mukaan asiakkaiden kanssa käydään palautekeskustelu ja yhteistyöhankkeissa dialogi on aktiivista. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB kehittää nykyistä enemmän yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja

vaikuttavuuden laadullisia mittareita sidosryhmäyhteistyön parantamiseksi entisestään.

LABin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden menettelytapoja tulee kirkastaa

LABin intranetin mukaan LABin yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus sekä aluevaikuttavuus toteutuvat koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan sekä strategisten päämäärien kautta. Auditointihaastatteluiden mukaan yksiköissä toimivat neuvottelukunnat toimivat apuna uusien ideoiden ja näkökulmien esiintuomisessa alueiden toimijoilta. LABin intranetin mukaan LABin keskeisiä työelämäkumppaneita ovat Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen alueiden yritykset, kunnat, kaupungit, hyvinvointialueet sekä kolmannen sektorin toimijat, kuten järjestöt, yhdistykset ja seurakunnat. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat rahoittajat, kuten maakuntaliitot, ELY-keskukset, säätiöt, ministeriöt, Business Finland, alueelliset ja kansalliset yrittäjä- ja työelämän järjestöt sekä kotimaiset ja kansainväliset koulutus- ja tutkimusorganisaatiot. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta toteutetaan myös kauppakamareiden ja potilasjärjestöjen kanssa.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimintatavat on määritelty yksiköissä. Yksiköiden yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen menettelytavat ovat vakuuttavia. Itsearviointiraportissa hyvinä esimerkkeinä esitellään muun muassa Business Mill, StartHub, Food Pilot Plant ja LABlanssi. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että LAB selkiyttäisi myös koko korkeakoulun yhteisiä toimintatapoja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksensa edistämiseksi.

LABin tulee kerätä systemaattisesti tietoa toimintaympäristöstään

LAB seuraa muiden tuottamaa tietoa toimintaympäristössään tapahtuvista muutoksista. Auditointihaastatteluissa Sitra, Arene, ministeriöt ja yritykset tuotiin esille tärkeinä tiedontuottajina LABille. Myös tiivis ja välitön vuoropuhelu sidosryhmien kanssa tuottaa LABille ajantasaista tietoa toimintaympäristöstä. Rehtori raportoi toimintaympäristön muutoksista katsauksissaan hallitukselle.

Auditointihaastatteluiden mukaan LABin tulisi vahvistaa omaa rooliaan toimintaympäristön ja alueiden tarpeiden muutosten ennakoinnissa pitkällä aikavälillä. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB kerää nykyistä systemaattisemmin itse tietoa toimintaympäristöstään, luo järjestelmän toimintaympäristöä koskevan tiedon analysoimiseksi ja hyödyntää tietoa korkeakoulun yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisessa.

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

- Högskolans självvärdering

Vaikuttavuutta arvioidaan ja mitataan monipuolisin keinoin

TKI-toiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan strategiaan pohjautuvilla määrällisillä ja laadullisilla mittareilla. Keskeisiä seurantamittareita ovat TKI-rahoituksen määrällinen kehitys, julkaisutoiminnan kehitys ja taiteellinen kilpailutoiminta. TKI-rahoituksessa strategisen kehittymisen mittarina käytetään Business Finland -rahoituksen kehitystä ja julkaisutoiminnassa seurataan erityisesti vaativien A-julkaisutyypin julkaisujen kehitystä. Vaikuttavuutta arvioidaan myös yritysyhteistyön onnistumisten kautta.

LAB kehittää jatkuvasti systemaattisia toimintatapoja vaikuttavuuden arviointiin ja jatkuvaan seurantaan. Yritys- ja työelämäkumppanit, muut sidosryhmät sekä asiakkailta esimerkiksi palvelumyynnin yhteydessä kerätyt palautteet ovat keskeisiä tietolähteitä TKI-toiminnan kehittämisessä. Systemaattisen asiakaskuuntelun toimintatapojen kehittäminen on olennainen osa LABin strategista kehittymistä. Yksittäisten projektien tasolla vaikuttavuutta seurataan projektien väli- ja loppuarviointien yhteydessä.

TKI-toiminnasta tehtiin ulkoinen arviointi vuonna 2023. Arvioinnissa selvitettiin, millaisia LABin nykyiset TKI-toiminnan menettelytavat ovat ja miten niitä tulisi kehittää. LABin TKI-henkilöstö osallistui laajasti arvioinnin toteuttamiseen. Palautetta kerättiin myös sidosryhmiltä. Arvioinnin tulosten pohjalta LAB on valinnut vuodelle 2024 erilliset kehittämiskohteet TKI-toiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi. Ulkoisessa arvioinnissa laadittiin LABille myös alustava kehikko vaikuttavuuden jatkuvalle arvioinnille ja sen johtamiselle. Arviointimallin käyttöönotto tapahtuu vuoden 2024 aikana.

Tekeminen pohjautuu avoimuuteen ja hyvän tieteen tekemisen periaatteisiin

LAB on sitoutunut avoimen tieteen ja tutkimuksen edistämiseen kaikessa toiminnassaan. LUT-korkeakouluilla on yhteinen avoimen tieteen ja tutkimuksen politiikkadokumentti sekä eettiset toimintaperiaatteet. LAB on sitoutunut noudattamaan vastuullisen ja eettisen tki-toiminnan periaatteita. Rekrytoinneissaan LAB on sitoutunut noudattamaan CoARAa eli vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteita, joiden toteuttamisesta LABissa laaditaan suunnitelma vuooden 2024 aikana. LUT-tiedekirjasto tukee ja ohjeistaa avoimen tieteen käytännön toteutuksessa.

Kestävän kehityksen edistäminen on osa LABin yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Ilmastonmuutoksen hillitseminen ja hiilineutraali korkeakoulu vuonna 2025 ovat LABin strategisia valintoja. LAB on sitoutunut Arene ry:n Ammattikorkeakoulujen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmaan sekä YK:n maailmanlaajuiseen Global Compact -yritysvastuualoitteeseen ja YK:n kymmenen periaatteen mukaiseen toimintaan. LAB on mukana myös muissa sitoumuksissa ja verkostoissa, ja toimintaa ohjaavat lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön kestävän kehityksen linjaukset.

TKI-toiminnan ammattimaistamisen muotoja monipuolisesti hyödyntämällä LABin vahvuusalueet kehittävät kumppaneiden kanssa uusia teknologisia ratkaisuja, edistävät kiertotalouden liiketoimintaa, kehittävät alueiden vähähiilistä elinkeinorakennetta sekä vaikuttavat ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin edellytysten kehittymiseen. Kestävän kehityksen ilmentymistä seurataan YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden (SDG) kautta. Kaiken LABin TKI-toiminnan tulisi kohdentua valittuihin SDG-kriteereihin ja tavoitteen toteutumista seurataan projektitasolla.

LABin tavoitteena on kouluttaa vastuullisesti ajattelevia ja kestävää kehitystä edistäviä osaajia, jotka kykenevät toimimaan alansa ammattieettisten periaatteiden mukaisesti. Tätä seurataan opiskelijapalautteiden avulla opintojaksopalautteessa, AVOP-kyselyn LABin omalla kysymyksellä sekä amk-ryhmänedustajapalautteiden kautta.

Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista tuetaan mm. hyödyntämällä LUT-konsernin osaamista, toimimalla LABin Climate Action Planin mukaisesti sekä kehittämällä yhteisömme jäsenten kestävän kehityksen osaamista ja valmiuksia. LABin laatu- ja kestävyystyön kehittämistä ohjaa sisäinen laatu- ja kestävyystyön ohjausryhmä.

LAB seuraa ja raportoi vastuullisuudesta säännöllisesti vastuullisuusraportissa sekä YK:n Global Compact-raportointialustalla. Kampusten kestävää kehitystä seurataan hiilijalanjälkimittarilla.

Viestinnällä ja julkaisutoiminnalla tehdään TKI-toiminnan tulokset näkyviksi

LAB-ammattikorkeakoulun viestintä ja markkinointi on strategialähtöistä ja tavoitteellista. Viestinnän ja markkinoinnin päätarkoituksena on tukea LABin mission, vision, strategian ja arvojen toteutumista sekä kasvattaa LABin brändiä, tunnettuutta ja mainetta sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Konkreettisia viestinnän toimenpiteitä ovat mm. tunnettuuden vahvistaminen omissa kanavissa (mm. uutiset ja artikkelit LABin verkkosivuilla ja somessa), LABin vahvuuksiin nojaava TKI- ja koulutusviestintä ansaituissa medioissa (medianäkyvyys) sekä kansallisen ja kansainvälisen opiskelijarekrytoinnin johdonmukainen kehittäminen (markkinointi ja markkinointiviestintä). Viestinnästä vastaa LUT-korkeakoulujen viestintä- ja markkinointitiimi, joka toimii yhteistyössä koulutusalojen ja strategisten vahvuusalueiden kanssa.

Julkaisutoiminta on keskeinen osa LABin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden varmistamista ja

tieteellisen vaikuttavuuden kasvattamista. Julkaisujen avulla viedään käytäntöön TKI-toiminnassa ja koulutuksessa syntyneitä tuloksia. LABin julkaisutoiminnan tavoitteena on julkaista ammatillisen korkeakoulutuksen kannalta merkittäviä artikkeleita, tutkimuksia, raportteja ja oppimateriaaleja. LABin julkaisutoimintaa tukevat julkaisutoiminnan ohjeet sekä LUT-tiedekirjasto. Julkaisutoiminnan kehittämistä ja seurantaa varten LABissa on julkaisutoimikunta.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Vaikuttavuusarviointi tarjoaa hyvän pohjan TKI-toiminnan kehittämiseen ja seurantaan	Vaikuttavuusmallin käyttöönotto johtamisen eri tasoilla
Avoimen tieteen ja tutkimuksen prosessi on selkeä ja hyvin ohjeistettu	A-julkaisutyypin julkaisujen tuen kehittäminen (mm. aika, vertaistuki, palvelut)
	Avoimen tieteen periaatteiden vieminen laajasti käytäntöön

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

- Auditeringsgruppens bedömning

TKI-toiminnalle ja taiteelliselle toiminnalle on asetettu tavoitteet ja mittarit

LABin strategian ja auditointihaastatteluiden mukaan LAB haluaa olla koulutusta tarjoava innovaatiokorkeakoulu. TKI-toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu selkeät tavoitteet ja vaikuttavuutta arvioidaan strategiaan pohjautuvilla mittareilla. TKI-toiminnan strategiset mittarit kohdistuvat TKI-rahoituksen ja julkaisutoiminnan määrän seurantaan. Mittarit ovat määrällisiä ja toimivat hyvin TKI-toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin tukena. Auditointivierailun mukaan LABin johtoryhmä ja hallitus seuraavat TKI-toiminnan vaikuttavuutta ja mittareiden tuottamaa tietoa. LABin intran mukaan TKI-toimintaa, sen tuloksellisuutta ja kehittymistä seurataan systemaattisesti myös TKI-johdon kokouksissa, yksiköissä, henkilöstöfoorumeissa ja -kokouksissa. TKI-toiminnan vaikuttavuudesta kerätään tietoa myös hankkeiden väli- ja loppuarvioinneissa.

TKI-hankkeilla on myös laadulliset tulosmittarit. Lisäksi palautetta kerätään työelämäkumppaneilta, asiakkailta ja sidosryhmiltä, ja palautetietoa hyödynnetään ohjausryhmissä TKI-toiminnan kehittämisessä. Auditointihaastatteluissa nostettiin esiin tarve laadullisten TKI-toiminnan vaikuttavuutta mittaavien työkalujen lisäämiselle. Auditointiryhmä totesi samansuuntaisen tarpeen. Auditointihaastatteluissa toivottiin, että vaikuttavuutta mitattaisiin nykyistä enemmän yritysyhteistyön laadun, alueiden yritysten kasvun ja työvoiman saatavuuden perusteella. Tällä hetkellä LABissa kehitetään TKI-toiminnan vaikuttavuusmallia.

LABissa on hiljattain tehty TKI-toiminnan vaikuttavuuden ulkoinen arviointi, joka on toiminut pohjana strategiatyölle ja profiilin tarkastelulle. Arvioinnissa selvitettiin TKI-toiminnan menettelytapoja ja kehittämistarpeita. Tulosten pohjalta LAB on asettanut kehittämiskohteita TKI-toiminnan vaikuttavuudelle. Näihin kuuluvat muun muassa tutkimuksellisuuden kasvattaminen, TKI-toiminnan strategisen suunnan täsmentäminen, hanketoiminnan strategisuuden varmistaminen sekä TKI-osaamisen vahvistaminen. Keväällä 2024 päivitetyssä strategiassaan LAB on määritellyt kolme vahvuusaluettaan, jotka ovat aineeton arvonluonti, monikäyttöiset materiaalit sekä hyvinvoiva ihminen. Auditointihaastatteluiden mukaan LABissa pyritään rakentamaan laajoja hankekokonaisuuksia, jotka vastaavat ajankohtaisiin haasteisiin. TKI-toiminnan ulkoisen arvioinnin suositusten perusteella LABiin perustetaan syksyllä 2024 neljä uutta tutkimusryhmää, jotka LABin verkkosivujen mukaan vahvistavat TKI-toiminnan ammattimaistamista ja terävöittävät vahvuusalueiden tutkimuksellista sisältökärkeä. Myös TKI-infrastruktuuria on vahvistettu. TKI-toiminnan haasteena on ollut löytää riittävästi osaavia asiantuntijoita kasvavaan hanketoimintaan, mikä on haastanut TKI-toiminnan toteuttamista ja vaikuttavuutta. Auditointihaastatteluiden mukaan tilanne on kääntynyt aikaisempaan verrattuna parempaan suuntaan ja osaajia on saatu suunnattua hankkeisiin entistä paremmin.

LABin taiteellinen toiminta keskittyy Muotoiluinstituutin tarjoamaan 11 koulutusohjelmaan sekä taidealan henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumiseen TKI-toimintaan. Auditointihaastatteluissa korostui Muotoiluinstituutin merkittävä rooli kansallisesti. LABin taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta mitataan muun muassa näyttelyiden määrillä, niiden kävijämäärillä sekä LABin opiskelijoiden ja alumnien menestyksellä taidealan kilpailuissa. Muotoiluinstituutin opiskelijoiden ja valmistuneiden taiteellisen menestyksen seuraaminen on yksi keskeinen keino mitata taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta. Taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan myös rahoituksen ja julkaisuiden määrillä.

Osana taiteellista toimintaa LABissa on toteutettu useita hankkeita yhteistyössä yritysten kanssa, ja näin yritysyhteistyö tuo taiteen lähemmäksi ihmisiä. Taiteellisen toiminnan ja TKI-toiminnan yhdistävien hankkeiden kumppaneilta pyydetään palaute jo hankkeiden aikana, jolloin toimintaa voidaan suunnata palautteen perusteella. Muotoiluinstituutilla on myös runsaasti yhteistyötä muiden taidekorkeakoulujen, alan ammatillisten toimijoiden ja järjestöjen kanssa. Myös kansainvälistä yhteistyötä on edistetty taiteellisen toiminnan yhteistyön vahvistamiseksi ja verkostojen luomiseksi. Taiteellisesta toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta viestitään aktiivisesti ulospäin eri keinoin, josta esimerkkeinä LABin julkaisema taiteeseen ja muotoiluun keskittyvä lehti, sosiaalisen median viestintä, julkaisut, näyttelyt ja alumnihaastattelut.

LABin TKI-toiminta ja taiteellinen toiminta uudistavat korkeakoulun toiminta-alueita

Auditointihaastatteluissa korostui niin henkilöstön kuin sidosryhmien näkemys LABin TKI-toiminnan ja taiteellisen toiminnan yhteiskuntaa uudistavasta otteesta. Sidosryhmät korostivat LABin merkittävää roolia osaajien tuottamisessa LABin toiminta-alueille. LABin nähtiin tunnistavan alueiden tarpeita ja vastaavan niihin aktiivisesti. LABin ja sen sidosryhmien välillä on aktiivista TKI-toimintaa, ja siihen etsitään myös yhteisiä rahoituskanavia. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB ottaa vielä nykyistä laajemmin yrityksiä ja alueiden muita työelämätoimijoita mukaan TKI-toimintaan.

Vaikuttavuuden näkökulmasta ulkoisen rahoituksen kasvattaminen nähtiin LABissa keskeisenä kehittämisen kohteena, sillä sen avulla voidaan tukea alueellisten yritysten tarpeita ja täten vahvistaa LABin TKI-toiminnan vaikuttavuutta. Auditointihaastatteluiden mukaan LAB on aktiivisesti yhteydessä sidosryhmiin rahoitushakujen edistämiseksi, ja sidosryhmät kokivat LABin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi. Sidosryhmien edustajat näkivät, että LABilla on merkittävä vaikutus toiminta-alueidensa kehittymiseen. He toivoivat, että LAB-ammattikorkeakoulu ja LUT-yliopisto voisivat vielä nykyistä enemmän olla samoissa hankkeissa mukana yhdessä.

Auditointihaastatteluiden mukaan LABissa on kehitetty julkaisutoimintaa ja muuta TKI-viestintää. LABissa kutsutaan aikaisempaa aktiivisemmin verkostoja eri tilaisuuksiin, LAB ylläpitää erilaisia blogialustoja ja toteuttaa podcast-sarjaa. Julkaisujen tekemistä tuetaan julkaisupalkkiolla.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön ja avoimeen tieteeseen on ohjeistuksia, mutta niiden sisäistämistä tulee tukea

LABin itsearviointiraportin mukaan LUT-korkeakouluilla on yhteinen avoimen tieteen ja tutkimuksen politiikkadokumentti sekä eettiset toimintaperiaatteet. LAB on sitoutunut noudattamaan vastuullisen ja eettisen TKI-toiminnan periaatteita ja henkilöstölle on tarjolla näihin liittyvää koulutusta ja tukea. Auditointihaastatteluiden mukaan opettajatutorit opettavat opiskelijoille hyvää tieteellistä käytäntöä, kuten tieteen eettisyyttä ja vilpin ehkäisyä.

Auditointihaastatteluiden mukaan opiskelijat eivät juurikaan tunnistaneet hyvän tieteellisen käytännön integroitumista opetukseen. Opiskelijat kokivat, että eettiset ohjeet esitellään liian myöhäisessä vaiheessa opintoja. He toivoivat, että hyvä tieteellinen käytäntö sisältyisi nykyistä enemmän jokaiseen opintojaksoon. Auditointiryhmä suosittelee, että LABin koko korkeakouluyhteisössä korostetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Sekä oppimistehtävä- että opinnäytetyöohjeissa tulee huomioida hyvän tieteellisen käytännön periaatteet sekä kertoa, miten vilppitapauksia käsitellään korkeakoulussa ja millaisia rangaistuksia vilpistä seuraa.

Avointa tiedettä edistetään LABissa pääosin julkaisuiden kautta, ja edistämisessä noudatetaan LUT-korkeakoulujen avoimen tieteen periaatteita. LUT-tiedekirjasto tukee ja ohjeistaa avoimen tieteen käytännön toteutuksessa opiskelijoita ja henkilöstöä. LABissa on henkilöstölle avoimen tieteen koulutustarjotin, joka sisältää julkaisutoimintaan ja aineistonhallintaan liittyviä osuuksia sekä tilaisuuksia avoimista oppimateriaaleista ja lisensoinnista. Opiskelijat eivät auditointihaastatteluissa tunnistaneet avoimen tieteen merkitystä eivätkä siihen liittyvää koulutustarjontaa tai tukea. LABin tulee varmistaa, että koko korkeakouluyhteisö on tietoinen avoimen tieteen merkityksestä, siihen liittyvistä koulutuksista ja tuesta.

LAB on sitoutunut noudattamaan vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteita (Coalition of Advancing Research Assessment, CoARA). LABissa valmistellaan TKI-vararehtorin johdolla CoARAn toteuttamiseksi sopimuksen edellyttämä toimintasuunnitelma vastuullisen arvioinnin prosessin etenemisestä. Tavoitteena on tunnistaa toimenpiteitä, joiden avulla tutkimuksen laatua voidaan mitata muutoin kuin pelkkien julkaisumäärien ja hankerahoituksen määrän kautta. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB pohtii CoARAn periaatteita suhteessa jo määriteltyihin TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittareihin ja muuttaa omia TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittareitaan CoARAn periaatteiden mukaiseksi.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Högskolans självvärdering

LABin strategia kannustaa kokeilevaan toimintakulttuuriin

LABissa kokeillaan strategian tavoitteiden ja arvojen mukaisesti uusia asioita ja tekemisen tapoja rohkeasti niin organisaation sisällä kuin yhdessä yritys- ja elinkeinoelämän kumppaneiden kanssa. LABin toimintakulttuurin uudistuminen ja kehittyminen on kytkeytynyt vahvasti LABin rakentumiseen ensimmäisten vuosien aikana. Henkilöstöllä on monipuolisia mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen vuorovaikutuksessa johdon, esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa erilaisilla foorumeilla. Kokeilevaa toimintakulttuuria rakennetaan yhdessä eri toimijoiden kanssa esimerkiksi työryhmien työskentelyssä, @pedatiimin nopeiden pilottitoimintojen ja OpenCafe-tapaamisten avulla sekä yhdessä opiskelijakunta KOEn kanssa LABraKOE-tapaamisissa. Avoin viestintä ja tiedon jakaminen esimerkiksi henkilöstöfoorumeissa, yksiköiden ja tiimien kokouksissa, vahvuusalueiden ajankohtaisinfoissa, intranetissa ja Yammerissa omalta osaltaan edesauttavat yhteistä innovointia ja uudistamista.

Henkilöstöä kannustetaan kokeilemaan rohkeasti uusia tapoja tehdä työtä. Vahvuusalueiden ja niiden alaisten kasvualustojen yhtenä tehtävänä on edistää monialaista yhteistyötä ja kokeilevan toimintakulttuurin syntymistä. Kasvualustojen tavoite on tuoda yhteen eri alojen osaajia ja antaa heille mahdollisuus suuremman vaikuttavuuden aikaansaamiseen yhdessä. Kasvualustat mahdollistavat esimerkiksi koulutuksen ja TKI-toiminnan ennakkoluulottomien yhdistelmien kokeilemisen sekä monialaisten TKI-hankkeiden rakentamisen.

Vahvuusalueilla tehtävien kokeilujen tuloksia ovat esimerkiksi vuonna 2023 kehitetyt 15 op:n laajuiset monialaiset, TKI-toimintaan perustuvat koulutuskokonaisuudet: Asiakaskokemus ja ihmislähtöinen muotoilu (CX), Circular Economy Solutions, Personalised e-health solutions sekä Yrittäjyyden valmennusohjelma.

TKI-toiminnan ammattimaistamisen neljä muotoa kannustavat henkilöstöä uudistumisen ja strategisen kehittymisen mahdollistaviin kokeiluihin työelämäkumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. TKI-toiminnan muodot tukevat henkilöstön ja opiskelijoiden verkostoitumista kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa jo opintojen aikana sekä vahvistavat ammattikorkeakoulun roolia alueellisessa ja kansallisessa innovaatioekosysteemissä.

Kokeilevalle toimintakulttuurille luovat LABissa tilaa myös Lahden kampuksella toimiva StartHub ja Lappeenrannan kampukselle sijoittuva Business Mill. Innovaatioiden kaupallistamisessa ja IPR-asioissa LABin keskeinen kumppani on LUT-yliopiston innovaatiopalveluyksikkö Green Campus Open.

Verkostoja rakennetaan tarvelähtöisesti

LABin kansainväliset verkostot perustuvat tällä hetkellä koulutus- ja TKI-yhteistyöhön yksittäisten koulutusohjelmien tai hankkeiden tasolla. Yhteistyön muotoja ovat pääasiassa opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuus, yhteistyö kaksoistutkintojen toteuttamisessa sekä TKI-hankkeiden toteuttaminen yhteistyössä partnereiden kanssa. Yhteistyötä kansainvälisten kumppaneiden kanssa kehitetään systemaattisesti perustuen tarpeisiin ja verkostojen tuottamaan lisäarvoon. Kansainvälisessä yhteistyössä tavoitteena on LABin omaa osaamista täydentävä ja kehittävä yhteistyö, joka mahdollistaa suuremman vaikuttavuuden sekä LABille että sen yhteistyökumppaneille.

Alumnitoimintaan on rekrytoitu vuoden 2024 alussa alumnikoordinaattori, jonka tehtävänä on rakentaa LAB-tasoinen alumnitoiminnan malli ja koota yhteen yksiköiden aiemmin toteuttama alumnitoiminta. Tähän asti kukin yksikkö on toteuttanut alumnitoimintaa omista lähtökohdistaan, ja alumneja on osallistunut esimerkiksi viestintään alumnitarinoiden kautta tai opintojaksoille luennoitsijoina ja asiantuntijoina. Alumnien näkemyksiä seurataan valtakunnallisen uraseurantakyselyn avulla.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Tiiviit yhteistyösuhteet alueen yrityksiin, kaupunkeihin/kuntiin, hyvinvointialueisiin ja muihin sidosryhmiin	LABin kumppanuusmallin rakentaminen ja toimeenpano
Tutkimuslähtöisten innovaatioiden kaupallistamisen yhteistyömalli LUTin kanssa	LAB-tasoisen alumnitoiminnan rakentaminen
	Sisäisen ja ulkoisen vaikuttavuuden varmistaminen vaikuttavuusmallin avulla
	Kansainvälisten verkostojen systemaattinen kehittäminen

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditeringsgruppens bedömning

LABissa rohkaistaan kokeiluihin

Auditointivierailun haastattelujen ja työpajojen perusteella LABin toimintakulttuurissa kannustetaan kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja henkilöstö on niistä innostunut. LABissa vallitsee luova ilmapiiri, mikä tuli esille erityisesti korkeakoulun taiteellisessa toiminnassa. Myös vaativaan innovaatiotoimintaan tehdyt resurssoinnit tukevat kokeilua kumppaneiden kanssa. Auditointihaastatteluiden perusteella LAB hakeutuu aktiivisesti uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Henkilöstötyöpajan mukaan LABissa on onnistuttu jo yhdistymisen jälkeisten ensimmäisten vuosien aikana kehittämään yhteistä toimintakulttuuria.

Henkilöstön työpajan perusteella henkilöstö näkee kokeilukulttuurin LABin vahvuutena. Henkilöstön työpajassa tuli esille, että LABissa opettajien kokeilut sallitaan ja niihin kannustetaan. Henkilöstö kuvaili LABin vallitsevaa toimintakulttuuria kokeilukulttuuriksi. Toisaalta henkilöstö toi työpajassa esille, että LABin tulee varmistaa henkilöstön tasavertaiset mahdollisuudet osallistua kehittämiseen ja kokeiluihin sekä kohdentaa niihin työaikaa. Henkilöstön oman osaamisen kehittämisen kautta voi nousta esiin uusia ideoita kokeiluista ja toiminnan kehittämisestä LABissa. Auditointivierailun perusteella LABin toimintakulttuuri konkretisoituu myös opiskelijoille muun muassa siten, että opiskelijoita kannustetaan kokeilemaan vaihtoehtoisia, uusia toimintatapoja ja ratkaisumenetelmiä opintojaksoihin sisältyvissä tehtävissä.

Auditointivierailun perusteella LABin liittyminen LUT-korkeakoulut -konserniin on vaikuttanut LABin toimintakulttuuriin monella tasolla. Auditointihaastatteluissa konserniyhteistyöhön suhtauduttiin pääosin myönteisesti. Henkilöstötyöpajassa konsernin nähtiin tuovan uusia mahdollisuuksia LABin toiminnalle, sillä isommalla toimijalla on tiettyjä etuja suhteessa pienempään toimijaan. Toisaalta konsernin myötä byrokraattisuuden ja hierarkkisuuden lisääntyminen sekä päätöksenteon ketteryyden vähentyminen nähtiin mahdollisina uhkina.

LABissa tuetaan opiskelijoiden ja henkilöstön verkostoitumista

Auditointihaastatteluiden perusteella LABissa tuetaan opiskelijoiden verkostojen rakentamista esimerkiksi opinnäytetöissä, projektiopinnoissa ja yritysyhteistyössä. Auditointivierailulla auditointiryhmä sai kuulla konkreettisia esimerkkejä, miten opiskelijoiden osaamista hyödynnetään yrityksille ja muille asiakkaille tehtävässä palvelu- ja tuotekehityksessä. Tämä edistää opiskelijoiden verkostoitumista ja myöhemmin työllistymistä alalle. Opiskelijat osallistuvat myös julkaisutoimintaan, kuten blogitekstien kirjoittamiseen.

Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstön verkostoitumista tuetaan rohkaisemalla heitä osallistumaan kansainvälisiin vaihtoihin ja TKI-hankkeisiin. Auditointivierailun perusteella LABin

henkilöstön osaamisen täysimääräisessä hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Esimerkiksi työpajassa henkilöstö esitti idean korkeakoulun yhteisestä henkilöstötietokannasta, josta olisi helppo etsiä tietyn alan osaajia.

LABin yksiköillä on vaihtelevasti tavoitteellista yhteistyötä alumnien kanssa. Esimerkiksi taiteellisella alalla alumneja hyödynnetään toiminnassa ja kehittämistyössä aktiivisesti. Auditointivierailun mukaan alumneja on mukana yksiköiden neuvottelukunnissa ja alumneja on osallistettu opetussuunnitelmatyöhön. Auditointihaastatteluiden ja -aineiston perusteella alumniyhteistyö on ollut aiemmin yksikkövetoista, mutta hiljattain LABissa on alettu kehittämään koko korkeakoulun alumnitoimintaa. LABille on nimetty alumnikoordinaattori ja alumniyhteistyön kehittäminen on käynnistymässä. Tavoitteena on aktiivisten alumnien määrän kasvattaminen.

LAB-ammattikorkeakoululla on vahvat paikalliset ja alueelliset verkostot

Auditointihaastatteluissa ja työpajoissa ilmeni, että LABissa pidetään tärkeinä sekä yksittäisten henkilöstön jäsenten että alueellisia verkostoja. Henkilöstö nimesi useita yksiköille merkittäviä verkostoja ja hankkeiden kautta syntyneitä kumppanuuksia. TKI-toiminnassa verkostoja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja toimivien verkostojen rakentaminen nähdään ensiarvoisena. LAB on mukana myös alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Myös yritysverkostot ovat merkittäviä Business Finlandin rahoittamissa hankkeissa.

LABin kansainväliset verkostot ovat syntyneet pääosin hankkeissa, opiskelija- ja henkilöstövaihtojen kautta sekä kaksoistutkintoyhteistyössä. Interreg Europe -toiminnassa LABille on muodostunut verkostoja ympäri Eurooppaa. LABilla on strateginen kumppanuussopimus AVANS University of Applied Sciences -ammattikorkeakoulun kanssa. LABin tavoitteena on laajentaa kansainvälistä yhteistyötä myös eri yksiköiden TKI-toimintaan. Auditointihaastatteluiden mukaan LABin TKI-toiminnan olemassa olevien sekä uusien mahdollisten kansainvälisten verkostojen kartoittaminen on aloitettu yksiköissä. Auditointihaastatteluissa nähtiin tarve LABin kansainvälisten verkostojen kehittämiselle.

Auditointiryhmän mielestä LAB hyötyisi koko ammattikorkeakoulun toimintaa palvelevien yhteistyöverkostojen tunnistamisesta. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB tunnistaa korkeakoulun kannalta keskeiset kansalliset ja kansainväliset verkostot ja asettaa tavoitteet korkeakoulun monipuoliselle verkostotoiminnalle. LABin tulisi hyödyntää nykyistä enemmän verkostoyhteistyötä toiminnassaan ja sen kehittämisessä.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että asiakkuuksien hallintajärjestelmää (Customer Relationships Management, CRM) on kaivattu LABissa pitkään. Parin viime vuoden aikana järjestelmää on kehitetty ja se on otettu käyttöön täydennyskoulutus- ja palvelumyynnissä. Auditointihaastatteluiden mukaan järjestelmän käyttöönottoa laajennetaan parhaillaan muihinkin LABin toimintoihin. Auditointihaastatteluiden perusteella LABin sidosryhmäsuhteet on selkeästi määritelty alueellisesti ja toimialoittain. Käytännössä suhteiden hallinta tapahtuu yksiköissä. Auditointiryhmä suosittelee, että LABin sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja uudistamiseen luodaan yhteiset, korkeakoulutasoiset menettelytavat.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Business Mill neuvoo ja sparraa yrityksiä Etelä-Karjalassa

Etelä-Karjalassa on ollut osaamispohjaisiin yrityksiin ja liikeideoihin pohjautuvaa yrityshautomotoimintaa LUTin ja LABin Skinnarilan kampuksen yhteydessä eri toimijoiden tuottamana vuodesta 2005 alkaen. Syksyllä 2017 rakennettiin aiempien kokemusten perusteella Saimaan ammattikorkeakouluun uusi toimintamalli, joka käynnistyi Business Mill -nimellä lokakuussa 2018. Toiminta aloitettiin Lappeenrannan kaupungin ja muiden ympäristökuntien rahoituksella ja sitä on kehitetty aktiivisesti viimeiset viisi vuotta. Business Mill toimii linkkinä yritysten ja LABin ja LUTin koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan välillä. Business Millin toiminnan pääkohderyhmiä on kaksi: eteläkarjalaiset, kasvuhakuiset yritykset sekä kampuksen opiskelijat ja henkilökunta. Toimintaan on kiinnitetty LABista sekä opettajia että tki-asiantuntijoita, millä varmistetaan oikeanlaisen asiantuntemuksen tuottaminen yritysten tarpeisiin.

Viiden vuoden aikana Business Mill on vakiinnuttanut asemansa Etelä-Karjalassa osaamispohjaisten liikeideoiden ja yritysten tukemisessa ja kehittämisessä sekä avannut LUTin ja LABin osaamisen ja resurssit yritysten saataville.

Tuloksena on syntynyt kehittyvä start-up yhteisö Skinnarilan kampukselle yhteistyössä LUTES ry:n sekä LABin ja LUTin asiantuntijoiden kanssa. Tämän yhteistyön yhtenä huipentumana on vuotuinen Idearace-innovaatiokilpailu, joka on saanut paljon julkisuutta ja lukuisat finalistit ovat myös menestyneet liiketoiminnassaan. Business Mill auttaa eteläkarjalaisia yrityksiä myös ulkopuolisen rahoituksen hankkimisessa. Lisäksi Business Mill on kehittänyt yhdessä Otsakorven säätiön kanssa yhteisiä rahoitusinstrumentteja.

Asiakastyytyväisyys Business Milliin on uusimman mittauksen mukaan erinomainen: 4,13/5 suosittelisi Business Millin palveluita; NPS on 56 ja asiakastyytyväisyys 4,13.

Vuosivolyymit ovat seuraavalla tasolla:

- Asiakkaita 140, joista yrityksiä 100
- Uudet ideoista syntyneet liiketoimintakonseptit: 40
- Perustetut yritykset: 15, joista osaamispohjaisia 8
- Syntyneet työpaikat yrityksiin: 50 (yrittäjien oman ilmoituksen mukaan)
- Yrityskäynnit Etelä-Karjalassa: 80

StartHub keskittyy alkavien yritysten palveluihin Päijät-Hämeessä

StartHub Lahti on innovatiivinen yrityskiihdyttämö, joka keskittyy alkavien yritysten tukemiseen Päijät-Hämeessä. StartHub tarjoaa jäsenilleen tilat LABin Lahden kampuksella, sparrausta, yhteisön parviälyn, tapahtumia, koulutusta sekä mentorointiohjelman. StartHubin järjestämä Dream on alueen suurin sijoittajatapahtuma. Yhteistyössä Lahden kaupungin ja alueen sidosryhmien kanssa on luotu ympäristö, joka edistää yritysten kasvua, innovaatiota ja kansainvälistymistä.

StartHub on osana Päijät-Hämeen yritysekosysteemiä esimerkiksi

- tukenut yli 70 startup-yritystä tarjoamalla räätälöityjä valmennusohjelmia, mentorointia ja pääsyn laajaan verkostoon,
- toiminut katalysaattorina lukuisille innovatiivisille projekteille, jotka ovat syntyneet yhteistyössä alueen korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa sekä
- tarjonnut työkaluja, resursseja ja tukea, jotka auttavat yrityksiä navigoimaan haasteiden läpi, säilyttämään toimintansa ja sopeutumaan uusiin markkinatilanteisiin esimerkiksi koronapandemian aikana.
- StartHubin toiminta on saanut huomiota sekä paikallisesti että kansallisesti, mikä on nostanut esiin Päijät-Hämeen alueen potentiaalin innovatiivisena yrityskeskittymänä. StartHub on osallistunut aktiivisesti alan tapahtumiin ja konferensseihin, ja toiminta on kerännyt julkisuutta eri mediakanavissa.

Nopean toiminnan joukot auttoivat häiriörahoituksen hakemisessa

Koronan alkuvaiheessa keväällä 2020 koottiin Etelä-Karjalassa muutamassa päivässä ns. nopean toiminnan joukot auttamaan yrityksiä Business Finlandin myöntämän liiketoiminnan häiriörahoituksen hakemisessa. Yhteistyöhön osallistuivat LABin opiskelijoiden ja asiantuntijoiden lisäksi alueen keskeiset sidosryhmät eli yrittäjäjärjestö, kauppakamari, Lappeenrannan kaupunki, Wirma, Imatran kaupunki sekä KEHY. Ripeällä toiminnalla onnistuttiin saamaan maakunnan yrityksille keskimääräistä enemmän häiriörahoitusta.

Food Pilot Plant kehittyy tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa

Tuore esimerkki rohkeasta kokeilevasta toimintatavasta on LABin Lahden kampukselle vuonna 2023 avattu Food Pilot Plant, joka on uusi elintarvikealaa palveleva pilot-mittakaavan toimintaympäristö kasvipohjaisten tuotteiden kehittämiseen ja testaamiseen. Food Pilot Plant on keskeinen osa Päijät-Hämeen Viljaklusterin, LAB-ammattikorkeakoulun, LUT-yliopiston, Koulutuskeskus Salpauksen, Lahden kaupungin sekä Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n syksyllä 2023 muodostamaa valtakunnallisesti ja kansainvälisesti toimivaa yhteistyöalustaa Food Campus Finlandia. LABilla on Food Campus Finlandissa merkittävä rooli tavoitetta tukevan tutkimus- ja tuotekehitysympäristön tarjoajana sekä yritysten monialaisena TKI-kumppanina.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

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

- Strategia ja toimenpideohjelma ohjaavat vahvasti LABin toimintaa ja henkilöstö on sisäistänyt ne hyvin.
- LABilla on hyvät edellytykset reagoida henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien antamaan palautteeseen.
- Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita kartoitetaan tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet osallistua henkilöstökoulutuksiin.

Kehittämissuositukset

- LABin tulee kirkastaa laatujärjestelmänsä keskeiset kohdat korkeakouluyhteisölle esimerkiksi nykyistä kattavammalla laatukäsikirjalla, joka palvelee ammattikorkeakoulun laatutyötä ja strategista johtamista.
- Strategisten mittareiden tulee huomioida koulutuksen ja opetuksen laatua nykyistä enemmän.
- LABin tulee tarkastella systemaattisesti henkilökunnan jaksamista ja toteuttaa nykyistä enemmän työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Högskolans självvärdering

LAB-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kattaa kaikki ammattikorkeakoulun perustehtävät ja muodostaa yhdessä johtamisen ja toiminnanohjauksen kanssa kokonaisuuden, joka tukee strategian toteuttamista sekä toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä laatupolitiikan ja PDCA-syklin mukaisesti. Laatujärjestelmä on kuvattu tiivistetysti laatukäsikirjassa ja toimintaan liittyvät ohjeet ja menettelytavat tarkemmin henkilöstön intranetissa ja opiskelijoiden eLABissa.

Laatujärjestelmän menettelytavat ja tavoitteet kytkeytyvät vahvasti strategiseen johtamiseen: Laatujärjestelmä tukee strategisten tavoitteiden toteuttamista ja toiminnanohjausta, tuottaa merkityksellistä tietoa johtamisen ja arjen työn tueksi sekä edistää toiminnan aktiivista kehittämistä ja laadukkaan LABin rakentamista.

LABin tavoitteet määritellään LABin strategiassa, LUT-korkeakoulujen konsernistrategiassa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtävässä sopimuksessa. Strategian toteuttamista tukeva toimenpideohjelma ohjaa LABin vuositason tavoitteiden ja konkreettisten toimenpiteiden määrittämistä, ja luo suunnan vuosittain laadittavalle toiminta- ja taloussuunnitelmalle. Yksiköt laativat strategian ja LAB-tason toimenpideohjelman pohjalta laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödyntäen omat toimenpideohjelmansa painopisteineen ja priorisoituine toimenpiteineen. Vuosittain syyslukukauden alussa käytävissä yksikkökeskusteluissa keskustellaan yksikön asettamista tavoitteista ja toimenpiteistä seuraaville vuosille. Yksikkökeskusteluihin osallistuvat yksiköiden johtotiimi, LABin rehtoraatti sekä HR- ja talousjohtaja. Keväästä 2024 alkaen otetaan yksiköiden johtajien toivomuksesta uutena menettelynä käyttöön kevätlukukaudella käytävät väli-/jatkokeskustelut. Näillä toimenpiteillä varmistetaan yhteisen dialogin jatkuminen, sovittujen toimenpiteiden eteneminen ja tarvittaessa uusien toimenpiteiden käynnistäminen ja linjausten tekeminen.

Strategiset tavoitteet viedään yksilö- ja tiimitasolle tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Strategiasta viestitään ja teemoista keskustellaan säännöllisesti henkilöstöfoorumeissa, yksikkö- ja tiimikokouksissa sekä strategiavarteissa. Eri yhteyksissä on tunnistettu tarve selkiyttää strategiaa ja kirjoittaa se tarkemmin ja johdonmukaisemmin auki sekä varmistaa henkilöstön yhteisen ymmärryksen rakentuminen ja vahvistuminen siitä, miten oma työ vaikuttaa koko organisaation onnistumiseen. Tämä huomioidaan strategian välitarkastelutyössä 2023–2024.

Strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan systemaattisesti

Strategian toteutumista tuetaan toimenpideohjelman sekä tulostavoitteiden kautta. Strategian ja toimenpideohjelman toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yksiköissä, yksiköiden johtotiimeissä, rehtorin ja yksiköiden johtajien tapaamisissa, johtoryhmän kokouksissa ja

hallituksessa. Johtoryhmällä on käytössään toimenpideohjelman vuositason seuranta ja arviointi -Excel-työkalu, joka painottuu laadulliseen arviointiin. Strategisen johtamisen tueksi toteutetaan lisäksi korkeakoulusektorin vertailuja. LAB- ja yksikkötasoille asetetut tulostavoitteet kytkeytyvät myös keskeisiin OKM-mittareihin ja valtakunnallisiin korkeakoulupoliittisiin tavoitteisiin, esim. Digivisioon. Rehtori raportoi hallitukselle strategian toteutumisesta hallituksen säännönmukaisissa kokouksissa. Strategiakauden kattava arviointi toteutetaan kahden vuoden välein; LABin strategian väliarviointi on käynnissä 2023–2024.

Tulostavoitteiden toteutumista ja muuta päätöksenteossa tarvittavaa tietoa voi seurata tietovaraston PowerBI-raporteilla, joihin myös henkilöstöllä on pääsy. Raportointia kehitetään LUT-korkeakoulujen yhteisen tietovarastoprojektin (LUT Data Platform) myötä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laatujärjestelmän menettelytapojen ja tavoitteiden kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Strategiaan liittyvä henkilöstön yhteisen ymmärryksen vahvistaminen siitä, miten jokaisen oma arjen työ vaikuttaa koko organisaation onnistumiseen
Toimenpideohjelman systemaattinen seuranta ja arviointi	Tietovaraston kehitystyö
Säännölliset yksikkökeskustelut	
Strategiaviestintä esimerkiksi henkilöstöfoorumien ja strategiavarttien kautta	

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditeringsgruppens bedömning

Laatujärjestelmä on osittain hajanainen

LAB on ammattikorkeakouluna nuori. Kahden ammattikorkeakoulun yhdistymisen jälkeen uuden organisaation rakentamista tehtiin pitkään koronapandemian aiheuttamissa poikkeusoloissa. Lähtökohdat uuden laatujärjestelmän rakentamiselle ja sisäistämiselle ovat olleet haastavat. Auditointihaastatteluissa korostuikin, että korkeakoulun rakentaminen näissä olosuhteissa on ollut vaativa tehtävä ammattikorkeakoulun johdolle ja henkilöstölle.

LABin laatupolitiikka tähtää laadun jatkuvaan ylläpitämiseen PDCA-viitekehyksen mukaisesti. Laadun vastuut on määritelty osana laatupolitiikkaa, joka on julkinen. Opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien tarpeet halutaan huomioida toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan tunnuslukuja seurataan avoimesti intranetissä. Auditointivierailun perusteella tunnusluvuista saatua tietoa hyödynnetään strategiatyössä ja päätöksenteossa. Itsearviointiraportin mukaan strategian ja toimenpideohjelman toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yksiköissä, yksiköiden johtotiimeissä, rehtorin ja yksiköiden johtajien tapaamisissa, johtoryhmän kokouksissa ja hallituksessa. Johtoryhmällä on käytössään toimenpideohjelman vuositason seuranta ja arviointityökalu, joka painottuu laadulliseen arviointiin. Tältä osin laatujärjestelmän menettelytavoissa ja tavoitteiden liittymisessä johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on onnistuttu.

Auditointiaineiston perusteella LABin laatujärjestelmän ytimen muodostavat ammattikorkeakoulun strategia, LUT-korkeakoulujen yhteinen strategia, toiminnanohjauksen asiakirjat sekä erilaiset ohjeistukset, joita on LABin intranetissä sekä opiskelijoille eLABissa. Keväällä 2024 julkaistuun laatukäsikirjan uusimpaan versioon on koottu suppea yleiskuvaus organisaation toiminnasta sekä toiminnan kehittämisestä.

LAB tavoittelee laatujärjestelmän, toiminnanohjauksen ja johtamisen kokonaisuutta, joka tukee strategian tavoitteiden toteutumista sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä PDCA-syklin mukaisesti. PDCA-kehyksen toteutuminen yksiköissä perustuu toimenpidesuunnitelmien toteutumiseen, joiden taustalla on ammattikorkeakoulun strategia. Tavoitteiden asettamisessa korostuvat TKI-toiminnan indikaattorit. Henkilöstö on hyvin sisäistänyt TKI-toiminnan prosessit ja laadunhallinnan.

Auditointihaastatteluiden mukaan laatujärjestelmä koostuu lukuisista asiakirjoista sekä muista ohjeistuksista. Laatujärjestelmä on vaihtelevasti osana henkilöstön arkea. Haastatteluissa tuli esiin erilaisia ja myös osittain toisistaan poikkeavia näkemyksiä LABin laatujärjestelmästä. Auditointiryhmä suositteleekin, että LAB kirkastaa yhteisössään laatujärjestelmänsä keskeiset

kohdat. Auditointiryhmä suosittelee, että laatujärjestelmää koskeva keskeinen tieto kootaan yhdeksi kattavaksi hallituksen hyväksymäksi laatukäsikirjaksi, jonka sisältö otetaan systemaattiseen käsittelyyn ja seurantaan johtoryhmässä, yksiköissä ja tiimeissä. Mikäli laatukäsikirja päätetään integroida intranettiin, siitä tulee tiedottaa henkilöstölle ja opiskelijoille.

Henkilöstö on sisäistänyt LABin strategian

LABin laatujärjestelmää on kehitetty rinnakkain strategiatyön kanssa. Auditointivierailun perusteella henkilöstö tuntee hyvin LABin strategiset tavoitteet ja strategian sisällön sekä oman työnsä yhteyden ammattikorkeakoulun tavoitteisiin. LABin strateginen ohjaus on vahvaa ja erityisesti strategian määrällisiä indikaattoreita seurataan aktiivisesti. Strategialla tavoitellaan, että LAB on profiililtaan kansainvälisesti tunnettu innovaatiokorkeakoulu. Strategiassa on asetettu tavoitteet valmistuneiden opiskelijoiden määrälle, opiskelijoiden työllistymiselle, lukuvuosimaksuille, NPS-suositteluindeksille, täydentävälle rahoitukselle sekä vertaisarvioiduille julkaisuille.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että vaikka opiskelijoiden palautteita ja niihin reagoimista pidetään tärkeinä, opetuksen laatuprosessit ja palautteisiin reagoiminen olivat vaihtelevia ja osittain puutteellisia. Auditointihaastatteluiden perusteella myös LABin kampusten välillä on koulutukseen liittyviä laatueroja. Auditointiryhmä näkee, että LAB hyötyisi koulutuksen ja opetuksen laadun nykyistä selkeämmästä määrittelemisestä, koulutuksen laatua kuvaavien mittareiden kehittämisestä ja niiden nykyistä systemaattisemmasta hyödyntämisestä, koulutusta koskevan tiedon analysoinnin, seurannan ja niiden perusteella linjattujen toimenpiteiden toteuttamisesta sekä toteuttamisen systemaattisesta seurannasta.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Högskolans självvärdering

LABin strategia ja strategian toimenpideohjelma ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä. LABin yksiköt arvioivat säännöllisesti henkilöstön määrää, osaamista sekä kehittämis- ja resurssitarpeita suhteessa nykyisiin ja tuleviin osaamistarpeisiin. Strategiset rekrytoinnit tuodaan johtoryhmään. Osaamisen vahvistamiseen tehdään myös LAB-tason linjauksia ja ohjelmia, kuten digipedagogiikan kehittäminen, LAB coach-valmennus ja LAB D-ohjelma.

LABin ja yksiköiden osaamistarpeita tunnistetaan yksikkökeskusteluissa, yksiköiden ja tiimien palavereissa, opetussuunnitelmatyössä, TKI-hankkeissa sekä työelämäyhteyksien ja ennakoinnin kautta. Yksilöllisiä osaamistarpeita tunnistetaan ja kehittämistoimenpiteistä sovitaan systemaattisesti henkilökohtaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa.

Opetushenkilöstön osallistuminen TKI-toimintaan on keskeinen osaamisen kehittämisen keino LABissa. Opettajien tavoiteperustaisen työn ja työajan suunnittelun avulla varmistetaan riittävä, LABin ja yksiköiden tavoitteiden saavuttamista tukeva resurssointi koulutukseen, TKI-toimintaan ja kehittämistehtäviin sekä oman osaamisen kehittämiseen. Tavoiteperustaista ja yhteisön osaamista vahvistavaa opettajien työn suunnittelua kehitetään systemaattisemmaksi lukuvuonna 2023–2024 TASU-pilottiprojektissa. Pilotilla halutaan kohdentaa osaamista, tukea yksilöiden työssäjaksamista ja mahdollistaa tiimeille itseohjautuvuutta. Pilotin kokemuksilla on vaikutusta myös LABin opetustyön suunnittelun malliin jatkossa.

Henkilöstön tohtoriohjelma LAB-D on osa LABin strategian toimenpideohjelmaa. Tohtoriohjelman tavoitteena on lisätä henkilöstön akateemista kyvykkyyttä TKI-toiminnan vaativiin asiantuntija- ja esihenkilötehtäviin ja se tarjoaa monipuolista tukea LABin tohtoriohjelmaan osallistuville läpi koko väitöskirjaprosessin ajan.

Henkilöstölle tarjotaan monipuolisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista henkilöstökoulutusten kautta. Tarjolla on esimerkiksi digipedagogiikkaan liittyvää koulutusta ja tukea, @Pedatiimin järjestämiä OpenCafe-tilaisuuksia, kielikoulutusta, mahdollisuus suorittaa avoimen ammattikorkeakoulun opintoja, TKI-hankkeiden projektipäällikkökoulutus sekä Eduhouse-koulutuspalvelu. Opettajia suositellaan suorittamaan ammatilliset pedagogiset opinnot viimeistään kolmen vuoden sisällä päätoimiseksi opettajaksi valinnan jälkeen.

Kansainvälisyys on keino saavuttaa LABin koulutuksen ja TKI-toiminnan tavoitteet sekä kehittää osaamista, ja henkilöstöä kannustetaankin osallistumaan kansainväliseen toimintaan, esimerkiksi kansainvälisen henkilöstöliikkuvuuden ja hanketyön kautta.

Henkilöstön rekrytoinnit toteutetaan avoimesti ja läpinäkyvästi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat huomioiden. Rekrytoinneissa, kuten henkilöstösuunnittelussa

yleensäkin, tavoitteena on löytää oikeat tekijät oikeisiin paikkoihin. Rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä varmistavia menettelytapoja ovat monipuoliset täytettävälle tehtävälle relevantit arviointitavat, kuten rekrytoinnin valmistelu ja toteuttaminen useamman henkilön toimesta, kirjalliset dokumentit, kuten todistukset ja portfoliot, työhakemus, mahdolliset työnäytteet ja haastattelu sekä sähköinen rekrytointiprosessi. LAB on sitoutunut noudattamaan CoARAa eli vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteita rekrytoinneissaan. Rekrytoidun perehdyttämistä tuetaan ohjeistuksilla ja perehdytystilaisuuksilla.

Työhyvinvointia tuetaan monipuolisesti

Työhyvinvoinnin perusedellytyksenä on, että työmäärä, työn vaatima osaaminen ja työntekijällä olevat resurssit näiden osalta ovat tasapainossa. Tämän varmistaminen on keskeinen osa esihenkilöiden työtä. Esihenkilöä tukevat työssään muun muassa esihenkilökoulutukset ja ohjeistukset. Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan esihenkilötyön lisäksi tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla, yksiköiden omien työhyvinvointitiimien järjestämällä toiminnalla, LUT-korkeakoulujen yhteisellä MOVEO for Staff -toiminnalla, kannustamalla kiinnittämään huomiota työn tauottamiseen esim. taukoliikuntasovelluksen avulla sekä mahdollistamalla monipaikkainen työskentely etänä ja kampuksilla. Yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin tueksi järjestetään esimerkiksi yhteisöllisyyskahvit/kampuskahvit, LAB-päivä, yksiköiden omia kehittämispäiviä, LAB- ja yksikkötasoisia henkilöstöfoorumeja ajankohtaisen asioiden yhteiseen käsittelyyn sekä erilaisia teemapäiviä, kuten Yhteistä hyvää, Porrasviikko ja hyvinvointiviikot.

Työhyvinvointia seurataan kuukausittaisten fiilismittausten ja joka toinen vuosi toteutettavan henkilöstökyselyn avulla. Kyselyiden tuloksia ja toimenpiteitä käsitellään LAB-, yksikkö- ja tiimitasoilla. Työhyvinvointiin liittyvistä asioista raportoidaan LABin johtoryhmälle kuukausittain ja työkykyjohtamisen seurantamittarit raportoidaan kahdesti vuodessa. LABin työhyvinvointisuunnitelmaan on kirjattu työhyvinvoinnin kärkitavoitteet ja toimenpiteet.

Työhyvinvointia tukevat yhteiset toimintamallit, kuten työhyvinvointisuunnitelma, päihdeohjelma, varhaisen tuen malli sekä ohje häirintätilanteiden käsittelyyn. Työterveyshuoltoyhteistyötä on kehitetty työkykyriskissä olevien työntekijöiden tunnistamiseksi. Työterveyshuolto toteuttaa säännöllisesti työpaikkaselvitykset yhteistyössä yksikön johtotiimin, henkilöstön sekä työsuojeluorganisaation kanssa. Työpaikkaselvitykset pohjautuvat aina työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa suunniteltuihin yksiköihin, lisäksi uusien työskentelytilojen käyttöönottovaiheessa tehdään työpaikkaselvitys.

Työsuojelun toimintaohjelma ohjaa työsuojelutoimintaa. Vuoden 2023 aikana on painotettu työsuojelun ja työhyvinvoinnin ajankohtaisia teemoja Hyvin voimin-teemakalenterin muodossa. Työsuojelupäällikön koordinoimat LABin yksiköiden riskienarvioinnit tehdään pääsääntöisesti työpaikkaselvitysten yhteydessä.

LABin strategian toimenpideohjelmaan pohjautuva lakisääteinen työyhteisön kehittämissuunnitelma tukee suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työyhteisön kehittämistä ja huomioi sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen että työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja

edistämisen näkökulmat. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tuetaan LUT-korkeakoulujen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman avulla. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioihin perehdyttämisen tueksi henkilöstön käytettävissä on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskoulutus verkossa ja teema on esillä myös esihenkilökoulutuksissa. Henkilöstön yhdenvertaista kohtelua ja hyvinvointia edistetään myös LUT-korkeakoulujen eettisten toimintaperiaatteiden (Code of Conduct) sekä saavutettavuussuunnitelman avulla. Tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun toteutumista seurataan henkilöstökyselyiden yhteydessä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
LABin strategia ja strategian toimenpideohjelma ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä	Systemaattisempi osaamisen tunnistaminen ja henkilöstön osaamistarpeiden ennakointi
Työhyvinvointiin panostaminen monipuolisilla menettelytavoilla	Osaamisen ja asiantuntemuksen jakaminen ja näkyväksi tekeminen tiimeissä ja yksiköissä
Henkilöstön perehdytys	Ennakoivan työkyvyn tunnistamiseen tarvittavien mallien ja työkalujen kehittäminen
	Tavoiteperustaisen opettajien työn suunnittelun vieminen laajasti kaikkiin LABin yksiköihin

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Henkilöstöä rekrytoidaan avoimin ja yhtenäisin menettelyin

LABin itsearvioinnin mukaan rekrytointien oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys varmistetaan monilla menettelytavoilla, kuten monipuolisilla arviointitavoilla, kirjallisilla dokumenteilla ja sähköisellä rekrytointiprosessilla. Auditointihaastatteluiden mukaan LABissa pyritään rekrytoimaan mahdollisimman hyviä osaajia ja erityisesti tohtoreita. LAB korostaa rekrytointiensa ehdotonta syrjimättömyyttä ja sitä, että ammattikorkeakoululla on kyky integroida monenlaisia ihmisiä osaksi työyhteisöä. Auditointihaastatteluissa henkilöstö antoi kiitosta siitä, että he ovat päässeet mukaan työhaastatteluihin haastattelijoina.

LAB on julkaissut työpaikkailmoituksia englanniksi ja LABilla on mahdollisuus hakea työntekijöitä kansainvälisten rekrytointikanavien, kuten Academy positions -järjestelmän kautta. LABissa pyritään palkka-avoimuuteen, mikä sai myös kiitosta haastatteluissa. LABissa käytetään rekrytoinneissa myös head huntereita.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan

Auditointivierailun mukaan LABissa on toimivat menettelytavat, joilla tunnistetaan henkilöstön kehittämistarpeita ja tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. LABissa käydään kehittämiskeskusteluita, joissa tunnistetaan henkilöstön ja johtamisen kehittämistarpeita. Auditointihaastatteluiden perusteella erilaisiin työtehtäviä tukeviin koulutuksiin on hyvät mahdollisuudet osallistua. Koulutuksiin on myös varauduttu ammattikorkeakoulun talousarviossa sekä työaikasuunnitelmissa. Henkilöstötyöpajan mukaan henkilöstön työaika ei kuitenkaan aina riitä koulutuksiin osallistumiseen tai osallistumisen saattaa joutua perumaan kiireellisten työtehtävien takia. Esihenkilöille on järjestetty erillisiä koulutuksia. TKI-osaamisen kehittäminen on erityisen toimivaa. Auditointihaastatteluiden mukaan 70 prosenttia henkilöstön osaamisen kehittämisestä tulee TKI-hankkeissa mukana olemisesta. LAB tunnistaa itsearvioinnissaan kehittämiskohteekseen systemaattisen osaamisen tunnistamisen ja henkilöstön osaamistarpeiden ennakoinnin. Auditointiaineiston perusteella tämä kehittämiskohde oli oikein tunnistettu.

Tyypillisiä osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä työkaluja ovat yksityisen tahon järjestämät koulutukset, tiimimestarikoulutus, oman alan verkostoihin osallistumiset sekä ERASMUS-henkilöstövaihdot. Auditointihaastatteluiden mukaan keskeinen henkilöstön osaamistason nostamisen väline on LAB-D-tohtoriohjelma. Ohjelma on osoittautunut suosituksi, ja siinä on mukana yli 40 LABin työntekijää.

LAB voisi hyötyä verkkopohjaisten koulutusten lisäksi niitä laajemmista kampuksilla järjestettävistä koulutuskokonaisuuksista sellaisista teemoista, jotka nousevat esiin eri työntekijäryhmien kehityskeskusteluista. Tällaista koulutusta on ollut tarjolla LABissa muun muassa digipedagogiikasta sekä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Koulutukset on koettu auditointivierailun perusteella hyödyllisinä.

LAB reagoi henkilöstöltä saatuihin palautteisiin

LABissa toteutetaan joka toinen vuosi laaja PeoplePower-henkilöstökysely. Auditointivierailun perusteella viimeisen henkilöstökyselyn tulokset aiheuttivat huolta ja korjaustoimenpiteitä korkeakoulussa. Se tapa, jolla LAB on vastannut kyselyssä esiinnousseisiin haasteisiin, herättää kuitenkin auditointihaastatteluiden perusteella luottamusta. Henkilöstökyselyn perusteella tehtyjä toimenpiteitä myös seurataan LABissa ja sen eri yksiköissä. HR-palvelut ovat auttaneet ja tukeneet kehittämisessä. LAB on puuttunut epäkohtiin muun muassa fiilismittarin käyttöönotolla. Fiilismittarin tulokset ovat haastateltavien mukaan osoittaneet myönteisen kehityksen henkilöstön työtyytyväisyydessä. Auditointiryhmä toteaa, että henkilöstökyselyn pohjalta toteutetut kehittämistoimenpiteet ovat osoitus LABin kyvystä korjata toimintaansa tiedon perusteella.

LAB on saavuttanut erinomaisia tuloksia TKI-toiminnan kehittämisessä. Auditointihaastatteluiden mukaan osa LABin opetushenkilöstöstä kokee, että opetusta ei arvosteta yhtä paljon kuin TKI-toimintaa ja erityisesti vaativaa innovaatiotoimintaa. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB nostaa esiin opetuksen onnistumisia sekä opetuksen merkitystä korkeakoulun sisällä sekä laajemmin sen toiminta-alueilla. Tämä estäisi osaltaan vastakkainasettelun syntymisen opetuksen ja TKI-toiminnan välille. Auditointihaastatteluissa sidosryhmät pitivät LABin tarjoamaa koulutusta merkittävänä alueiden elinvoiman ja kehittymisen kannalta.

Henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista tulee tukea entistä systemaattisemmin

Henkilökunnan hyvinvointia ja liikuntaa tuetaan LABin ja LUTin yhteisellä MOVEO for Staff -toiminnalla, jota järjestetään sekä Lappeenrannassa, Lahdessa että etänä. Auditointihaastatteluiden mukaan LABin molemmilla kampuksilla on kuntosali, jota henkilökunta voi käyttää veloituksetta, sekä ryhmäliikuntaa ja erilaisia liikuntavuoroja. Lisäksi henkilökunnalle tarjotaan työsuhdepolkupyöräetu.

Auditointihaastatteluissa tuli ilmi huoli henkilöstön jaksamisesta ja työn pirstaloitumisesta. LABissa henkilöstön jaksaminen on erilaista TKI-toiminnan ja opetuksen sekä eri kampusten välillä. Huoli koskee erityisesti opettajien jaksamista ja opetukseen kohdennettujen resurssien riittävyyttä. Osa opettajista kuvaili työpajoissa, miten äärirajoille asti uupuneita he ovat. Myös opiskelijat kuvasivat huoltaan opettajien jaksamisesta. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajien nykyistä laajempaan pedagogiseen koulutukseen integroidaan hyvinvointiin liittyviä näkökulmia opettajien jaksamisen tukemiseksi.

Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että henkilöstön jaksamista ratkotaan yksiköittäin ja tiimeittäin. Esihenkilöille ja henkilöstölle tulee tarjota erilaisia työhyvinvointikoulutuksia, tarkastella systemaattisesti henkilöstön työmääriä ja kokemuksia työn kuormittavuudesta sekä etsiä niihin ratkaisuja ja tukitoimia. Auditointiryhmä suosittelee, että fiilismittarin ja henkilöstökyselyn tulosten perusteella tehdään korjaavia ja kohdennettuja toimenpiteitä. Erityisesti opetushenkilöstölle on tärkeää jatkaa ja kehittää toimenpiteitä, joiden avulla parannetaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Auditointivierailun perusteella eri yksiköissä ja tiimeissä on erilaisia kokemuksia siitä, miten työaikaa jaetaan eri tehtäviin. Auditointiaineiston perusteella opettajien työn suunnitteluperiaatteet -ohjeistus määrittelee esimerkiksi tutorointiin tai opinnäytetyön ohjaukseen käytettävän ajan. Opetuksen tuntiresursseja ei ole määritelty ohjeissa opintopistekohtaisesti, vaan työaika pitäisi resursoida sen mukaan, mitä ja miten opettaja on opetustaan suunnitellut toteuttavan. Opettajatiimit itse resursoivat tehtäviin käytettävät tunnit ja työmäärän. Opettajien työnsuunnittelua on hiljattain kehitetty TASU-pilotissa tavoiteperusteiseksi. Auditointiryhmä suosittelee henkilöstön työajan kohdentamiseen helposti hahmotettavia käytäntöjä ja työaikaohjeen saattamista laajasti henkilöstön tietoisuuteen.

Auditointihaastatteluiden ja itsearviointiraportin mukaan LABissa on lakisääteinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. LUT-korkeakouluilla on myös tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta käsittelevä Moodle-kurssi, joka on suunnattu kaikille uusille työntekijöille. Itsearvioinnin mukaan henkilöstön yhdenvertaista kohtelua ja hyvinvointia edistetään LUT-korkeakoulujen eettisten toimintaperiaatteiden (Code of Conduct) sekä saavutettavuussuunnitelman avulla. Tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun toteutumista seurataan henkilöstökyselyissä.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Högskolans självvärdering

Toiminnanohjaukseen ja johtamiseen integroitu laatujärjestelmä tukee LABin tavoitteiden saavuttamista ja toiminnanohjausta, tuottaa merkityksellistä tietoa johtamisen ja arjen työn tueksi, auttaa havaitsemaan kehittämiskohteita sekä edistää toiminnan aktiivista kehittämistä ja laadukkaan LABin rakentamista kaikkien perustehtävien osalta. PDCA-syklin (Plan-Do-Check-Act) mukaisesti laatujärjestelmä varmistaa

- tavoitteiden asettamisen ja niiden seurantamenettelyjen luomisen (Plan)
- yhteisten toimintamallien, ohjeiden ja sääntöjen mukaisen toiminnan kaikkien perustehtävien osalta (Do)
- toiminnan, tulosten, riskien ja vaikuttavuuden jatkuvan seurannan ja arvioinnin (Check)
- toiminnan kehittämisen ja jatkuvan parantamisen arviointitiedon pohjalta sekä tuloksista ja kehittämistoimista viestinnän (Act)

Jokainen LABin opiskelija ja henkilöstön jäsen vastaa laadun ylläpitämisestä ja kehittämisestä toimiessaan osana korkeakouluyhteisöä. LABin arvojen – rohkeus ja reiluus – mukaisesti kaikkia korkeakouluyhteisön jäseniä kannustetaan osallistumaan ja vaikuttamaan aktiivisesti toiminnan kehittämiseen.

Hyviä käytäntöjä jaetaan esimerkiksi yksiköiden ja tiimien kokouksissa, henkilöstöfoorumeissa, vahvuusalueiden ja kasvualustojen tapaamisissa, työryhmien työskentelyssä, koulutuksissa, OpenCafe-tapaamisissa sekä organisaation sisäisissä Yammer-ryhmissä. Esimerkkejä hyvien käytäntöjen laajemmasta käyttöönotosta ovat @pedatiimin järjestämät digipedagogiikka-aiheiset OpenCafe -tapaamiset, sisäisen viestinnän strategiavartit sekä mahdollisuus tavata johtoa kampuskahvien ja kampuspäivien myötä. Korkeakoulupalvelut osallistuvat hyvien käytäntöjen levittämiseen omalta osaltaan kehittämällä toimintamalleja yhdessä LABin kanssa ja luomalla tarvittaessa yhdenmukaisia toimintatapoja ja ohjeita.

Sidosryhmien osallistumista toiminnan kehittämiseen kannustetaan vuorovaikutteisuuden ja yhdessä tekemisen kautta. Henkilöstö voi osallistua toiminnan kehittämiseen esimerkiksi arjen vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa, työryhmissä, henkilöstöfoorumeilla ja -kokouksissa, tavoite- ja kehityskeskusteluissa, työhyvinvointia mittaavien kyselyiden kautta sekä erilaisten tarvelähtöisten selvitysten, kuten strategian välitarkastelun ja TKI-toiminnan arvioinnin kautta. Opiskelijoita kannustetaan antamaan palautetta koulutuksen palautekanavien ja kyselyiden kautta sekä vuorovaikutuksessa opiskelijakunta KOEn, ainealajärjestöjen ja korkeakoulun henkilökunnan kanssa. Opiskelijaedustajat ovat mukana työryhmissä, kuten koulutuksen Edutiimissä, @pedatiimissä, tilatyöryhmässä, opiskeluhyvinvointityöryhmässä sekä laatu- ja kestävyystyön ohjausryhmässä. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen esimerkiksi hallitustyöskentelyssä, TKI-hankkeiden hankepartnereina ja ohjausryhmien jäseninä, neuvottelukunnissa ja yksiköiden työ- ja elinkeinoelämäyhteistyön kautta.

Laatujärjestelmä toimii johtamisen työkaluna

Laatujärjestelmä on rakennettu vastaamaan LABin tarpeita ja tukemaan sen strategian toteuttamista, ja sitä kehitetään jatkuvasti ja joustavasti LABin tarpeiden mukaan. Laatujärjestelmän toimivuutta voidaan mitata sillä, miten hyvin LAB saavuttaa tavoitteensa ja voi jatkuvasti kehittää toimintaansa. Laatujärjestelmän vaikuttavuudesta kertoo esimerkiksi se, että sen tuottamaa tietoa hyödynnetään johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä ja opiskelijoiden antama palaute antaa kehittämisimpulsseja koulutuksen kehittämiseen.

Laatujärjestelmän toimivuutta strategian toteuttamisen tukena arvioidaan vähintään kerran vuodessa johtoryhmässä. Laatujärjestelmää kehitetään myös Edutiimien, laatu- ja kestävyystyön ohjausryhmän, opiskelijakunta KOEn sekä henkilöstön palautteiden perusteella. Saadun palautteen perusteella on esimerkiksi kehitetty opintojaksopalautejärjestelmää, intranetia ja tietovaraston raportointia.

LABissa on havaittu tarpeelliseksi panostaa entistä enemmän olemassa olevan tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen uuden tiedon tuottamisen sijaan. Reaaliaikaista raportointia sekä raportoinnin visuaalisia ominaisuuksia on kehitetty viime vuosina ja kehitystyö jatkuu edelleen LUT-korkeakoulujen yhteisen tietovaraston (LUT Data Platform, LDP) kehitystyön myötä. LUT-korkeakoulujen tietotuotanto-osaamista ja resursseja yhteisesti hyödyntämällä pystytään tuottamaan entistä laadukkaampaa ja merkityksellisempää raportointitietoa. Tietovarastoraporteilta löytyvät tuloskorttien tiedot ja muut tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiset mittarit (esim. keskeyttäminen, opintojen etenemisen seuranta, opintojaksopalaute). Yksiköiden johtajilta, osaamispäälliköiltä ja TKI-päälliköiltä saadun palautteen perusteella raportointia kehitetään edelleen niin, että esihenkilöt saavat jatkossa kootusti oman vastuualueensa reaaliaikaisen tiedon.

Laatujärjestelmän kehitystyössä on jatkossa varmistettava, että laatujärjestelmän tuottamaa tietoa voidaan analysoida ja hyödyntää entistä tehokkaammin tietovaraston kehitystyön myötä. Tavoitteena on vähentää mekaanista työtä raporttien rakentamisessa ja lisätä panostusta tiedon tulkintaan ja toimenpiteisiin. Raportteja kehitetään käyttäjälähtöisemmiksi uuden tietovaraston myötä. Lisäksi on varmistettava kehittämisen jatkuvuus viestimällä sovituista kehittämistoimenpiteistä ja niiden etenemisestä ja aikatauluista.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Ketterä kehittäminen ja reagointi LABin tarpeiden mukaan	Laatujärjestelmän tuottaman tiedon tehokkaampi hyödynnettävyys tietovaraston kehittämisen myötä
Monipuoliset, yhteiset toiminnan kehittämisen muodot opiskelijoiden, henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien kanssa	Kehittämisen jatkuvuuden varmistaminen kehittämistoimenpiteisiin liittyvän viestinnän avulla
Opetukseen liittyvien hyvien käytäntöjen jakaminen OpenCafe-tilaisuuksissa	
Tietovaraston tuottama monipuolinen tieto	

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Laatujärjestelmässä on TKI-painotus

LABin laatujärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun perustehtävät. Auditointihaastatteluiden mukaan LABin laatukulttuuri perustuu sen arvoihin eli rohkeuteen ja reiluuteen. LABin laatujärjestelmässä tietoa tuotetaan tuloskorttien, fiilismittarin, AVOP-kyselyn, tiimien palautteen sekä erilaisten mittari- ja palautetietojen seurannalla. Auditointihaastatteluiden perusteella strategiassa huomioitujen tulosmittareiden seuranta on systemaattista ja koko ammattikorkeakoulun kattavaa. Erityisen hyvin seurataan TKI-toiminnan mittareiden tuloksia.

Auditointivierailun perusteella LAB kehittää toimintaansa tiedolla johtamisella. Tästä yhtenä esimerkkinä on vuonna 2023 tehty LAB-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan nykytilan ja vaikuttavuuden ulkoinen arviointi, jonka perusteella auditointihaastattelujen mukaan oli käynnistetty useita onnistuneita uudistuksia. Myös LABin kyky reagoida henkilöstökyselyn tuloksiin osoittaa, että ammattikorkeakoululla on kykyä reagoida laatujärjestelmän kautta nouseviin kehittämisalueisiin. Koulutuksen laatujärjestelmää on käsitelty luvuissa 1 ja 3.1.

Laatujärjestelmän yksityiskohtia tulee terävöittää

LABin kehittämistoimintaa voi kuvailla ketteräksi. Kun henkilökunta on nostanut asioita esiin, niihin on myös reagoitu. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB selkeyttää laatujärjestelmäänsä sekä tekee siitä nykyistä näkyvämmän korkeakouluyhteisössä. Esimerkiksi PDCA-syklin vaikutukset eri tiimien toimintaan olisi hyvä käydä läpi tiimikohtaisesti. Nykyistä yksityiskohtaisempi laatukäsikirja ja sisäiset auditoinnit voisivat olla keinoja systematisoida toimintaa ja kehittää erityisesti koulutuksen ja opetuksen prosesseja ja laatua. LAB nostaa itsearvioinnissaan tavoitteeksi tietovaraston kehittämisen, jolloin edellä mainittuja asioita on hyvä pyrkiä integroimaan tietovarantoon.

Auditointiryhmän mukaan LABin laatutyö hyötyisi vertaisoppimisesta toisten suomalaisten ammattikorkeakoulujen kanssa. Fyysisestä etäisyydestä huolimatta myös Lahden ja Lappeenrannan kampusten yhteistyötä olisi hyödyllistä lisätä laatuasioissa. Mahdolliset laatuerot kampusten opetuksen välillä tulee selvittää ja pyrkiä yhdenmukaistamaan toimintaa niin, että kummankin kampuksen parhaat käytännöt otetaan molemmissa käyttöön. Myös nykyistä laajempi vertaisoppiminen LUT-yliopiston kanssa laatuasioissa voisi olla hyödyllistä. Lähtökohtaisesti LABin laatukulttuurin kehittäminen edellyttää henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien nykyistä aktiivisempaa osallistamista.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Yhteistyö opiskelijajärjestöjen kanssa on aktiivista

Monipuolinen ja runsas yhteistyö sekä vuorovaikutus opiskelijoiden kanssa toteutuu niin arjessa kuin erilaisten foorumien kautta. Opiskelijakunta KOE keskustelee säännöllisesti LABin johdon kanssa LABraKOE-tapaamisissa. Opiskelijajärjestöt tekevät systeemistä yhteistyötä yksiköiden kanssa, esimerkiksi keskustellen yksiköiden johdon kanssa säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa syksyisin ja keväisin. Opiskelijakunta ja ainealayhdistykset toimivat linkkinä viestinnässä opiskelijoiden ja LABin välillä; opiskelijoiden on helppo ottaa vastaan ja välittää viesti vertaisen kautta.

Opiskelijakunnalla on selkeitä vastuita ja rooleja toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä, esimerkiksi tutoropiskelijatoiminta, ryhmänedustajat ja arjen yhteistyö. KOEn edustajat ovat mukana koulutuksen Edutiimissä, @pedatiimissä, opiskeluhyvinvointityöryhmässä, Welcome Team’issa, laatu- ja kestävyystyön ohjausryhmässä ja tilatyöryhmässä. Opiskelijakunnan kanssa suunnitellaan ja toteutetaan esimerkiksi opiskelijapalautteisiin liittyviä kehittämistoimenpiteitä, tuoreimpana esimerkkinä yhdessä suunniteltu ja toteutettu LABikäynti-tapahtuma. KOElla on ollut aktiivinen viestijän rooli opiskelijoiden suuntaan esimerkiksi opintojaksopalautejärjestelmän lanseerauksessa sekä palauteasioiden nostamisessa Speak Out-kampanjaan.

LAB-D -ohjelma kehittää tutkimusosaamista

Tohtorikoulutetun henkilöstön lisäämisen tarve perustuu LABin strategiaan. LAB-D -ohjelma tukee LABin henkilöstöä tohtoriopintojen suorittamisessa. Ohjelma on laadittu opiskelijalähtöisesti tukemaan kunkin tohtoriopiskelijan tutkimustyön etenemistä. Ohjelma tukee myös yhdessä tekemistä ja tiedon jakamista, se saattaa ihmisiä yhteen ja vahvistaa näin kaikkien osaamista. Toimintamuotoja ohjelmassa ovat muun muassa tutkijaseminaarit, tutkijakahvit, infot, perehdytykset, tutkijan ja mentorin väliset tapaamiset sekä ohjelman Teams-alusta. Ohjelma käynnistyi vuoden 2021 alussa, ja ensimmäiset ovat jo valmistuneet. Ohjelmassa tehdään tiivistä yhteistyötä LUT-yliopiston kanssa, esimerkiksi LUTin tutkimuksesta vastaava vararehtori osallistuu ohjelman suunnitteluun ja toteutukseen.

Tietovarasto tuottaa merkityksellistä tietoa

Tietovaraston avulla on kehitetty raportointiratkaisua, joka tukee LABin ja yksiköiden toimintaa, johtamista ja tavoitteiden saavuttamista parhaalla mahdollisella tavalla. Samalla on pyritty laatujärjestelmän kuormittavuuden hallintaan tiedontuotantoa keventämällä ja tiedon löydettävyyttä ja hyödynnettävyyttä parantamalla. Pitkät perinteet tiedontuotantoon on jo

Saimian ja LAMKin ajalta, ja kokemuksia erilaisista ratkaisuista sekä hyviä käytänteitä, kuten LAMKissa tehtyä tietovarastotyötä, on hyödynnetty fuusion myötä LABissa ja LUTissa.

Raportoinnissa keskitytään tavoitteiden toteutumisen seurannan kannalta keskeisiin mittareihin. LUT-korkeakoulujen yhteisen tietovaraston, LUT Data Platformin, kautta raportointia kehitetään edelleen esimerkiksi visualisoinneilla, automatisoimalla raportteja, hyödyntämällä rajapintoja sekä tuomalla tietovarastoon myös laadullista ja tulevaisuustietoa. Kehittämiskohteena on edelleen varmistaa tuotetun tiedon hyödynnettävyys toiminnan kehittämisessä.

Henkilöstön hyvinvointia tuetaan

Monipuolinen panostaminen henkilöstöliikuntaan ja muuhun hyvinvointitoimintaan edistävät työkykyä. Toiminnalla on pitkiä perinteitä ja hyväksi havaittuja käytänteitä, kuten MOVEO for Staff. MOVEOn toiminta on monipuolista ja sitä kehitetään palautteen perusteella. Koronavuosinakin liikuntaa jatkettiin etäliikuntana. Tarjolla on myös liikuntaetuja. Henkilöstön käytössä ovat myös Break Pro-taukoliikuntasovellus sekä Eduhouse-verkkokoulutusten tarjoamat hyvinvointivinkit.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

- Auditeringsgruppens bedömning

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

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Vaativan innovaatiotoiminnan tukea on vahvistettu LABissa, mikä näkyy onnistuneina rahoitushakemuksina. LUT-korkeakoulupalvelut tukevat LABin vaativaa innovaatiotoimintaa merkittävästi.
- Vaativan innovaatiotoiminnan tuen prosessit ovat toimivat ja selkeät.
- Vaativan innovaatiotoiminnan tukeen on suunnattu hyvät resurssit.

Kehittämissuositukset

- Henkilöstötarpeiden ennakointia vaativassa innovaatiotoiminnassa tulee edelleen kehittää.
- Vaativassa innovaatiotoiminnassa tulee huomioida nykyistä paremmin monialaisuuden mahdollisuudet.
- Vaativan innovaatiotoiminnan hankkeiden vahvistamiseksi tulee kehittää vertaistukea hankkeiden välillä ja korkeakoulukonsernin sisällä.

4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

- Högskolans självvärdering

Vaativa innovaatiotoiminta tukee strategista kehittymistä

LAB on valinnut kehittämisen kohteeksi vaativan innovaatiotoiminnan tuen menettelytavat. Auditointiryhmältä toivotaan palautetta erityisesti siitä, miten LABissa tuetaan yritys- ja työelämälähtöisen tki-toiminnan idea- ja hakemusvaihetta strategian suuntaisesti sekä miten vaativan innovaatiotoiminnan osaamisen ja edellytysten kehittymistä vahvistetaan. Menettelytapoja arvioidaan korkeakoulupalveluiden ja LABin roolien näkökulmista.

Vaativassa innovaatiotoiminnassa menestyminen edellyttää LABin henkilöstöltä kilpaillun rahoituksen osaamista sekä vahvaa tutkimuksellista osaamista. LABin hallitus on tehnyt vuonna 2022 päätöksen, että LAB panostaa vaativaan innovaatiotoimintaan esimerkiksi henkilöstön tutkimusosaamista vahvistamalla. Vaativassa innovaatiotoiminnassa onnistuminen on olennaista LABin strategian toteutumisen kannalta ja sen vuoksi strategian toimenpideohjelman yhtenä tavoitteena on LABin osaamispohjan vahvistaminen vaativassa innovaatiotoiminnassa.

Vaativalla innovaatiotoiminnalla LAB tavoittelee kansallisen ja kansainvälisen kilpaillun rahoituksen huomattavaa kasvua ja sen avulla tapahtuvaa tki-toiminnan vaikuttavuuden lisäämistä. Tavoite on nostaa tki-toiminnan painopiste alueellisesta kontekstista kansalliselle ja kansainväliselle tasolle. Soveltavan, yritysten kanssa yhteistyössä tehtävän tutkimuksen rahoittajana Business Finland (BF) on LABille kansallisesti tärkein kilpaillun rahoituksen lähde ministeriöiden rinnalla. Vaativan innovaatiotoiminnan kehittymistä mitataan LABissa erityisesti BF-rahoituksen kasvulla. Kansainvälisessä kontekstissa keskeinen rahoituslähde LABille on Horisontti Eurooppa -ohjelmasta haettava rahoitus. Tällä osa-alueella osaamisen kehittyminen on vasta alussa.

LABin ja korkeakoulupalvelujen tutkimuksen palvelut-yksikön roolit idea- ja hakemusvaiheessa:

Tehtävä / Vaihe	**LABin rooli**	**Tutkimuksen palvelut-yksikön rooli**
Ideointi Proaktiivinen vaihe ennen rahoitushaun aukeamista	Omien vahvuuksien tunnistaminen, keskustelut potentiaalisten sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa, tarpeen varmistaminen. Strategianmukaisuuden varmistaminen	Sparraus konsortioiden koostumuksesta ja rakentamisesta, yhteispohdintaa rahoitusinstrumenteista, Funding calls-listauksen ylläpito LABin intrassa
Haku aukeaa Reaktiivinen vaihe	Hakemustiimin resursointi, hankevalmistelun toteutus ja hakemuksen lähettäminen	Hakemuksen teknisen toteutuksen varmistaminen, hakemuksen sisällön sparraus tarvittaessa. Grant writing Horisontti-hakemuksissa

Vaativaa tutkimusosaamista vahvistetaan

Vahvuusalueiden tehtävä on varmistaa, että LABin TKI-toiminta kehittyy strategiassa määritellyn profilaation mukaisesti. Vahvuusalueet ja yksiköt vastaavat yhdessä vaativassa innovaatiotoiminnassa tarvittavan substanssisosaamisen kehittymisestä. Yksiköt korostavat uusien henkilöiden rekrytoinneissa mahdollisuuksien mukaan tutkijakoulutusta. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään omaa osaamistaan. Osaamisen vahvistamista tuetaan esimerkiksi mahdollistamalla työajan käyttö tieteellisten julkaisujen kirjoittamiseen, järjestämällä rahoitusteemaisia koulutuksia sekä tukemalla hankkeiden valmistelua kohdennetulla sparrauksella. LAB D -ohjelma tukee henkilöstön tutkimusosaamisen vahvistumista, mahdollistaa tohtoritutkinnon suorittamisen sekä kannustaa jatko-opiskelijoita kiinnittymään LABin TKI-toimintaan ja jatkamaan tutkimustoimintaa myös väitöskirjan valmistumisen jälkeen. Vaativan innovaatiotoiminnan kehittymistä on tarkoitus edelleen vahvistaa tutkimustiimimallilla, joka otetaan käyttöön vuoden 2024 aikana.

Menettelyt ja käytännöt tukevat kilpaillun rahoituksen hakemista

Korkeakoulupalvelujen tutkimuksen palvelut-yksikkö tukee LABin tiimejä TKI-prosessin idea- ja hakemusvaiheissa. Vuoden 2023 alusta alkaen tutkimuksen palvelujen tukea on suunnattu erityisesti kilpaillun rahoituksen lähteisiin, joilla vaativaa innovaatiotoimintaa pääsääntöisesti toteutetaan. Tutkimuspalvelujen roolia kehitetään reaktiivisesta tuentarjoajasta proaktiiviseksi ja ennakoivaksi kumppaniksi, jotta tutkimuspalvelujen asiantuntijuus ja osaaminen olisivat LABin henkilöstön käytössä oikea-aikaisesti ja tarpeen mukaan. Tutkimuksen palvelujen tuki on organisoitu niin, että jokaiselle keskeiselle rahoituslähteelle on oma asiantuntijansa. Suoraan LABin hankevalmisteluja tukevien asiantuntijoiden lisäksi on tarvittaessa käytettävissä koko tutkimuksen palvelujen asiantuntijuus yksikön sisäisen tiimityöskentelyn kautta. Myös intranetin viestintää on kehitetty tukemaan vaativaa innovaatiotoimintaa (esim. Funding Calls-työkalu rahoitushakujen kalenterointiin).

Tutkimuksen ideavaiheeseen kohdistuva tuki on kriittistä vaativassa innovaatiotoiminnassa, jossa menestyminen edellyttää sisältökärkien pitkäjänteistä kehittämistä, monialaisten yhteishankkeiden rakentamista kumppaneiden kanssa sekä usein myös hakijakonsortion muodostamista ja yhteisen tutkimussuunnitelman laatimista. LABin ja korkeakoulupalvelujen yhteistyönä etsitään parhaita menettelytapoja, joilla tiimejä voidaan tukea konsortioiden tunnistamisessa ja rakentamisessa. Tutkimuksen palvelut voivat auttaa LABin tiimejä esimerkiksi sopivien konsortioiden tunnistamisessa sekä tukea tiimiä suunnitellun hankkeen myyntipuheen ja pitchauksen kehittämisessä. Menettelytapoja halutaan jatkokehittää niin, että tuki kohdentuisi proaktiivisesti vaiheeseen, jossa idean kehittyminen on vielä alkuvaiheessa ja suuntaa etsitään.

Hakemusvaiheessa tutkimuksen palvelut tarjoaa hanketeknistä tukea ja voi tuottaa tarvittaessa hakemuksiin Grant Writer -palvelun. Vaativien hankevalmistelujen (erityisesti BF, EU Horisontti) käynnistyessä LABin valmistelutiimi sopii tutkimuspalvelujen kanssa siitä, millainen rooli tutkimuspalveluilla voi olla valmistelun tukemisessa. Paras vaikuttavuus yhteistyöllä saavutetaan, kun yhteydenotto tutkimuspalveluihin tehdään varhaisessa vaiheessa valmistelua, mielellään jo

teemaa ideoitaessa. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi yhteistyötä LABin ja tutkimuspalvelujen välillä kehitetään jatkuvasti.

LABin henkilöstön osaamisen kehittymistä tuetaan myös kilpaillusta rahoituksesta järjestettävällä koulutuksella: esimerkiksi keväällä 2023 LABin henkilöstölle järjestettiin LAB Grant Writing Workshop-sarja, jossa lähdettiin työstämään valikoituja horisonttihakemuksia.

Tutkimuksen tukipalvelujen lisäksi LABin vaativaa innovaatiotoimintaa tukevat muut korkeakoulupalvelujen yksiköt omissa rooleissaan, kuten HR- ja talouspalvelut, tiedekirjasto, IT-palvelut, lakipalvelut, johdon palvelut, opintopalvelut sekä LUTin innovaatiopalveluyksikkö Green Campus Open. EU-rahoitushakemusten valmistelussa voidaan hyödyntää myös ulkopuolisia konsultteja.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
LABin strategia luo pohjan ja ajattelutavan TKI-toiminnan vaativuustason nostamiselle	Monialaisten konsortioiden rakentaminen vaikuttavuuden kasvattamiseksi
Maakunnallisen TKI-toiminnan vahva perusta mahdollistaa toiminnan kehittämisen kansalliselle ja kv-tasolle	Yhteistyökäytäntöjen vahvistaminen ja monipuolistaminen LABin ja korkeakoulupalvelujen välillä
Tutkimuspalveluiden osaaminen ja kokemus LABin käytössä	Idean strategianmukaisuuden varmistaminen

4.1 Vaativan innovaatiotoiminnan tuki

- Auditeringsgruppens bedömning

LAB kehittää vaativan innovaatiotoiminnan tukea systemaattisesti

Vaativalla innovaatiotoiminnalla LAB pyrkii vastaamaan yritysten kehitystarpeisiin ja toteuttamaan ammattikorkeakoululain mukaista yhteiskuntavastuutaan. LAB haluaa tehdä aikaisempaa parempaa TKI-toimintaa ja sen kautta auttaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä uudistumaan ja kasvamaan. Vaativan innovaatiotoiminnan tukea toteutetaan LUT-yliopiston kanssa yhteisissä korkeakoulupalveluissa, joissa on kehitetty osaamista vaativien TKI-hankkeiden hakemiseen. Vaativan innovaatiotoiminnan tuki on LABissa vahva strateginen kehittämiskohde. Resurssointi vaativaan innovaatiotoiminnan tukeen on tuottanut jo hyviä tuloksia.

Vaativan innovaatiotoiminnan tuen merkitys konkretisoituu lukuina LABin tuoreimmassa strategiapäivityksessä. LAB lähestyy kasvutavoitteitaan nostamalla henkilöstönsä osaamista ja kehittämällä vaativan innovaatiotoiminnan tukea. Henkilöstön osaamisen kehittäminen konkretisoituu muun muassa LAB-D-ohjelmaksi, jossa on mukana yli 40 tohtoriksi opiskelevaa henkilöstön jäsentä. Auditointiaineiston perusteella LAB on pärjännyt hyvin erityisesti Business Finland -rahoituksen hakemisessa.

Vaativan innovaatiotoiminnan tuki on korkeatasoista

Auditointihaastatteluiden perusteella vaativan innovaatiotoiminnan tuen taso LABissa on korkea. Auditointihaastatteluiden mukaan vaativan innovaatiotoiminnan tukipalvelut sekä henkilöstön saamat resurssit hankkeiden hakemiseen ovat varsin hyviä. Auditointihaastatteluissa korostui vaativan innovaatiotoiminnan tuen joustavuus. Haastateltavat kiittelivät erityisesti hankehakuprosessissa saatua tukea. Haastateltavien mukaan tukipalveluilta saa apua lyhyelläkin varoitusajalla ja saatu tuki on korkeatasoista.

Auditointihaastatteluiden mukaan vaativan innovaatiotoiminnan hakemuksissa korostuu LABin strategia. Lähtökohtaisesti hakemukset pitää hyväksyttää ohjeistuksen mukaisesti. Auditointihaastatteluissa hyväksyttämisprosessin nähtiin parantavan hakemusten laatua. Haastateltavat pitivät LABin hankkeiden hakukriteereitä ja niitä koskevaa ohjeistusta selkeinä ja järkevinä. Haastatteluiden mukaan prosessia voisi kuitenkin vielä yksinkertaistaa. Auditointihaastatteluiden mukaan myönteisten rahoituspäätösten jälkeistä hankkeiden toteutusprosessia ja sen tukea kannattaisi myös kehittää.

Vaativa innovaatiotoiminta vaatii usein laaja-alaista osaamista. Auditointiryhmä katsoo, että LABin ja LUTin henkilöstön monialaista ja -tieteistä asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän hankevalmistelussa ja hankkeissa. Vaativan innovaatiotoiminnan hankkeissa työskentelevien henkilöiden määrä voisi samalla kasvaa.

LUT-yhteys on hyödyttänyt innovaatiotoiminnan tukea merkittävästi

Auditointiaineiston perusteella korkeakoulupalvelut ovat merkittävässä asemassa vaativan innovaatiotoiminnan tukemisessa. Vaativan innovaatiotoiminnan hankkeissa toimivat henkilöt arvostavat LUT-yliopiston tukipalveluita erilaisten hakujen tunnistamisessa ja niistä tiedottamisessa sekä hakemusvalmistelussa. Hyvänä käytäntönä on, että eri hakuihin on nimetty omat vastuuhenkilönsä, joilta henkilöstö saa hyvin tukea. Onnistumiset näkyvät muun muassa Business Finland -rahoituksen korkeana määränä. Seuraava luonnollinen askel olisi uudet onnistumiset esimerkiksi Euroopan komission puiteohjelmahauissa.

Auditointiryhmä pitää LABille mahdollisuutena vertaisoppimisen toteuttamista ja hyvien käytänteiden jakamista niiden ammattikorkeakoulujen kanssa, jotka ovat onnistuneet kasvattamaan kansainvälisen kilpaillun tutkimusrahoituksen tai Suomen Akatemian rahoituksen osuutta. Kun vaativan innovaatiotoiminnan tukea halutaan edelleen kehittää, LAB voisi pyrkiä vaikuttamaan proaktiivisesti hankehakuihin sekä hyödyntää vertaislukijoina LUT-korkeakoulujen tutkijakuntaa nykyistä laajemmin. LAB voisi myös hyötyä siitä, että artikkeleita kirjoitettaisiin enemmän yhteistyössä LUTin henkilökunnan kanssa. Auditointihaastatteluiden mukaan myös juridista tukea, immateriaalisten eli aineettomien oikeuksien (IPR) osaamista ja tukea, sopimusvalmistelua sekä hankehallinto-osaamista on tarpeen lisätä hakemusten ja saadun rahoituksen määrän kasvaessa.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan hankehaun ja -valmistelun prosessi on tarkkaan mietitty. LABissa tunnistetaan hyvin hankehakujen mahdollisuudet ja tarjotaan tukea hankevalmisteluun. Hankekannan kasvattamisessa on keskeistä saada kasvatettua hankkeisiin osallistuvien yritysten lukumäärää sekä tiedostaa alueiden elinkeinoelämän tarpeita. LAB hyötyisi, jos TKI-henkilöstö kiertäisi nykyistä enemmän alueiden yrityksissä ja keräisi systemaattisesti elinkeinoelämän hanketarpeita. Tätä työtä voisivat tehdä osaltaan myös asiakkuuspäälliköt. Tämä vahvistaisi myös LABin palveluiden ja TKI-hankkeiden markkinointia alueiden elinkeinoelämälle, jotta mahdollisimman moni alueiden yrityksistä tietäisi monipuolisista rahoitus- ja yhteistyömahdollisuuksista.

Itsearviointiraportin mukaan LABissa ollaan kehittämässä yhtenäistä asiakkuus- ja kumppanuusmallia. Kumppanuusmallin pitäisi valmistua vuoden 2024 aikana. Auditointiryhmä kannustaa kumppanuusmallin käyttöönottoon, sillä malli voi entisestään edesauttaa uusien vaativan innovaatiotoiminnan hankkeiden syntymistä sitoutuneiden kumppaneiden kanssa. Mallin luomiseen kannattaa kytkeä vahva TKI-toiminnan ideointimahdollisuus, jolla tuetaan LABin suuntautumista yritys- ja työelämälähtöiseen TKI-toimintaan. Auditointiryhmä suosittelee LAB-ammattikorkeakoulua luomaan nykyistä yksityiskohtaisemman prosessin vaativan innovaatiotoiminnan hankkeiden toteuttamisvaiheeseen, vaikuttavuuden arviointiin sekä hankkeiden jälkihoitoon.

Kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin on valmiutta vastata

LABin henkilöstö on vastannut vaativan innovaatiotoiminnan kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin

hyvin, ja LABiin on saatu rakennettua halua onnistua tavoitteissa. Rahoitushakemusten kirjoittaminen on kuormittavaa ja pettymyksiä tulee väistämättä aika ajoin. Henkilöstön saamaa tukea ja työhyvinvointia tulee kehittää näihinkin tilanteisiin liittyen. Henkilöstötyöpajan mukaan vaativiin hakuihin osallistuvat opettajat ovat harvalukuinen ryhmä. Painetta ei tule kohdentaa liialti samoille ihmisille rahoitusten ja hankkeiden hakemisessa. LABin pyrkimys laajentaa henkilöstön osaamista vaativassa innovaatiotoiminnassa on suositeltava. LAB-D-ohjelma osoittaa LABin vahvaa sitoutumista henkilöstön osaamisen ja tutkimusvalmiuksien kehittämiseen. Tämän lisäksi tarjolla on lukuisia kaupallisia sertifikaatteja ja projektinhallinnan koulutuksia, joiden systemaattinen hyödyntäminen auttaisi LABia eteenpäin pyrkimyksissä.

LAB on käyttänyt vaativan innovaatiotoiminnan tukemisessa myös grant writereita ja konsultteja. Auditointiryhmän arvion mukaan on tärkeä turvata, että kyseisiin hankkeisiin kaavailtu henkilöstö on riittävän sitoutunutta hankkeisiin ja niiden toteuttamiseen. Erityisesti ulkoisia asiantuntijoita, kuten grant writereita, käytettäessä tulee varmistaa oman henkilökunnan ja kohderyhmän vuoropuhelun avulla, että työelämälähtöisyys ja LABin strategiset valinnat tulevat huomioitua hankehakemuksissa. Myös LABin henkilökunnan osaamisen vaativan innovaatiotoiminnan hankkeiden valmistelijoina tulee kasvaa ja vahvistua.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Högskolans självvärdering

Vertaisoppiminen toteutettiin yhdessä LAB-ammattikorkeakoulun kansainvälisen strategisen kumppanin, Alankomaissa sijaitsevan AVANS University of Applied Sciences'n kanssa. AVANS valittiin benchlearning-kumppaniksi, koska AVANSissa on vahvasti kehitetty opiskelijahyvinvoinnin toimintamalleja ja yhteistyölle on jo vakaa perusta kumppanuuden myötä. Vertaisoppimisen kohteena oli opiskelijahyvinvointi, erityisesti tutorointi. Valittu teema on tärkeä ja ajankohtainen sekä LABissa että AVANSissa. Vertaisoppiminen liittyy Osaamista luova korkeakoulu -arviointialueeseen.

Tavoitteet ja toteutus

Vertaisoppimisen tavoitteena oli vaihtaa tietoa, kokemuksia ja hyviä käytänteitä opiskelijahyvinvointiin, erityisesti tutorointiin liittyen.

Vertaisoppimisen teemasta, tavoitteista ja toteutuksesta sovittiin lokakuussa 2022 AVANSin ja LABin johdon tapaamisessa. Vertaisoppiminen toteutettiin verkkotapaamisina. Kevätlukukaudella 2023 korkeakoulujen yhteisissä suunnittelupalavereissa vertaisoppimisen sisältöä ja toteutusta suunniteltiin yhdessä, ja vertaisoppimisen kohteeksi täsmentyi tutorointi.

Varsinainen vertaisoppimistapaaminen toteutettiin 18.9.2023 Teams-tapaamisena. Vertaisoppimistapaamiseen osallistui yhteensä 14 henkilöä, kuusi henkilöä AVANSista ja kahdeksan LABista. Mukana oli asiantuntijoita organisaatioiden eri toiminnoista sekä LABin opiskelijakunta KOEn edustajat. Vertaisoppimistapaamisessa kumpikin organisaatio esitteli oman tutorointimallinsa ja sen hyvät käytänteet. Esitysten pohjalta keskusteltiin ja pohdittiin aihetta yhdessä.

Vertaisoppimisprosessi onnistui hyvin ja vertaisoppimisen tavoite – vaihtaa tietoa, kokemuksia ja hyviä käytänteitä tutorointiin liittyen – saavutettiin. Vertaisoppimisen toteutus verkossa onnistui sujuvasti ja vuorovaikutus oli toimivaa. Vertaisoppimisen avulla kumpikin organisaatio sai kehittämisajatuksia omaan toimintaansa.

Vertaisoppimisen keskeiset tulokset

Tutoroinnin periaatteet ovat samantyyppiset molemmissa korkeakouluissa. Tutoroinnilla on keskeinen rooli opiskelijan hyvinvoinnin tukemisessa, ja sitä toteutetaan monipuolisin menetelmin systemaattisten mallien mukaan koko opiskelupolun ajan molemmissa korkeakouluissa.

- Opiskelijan ohjausta ja tukea tarjoavat useat eri **toimijat** molemmissa korkeakouluissa. Toimijoiden tehtäväkuvat ja työnjako vaihtelevat korkeakouluittain. Tutorointiin osallistuvat

niin korkeakoulujen henkilökunta kuin opiskelijatutorit.

- Molemmissa korkeakouluissa **tutorointia tuetaan digitaalisesti**, LABilla LAB@avain -opintojakson sekä eLABin avulla ja AVANSilla opiskelijoiden hyvinvointisovelluksella.
- **Opintojen aloitusvaiheeseen** on molemmissa korkeakouluissa panostettu erityisesti. AVANS on kehittänyt opintojen ensimmäisten kuukausien orientaatioon First 100 days-konseptin. LABilla on kehitetty ensimmäisen opiskeluvuoden orientaatiota tukevaa First-Year Experience -konseptia.
- Yhteisten **ajanviettotilojen ja palvelujen fyysisen saavutettavuuden** nähdään tukevan opiskelijahyvinvointia. AVANSilla on käytössä ns. living rooms- konseptit. LABilla vastaavia kohtaamispaikkoja ja pop-up-palvelupisteitä ovat toteuttaneet eri toimijat molemmilla kampuksilla.
- Opiskelijan **mielen hyvinvoinnin** ja henkiseen tuen saatavuuteen on molemmissa korkeakouluissa kiinnitetty erityistä huomiota. Tutorointia toteuttavat toimijat tukevat opiskelijaa omien rooliensa kautta. Hyvinvoinnin tukea tarjotaan myös digitaalisesti: LABissa eLAB-portaali tarjoaa hyvinvoinnin tueksi tietoa ja materiaaleja. AVANS on pilotoinut hyvinvointisovellusta, joka tukee opiskelijaa henkilökohtaisesti oman hyvinvointinsa seuraamisessa ja ylläpitämisessä.
- Ohjauksen malli eri vaiheineen on dokumentoitu ja **viestitty** LABin opiskelijoille eLABin kautta. AVANSilla on käytössä erilaisia tiedotuskanavia. AVANS viestii ohjauksen toimintatavoista pedagogiseen malliin kytkeytyvien opiskelijalupausten kautta.

Oman organisaation hyvät käytännöt	**Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt**
Opiskelijaviestintä eLABissa	Living rooms -konsepti
Opiskelijan digitaalinen perehdytys LAB@avain -opintojakson avulla	Opintojen aloitusta tuetaan “Student journey: First 100 days” -konseptin mukaisesti
Tutoroinnin toteuttaminen konseptoidun tutoropettaja-mallin ja Ammatillisen kasvun opintojaksojen avulla. Tutoropettajan tukena toimii tutoropettajan käsikirja.	Vahva panostus opiskelijan mielen hyvinvoinnin ja henkiseen tukeen sekä opiskelijoiden hyvinvointia tukevan sovelluksen hyödyntäminen
	Opiskelijoille annetut lupaukset saatavilla olevasta tuesta
	Tutorointia toteuttavien vakiintuneet roolit ja tehtävänkuvat

Antakaa konkreettinen esimerkki/esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.

LABilla pohditaan nykyisten kohtaamispaikkojen kehittämistä living rooms-konseptin suuntaisiksi. Tämän avulla voitaisiin lisätä systemaattista, aikataulutettua toimintaa sekä yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

LABilla kehitetään opintojen alkuvaiheen orientaatiota edelleen FYE-konseptin mukaisesti, esimerkiksi osallistumalla kansallisen FYE-verkoston toimintaan sekä hyödyntämällä LUTin vakiintuneessa FYE-toiminnassa havaittuja hyviä käytänteitä. Lisäksi pohditaan, miten opintojen alkuvaiheen orientaatiota voisi kehittää edelleen AVANSin 100-päivää konseptin ja FYE-toimintojen mukaisesti.

Opiskelijan ohjauksen ja tuen palveluihin liittyvää viestintää kehitetään jatkuvasti sekä opiskelijoiden että henkilöstön suuntaan. LAB-tason viestintä on kunnossa, mutta edelleen on tarpeen miettiä välineitä kohdennetun opiskelijaviestinnän tarpeisiin.

Auditointiryhmän arvio

LAB on valinnut vertaisoppimisen aiheeksi opiskelijahyvinvoinnin ja sen kumppaniksi AVANS-ammattikorkeakoulun Alankomaista. Vertaisoppimisen tavoitteena oli jakaa kokemuksia ja hyviä käytänteitä opiskelijahyvinvoinnista sekä erityisesti tutoroinnista. Vertaisoppiminen toteutettiin yhdellä Teams-tapaamiskerralla.

Auditointiaineiston perusteella LABiin on rakennettu kokonaisvaltainen opiskelijan ohjauksen ja tuen malli, johon sisältyy opiskelijoiden ohjaus ja tuki hakuvaiheesta valmistumisvaiheeseen. Vertaisoppimisessa LAB tunnisti tarpeen kehittää opiskelijoille fyysisiä kohtaamispaikkoja, sillä aiemmat kohtaamispaikat ovat eri toimijoiden rakentamia ja toisistaan irrallisia. Nykyisten fyysisten kohtaamispaikkojen vaihtelevat aukioloajat ja sijainnit aiheuttavat epävarmuutta opiskelijoille siitä, missä kampuksilla voi kohdata muita opiskelijoita. Auditointiryhmä tukee LABia edistämään opiskelijoiden kohtaamisia kasvokkain etäkohtaamisen lisäksi. Lähikohtaamisella on merkittävä rooli opiskelijoiden hyvinvoinnin tukemisessa. Auditointiryhmä kannustaa LABia kehittämään mahdollisuuksia kohtaamisiin kampuksilla.

LABin tavoitteena on lisätä opiskelijahyvinvointipalveluiden saavutettavuutta, systemaattista ja aikataulutettua toimintaa sekä yhteistyötä eri opiskelijoiden ja henkilökunnan välillä. Auditointiryhmä iloitsee, että kohtaamispaikkojen kehittäminen kampuksilla on otettu opiskelijahyvinvointiryhmään kehittämiskohteeksi vuosille 2024–2025. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijahyvinvointiryhmä kuulee laajasti opiskelijoita prosessissa ja että opiskelijat otetaan mukaan kohtaamispaikkojen suunnitteluun ja kehittämiseen molemmilla kampuksilla.

Auditointiryhmä tunnistaa muitakin hyviä kehittämiskohteita opiskelijahyvinvoinnin edistämiseksi LABissa, kuten kattava opiskelijahyvinvoinnin tukipaketti opiskelijoille ja vertaistutorointi. LAB voisi yhdistää opiskelijahyvinvoinnin kehittämiseen myös opiskelijoiden yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen kohtelun varmistamisen. Auditointiryhmä kannustaa LABia selvittämään myös opiskelijoiden näkemystä eLABin kautta tapahtuvan opiskelijaviestinnän tehokkuudesta. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijat otetaan nykyistä aktiivisemmin toimijoina mukaan LABin kehittämiseen eikä pelkästään kehittämistyön kohteiksi.

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.