KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Timo Mattila, Tekla Kosonen, Sanna Ruhalahti, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Raisa Hievanen. Lapin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Merja Forest**

Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **17:2023**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-794-4 pdf**

Lapin ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Lapin ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Timo Mattila, Tekla Kosonen, Sanna Ruhalahti, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Raisa Hievanen

Lapin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Merja Forest

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Lapin ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 15.6.2023.

Laatuleima on voimassa 15.6.2029

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: *hyvä* taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: *erinomainen* taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: *hyvä* taso

Oppiva korkeakoulu – Lapin ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Työelämän muuttuvien osaamistarpeiden huomioiminen jatkuvan oppimisen tarjonnassa

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Työelämäyhteistyö

Kumppani: Fachhochschule Technikum Wien (Itävalta)

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Lapin ammattikorkeakoulussa on opetuksen suunnittelua ja opiskelijoiden ohjausta vahvasti tukevat prosessit ja järjestelmät.
- Kumppanuussopimuksiin perustuva sidosryhmäyhteistyö on järjestelmällistä, pitkäjänteistä

ja tavoitteellista.
- Laatutyö on kiinteä osa ammattikorkeakoulun arjen toimintaa. Prosessit toimivat läpileikkaavasti ja niiden kehittäminen on systemaattista ja jatkuvaa.
- Lapin ammattikorkeakoulun kiinteät yhteydet työelämään ja kattava TKI-toiminta luovat hyvät mahdollisuudet jatkuvan oppimisen työelämälähtöisen tarjonnan kehittämiseen.

Kehittämissuositukset

- Ohjauksen prosessien yhdenmukainen käytännön toteutuminen ja opiskelijoiden yhdenmukaisten palveluiden saavutettavuus tulee varmistaa kaikilla koulutusaloilla ja kampuspaikkakunnilla.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja TKI-toiminnan laadullisten tavoitteiden määrittelyä tulee edelleen kehittää vaikuttavuuden entistä monipuolisemmaksi mittaamiseksi.
- Opiskelijat tulee osallistaa nykyistä kiinteämmin ja laajemmin laatutyöhön ja tukea heitä jatkuvuutta, tiedon siirtämistä ja osaamista rakentavan toimintakulttuurin luomisessa.
- Jatkuvan oppimisen tuotteiden tarvelähtöisyyden kehittämisessä tulee nykyistä järjestelmällisemmin hyödyntää ammattikorkeakoulun sidosryhmiä ja alumneja.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Lapin ammattikorkeakoulu (Lapin ammattikorkeakoulun auditointi)

Författare

Timo Mattila, Tekla Kosonen, Sanna Ruhalahti, Mikko Valtonen, Niina Nurkka och Raisa Hievanen

Lapin ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Merja Forest

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditering av Lapin ammattikorkeakoulu godkändes i auditering den 15 juni 2023.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 15 juni 2029.

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: *god* nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: *utmärkt* nivå

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

En lärande högskola, utvärderingsområdet som Lapin ammattikorkeakoulu valde

Beaktande av arbetslivets föränderliga kompetensbehov i utbudet av kontinuerligt lärande

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Arbetslivssamarbete

Partner: Fachhochschule Technikum Wien

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Lapin ammattikorkeakoulus processer och system stöder starkt planeringen av undervisningen och handledningen av studerande.

- Samarbetet med externa intressenter som grundar sig på partneravtal är systematiskt, långsiktigt och målinriktat.
- Kvalitetsarbetet är en integrerad del av yrkeshögskolans dagliga verksamhet. Processerna fungerar genomgående och utvecklingen av dem är systematisk och kontinuerlig.
- Lapin ammattikorkeakoulus nära kontakter med arbetslivet och den omfattande FUI-verksamheten skapar goda möjligheter att utveckla ett arbetslivsorienterat utbud av kontinuerligt lärande.

Rekommendationer

- Yrkeshögskolan bör säkerställa att handledningsprocesserna genomförs enhetligt i praktiken och att studerandena har tillgång till enhetliga tjänster inom alla utbildningsområden och på alla campusorter.
- Definitionen av de kvalitativa målen för samverkan med samhället och FUI-verksamheten bör vidareutvecklas för att möjliggöra en mångsidigare mätning av verksamhetens genomslag i samhället.
- De studerande bör göras mer delaktiga i kvalitetsarbetet och stödas i att skapa en verksamhetskultur som bygger upp kontinuitet, kunskapsöverföring och kompetens i studerandepåverkan.
- I utvecklingen av behovsbaserade produkter för kontinuerligt lärande bör yrkeshögskolans externa intressentgrupper och alumner utnyttjas mer systematiskt än i nuläget.

Abstract

Title of publication

Audit of the Lapland University of Applied Sciences (Lapin ammattikorkeakoulun auditointi)

Authors

Timo Mattila, Tekla Kosonen, Sanna Ruhalahti, Mikko Valtonen, Niina Nurkka and Raisa Hievanen

Self-assessment of Lapland University of Applied Sciences (eds.) Merja Forest

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The Lapland University of Applied Sciences passed the audit on 15 June 2023.

The Quality Label is valid until 15 June 2023

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

I: HEI creates competence: *good* level

II: HEI promotes impact and renewal: *excellent* level

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

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

Considering the changing competence needs in working life in the provision of continuous learning

Theme and partner for benchlearning

Theme: Collaboration with Working Life

Partner: Fachhochschule Technikum Wien

Key strengths and recommendations

Strengths

- Lapland University of Applied Sciences has processes and systems that strongly support

the planning of teaching and student guidance.
- Cooperation with stakeholders based on partnership agreements is systematic, long-term and goal-oriented.
- Quality work is an integral part of the everyday activities of the University of Applied Sciences. The processes operate in a multi-disciplinary manner and their development is systematic and continuous.
- The close relationships between Lapland University of Applied Sciences and working life and its comprehensive RDI activities create good opportunities for developing a work-oriented offering of continuous learning.

Recommendations

- Consistent practical implementation of guidance processes and the accessibility of uniform services for students must be ensured in all fields of education and campus locations.
- Defining the qualitative objectives of societal interaction and RDI activities should be further developed in order to measure impact more diversely than at present.
- Students should be more closely and extensively involved in quality work and supported in the creation of an operating culture that builds continuity, transfer of information and competence.
- The stakeholders and alumni of the University of Applied Sciences should be utilised more systematically in developing continuous learning products in a needs-oriented manner.

Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

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

Auditointimallin tehtävänä on

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

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- Opetuksen vararehtori **Timo Mattila**, Satakunnan ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja),
- Opiskelija **Tekla Kosonen**, Metropolia Ammattikorkeakoulu,
- Yliopettaja **Sanna Ruhalahti**, Tampereen ammattikorkeakoulu,
- Johtava asiantuntija **Mikko Valtonen**, Keskuskauppakamari.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat Niina Nurkka ja Raisa Hievanen Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 29.-30.3.2023. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	1.2.2022
Auditointiryhmän nimeäminen	15.6.2022
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	4.1.2023
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	1.3.2023
Auditointivierailu	29.-30.3.2023
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	15.6.2023
Raportin julkaiseminen	15.6.2023
Julkistamisseminaari	19.6.2023
Kehittämistyön seuranta	2026

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

Lapin ammattikorkeakoulu toimii kolmella kampuksella Kemissä, Rovaniemellä ja Torniossa. Osakeyhtiön omistavat Lapin yliopisto, Kemin kaupunki, Tornion kaupunki ja Rovaniemen kaupunki, ja yhtiön kotipaikka on Kemi. Toimilupansa mukaisesti AMKilla on kulttuurin, liiketalouden, liikunnan, luonnonvara-alan, matkailu- ja ravitsemisalan, sosiaali- ja terveysalan sekä tekniikan tutkintojen koulutusvastuut täsmennetyillä aloilla. Opiskelijoita on n. 6000 ja henkilöstöä n. 400. AMKia johdetaan kahtena osaamisalueena, joissa toimii seitsemän osaamisryhmää sekä Master School. AMK ja Lapin yliopisto muodostavat Lapin korkeakoulukonserni (LUC) -yhteenliittymän, jolla on yhteiset hallinto- ja tukipalvelut (LUC palvelut) sekä yhteinen LUC neuvottelukunta. Palvelut tuotetaan kaikilla kampuksilla Kemissä, Rovaniemellä ja Torniossa.

Lapin korkeakoulukonsernilla on yhteinen vuoteen 2030 ulottuva strategia, jonka visiona on olla luova edelläkävijä ja vastuullinen arktinen korkeakouluyhteisö. Strategian mukaisesti AMKin erikoisosaaminen kohdistuu globaaliin arktiseen vastuullisuuteen, kestävään matkailuun sekä tulevaisuuden palveluihin ja etäisyyksien hallintaan (Strategia 2030). Näiden strategisten valintojen kautta tuotetaan ratkaisuja toimintaympäristössä todennettuihin tulevaisuuden haasteisiin yhteistyössä kumppaneiden ja verkostojen kanssa. Niihin suunnatut toimenpidekokonaisuudet tuottavat uutta tietoa, osaamista ja välineitä tulevaisuuden ymmärtämiseen. Strategisiin valintoihin panostamalla saadaan paras vaikuttavuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategisilla valinnoillaan AMK erottautuu ja profiloituu kansallisesti ja kansainvälisesti.

Strategian tärkeimpinä tavoitteina on

- olla arktisen ympäristön sosiaalisten, tuotannollisteknologisten ja ekologisten muutosten ja kestävän kehityksen kansainvälisesti tunnustettu asiantuntija
- arktisen matkailun ekologisten, yhteisöllisten ja taloudellisten vaikutusten tunnistaminen, ennakointi ja hallinta sekä ratkaisut vastuullisen toiminnan tukemiseksi
- asiantuntijuus terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä edistävissä palveluratkaisuissa, jotka hyödyntävät robotiikkaa, dataa ja teknologiaa, sekä ihmisten osallistamisessa tulevaisuuden palveluihin.

Strategian toteuttamista tuetaan kolmella strategian mahdollistaja -kehittämisohjelmalla: *Kansalliset ja kansainväliset verkostot – Global+, Hyvinvointi ja yhteisöllisyyden tukeminen – Work+* sekä *Koulutuksen kehittäminen – Study+.*

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

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

Arviointialue I on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Lapin ammattikorkeakoulussa on opetuksen suunnittelua ja opiskelijoiden ohjausta vahvasti tukevat prosessit ja järjestelmät.
- Koulutuksen suunnittelulla on vahva yhteys korkeakoulun strategiaan ja alueen työelämän tarpeisiin.
- Monialainen Master Schoolin toteutusmalli mahdollistaa opiskelijoiden yksilölliset opiskelupolut.

Kehittämissuositukset

- Ohjauksen prosessien yhdenmukainen käytännön toteutuminen ja opiskelijoiden yhdenmukaisten palveluiden saavutettavuus tulee varmistaa kaikilla koulutusaloilla ja kampuspaikkakunnilla.
- Opiskelijoiden palautekyselyiden määrän ja sisällön selkeyttämistä sekä palautekyselyiden mahdollista yhdistämistä tulee arvioida sekä varmistaa riittävän palautetiedon saaminen koulutusten kehittämiseksi.
- Taiteellinen toiminta tulee sisällyttää entistä kiinteämmäksi osaksi ammattikorkeakoulun kaikkea toimintaa.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia ja työelämän osaamistarpeet suunnittelun perustana

Koulutuksen suunnittelu perustuu strategiaan, strategian mahdollistajiin sekä osaamisryhmien painotuksiin ja osaamiskärkiin, jotka on kuvattu osaamispyramideina. Suunnittelussa hyödynnetään ennakointitietoa työelämän osaamistarpeista, asiakas- ja opiskelijapalautteita sekä toiminnan arviointeja ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) tuloksia.

Työelämän osaamistarpeista saadaan tietoa eri lähteistä kuten valtakunnalliset ja alueelliset neuvottelukunnat, verkostot, osaamisen ennakointifoorumi ja Lapin luotsi. AMKin edustajia osallistuu työryhmiin ja koulutukset kutsuvat kumppaneita ja sidosryhmiä mm. työelämäpäiviin. Opinnäytetyöt ja harjoittelut sekä henkilöstön työelämäjaksot ovat suunnittelua tukevia tiedon lähteitä. Haasteena on saatavilla olevan tiedon kokonaishahmotus. Tiedon systemaattista analyysia ja käyttöä tulee kehittää, jotta tieto palvelee tehokasta ja ketterää suunnittelua.

Henkilökohtaiset opintopolut ja monipuoliset oppimisympäristöt

Opetussuunnitelmat (OPS) laaditaan koulutus- ja opetussuunnittelun prosessien ja vuosikellon mukaisesti. Osaamispäällikkö vastaa riittävistä resursseista, koulutusten OPS-koordinaattorit ja tiiminvetäjät työn etenemisestä. OPS-työhön osallistuu henkilöstöä, sidosryhmiä ja opiskelijoita. Kehittämispäällikön katselmoinnissa OPS palautuu työstettäväksi tai se todetaan valmiiksi osaamisaluejohtajan hyväksyntään. Vuona 2017 vahvistettiin osaamisperustaisuutta huomioiden Bolognan prosessi, eurooppalainen (EQF) ja kansallinen (NQF) tutkintojen viitekehys ja ECTS-järjestelmä. Suunnittelussa on tärkeää ennakoida ja tehdä muutoksia osaamistavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. OPS-laatimisen perusteet päivitettiin 2020: osaamistavoitteet perustuvat valtakunnallisiin ja alakohtaisiin työelämäkompetensseihin. Kestävän kehityksen osaamista on vahvistettu ja ARENEn suosittamat uudistetut geneeriset kompetenssit huomioidaan. Osaaminen kuvataan työelämässä vaadittavana osaamisena, arviointi kohdentuu oppimisen ja osaamisen arviointiin. Opiskelijapalautteiden perusteella opintojen kuormittavuuden huomiointi ja osaamisperustainen arviointi vaativat kehittämistä, jota on tuettu koulutuksilla.

OPS-suunnittelua ohjaa joustavuuden lisäämisen periaate eli opiskelijan mahdollisuudet henkilökohtaisiin ja joustaviin opintopolkuihin kansallisissa ja kansainvälisissä oppimisympäristöissä. OPSit sisältävät ydinosaamisen, profiloivan osaamisen sekä TKI-osaamisen opintoja (menetelmäopinnot, opinnäytetyö). Modulaarisuus tukee opiskelijan mahdollisuuksia yksilöllisiin opintopolkuihin ja mahdollistaa joustavamman jatkuvan oppimisen tarjonnan. Modulaarisuuden vahvistamisen esimerkkinä toimii YAMK-koulutus, joka on suunniteltu monialaiseksi Master Schooliksi.

Oppimista tuetaan kampuksilla, digitaalisissa ympäristöissä, työelämässä ja TKI-hankkeissa. Kampusten oppimis- ja kehittämisympäristöjä, kuten simulaatio- ja laboratoriotiloja, on kehitetty työelämän osaamistarpeiden pohjalta. Pandemia vauhditti laboratorioiden etäkäytön, virtuaaliohjelmistojen ja -simulaatioiden sekä etähoitotilojen kehitystä (mm. TKI-toiminta digiaikaan -hanke). Modernit oppimis- ja kehittämisympäristöt vahvistavat oppimisen työelämäläheisyyttä ja mielekkyyttä. Ympäristöt ovat tärkeitä työelämän osaamisen vahvistamisen ja TKI-työn mahdollistajina. Kampusskenaariotyössä tavoitteena on ennakoida opetuksen, TKI-työn ja työn tekemisen ympäristöjä vuoteen 2030.

Työelämä oppimisympäristönä on laaja kokonaisuus, mikä tulee huomioida suunnittelussa vahvemmin (esim. opinnollistaminen). TKI-hankkeiden hyödyntäminen oppimisympäristönä arvioitiin harjoittelun ohjauksen sisäisessä auditoinnissa yhdeksi kehittämiskohteeksi. TKI-prosesseissa on tarkennettu opetus- ja TKI-henkilöstön yhteistyötä hankkeiden ideointi- ja suunnitteluvaiheesta alkaen edistäen näin opiskelijan ja opettajan mahdollisuuksia hankkia osaamista hankkeissa. TKI-toiminnan tulosten tulee näkyä koulutuksen suunnittelussa vahvemmin.

Kansainvälisyys toteutuu koulutuskohtaisina tai koulutusten yhteisinä opintoina sekä vaihto-opiskeluna. OPSit mahdollistavat harjoitteluvaihdon tai harjoittelua ja opiskelua yhdistävän vaihdon. Suomen- ja englanninkielisten koulutusten opiskelijoiden mahdollisuus opiskella yhdessä on tunnistettu kehittämiskohde. Kansainvälisellä tutkinto-opiskelijalla on mahdollisuus vähintään 20 op:n suomen opintoihin, mikä vahvistaa kotoutumista. Strategian mahdollistajat (Global+ ja Study+) ja kansainvälisen tutkinto-opiskelijan polku avartavat koulutusten kansainvälisyyden suunnittelua.

Jatkuva oppiminen huomioidaan suunnittelussa jatkuvan oppimisen kehittämisohjelman mukaisesti. Tutkintojen osia voi opiskella yksittäisinä opintojaksoina ja isompina kokonaisuuksina kuten polku- ja väyläopintoina. Diplomikoulutukset ovat 30 op, ja ne voi suorittaa myös osissa. Erikoistumiskoulutukset suunnitellaan korkeakouluyhteistyössä. Opintojen saavutettavuutta on edistetty uudistamalla toisen asteen opiskelijoiden Korkeakouluopintojen väylän (15 op) sisältöjä, toteutusta ja valintaperusteita. Alkaen v. 2021 polku- ja väyläopinnot suorittaneelle on avoinna jatkuva erillishaku tutkinto-opiskelijaksi. Väylistä voi hakeutua aiempaa laajemmin eri koulutuksiin. Jatkuvan oppimisen kehittämisen tarve on tunnistettu.

Koulutuksen ja TKI:n kehittämisohjelma

Strategiaan pohjautuva koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämisohjelma on työn alla. Osana ohjelman valmistelua henkilöstö on osallistunut työpajoihin, joissa on työstetty opiskelijakeskeiseen opetuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä teemoja kuten opiskelijoiden taustojen ja odotusten huomiointi, Digivisio 2030, oppimisympäristöt ja ohjaus. Lisäksi huomioidaan kansallinen jatkuvan oppimisen strategia ja muut valtakunnalliset ja alueelliset linjaukset.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Työelämätarpeiden ennakointi	Suunnittelun pohjana olevan tiedon kokonaishallinta
Henkilökohtaiset opintopolut	TKI-toiminnan näkyminen laajasti koulutusten suunnittelussa
Kampusten monipuoliset oppimis- ja kehittämisympäristöt	Opintojen kuormittavuus ja osaamisperustainen arviointi
	Jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelu

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Koulutuksen suunnittelulla on vahva yhteys strategiaan ja alueen työelämän tarpeisiin

Lapin ammattikorkeakoulussa koulutuksen suunnittelu perustuu uudistettuun strategiaan, strategian mahdollistajiin sekä osaamisryhmien painotuksiin ja osaamiskärkiin, jotka on kuvattu osaamispyramideina. Auditointivierailulla vahvistui auditointiaineistosta saatu näkemys siitä, että koulutuksen suunnittelussa hyödynnetään eri tavoin saatua tietoa työelämän osaamistarpeista, asiakas- ja opiskelijapalautteita sekä toiminnan arviointeja ja TKI-toiminnan tuloksia. Hyvä vuoropuhelu työelämän eri sidosryhmien kanssa vahvistaa työelämälähtöistä koulutuksen suunnittelua ja näkyy vahvuutena toteutuksissa. Auditointihaastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että koska ammattikorkeakoulu on aktiivinen ja verkostoitunut toimija alueellaan, työelämälähtöisyyden vahvistamista koulutuksen suunnittelussa olisi mahdollista tehdä vielä entistä suunnitelmallisemmin kaikilla koulutusaloilla. Auditointiryhmä suosittelee, että ammattikorkeakoulu kehittää muun muassa yhteistyötapaamisista, opinnäytetöistä, harjoitteluista, työelämäjaksoilta ja alumneilta saatavan tiedon nykyistä järjestelmällisempää hyödyntämistä koulutuksen suunnittelussa.

Erinomaiseksi esimerkiksi työelämälähtöisestä koulutusten suunnittelusta auditointiryhmä nostaa asiakaslähtöisesti rakennetun joustavan Master School-toimintamallin, jossa mahdollistuu monialainen työelämäläheinen kehittäminen. Lisäksi osa tutkinto-ohjelmista ja opintokokonaisuuksista on suunniteltu aidosti monialaisiksi. Toimintamalli mahdollistaa joustavat ja yksilölliset opintopolut sekä tarjoaa mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen.

Kansainvälisyyden ja jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia voisi hyödyntää nykyistä enemmän

Koulutusten kansainvälisyyttä on vahvistettu strategisilla valinnoilla, läpileikkaavana teemana osana opetussuunnitelmien kehittämistä sekä Global+ -ohjelmalla. Auditointihaastatteluiden perusteella korkeakoulussa on monipuoliset mahdollisuudet kansainvälistymiseen, mutta niitä tunnistetaan ja hyödynnetään vielä melko vähän. Auditointiryhmä suosittelee, että kansainvälistymisen mahdollisuuksia selvitetään ja hyödynnetään järjestelmällisesti yhdessä alueen muiden toimijoiden ja opiskelijoiden kanssa. Lisäksi vieraskielisen opetuksen tarjontaa tulee lisätä kansainvälisten opiskelijoiden houkuttelemiseksi.

Auditointiaineiston perusteella Lapin ammattikorkeakoulu on nostanut yhdeksi kehittämiskohteekseen jatkuvan oppimisen kehittämisen. Myös haastatteluiden perusteella jatkuvaa oppimista ollaan korkeakoulussa vahvistamassa laaja-alaisesti. Jatkuvan oppimisen

kehittämissuunnitelmassa tutkintotavoitteisen koulutuksen opintopisteytetyt koulutukset on huomioitu osana jatkuvan oppimisen tarjontaa. Tämä on hyvä lähtökohta jatkuvan oppimisen vahvistamiselle ja kehittämiselle, mutta vaatii vielä auditointiryhmän näkemyksen mukaan yhteiskehittämistä ja strategista suunnittelua sekä ajattelun laajentamista entistä asiakaslähtöisemmäksi. Auditointiryhmä suosittelee jatkuvan oppimisen strategisten tavoitteiden ja keskeisten kohderyhmien nykyistä selkeämpää määrittelyä ja hyödyntämistä jatkuvan oppimisen suunnittelussa.

Koulutusten ja opetuksen suunnitteluun ja seurantaan on selkeät prosessit

Lapin ammattikorkeakoulu on systemaattisesti ja pitkäjänteisesti kehittänyt tavoite- ja tulosinformaation hyödyntämistä ja seurantaa koulutusten suunnittelussa. Korkeakoulussa koulutusten suunnittelu ja opetussuunnitelmien laadinta etenevät määritellyn prosessin ja vuosikellon mukaisesti. Osaamisaluejohtaja hyväksyy opetussuunnitelmat. Suunnitteluprosesseilla on erikseen määritellyt vastuuhenkilöt. Opetussuunnitelmaprosessissa on tarkasti kuvattu työelämärelevanssin vahvistaminen osana opetussuunnitelmatyöskentelyä. Osaamisperustaiset arviointikriteerit laaditaan niin, että ne tukevat osaamisen kehittymistä. Auditointihaastattelujen ja työpajasta saadun aineiston perusteella korkeakoulun henkilöstö on sitoutunut laatujärjestelmän mukaiseen prosessiin opetuksen suunnittelussa, ja prosessin käytännön toteutus on integroitunut yhteisölliseksi toimintamalliksi.

Lapin ammattikorkeakoulun tarjoamien tutkintojen kuvaukset vastaavat Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallista viitekehystä. Opiskelijoiden työmäärä määritellään ECTS-periaatteiden mukaisesti ja koulutuksilla on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Vuonna 2020 päivitetyissä opetussuunnitelmissa osaaminen kuvataan työelämässä vaadittavana osaamisena. Auditointiaineiston perusteella Lapin ammattikorkeakoulussa osaamisperustaisuuden vahvistaminen on ollut järjestelmällistä viimeisen kuuden vuoden aikana ja se on kehittynyt entistä konkreettisempaan suuntaan ottaen huomioon eri kompetenssien yhdistämisen. Auditointiryhmä kannustaa osaamisperustaisten toimintamallien jatkuvaan kehittämiseen.

Lapin ammattikorkeakoulu on kehittänyt ja laajentanut erilaisten oppimisympäristöjen käyttöönottoa sekä digitaalisesti että kampuksilla. Auditointivierailulla auditointiryhmä vakuuttui kampuksella olevan ENVI-oppimisympäristön pedagogisen käytön suunnitelmallisuudesta ja tutkimusperustaisesta kehittämisestä. Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella TKI-toiminnan nykyistä järjestelmällisempi integroituminen osaksi opetuksen prosesseja on tunnistettu mahdollisuudeksi kehittää ja monipuolistaa opetusmenetelmiä ja hyödyntää oppimisympäristöjä osaamistavoitteiden saavuttamisessa.

Opiskelijoiden osallistamiseen ja taiteelliseen toiminnan hyödyntämiseen tulee kiinnittää huomiota

Lapin ammattikorkeakoulun johdon mukaan korkeakoulu vastaa opiskelijoiden osallistamisesta koulutusten suunnitteluun ja kehittämiseen. Auditointihaastattelujen mukaan myös

opiskelijakunta ROTKO on ottanut vastuuta opiskelijoiden osallistamisesta. Auditointiryhmä ei kuitenkaan saanut selkeää kuvaa opiskelijoiden osallistamisesta koulutuksen suunnitteluprosesseihin. Auditointiryhmä suosittelee, että korkeakoulu tunnistaa nykyistä paremmin, missä koulutusten suunnittelu- ja kehittämisprosesseissa ja opetussuunnitelmatyön eri vaiheissa opiskelijoiden osallistaminen on oleellista sekä miten ja kuinka paljon opiskelijoita prosessien eri vaiheissa osallistetaan. Opiskelijoita osallistettaessa korkeakoulun tulee varmistaa, että suunnittelu- ja kehittämisprosesseihin osallistuu koulutusten eri toteutustavoilla opiskelevia opiskelijoita.

Auditointiaineiston ja auditointivierailun perusteella auditointiryhmä ei saanut selkeää näyttöä siitä, että taiteelliseen toimintaan pohjautuva suunnittelu olisi kiinteä osa koulutuksen suunnittelun prosesseja ja arkea. Auditointiryhmä suosittelee, että kuvataidekoulutuksen osaamista ja taiteellista toimintaa hyödynnetään nykyistä enemmän esimerkiksi monialaisten koulutusten suunnittelussa.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Koulutuksen toteutus on työelämälähtöistä yhdistäen teorian käytäntöön

Toteutusta ohjaa osaamisperustaisuus: opiskelija- ja oppimiskeskeisyys, yksilölliset opintopolut, hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (AHOT), työelämälähtöisyys sekä arviointikriteerien osaamisperustaisuus. Opiskelun ja opetuksen prosessit ja Peppi-ekosysteemin vuosikello raamittavat toimintaa. Toteutus vaatii opetus- ja ohjaushenkilöstön tiimityötä ja yhteistyötä tukipalveluiden kanssa. Henkilöstö on sitoutunut kehittämiseen ja opiskelijakeskeisten ratkaisujen pilotointiin (mm. käänteinen opetus, harjoittelun ohjauksen menetelmät). Pedagogisten ratkaisujen merkitys opiskelijan ja opettajan hyvinvoinnille tunnistetaan. Osaamisen kehittymistä tuetaan ohjauksen, arvioinnin ja palautteen kautta. Pedagogiset menetelmät vaihtelevat osaamistavoitteiden, opiskelijan ja oppimisympäristön mukaan. Opiskelijavalintaperusteet ovat läpinäkyvät opiskelijavalintaprosessin mukaisesti, huomioiden kohderyhmät ja hakutavat.

Yksilöllisiä ja joustavia opintopolkuja tuetaan OPSien modulaarisuudella. Tavoitteena on lisätä yhteisiä opintoja, poistaa päällekkäisyyksiä ja vahvistaa profiloitumista. Opiskelija laatii opiskelusuunnitelmansa huomioiden tilanteensa ja tavoitteensa. Opintoja voi valita muista korkeakouluista. Opiskelijan työsuhde ja AMKin hankkeet luovat mahdollisuuksia työn opinnollistamiseen, jota on edistetty pitkään, mutta käytön laajentuminen on hidasta. Opinnollistaminen sisällytetään koulutuksen ja TKI:n kehittämisohjelmaan.

Opinnäytetyöt ovat työelämän toimeksiantoja (kehittämis- tai tutkimustehtävä, päiväkirja- tai portfoliomuoto). Opinnäytetyöohjeet ovat yhtenevät huomioiden tutkinnon tason. Ohjaus- ja hallintajärjestelmä Wihi selkeyttää opiskelijapalautteen pohjalta jatkuvasti kehitettyä prosessia. Viimeisimpinä vahvistettiin YAMK-opinnäytetyön arviointikriteereiden osaamisperustaisuutta. Opinnäytetyösopimukset uudistettiin valtakunnallisen hankkeen pohjalta. Sopimuksista, tietosuojasta ja aineistonhallinnasta on järjestetty koulutuksia. Sopimukset koetaan vaikeiksi, minkä vuoksi niistä hankitaan selkoversio. Ohjaajille laaditaan opas.

Ohjauksessa huomioidaan opiskelijan yksilölliset tarpeet

Opinto-ohjaajilla ja opetushenkilöstöllä on iso rooli ohjauksessa, mutta ohjaus ja neuvonta sisältyvät jokaisen työhön. Kantavia periaatteita ovat opiskelijakeskeisyys, opiskelijan toimijuus sekä ohjauksen oikea-aikaisuus ja saatavuus. Opiskelijan osallistuminen, tavoitteet ja tulkinta ovat ohjauksen lähtökohta. Ohjauksessa hyödynnetään mm. vahvuusperustaista lähestymistä. Pepin ohjauspalvelussa opinto-ohjaajalla on käytössä seuranta- ja ennustegraafit opintojen seurantaan. Opiskelija saa omat graafit: tarkoituksena on motivoida opiskelemaan ja ennaltaehkäistä keskeytymisiä. Opetushenkilöstö seuraa opiskelijan edistymistä opintojaksoilla.

Tarvittaessa konsultoidaan opinto-ohjaajaa, joka kontaktoi opinnoissa viivästynyttä, toisinaan myös opinnot keskeyttänyttä.

Opinto-ohjaajan ja opettajatutorin tehtävät arvioitiin v. 2019, koska mm. yksilöllisesti etenevien opiskelijoiden määrä kasvoi. Ryhmäkohtainen opettajatutormalli toimi kirjavasti: ohjaus oli osin pirstaleista ja opettajan ohjausvastuuta oli siirtynyt opettajatutorille. Mallista luovuttiin ja panostettiin opinto-ohjaajien määrään, ohjauksen kehittämiseen ja kaikkien ohjausvastuuseen. Lähes kaikissa koulutuksissa on kokoaikainen opinto-ohjaaja, jonka tukena ovat kansainvälisten koulutusten koordinaattori ja tiiminvetäjä. Ohjaustoimijoiden rooleja selkiytetään, esim. opetushenkilöstön puuttumisessa opiskelijan opintojen viivästymiseen ja tiedonkulussa opinto-ohjaajalle on kehittämistarve.

Opinto-ohjaajat, avoimen AMKin asiantuntija, opiskelijakunnan ja kuraattoripalveluiden edustajat muodostavat ohjauksen ja hyvinvoinnin työryhmän. Työryhmän jäseniä kuuluu opiskelun ja opetuksen prosessitiimeihin, ja he osallistuvat TKI-työhön. Työryhmä organisoi sidosryhmätapaamisia, esim. mielenterveydestä, joka havaittiin opiskelijoiden hyvinvoinnin riskitekijäksi (esim. työn ja opintojen yhteensovittamisen haaste, paine valmistua nopeasti). Opiskelijakunta toimii Lapin korkeakoulujen hankkeissa (esim. opiskelijoiden hyvinvointi) ja toteuttaa omia hankkeita (esim. vertaisohjaus). Korkeakouluissa on kehitetty ohjaustyökaluja, joiden laaja käyttö vaatii suunnittelua, priorisointia ja vaikuttavuusseurantaa. Uraohjaus on opiskelijapalautteen perusteella kehittämiskohde. Uraohjausta tehdään, mutta kokonaiskuva on pirstaleinen. Kehittämistyötä varten perustettiin monialainen työryhmä, jossa on myös opiskelijakunta. Kohderyhmäksi priorisoitiin tutkinto-opiskelijat.

Kuraattoripalvelut toimivat erityisesti opinto-ohjaajan työparina opiskelijahyvinvointiasioissa. Yhteistyö hakupalveluiden kanssa on tiivistä ja kehittyvää, haku- ja viestintäpalvelut tukevat valintaprosessissa. eOppimispalveluiden pedagoginen ja tekninen osaaminen on erittäin arvostettua opiskelijoiden ja henkilöstön keskuudessa, esim. MOOCien kehittämisessä eOppimispalvelut on mukana. Kansainvälistymispalveluita ei osata hyödyntää riittävästi, ja palvelujen yhteistyötä opinto-ohjaajien kanssa tulee kehittää.

Monimuoto- ja verkko-opinnot mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumatonta opiskelua. Joissakin opintojaksoissa voi valita opiskelun pääosin itsenäisesti, kampuksella lähiopetuksessa tai etänä. Monimuoto- ja verkko-opinnot vahvistavat opintojen saavutettavuutta ja Lapin pitovoimaa. Opiskelijoiden motivaatio opiskella kampuspaikkakuntien oppimisympäristöissä ja työantajien toimeksiannoissa on osin heikentynyt. Virtuaalisuuden ja paikallisuuden ristiveto on haastava, ja näkyy jossain määrin opiskelijoiden ja henkilöstön antamissa palautteissa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toteutusten monipuolistuminen	Työn opinnollistamisen laajentaminen
Opintojen ohjauksen vahvistuminen	Ohjauksen toimijoiden roolit, esim. uraohjauksessa
eOppimispalvelut	Ohjauksen kehittämishankkeiden tulosten hyödyntäminen
	Kansainvälistymispalvelujen hyödyntäminen

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Ohjauksen prosessit ja järjestelmät tukevat opiskelijoiden ohjausta ja opintojen etenemistä

Lapin ammattikorkeakoululla on selkeät opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista ja tutkintojen suorittamista koskevat säännöt ja määräykset sekä näitä tukevat oppaat. Ammattikorkeakoulu on tietoisesti kehittänyt ohjauksen prosesseja. Erityisenä vahvuutena auditointiryhmä näkee opintohallintajärjestelmään kehitetyn ohjauksen sovelluksen, jossa opinto-ohjaajalla on käytössä seuranta- ja ennustetiedot opiskelijoiden opintojen etenemisen seurantaan. Auditointihaastattelujen mukaan havaittuihin poikkeamiin opintojen etenemisessä reagoidaan myös nopeasti. Auditointivierailulla tuotiin esiin, että lähitulevaisuudessa kaikki opettajat voivat hyödyntää ohjauksen sovelluksesta saatavia tietoja. Myös opiskelijoilla on mahdollisuus seurata opintojensa etenemistä opintohallintajärjestelmän avulla.

Auditointiaineiston mukaan Lapin ammattikorkeakoulussa keskeisiä periaatteita ovat opiskelijakeskeisyys, opiskelijan toimijuuden vahvistaminen ja osallistava ohjaus. Itsearvioinnin mukaan ohjauksessa hyödynnetään muun muassa vahvuusperustaista lähestymistä. Auditointiryhmä ei auditointivierailun aikana saanut selkeää kuvaa vahvuusperustaisen ohjauksen mallin toimivuudesta, sillä auditointihaastatteluissa mallia ei tunnistettu. Auditointihaastatteluissa ja opiskelijoiden työpajassa kävi kuitenkin ilmi, että opiskelijat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä opinto-ohjaajilta ja opettajilta saamaansa opintojen ohjaukseen sekä opintojen joustavuuteen. Joillain opiskelijoilla oli myös kielteisiä kokemuksia opintojen ohjauksen ja joustavuuden toteutumisesta. Esimerkiksi osa opiskelijoista koki, että osaamisen tunnustamisen prosessi toimii hyvin, mutta osalla oli kokemuksia siitä, että osaamisen tunnustamisen käytännöt eivät ole johdonmukaisia ja selkeitä. Auditointiryhmä suosittelee, että ammattikorkeakoulussa varmistetaan ohjauksen prosessien ja joustavien opintopolkujen yhdenmukainen käytännön toteuttaminen kaikilla koulutusaloilla.

Opiskelijatyöpajassa nousi esiin, että opintojen sujuvaa etenemistä Lapin ammattikorkeakoulussa tukisi lähi- ja etäopetuksen nykyistä tarkoituksenmukaisempi toteuttaminen ja aikatauluttaminen. Opiskelijat toivoivat, että lähiopetusta järjestettäisiin kokonaisina päivinä ja että lähiopetuksessa keskityttäisiin erityisesti sellaisten aiheiden opiskeluun, jotka edellyttävät läsnäoloa. Auditointiryhmä kannustaa ammattikorkeakoulua tarkastelemaan yhdessä opiskelijoiden kanssa lähi- ja etäopetuksen entistä tarkoituksenmukaisemman toteuttamisen mahdollisuuksia.

Opetuksen vahvuutena on keskusteleva ilmapiiri opettajien ja

opiskelijoiden välillä

Auditointivierailun aikana työpajaan osallistuneet opiskelijat nostivat Lapin ammattikorkeakoulun vahvuuksiksi opettajien joustavuuden ja ammattitaidon sekä keskustelevan ilmapiirin opettajien ja opiskelijoiden välillä. Auditointihaastattelujen sekä opiskelijoiden ja opettajien työpajojen mukaan Lapin ammattikorkeakoulussa opetuksessa käytetään monipuolisesti erilaisia opetus- ja ohjausmenetelmiä. Osaamistavoitteiden saavuttamista tuetaan esimerkiksi ryhmäohjauksella, itse- ja vertaisarvioinnilla sekä ohjaavalla palautteella. Työpajassa opiskelijat kuitenkin toivoivat nykyistä enemmän henkilökohtaista palautetta tavoitteiden saavuttamisesta.

Lapin ammattikorkeakoulussa on käytössä toimivat digitaaliset opiskelu- ja viestintäalustat. Opiskelijatyöpajassa kuitenkin esitettiin, että opettajat voisivat käyttää esimerkiksi Moodle-alustaa nykyistä monipuolisemmin. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajille tarjotaan tarvittaessa koulutusta tai tukea Moodle-alustan monipuolisiin käyttömahdollisuuksiin sekä kannustetaan henkilökohtaisen palautteen antamiseen.

Myös opetuksen työelämäläheisyys tuotiin työpajoissa esiin Lapin ammattikorkeakoulun vahvuutena. Opiskelijoiden työpajoissa nostettiin kuitenkin esiin harjoitteluihin liittyviä haasteita. Opiskelijat kaipasivat erityisesti harjoittelun ohjausta ja tukea harjoittelupaikkojen löytämiseen. Myös harjoittelun ajankohtaan suhteessa opiskeltavan alan vuosisykliin tulisi opiskelijoiden näkemyksen mukaan kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Lapin ammattikorkeakoulussa opetuksessa hyödynnetään ja kehitetään erilaisia digitaalisia ja fyysisiä oppimisympäristöjä, jotka tukevat opiskelijoiden työelämäläheistä osaamisen kehittymistä. Esimerkiksi ENVI-oppimisympäristössä opiskelijoilla on mahdollisuus myös itsenäiseen hoitotyön taitojen harjoitteluun. Auditointivierailun ja -haastattelujen perusteella Lapin ammattikorkeakoulussa TKI-toiminta ja opetustoiminta ovat linkittyneitä toisiinsa. Opiskelijoita osallistetaan TKI-toimintaan kehittämisympäristöjen ja TKI-projektien kautta. YAMK-koulutuksissa on vahva TKI-sidonnaisuus. Auditointihaastattelussa nousi kuitenkin esiin, että TKI-toiminnan tuloksia voitaisiin hyödyntää opetuksessa nykyistä enemmän. Lisäksi TKI-toiminnan ja opetuksen yhdistämisessä voitaisiin hyödyntää monialaisuutta nykyistä vahvemmin. Auditointiryhmä suositteleekin selvittämään entistä monipuolisempia tapoja hyödyntää TKI-toiminnan tuloksia opetuksessa sekä sitä, miten TKI-toiminnan ja opetuksen yhdistämisessä voitaisiin nykyistä vahvemmin hyödyntää monialaisuutta ja taiteellista toimintaa.

Yhtenäisten tuki- ja hyvinvointipalveluiden riittävyys on varmistettava kaikilla kampuspaikkakunnilla

Lapin ammattikorkeakoulussa on ajantasainen vuonna 2023 päivitetty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma konkreettisine toimenpiteineen. Opettajien työpajan mukaan saavutettavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Opiskelijoiden ohjauksen ja hyvinvoinnin kehittämisen tukena ammattikorkeakoulussa on monialainen ohjauksen ja hyvinvoinnin työryhmä. Työryhmässä on myös opiskelijakunnan edustaja. Opiskelijoiden hyvinvointi nousi

auditointivierailulla esiin tärkeänä kehittämisen kohteena. Opiskelijoiden hyvinvointia kehitetään muun muassa erilaisilla hankkeilla, joissa myös Lapin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta on mukana. Auditointihaastatteluissa ja opiskelijoiden työpajoissa nousi kuitenkin esiin hyvinvointipalveluiden riittämättömyys ja esimerkiksi kuraattoripalveluiden ruuhkautuminen.

Lapin ammattikorkeakoulussa hallinto- ja tukipalvelut tuotetaan LUC-konsernin yhteisissä LUC-palveluissa. Auditointihaastatteluissa tuli esiin hallinto- ja tukipalvelujen toimijoiden vahva tahtotila ja sitoutuminen toimivien palvelujen tuottamiseen. Auditointihaastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että koska tukipalvelut on ulkoistettu, ne koetaan osittain irralliseksi ammattikorkeakoulusta ja tämä tuo myös johtamiseen liittyviä haasteita. Tukipalveluissa tehdään yhteistyötä ammattikorkeakoulun toimijoiden kanssa, mutta auditointiryhmän saaman näkemyksen mukaan tarvetta yhteiselle keskustelulle ja kehittämiselle on edelleen. Auditointihaastatteluissa tuli myös esiin, että opiskelijapalveluiden saatavuudessa on eroja eri kampusten välillä. Auditointiryhmä suosittelee, että yhteistä keskustelua LUC-palvelujen ja ammattikorkeakoulun välillä jatketaan. Tuki- ja hyvinvointipalveluiden riittävyyttä tarpeeseen nähden tulee arvioida ja laatia toimenpiteet riittävien ja yhtenäisten palveluiden varmistamiseksi kaikilla kampuspaikkakunnilla.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelija- ja työelämäpalautteiden käsittely

Osaamisaluejohtajat, kehittämispäälliköt ja osaamispäälliköt seuraavat ja analysoivat koulutusten laatua, vetovoimaa, vaikuttavuutta ja valmistuneiden työllistymistä. Osaamispäällikkö vastaa henkilöstönsä sitouttamisesta strategian toteuttamiseen ja AMKin prosessien mukaiseen toimintaan, kuten opetuksen ja opintotarjonnan suunnittelun, opetuksen toteuttamisen, ja TKI-työn prosessit. Opetus- ja ohjaustyössä toimivan vastuulla on toimia osaamisperustaisuuden periaatteiden mukaisesti, seurata opiskelijan osaamistavoitteiden saavuttamista, tukea opinnoissa sekä toteuttaa työelämäyhteistyötä ja havainnoida muuttuvia osaamistarpeita. TKI-toiminta vahvistaa osaamista sekä koulutusten sisältöjen ja toteutustapojen uudistumista. Kehittämisen koordinoinnin työryhmä tukee koulutuksen ja TKI:n johtamisen kokonaisuutta ja kehittämistä sekä LUC palveluiden toimintaa suhteessa AMKin kehittämisen kokonaisuuteen. Työryhmä laatii vuosittaisen sisäisten auditointien ja arviointien suunnitelman.

Laadun ja tuloksellisuuden vaatimusten yhteensovittaminen on toistuva keskustelun aihe henkilöstön kanssa. Esimerkiksi entistä heterogeenisemmat ja isommat opiskelijaryhmät, yksilölliset opintopolut ja vaihtoehtoiset toteutukset herättävät keskustelua laadusta ja opiskelijan osaamisen pirstaloitumisesta.

Opiskelijapalautejärjestelmään sisältyy opintojen aikainen opintopalaute, valmistumisvaiheen valtakunnallinen AVOP-palaute ja uraseurantapalaute viisi vuotta valmistumisen jälkeen. Peppi-ekosysteemissä voi opintopalautetta antaa opintojaksokohtaisesti koko toteutuksen ajan ja loppupalautetta toteutuksen päättyessä. Opettajan tehtävä on reagoida palautteeseen ja antaa vastapalaute. Määrämuotoisten kyselyjen lisäksi toteutetaan tarvittaessa muita kyselyjä, esim. opiskelijakunnan kysely monimuoto-opinnoista tai AMKin tutkijan tekemä kysely ohjauspalvelun kehittämiseksi Peppiin. Opintojen aikana opiskelija antaa palautetta ja kehittämisesityksiä myös opetuksen ja harjoittelun tilanteissa sekä spontaaneissa tapaamisissa. Opiskelijapalautteita tarkastellaan vahvuuksien ja kehittämiskohteiden näkökulmista. Palautteiden perusteella tunnistetaan koko AMKia koskevat kehittämiskohteet ja sovitaan toimenpiteistä sekä vuoropuhelusta opiskelijoiden kanssa. Yksi esimerkki koko AMKia koskevasta toimenpiteestä opiskelijapalautteiden perusteella on sopimus vastaustakuu-palvelulupauksesta, opiskelijoiden yhteydenottoihin vastaamisesta sovitussa ajassa. Lupaus on vastavuoroinen, koko korkeakouluyhteisöä koskeva. Toimenpiteestä sovittiin opiskelijakunnan kanssa. Opiskelijakunnan ja AMKin yhteistyö koulutuksen arvioinnissa ja kehittämisessä on entistä tärkeämpää isojen globaalien haasteiden, ja kehittämissuuntien (kuten Digivisio 2030), vaikuttaessa koko korkeakouluyhteisöön.

Opintojen aikaisen palautteen keruu on ollut kehittämisen kohde pitkään (ulkoinen auditointi

2017). Opintopalautteen vastausasteet ovat edelleen matalia, vaikka asiasta on tiedotettu koulutuksissa ja palautekokonaisuudesta on toteutettu tiedotuskampanja opiskelijakunnan kanssa. Opintopalautteen antamista on helpotettu osana Pepin käytettävyyttä: palautetta voi antaa suoraan opiskelijan työpöydältä sekä sähköpostiin tulevasta linkistä. Samoin vastapalaute nousee opiskelijan työpöydälle. Vastausasteen parantamiseen on etsitty keinoja opiskelijakunnan kanssa viimeksi keväällä 2022. Motivoivaksi tekijäksi nähdään vastapalaute ja palautteen vaikutuksesta viestiminen. Koulutusten tiimit ovat tietoisia tilanteesta ja vaadittavista toimenpiteistä, ja tilannetta seurataan aktiivisesti. AVOPin vastausaste on korkea, ja palautteen laadussa on ollut nouseva trendi (Lapin AMK nousi opiskelijapalautteessa maan viidenneksi parhaaksi). Uraseurantapalautteen ajankohtainen tieto työelämän osaamistarpeista on tärkeää koulutuksen kehittämiselle.

Opiskelija- ja työelämäpalautteet sisältyvät prosessien toimintaohjeisiin ja prosessien mittareihin. Tuloksia käsitellään johtoryhmissä, koulutusten tiimeissä, henkilöstöinfoissa, AMKin työryhmissä sekä koulutusten opiskelija- ja työelämätapaamissa. Yhteiskunnassa ja työelämässä tunnistettu kehittämistarve voi johtaa esimerkiksi uuden tutkintokoulutuksen tai jatkuvan oppimisen koulutuksen suunnitteluun tai olemassa olevan koulutuksen päivittämiseen. Teema-arviointien tulokset huomioidaan arvioinnissa ja kehittämisessä, viimeisimpänä liiketalouden koulutusten arviointi 2022.

Valtakunnalliset ja alueelliset strategiat ja suositukset ohjaavat koulutusten kehittämistä. Esimerkiksi lausuntokierroksella olevan jatkuvan oppimisen kansallisen strategian mukaan korkeakoulut tarjoavat laadukasta, kasvaviin TKI-panostuksiin perustuvaa koulutusta ja huippuosaamista myös jatkuvana oppimisena. Työyhteisöjen kanssa yhdessä tekeminen korostuu entisestään. Suositukset ja linjaukset pienistä osaamiskokonaisuuksista tulevat määrittämään toimintaa (EU-neuvosto, kansallinen linjaus).

Koulutusten ja palveluiden vahvan yhteistyön tarpeellisuus

Hallinto- ja tukipalvelut tuotetaan ydintoiminnalle LUC palveluissa. Palveluiden toiminta on kuvattu AMKin koulutuksen prosesseissa ja toimintaohjeissa. Palveluiden hahmottaminen on ollut haastavaa. Palvelujen kanssa käydään jatkuvaa vuoropuhelua toimintojen kehittämiseksi opiskelijoiden ja henkilöstön tarpeiden pohjalta.

Kansainvälisissä koulutuksissa on kehitettävää opiskelijavalinnoista koulutusten toteutuksiin, jotta opiskelijat sitoutuvat opiskeluun ja kiinnittyvät alueen työelämään. Kansainvälistymisessä palveluiden ja koulutusten yhteistyö vaatii tietoisuutta toinen toisensa tekemisistä, valtakunnallisesta ja paikallisesta työstä, tärkeimmistä verkostoista jne. Yhteinen työalusta, tapaamiset ja kv-opiskelijan polun kuvaus ovat hyviä avauksia.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Opiskelijapalautejärjestelmä	Opintopalautteen vastapalaute
Koulutusten systemaattinen arviointi ja kehittäminen	Palautteiden vaikuttavuudesta viestiminen opiskelijoille

Yhteistyö opiskelijakunnan kanssa palautemenettelyjen kehittämiseksi

Kansainvälisten koulutusten veto- ja pitovoima

Monipuolinen vuoropuhelu opiskelijoiden muuttuvien tarpeiden mukaisesta kehittämistyöstä

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Lapin ammattikorkeakoulussa kerätään aktiivisesti palautetta

Lapin ammattikorkeakoulun vuosisuunnittelu pitää sisällään monipuolisen opiskelijapalautteen keräämisen. Opiskelijapalautekokonaisuuteen sisältyvät opintojen aikainen opintopalaute, valmistumisvaiheen valtakunnallinen AVOP-palaute ja uraseurantapalaute viisi vuotta valmistumisen jälkeen. Opintojaksokohtaista palautetta kerätään toteutuksen aikana opintohallintojärjestelmässä vapaaehtoisen välipalautteen ja loppupalautteen muodossa. Opiskelijatyöpajojen mukaan osa opettajista kerää opintojaksoista myös epämuodollista palautetta opetuksen ja osaamisen kehittymisen varmistamiseksi. Opiskelijatyöpajassa tuli ilmi, että opettajat reagoivat opiskelijoiden palautteeseen pääosin positiivisesti ja ottavat palautteen huomioon opetuksen kehittämisessä. Opiskelijat kuitenkin toivovat entistä aktiivisempaa tiedottamista siitä, mihin kehittämistoimiin palaute on johtanut. Auditointiryhmä piti hyvänä käytäntönä joidenkin opettajien tapaa ennen opintojakson alkua kertoa siitä, miten aiempi palaute on vaikuttanut alkavan opintojakson sisältöön.

Vastuuopettajan tehtävä on reagoida opintojaksopalautteeseen ja antaa vastapalaute opiskelijoille. Auditointihaastattelujen ja opiskelijatyöpajojen mukaan useat opettajat antavat vastapalautetta, mutta vastapalautteesta saavat tietää ainoastaan opiskelijat, jotka ovat itse vastanneet palautekyselyyn. Auditointiryhmä suosittelee vastapalautteen määrän lisäämistä ja kehittämistä niin, että siitä saisivat tietää kaikki opiskelijat mukaan lukien opiskelijat, jotka eivät vastanneet opintojaksopalautteeseen. Tämä voisi jatkossa kannustaa kaikkia opiskelijoita osallistumaan nykyistä aktiivisemmin palautteen antamiseen. Palautteiden ja vastapalautteiden yhteinen käsittely opiskelijoiden kanssa esimerkiksi työpajoissa voisi myös motivoida opiskelijoita vastaamaan opintojaksopalautteeseen. Auditointihaastatteluiden mukaan Lapin ammattikorkeakoulussa on tehty aktiivista yhteistyötä opiskelijakunnan kanssa opiskelijoiden vastausaktiivisuuden lisäämiseksi. Auditointiryhmä kannustaa yhteisen kehittämistyön jatkamiseen, jotta voidaan varmistaa riittävän palautetiedon saaminen koulutusten kehittämiseksi.

Auditointihaastatteluiden ja opiskelijatyöpajan perusteella opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta monella eri tavalla. Myös opiskelijakunta ROTKO kerää opiskelijoilta palautetta. Auditointiaineiston mukaan palautteiden käsittelyyn on selkeät prosessit, joiden mukaan palautteita käsitellään ammattikorkeakoulun eri ryhmissä sekä työelämän ja opiskelijoiden kanssa. Auditointihaastattelujen mukaan palautteeseen ja laatupoikkeamiin reagoidaan mahdollisimman nopeasti. Hyvänä esimerkkinä opiskelijoiden palautteeseen reagoinnista auditointihaastatteluissa nousi esiin opiskelijakunnan kanssa yhdessä tehty vastaustakuu, joka varmistaa opiskelijoiden yhteydenottoihin vastaamisen tietyssä ajassa.

Auditointiaineiston ja -haastattelujen mukaan henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan korkeakoulukonsernin yhteisten hallinto- ja tukipalveluiden kehittämisessä. LUC-konsernitason kehittäminen tuottaa pitkällä aikavälillä synergiaa, vaikka kehittäminen on vielä kesken. Auditointihaastattelujen mukaan hallinto- ja tukipalvelut keräävät runsaasti palautetta kehittääkseen eri toimintoja. Palautetta kerätään muun muassa IT-palveluista, hakijapalveluista ja kansainvälisistä palveluista. Lisäksi palautetta saadaan arjen opiskelija- ja opettajakohtaamisissa. Hyvänä palautteen keräämisen käytänteenä auditointiryhmä piti muun muassa IT-palveluiden vuosittain keräämää sisäistä palautetta ja palautteen käsittelyä.

Auditointihaastatteluissa nousi esiin, että aktiivisessa palautteen keräämisessä haasteena on se, että erilaisia palautekyselyitä tulee opiskelijoiden vastattavaksi hyvin usein. Auditointiryhmä suositteleekin, että Lapin ammattikorkeakoulussa tarkastellaan ja arvioidaan palautekyselyiden määrää ja sisältöä ja selvitetään yhdessä opiskelijakunnan kanssa mahdollisuutta yhdistää palautekyselyitä. Palautekyselyiden yhdistämisessä kannattaa ottaa huomioon myös erillisten tukipalveluiden palautekyselyiden mahdollinen yhdistäminen ja synkronisointi koulutuksen palautekyselyiden kanssa.

Koulutusten kehittämisessä vahvistetaan koulutusten työelämäläheisyyttä

Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella Lapin ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmä tukee koulutuksen laadun seurantaa ja analysointia. Koulutusten toteutusta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti vuosikellon mukaisesti. Osaamisaluejohtajat, kehittämispäälliköt ja osaamispäälliköt seuraavat ja analysoivat koulutusten laatua, vetovoimaa, vaikuttavuutta ja valmistuneiden työllistymistä. Opintojaksojen osaamistavoitteiden toteutumisen seuranta on vastuuopettajan vastuulla.

Auditointihaastatteluissa tuli selkeästi esiin, että Lapin ammattikorkeakoulussa tietoa koulutusten työelämäläheiseksi kehittämiseksi saadaan alueellisissa verkostoissa ja sidosryhmiltä muun muassa sopimuskumppanuuksien kautta. Sidosryhmien mukaan työelämässä tapahtuvia muutoksia ja työelämän tarpeita kuunnellaan Lapin ammattikorkeakoulussa aktiivisesti. Virallisten neuvottelukuntatapaamisten tai sopimuskumppanuuteen perustuvien tapaamisten lisäksi sidosryhmien on helppo antaa palautetta myös henkilökohtaisella tasolla. Sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella muutoksia tehdään opintojen sisältöihin ja toteutuksiin ja myös uusia koulutuksia on kehitetty työelämän tarpeen mukaan ja yhdessä työelämän kanssa.

Itsearviointiaineiston mukaan Lapin ammattikorkeakoulu sai vertaisoppimisessa kehittämisideoita koulutusten kehittämiseen, kuten erilaisten aineistojen entistä järjestelmällisemmän hyödyntämisen ja niistä keskustelemisen työelämän edustajien kanssa. Auditointihaastatteluissa tuli esiin, että sopimuskumppanuuksiin ja henkilökohtaisiin keskusteluihin perustuvan palautteen keräämisen lisäksi olisi hyvä olla myös muita tapoja kerätä sidosryhmiltä palautetta ja käsitellä sitä heidän kanssaan koulutusten kehittämiseksi. Palautteen keräämisessä ja käsittelyssä yhdessä sidosryhmien kanssa oli myös eroja koulutusalojen välillä. Auditointiryhmä suosittelee, että palautteen keräämistä sidosryhmiltä ja palautteen käsittelyä yhdessä sidosryhmien kanssa

kehitetään entistä järjestelmällisemmäksi ja vahvemmaksi kaikilla koulutusaloilla. Sidosryhmäpalautetta voidaan entistä järjestelmällisemmin hyödyntää myös jatkuvan oppimisen koulutus tarjonnan kehittämisessä.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Digitaaliset palvelut

Peppi-ekosysteemi on selkiyttänyt työtä, vähentänyt käsityötä ja vahvistanut opiskelijakeskeisyyttä. Opetustarjonnan suunnittelu ja hallinnointi ovat samassa järjestelmässä. Toteutussuunnittelun yhteydessä integraatio luo automaattisesti Moodleen työtilan. Osaamisen tunnistamisen ja tunnustaminen on edistynyt eAHOToinnilla. Moodleen palautettavien tehtävien aikataulut näkyvät Tuudon lukujärjestyksissä. Lisäksi opiskelijat voivat ilmoittautua ja varata tiloja, ja yritykset ja organisaatiot voivat ilmoittaa työ- ja harjoittelupaikkoja Tuudossa.

Verkosto- ja työelämäyhteistyö

Koulutusten verkostot ovat merkityksellisiä koulutusten suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä. Esim. sosiaalialan AMK-verkoston kuukausitapaamisissa käsitellään alan ajankohtaisia kehityssuuntia. Rakennusmestarikoulutus käynnistyi alan työelämäverkoston tukemana. Kuvataiteen AMK-verkoston Yli vaaran vuosien -hankkeessa kehitettiin yhteisiä opiskelijakeskeisiä toimintamalleja ja oppimisympäristöjä. Verkosto suunnittelee kuvataiteen erikoistumisopintoja kuvataiteilijoiden työllistymisen parantamiseksi. Työelämä- ja yhteiskuntatiedosta järjestetään vuosittain yhteinen webinaari. Urheilun ja valmennuksen lajiliittoyhteistyö (esim. Suomen Palloliitto) on ollut merkittävä liikunnanohjaajakoulutuksen uusien opintopolkujen suunnittelussa henkilöille, joilla on työelämäosaamista, mutta joilta puuttuu korkeakoulututkinto. Yhteistyö Olympiakomitean ja Lapin urheiluakatemian kanssa vahvistaa koulutuksen suunnittelua ja toteutusta.

Machine Learning and Data Engineering -tutkintokoulutus suunniteltiin työelämän kanssa. Suunnittelu pohjautui osaamistarpeista saatuun ennakointitietoon. YAMK-koulutus Uudistuvan teollisuuden asiantuntija vastaa alan digitaalisuuden ja automatisaation kasvun tuomaan osaamistarpeeseen. Koulutuksen suunnittelu perustui yrityskyselyihin sekä teknologiateollisuuden ja OPH:n tulevaisuuskatsauksiin.

Master School

Koulutusten yhteinen YAMK-OPS lisää opiskelijoiden valinnanvapautta ja opintopolkujen mahdollisuuksia. Aiemmin opinnoissa oli enintään 10 op vapaasti valittavia opintoja. Nyt noin kolmasosa opinnoista on vapaasti valittavia, monialaisia profiloivia opintoja. Opinto-ohjaaja tukee opiskelijoita valinnoissa. YAMKissa on uudistettu myös valintatapoja ja lisätty ympärivuotista tutkintokoulutus- ja avoin AMK-tarjontaa. YAMKin vetovoima on vahvistunut,

opiskelijatyytyväisyys on parantunut ja jatkuvan oppimisen opintopistemäärät ovat kasvussa.

Opintojen ohjaus

Kaikkien AMKin toimijoiden ohjausvastuun korostaminen ja ohjaustoimijoiden tiimi ovat vahvistaneet opiskelijoiden mahdollisuuksia hyvään ohjaukseen. Opetushenkilöstö on vahvistanut ohjausosaamistaan (oppimisen ohjaus). LUC-yhteistyössä on käynnistetty ohjausta ja hyvinvointia vahvistavia hankkeita (Digitaidot+, OKM myönsi erityisavustuksen korkeakouluopiskelijoiden hyvinvoinnin tukemiseksi Lapissa). Opiskelijan ohjauksen palvelukartta lisää opiskelijoiden tietoa palveluista. Hyvinvointia korkeakouluopintoihin – Hoksautuksia opintojen tukemiseksi on esimerkki hankkeessa kehitetystä ohjauksesta.

Aloittavien AMK-opiskelijoiden ensimmäistä opintojaksoa on kehitetty pitkäjänteisesti. Aluksi opinnot jakautuivat kaikille yhteiseen osioon ja alakohtaisiin osioihin. Seuraavaksi kokemusten ja opiskelijapalautteiden perusteella laadittiin ehjä viiden opintopisteen kokonaisuus. Vuodesta 2022 lähtien opiskelijat aloittavat opinnot Startti korkeakouluopiskeluun -opintojaksolla (tutkinto- ja avoimen AMKin opiskelijat) tai Perehtyminen korkeakouluopintoihin -opintojaksolla (ensisijaisesti korkeakouluväylän opiskelijat). Kansainvälisten opiskelijoiden erilaiset osaamistarpeet (kieli ja kulttuuri, Suomessa eläminen) on huomioitu. Opiskelijapalautteet ovat olleet hyviä ja opintojaksoja kehitetään edelleen.

Opintojen ohjauksen vahvuus näkyi pandemian aikana: koulutuksissa oli hyvä tietämys opiskelijoiden tilanteesta ja heitä tuettiin sen mukaan. Valmistumiset eivät viivästyneet normaaliin verrattuna eikä opiskelijapalautteissa ollut negatiivista poikkeamaa valtakunnalliseen palautteeseen verrattuna.

Valmistuvien AVOP-palautteen laadussa on ollut nouseva trendi: Lapin AMKista v. 2021 AMK-tutkintoon valmistuneet olivat viidenneksi tyytyväisimpiä opetukseen ja neljänneksi tyytyväisimpiä opintojen sisältöön ja opiskeluun yleensä. Opintojen ohjaukseen ja suunnitteluun oltiin kolmanneksi tyytyväisimpiä. Ohjaukseen oltiin tyytyväisiä tasaisesti kaikilla koulutusaloilla, alakohtaiset erot olivat pienempiä kuin monissa muissa AMKeissa.

Väyliä AMK-opintoihin

AMK-opintojen väylän laajuuden (15 op), sisällön ja valintaperusteiden muutos on saanut hyvää palautetta ammatillisen toisen asteen yhteistyöoppilaitoksilta. Väylä on selkeämpi ja enemmän mahdollisuuksia avaava. Väyläopintoihin hakeutuneiden ammatillisen toisen asteen opiskelijoiden määrät ovat kasvussa. AMK-opinnot Rovala-Opiston ja Lapin AMKin sosionomikoulutuksen yhteistyönä ovat avanneet tien tutkintokoulutukseen monelle opiskelijalle.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

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

Arviointialue II on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla erinomainen.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Kumppanuussopimuksiin perustuva sidosryhmäyhteistyö on järjestelmällistä, pitkäjänteistä ja tavoitteellista.
- Ammattikorkeakoulun TKI-toiminta on vahvasti kiinnittynyt alueen tarpeisiin ja Lapin ammattikorkeakoulu on haluttu TKI-kumppani.
- Kokeilukulttuuri on aidosti osa Lapin ammattikorkeakoulun arkea ja sitä tuetaan sisäisen strategiarahahaun avulla.

Kehittämissuositukset

- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja TKI-toiminnan laadullisten tavoitteiden määrittelyä tulee edelleen kehittää vaikuttavuuden entistä monipuolisemmaksi mittaamiseksi.
- TKI-toiminnasta ja sen tuloksista viestimistä sidosryhmille tulee kehittää entistä aktiivisemmaksi ja avoimemmaksi.
- Alumnitoiminnalle on hyvät perusrakenteet, mutta alumnitoiminnan kehittämistä tulee jatkaa ja samalla kasvattaa toiminnan vaikuttavuutta.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

AMKin yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy koulutuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksessa sekä aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa. Vaikuttavuudella tavoitellaan Lapin elinvoimaisuuden varmistamista, elinkeinoelämän uudistamista ja kilpailukyvyn lisäämistä tuottamalla osaavaa työvoimaa ja uutta tietoa. Vaikuttavuus syntyy toiminnan aikaansaamista muutoksista, joille on asetettu määrällisiä ja laadullisia indikaattoreita. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta johtaa rehtori yhdessä johtoryhmän kanssa. Työelämälähtöinen ja -läheinen koulutus sekä aluekehitystä edistävä ja elinkeinoelämää uudistava TKI-toiminta perustuvat vahvoihin yhteistyörakenteisiin. Henkilöstö ja johto toimivat alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä työryhmissä ja verkostoissa sekä kehittämishankkeissa esim. Lapin liiton, ELY-keskuksen ja Lapin kauppakamarin kanssa. Valtakunnalliset foorumit ja työryhmät tuovat tietoa ennakointiin, mutta tiedon saamiseen ja jakamiseen liittyvät käytännöt vaativat vielä kehittämistä. Maakunnan kansainvälistymistä tuetaan englanninkielisillä tutkinto-ohjelmilla ja monipuolisella kansainvälisellä TKI-toiminnalla. Kehittämisen kohteena on kansainvälisistä tutkinto-ohjelmista valmistuvien työllistyminen maakuntaan ja henkilöstön kv-TKI-osaaminen.

Klusteritoiminta ja aktiivinen työelämäyhteistyö vaikuttavuuden ilmentyminä

AMK on aktiivisesti mukana klusteritoiminnassa osana maakunnan älykkään erikoistumisen strategiaa, ja koordinoi Arktiset kehittämisympäristöt -klusteria. Klusterilla on EU:n DIH-status ja toiminta on vakiinnutettu perustamalla Arctic Research Community -osaamiskeskus. AMK on myös aktiivinen toimija EU-tason temaattisissa verkostoissa. Lisäksi Rovaniemen kaupungin innovaatioekosysteemisopimus linkittyy vahvasti AMKin kestävän matkailun ja tulevaisuuden palvelut ja etäisyyksien hallinta -strategisiin valintoihin.

Aktiivisesta ja vahvasta verkostoyhteistyöstä huolimatta AMK on tunnistanut yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisessa kehittämiskohteita. Vuonna 2020 toteutetussa CAF-itsearvioinnissa nostettiin kehittämiskohteeksi työelämä- ja yritysyhteistyön vahvistaminen. Tätä työtä on tehty vuoden 2022 aikana; koulutuksen ja TKI-toiminnan prosesseja on uudistettu sekä ennakointitiedon ja työelämän tarpeiden käsittelyn että TKI-toiminnassa syntyvien tulosten hyödyntämisen tehostamiseksi. Kehittämistyössä on hyödynnetty myös TKI-toiminnan sidosryhmävaikuttavuuden arvioinnista saatuja tuloksia.

Ennakoinnin klusteritoiminnassa ovat mukana keskeiset toimialat. Ennakoinnissa hyödynnetään laajasti alueellisten toimialaklustereiden ja ennakointivastaavien kautta saatavaa tietoa; niiden toiminta on kuitenkin aloittain vaihtelevaa ja ammatillisen toisen asteen toimintaan sekä

palvelutoimintaan painottuvaa. Alueen tarpeita ennakoidaan myös koulutuskumppanuustoiminnan avulla. Vahva yhteistyö alueen toisen asteen oppilaitosten kanssa näkyy muun muassa opintopolkuina toiselta asteelta korkeakouluun ja opetuksellisena yhteistyönä. AMK tekee yhteistyötä myös kehittämisyhtiöiden kanssa ja sillä on edustus Seudulliset Yrityspalvelutoimijat-ryhmässä (SYP), missä kuntien ja kaupunkien elinkeinotoimijat kohtaavat rahoittajat ja oppilaitokset. Ryhmän kokouksissa nostetaan esiin uusia hankeavauksia ja jatkuvan oppimisen tarpeita alueittain sekä alueella tapahtuvia muutoksia ja niihin liittyviä investointitarpeita. AMK-kentän ennakoinnissa Osviitta-työkalulla voidaan tehdä skenaarioita tulosennusteista.

Sopimuspohjainen kumppanuustoiminta tukee strategian mukaista kehittämistoimintaa

AMKilla on eritasoista yhteistyötä yli 250 organisaation kanssa, joista 62 on sopimuskumppaneita. Sopimuskumppanuus-toimintamallia on kehitetty systemaattisesti vuosia. Kumppanuussopimuksessa määritellään yhteistyön tavoitteet ja nimetään vastuuhenkilöt. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat sisältävät seurannan, arvioinnin ja kehittämisen kuvaukset, ja ne on kytketty osaamisryhmien toimintaan. Toimintamallia on arvioitu sisäisellä auditoinnilla. Sen todettiin mahdollistavan pitkäjänteisen ja luottamuksellisen yhteistyön, mutta toiminnan ketteryydessä ja vaikuttavuuden arvioinnissa on kuitenkin parannettavaa. Sopimuskumppaneilta saadaan toimintamallin mukaisesti säännöllisesti palautetta, mutta sen hyödyntäminen vaatii kehittämistä. Kumppanuustoiminnan vaikuttavuutta, hyötyä ja toimivuutta olisi hyvä arvioida laajemmin myös klusteritoimintaan ja ekosysteemeihin kiinnittymisen välineenä ja onnistuneiden TKI-toimintatapojen juurruttamisen työkaluna, myös kv-kumppanuuksiin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toimintaa ohjaa vahvasti maakunnan tarpeista lähtevä LUC-strategia.	Työelämän tarpeiden systemaattisempi ennakointi ja käsittely sekä niihin vastaaminen
Aktiivinen toiminta eri verkostoissa	Kumppanuudet klusteritoimintaan ja ekosysteemeihin kiinnittymisen välineenä
Sopimuskumppanuus-toimintamalli ja sopimuksellinen yhteistyö	Kansainvälistyminen

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Ammattikorkeakoulun strategia tukee alueen menestymistä

Lapin ammattikorkeakoulun strategia on linjassa alueen eri toimijoiden strategioiden kanssa ja tukee erinomaisesti alueen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että ammattikorkeakoulun strategiset tavoitteet ovat vahvasti alueen tarpeista lähteviä ja yhteistä kehittämistyötä alueen toimijoiden kanssa on tehty jo pitkään. Lapin ammattikorkeakoulu näkee alueellisen tehtävän keskeisenä toimintaa ohjaavana asiana eikä toiminnan tavoitteita rakenneta vain ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin pohjalta. Lapin ammattikorkeakoulussa uskotaan, että alueen tarpeiden palveleminen tuottaa hyviä tuloksia myös opetus- ja kulttuuriministeriön mittareilla. Auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella hahmottuu selkeä kuva siitä, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee hyvin strategian toteuttamista.

Auditointihaastatteluiden perusteella Lapin ammattikorkeakoulun organisaatiouudistus ja johtamisjärjestelmän uudistus koettiin onnistuneena. Organisaation hierarkia on madaltunut, mikä on omalta osaltaan tehostanut ja selkeyttänyt johtamista. Tämä välittyi auditointiryhmälle useissa auditointihaastatteluissa. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisen välineinä käytetään osaamispyramideja ja kumppanuussopimuksia sekä tuloksista ajantasaista tietoa tuottavia tietojärjestelmiä. Auditointihaastatteluiden perusteella yhteiset toimintatavat ovat luonteva osa koko organisaation arkista toimintaa. Toimintatapoja on kehitetty pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti.

Lapin ammattikorkeakoulu on määritellyt selkeät määrälliset tavoitteet yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Tavoitteet ovat pääosin yhteneviä ammattikorkeakoulun rahoitusmallin indikaattoreiden kanssa. Auditointihaastatteluiden perusteella tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti organisaation eri tasoilla. Seurantaa varten on rakennettu toimivat tietojärjestelmät, jotka visualisoivat tulokset selkeästi. Auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella Lapin ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadullisten tavoitteiden määrittelyä voisi edelleen kehittää vaikuttavuuden nykyistä monipuolisemmaksi mittaamiseksi.

Lapin ammattikorkeakoulu toimii erittäin aktiivisesti alueellisissa verkostoissa ja on keskeinen toimija alueen ennakointiyhteistyössä. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella näitä ovat muun muassa erilaiset alueelliset klusterit, kehittämishankkeet, Lapin Luotsi sekä korkeakoulukonsernin sisäiset Study+, Work+ ja Global+. Verkostoja hyödynnetään myös toiminnanohjauksessa, kuten koulutuksen ja TKI-työn suuntaamisessa. Auditointihaastatteluiden

perusteella verkostoista saadaan paljon hyödyllistä tietoa toimintaympäristöstä, mutta tietoa voisi hyödyntää vielä nykyistäkin laajemmin toiminnan suuntaamisessa.

Kumppanuussopimukset luovat vakaan pohjan sidosryhmäyhteistyölle

Lapin ammattikorkeakoulun sidosryhmien haastatteluiden mukaan korkeakoulu on toiminta-alueellaan erittäin haluttu yhteistyökumppani ja alueen kehityksen kannalta keskeinen ja välttämätön toimija. Auditointivierailulla tuli esiin, että ammattikorkeakoululla on vahva, alueen tarpeista rakentuva identiteetti, jota on rakennettu suunnitelmallisesti jo pitkään. Ammattikorkeakoulun keskeisten kumppaneiden kanssa on tehty kumppanuussopimukset, jotka määrittelevät tarkasti yhteistyön muodot. Kumppanuussopimusmalliin kuuluvat selkeä arviointimalli ja prosessi, joiden avulla yhteistyötä kehitetään. Kumppanuussopimukset uusitaan kolmen vuoden välein, jolloin arvioidaan kumppanuuden toimivuutta ja hyötyä sekä ammattikorkeakoulun että sopimuskumppanin näkökulmasta. Auditointihaastatteluiden perusteella kumppanuussopimukset koettiin sekä ammattikorkeakoulun että sidosryhmien näkökulmasta erittäin toimivina ja molempia osapuolia hyödyttävinä.
 Kumppanuussopimusmalliin kuuluvat säännölliset tapaamiset tuottavat ammattikorkeakoululle kehittämisideoita sekä arvokasta tietoa toimintaympäristöstä. Auditointiryhmä pitää kumppanuussopimusmallia Lapin ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta varmistavana ja lisäävänä hyvänä käytäntönä ja vahvuutena.

Lapin ammattikorkeakoulun strategian lähtökohdista määritellyt osaamispyramidit huomioivat keskeiset sidosryhmät, ja ne ohjaavat sidosryhmäyhteistyötä strategian toteuttamisen näkökulmasta tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Auditointihaastatteluiden perusteella myös kumppanuussopimuksissa painotetaan strategian toteuttamista ja laatua sopimusten määrän sijaan. Osaamispyramideja päivitetään säännöllisesti, mikä johtaa myös säännölliseen arviointiin siitä, mitkä ovat ammattikorkeakoulun keskeisiä sidosryhmiä.

Kumppanuussopimusten ulkopuolella muu sidosryhmäyhteistyö tapahtuu pääsääntöisesti neuvottelukuntien, verkostojen sekä henkilökohtaisten suhteiden kautta. Auditointihaastatteluiden perusteella havaittiin, että erilaisten verkostojen ja henkilökohtaisten kontaktien kautta tapahtuva sidosryhmäyhteistyö on erittäin aktiivista. Auditointiryhmä kannustaa kuitenkin kiinnittämään huomiota siihen, että sidosryhmäyhteistyö on organisaation näkökulmasta vankalla pohjalla, vaikka henkilöstössä tapahtuisi vaihdoksia.

Auditointihaastatteluiden perusteella neuvottelukuntien koettiin olevan hyvin toimiva keino sidosryhmäyhteistyöhön sekä ammattikorkeakoulun että sidosryhmien näkökulmasta. Neuvottelukunnat tuottavat hyödyllistä tietoa muun muassa koulutuksen ja TKI-toiminnan suuntaamiseen. Neuvottelukuntarakenne ei kuitenkaan ole koko ammattikorkeakoulun kattava. Auditointiryhmä kannustaa Lapin ammattikorkeakoulua pohtimaan, olisiko neuvottelukuntatoimintaa hyödyllistä laajentaa koko ammattikorkeakoulun kattavaksi yhtenäiseksi toimintamalliksi vai saavutetaanko eri koulutusaloilla nyt valitulla sidosryhmäyhteistyön mallilla samat hyödyt.

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

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia ohjaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa

AMKin strategia ja sisäinen tulossopimus sekä TKI:n ja koulutuksen kehittämisohjelma ohjaavat TKI-toimintaa. Strategisten valintojen pohjalta määritellyt painopisteet ovat ilmiöpohjaisia, minkä vuoksi monialaista yhteistyötä on lisätty. Painopisteitä ja niihin liittyviä osaamiskärkiä edistetään käynnistämällä uusia TKI-avauksia, kehittämällä verkostoja, huomioimalla osaamispyramidien teemat koulutuksen ja TKI:n sisällöissä, kehittämällä henkilöstön osaamista sekä uudistamalla oppimis- ja kehittämisympäristöjä. Opetushenkilöstö osallistuu laajasti TKI-toimintaan, mikä vahvistaa osaamista ja TKI-työn tulosten hyödynnettävyyttä. Tavoitteena on myös lisätä TKI-toiminnan kansainvälisyyttä ja rakentaa isompia hankekokonaisuuksia. LUC TKI-palvelut tukevat erityisesti kansainvälisten hankkeiden ja korkeakoulujen yhteishankkeiden valmistelussa.

TKI-toiminnan volyymi oli vuonna 2021 16,8 miljoonaa euroa ja ulkopuolinen rahoitus 9,1 miljoonaa euroa. Ulkoisella rahoituksella toteutettavien hankkeiden osalta on kiinnitetty erityistä huomiota hankkeiden aikataulujen ja budjettien suunnitelmien mukaiseen toteuttamiseen, jotta varmistetaan OKM-sopimustavoitteiden saavuttaminen. Liikevaihdon kasvutrendi vastaa asetettua kasvutavoitetta. Sen sijaan TKI-toiminnan kansainvälistäminen ei ole edennyt tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jatkossa muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja LUC TKI-palveluiden kansainvälisen rahoitusosaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä.

Nykyisen toimintamallin osalta on kiinnitettävä huomiota myös siihen, miten kasvuhakuiset mikro- ja pienyritykset tavoitettaisiin paremmin. AMKin TKI-toiminta painottuu vahvasti ulkoisella rahoituksella toteutettaviin TKI-hankkeisiin, mikä ei välttämättä palvele parhaalla mahdollisella tavalla eri toimijoita. Esimerkiksi laajempi opinnäytetöihin ja opintojaksoihin integroituva TKI-työ voisi kannustaa mikro- ja pienyrityksiä oman toimintansa kehittämiseen eri tavalla kuin laajat kehittämishankkeet.

Uudistetut TKI-prosessit vahvistavat työelämäyhteistyötä ja vastuullisuutta

TKI-toiminnan prosessit on uudistettu vuonna 2022. Tavoitteena on monipuolistaa työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä, ja ottaa työelämäyhteistyön työkalut tehokkaaseen käyttöön. Samalla vahvistetaan TKI-toiminnan ja koulutuksen välistä yhteistyötä. Prosesseissa on kuvattu suunnittelun, valmistelun ja toteuttamisen sekä tulosten hyödyntämisen toimintatavat. Suunnittelussa tunnistetaan ja kootaan maakunnan kehittämistä ohjaavista strategioista, alueen työelämäedustajilta ja sopimuskumppaneilta, osaamisryhmistä ja alueen ulkopuolelta nousseita

kehittämistarpeita, ideoita ja trendejä. Tavoitteena on luoda vaikuttavia, työelämää aktivoivia aloitteita ja niiden kautta vahvistaa alueen elinvoimaa sekä lisätä TKI-toiminnan kansainvälisyyttä. Osaamisalueiden TKI-koordinaatiotiimit kokoontuvat kuukausittain. Tiimeissä ennakoidaan tulevia rahoitushakuja ja käsitellään painopisteiden ja osaamiskärkien mukaisen kehittämistyön etenemistä. TKI-hankkeiden operatiivisen johtamisen ja laatutyön tukena käytetään Reportronic-järjestelmää.

Vastuullisuutta ja kestävää kehitystä tarkastellaan systemaattisesti hankkeiden käynnistymisestä päättymiseen saakka. Reportronic-järjestelmään kirjataan vähintään yksi SDG-tavoite, jota hanke toteuttaa. Reportronic mahdollistaa myös hankkeiden lajittelun SDG-tavoitteittain. Suositeltavaa on, että hankkeen kuvailutiedoissa kerrotaan tarkemmin, miten se toteuttaa valittuja tavoitteita. Vuonna 2021 käynnissä olleista hankkeista 70 % edisti ainakin yhtä AMKin erityisesti valitsemaa kuutta kestävän kehityksen tavoitetta.

TKI-toiminnan avoimuutta on kehitetty systemaattisesti. Avoin toiminta on yksi AMKin arvoista ja toimintaperiaatteista, ja avoimen toimintakulttuurin kehittymistä seurataan. AMK on ollut mukana Seinäjoen AMKin koordinoimassa valtakunnallisessa hankkeessa (2018–2021), jossa on kehitetty avoimen TKI-toiminnan osaamista ja avointen toimintamallien käyttöönottoa. Avoimuuden ja hyvän tieteellisen käytännön menettelytavat, periaatteet ja ohjeet on koottu oppaaksi. Lisäksi AMKin edustaja on jäsenenä Lapin korkeakoulujen yhteisessä tutkimuseettisessä neuvostossa.

Julkaisutoimintaa koordinoi julkaisutyöryhmä. Työryhmän jäsenet opastavat kirjoittajia ja arvioivat kaikki teokset ja artikkelit, jotka julkaistaan Lapin AMKin julkaisusarjoissa A, B, C ja D ja Lumen-verkkolehdessä. Pohjoisen tekijät -asiantuntijablogiin tarjotut kirjoitukset arvioi blogin toimituskunta. Ryhmä järjestää kirjoittajien pyynnöstä refereearvioinnit ja edistää julkaisujen avointa saatavuutta, laatua ja toimituksellista yhdenmukaisuutta. Erilaisilla julkaisuilla on erilainen kohdeyleisö, ja niillä on erilainen funktio ja hyöty AMKin toiminnalle. Kehittämiskohteeksi on tunnistettu julkaisutoiminnan tason nostaminen, ja erityisesti kansainvälisen tutkimustoiminnan kannalta tärkeiden Jufo-luokiteltujen julkaisujen aktiivisempi tuottaminen.

TKI-toiminnan tulosten hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta tarkastellaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. TKI-toiminnasta viestiminen on aktiivista, mikä tukee tulosten levittämistä ja hyödyntämistä. TKI-toiminnan tulosten vaikutusten ja vaikuttavuuden todentaminen vaatii vielä kehittämistä, samoin tulosten tehokkaampi hyödyntäminen koulutusten ja jatkuvan oppimisen sisällöissä. TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaan tukea entistä paremmin myös sisäisen organisoinnin ja johtamisen keinoin. Tämä liittyy erityisesti hankkeiden valmisteluun ja toteuttamiseen varattavien resurssien huomioimiseen vuosisuunnittelussa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
TKI-hankkeet suunnitellaan strategialähtöisesti yhteistyössä sidosryhmien kanssa.	Työelämäyhteistyön työkalujen monipuolisempi hyödyntäminen
Verkostojen systemaattinen hyödyntäminen TKI-toiminnassa	Kasvuhakuisten mikro- ja pk-yritysten tehokkaampi tavoittaminen

Avoimen toiminnan ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteet ovat käytössä.	TKI-työn huomioiminen vuosi- ja työaikasuunnittelussa

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

- Auditointiryhmän arvio

Lapin ammattikorkeakoulu on haluttu TKI-kumppani

Lapin ammattikorkeakoulu on erittäin vahva ja keskeinen TKI-toimija alueellaan. Sidosryhmien haastatteluiden perusteella yhteistyökumppanit arvostavat ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan korkealle ja korkeakoulu on erittäin haluttu yhteistyökumppani TKI-toimintaan. Ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan prosesseja uudistettiin vuoden 2022 aikana. Auditointihaastatteluiden perusteella uudet prosessit on saatu hyvin ja nopeasti vietyä arjen tekemiseen. Haastatteluissa kävi myös selkeästi ilmi, että uudet prosessit ovat selkeyttäneet ja sujuvoittaneet TKI-toimintaa sekä tehneet TKI-toiminnan entistä systemaattisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi.

Lapin ammattikorkeakoulun TKI-toiminta on suunnattu korkeakoulun strategian painopisteiden mukaan. Osaamispyramideissa on tehty selkeitä valintoja TKI-toiminnan kohdentamisesta. Jokaiselle strategian osaamiskärjelle on tehty tavoitteet strategiakauden loppuun ja tavoitteet on myös avattu tarkempiin kahden vuoden sykleihin. TKI-toiminnan vahva yhteys ammattikorkeakoulun strategiaan tukee hyvin sitä, että TKI-toiminta on suunnattu vastaamaan alueen tarpeisiin. Lisätietoa alueen tarpeista tulee myös Lapin ammattikorkeakoulun aktiivisessa alueellisessa sidosryhmäyhteistyössä. Ammattikorkeakoulu on kumppanina mukana esimerkiksi Lapin vihreän kehityksen ohjelmassa (Green Deal), Lapin maakuntaohjelmassa (Lappi-sopimus) ja Lapin älykkään erikoistumisen strategiassa (Arctic Smartness).

Lapin ammattikorkeakoulu on kehittänyt perinteistä TKI-toimintaa nopeampia ja ketterämpiä tapoja vastata alueen tarpeisiin. Erinomainen esimerkki on TEQU-palvelukonsepti, jonka puitteissa kehitetään asiakkaiden tarpeisiin prototyyppejä kuukauden sisällä toimeksiannosta. Myös opiskelijoita osallistetaan TKI-toimintaan kehittämisympäristöjen ja TKI-projektien kautta.

Ammattikorkeakoulu noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia ja eettisiä periaatteita. Auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella ammattikorkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen ja edistää avointa tiedettä. Strategiatasolla korkeakoulu on sitoutunut avoimen tieteen edistämiseen ja tämän tueksi on vuonna 2020 laadittu toimintasuunnitelma avoimuuden edistämiseksi. Avoin toiminta on yksi ammattikorkeakoulun arvoista. Toimintasuunnitelman perusteella tehdyt toimenpiteet ovat johtaneet muun muassa avointen julkaisujen osuuden kasvuun. Auditointihaastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että menettelytavat ovat osa toimintaprosesseja ja juurtuneet henkilöstön arjen tekemiseen.

TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointia kannattaa edelleen kehittää

Lapin ammattikorkeakoulussa TKI-toiminnan vaikuttavuutta seurataan pääasiassa siten, toteuttavatko TKI-projektit strategian tavoitteita. Lisäksi ammattikorkeakoulun TKI-prosessiin kuuluu palautteen kerääminen kesken TKI-projektin sekä sen päätyttyä. Saadun palautteen perusteella kehitetään tulevia kumppanuuksia ja TKI-projekteja. Auditointihaastatteluiden mukaan TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaamista halutaan aktiivisesti kehittää ja laadullisessa mittaamisessa on vielä kehittämistarpeita. Auditointiryhmä kannustaa laadullisen mittaamisen edelleen kehittämiseen ja monipuolistamiseen.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että vaikka ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa pidetään laajasti erittäin hyvänä ja vaikuttavana, hankkeista ja niiden tuloksista viestimistä sidosryhmille voisi vielä kehittää. Hankkeista ja niiden tuloksista voisi tiedottaa toiminta-alueella entistä laajemmin, jotta TKI-toiminnan vaikuttavuus olisi mahdollisimman suurta. Auditointiryhmä suosittelee jatkamaan TKI-toiminnan viestinnän kehittämistä.

Lapin ammattikorkeakoulu on panostanut TKI-toiminnan kansainväliseen ulottuvuuteen. Ammattikorkeakoululla on kansainvälisiä hankkeita ja se on mukana kansainvälisissä TKI-verkostoissa. Ammattikorkeakoulu on esimerkiksi hakenut aktiivisesti mukaan European Universities -allianssiin. Auditointiryhmä kannustaa Lapin ammattikorkeakoulua jatkamaan kansainvälisen TKI-toiminnan tavoitteellista kehittämistä.

Taiteellisen toiminnan vaikuttavuudesta toiminta-alueella ei saatu selkeää kuvaa auditointiaineiston tai -haastatteluiden perusteella. Auditointiryhmä suositteleekin ammattikorkeakoulua selvittämään mahdollisuuksia hyödyntää taiteellista toimintaa monialaisesti ammattikorkeakoulun sisällä nykyistä laajemmin ja monipuolisemmin, jotta taiteellinen toiminta ja siihen liittyvä osaaminen eivät jää irralliseksi muusta toiminnasta ja sen vaikuttavuus toiminta-alueella tulee esille entistä näkyvämmin.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Toimintakulttuuria uudistetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa

AMKin toiminta maakunnassa on aktiivista vahvan ja toimivan verkostoyhteistyön kautta. Eri sidosryhmiä osallistavan strategiaprosessin myötä on syntynyt vahva profiili, joka on huomioitu sekä koulutuksen että TKI-toiminnan kehittämisessä. Älykkään erikoistumisen klusterit, vahva verkostoyhteistyö sekä strategiset valinnat, painopisteet ja osaamiskärjet tukevat jatkuvaa vuorovaikutteista aluekehittämistä. Toimintakulttuurin keskiössä ovat koulutuksen ja TKI-toiminnan vahva työelämäyhteys, opiskelijoiden projektit ja osallistuminen työelämän kehittämiseen, henkilöstön toiminta ja osallistuminen asiantuntijoiden monipuolisiin verkostoihin ja työryhmiin niin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.

Strategisten valintojen painopisteet ja osaamiskärjet, koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämisohjelma ja osaamisryhmien osaamispyramidit tukevat uudistumista edistävän toimintakulttuurin johtamista organisaation eri tasoilla. Strategian toteutumista seurataan osaamisryhmissä, osaamisalueilla, AMKin johtoryhmässä ja hallituksessa. Strategiarahoituksen kohdentamiseen liittyvä menettelytapa uudistettiin alkuvuodesta 2021. Uudessa käytännössä strategiarahoitusta kohdennetaan pääsääntöisesti osaamisryhmien yhteisiin monialaisiin koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämiskokonaisuuksiin, jotka ovat painopisteiden ja osaamiskärkien mukaisia. Hakuprosessi on kaikille avoin ja rahoitusta haetaan intrassa olevalla lomakkeella. Rahoituspäätökset julkaistaan intrassa, ja päätöksistä tiedotetaan hakijoille ja osaamispäälliköille.

Uudistumista edistävä toimintakulttuuri näkyy monissa uusissa avauksissa, kuten Arctic Smartness -hankeperhe, Industry 4.0- ja Social Economy -hankkeet, TEQU-konsepti sekä EU:n eDIH- (Robocoast) ja DIH- (arktiset kehittämisympäristöt) statukset. Myös AMKin oppimis- ja kehittämisympäristöjen hyödyntäminen on mahdollistanut uudet kokeilut sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisen yhdessä sidosryhmien kanssa. Hyviä esimerkkejä ovat Hyvinvointipysäkki, Hyvinvointipiste Vire, simulaatiosairaalat Kemissä ja Rovaniemellä, FrostBit, konetekniikan Älypaja ja biotalouden laboratorio. Jatkossa uudistumista edistetään myös tutkimusohjelman avulla. Ohjelma on tarkoitus saada käyttöön kevään 2023 aikana.

Kehittämistoiminnasta viestimistä ja hyvien käytäntöjen levittämistä tuetaan eri tavoin. Esimerkiksi Valakiat-kumppanuustapahtuma järjestetään vuosittain. Tapahtumassa keskiössä on työelämäyhteistyö ja sen parhaat käytänteet. Säännöllinen kaikille avoin ja vuorovaikutteinen tilaisuus on aamukahvit, joissa alustuksen pohjalta keskustellaan kehittämisen ajankohtaisista teemoista. Tilaisuudet tuovat myös AMKin oppimis- ja kehittämisympäristöjä tutuiksi työelämälle.

Aktiivisesta kehittämistyöstä huolimatta sidosryhmät eivät tunne riittävän hyvin oppimis- ja

kehittämisympäristöjä. TKI-toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin pohjalta kehittämiskohteeksi on nostettu TKI-infrojen ja kokeilu- ja testausalustojen tunnettavuuden ja hyödynnettävyyden lisääminen. Kehittämisympäristöjen tarjoamia mahdollisuuksia voitaisiin tuoda esille aktiivisemmin myös opinnäytetöiden, toimeksiantojen ja harjoittelujen avulla, joissa kokeilu- ja testausalustoja voitaisiin käyttää määrätietoisemmin.

Sopimuskumppanuudet ja alumnitoiminta edistävät toimintakulttuurin uudistumista

Sopimuskumppanuudet tukevat omalta osaltaan toimintakulttuurin uudistumista. Esimerkiksi vuoden 2022 alussa toimintasuunnitelmiin lisättiin 1–2 viikon mittainen opetushenkilöstön työelämäjakso kumppani- tai sidosryhmäorganisaatioon. Työelämäjakson tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista, ja saada ennakointitietoa oman työn ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Opettajalla on mahdollista saada työelämäjaksoilta ymmärrystä muun muassa oman alansa työelämän kehittymisestä ja muutoksista, työmenetelmistä, käytettävästä teknologista, työn organisoitumisesta sekä alan toimintaympäristöstä. Keskeiset kv-kumppanit kutsutaan säännöllisesti kv-viikolle yhteistyön syventämiseksi.

AMKilla on toimiva alumniverkosto, jota hyödynnetään yhteisissä sidosryhmä- ja yhteistyötapahtumissa sekä aloittavien opiskelijoiden esittelytilaisuuksissa. AMK valitsee joka vuosi AMK- ja YAMK-tutkinnon suorittaneiden alumnien joukosta vuoden alumnin. Alumnitoimintaa tuodaan esille vuosittain toteutettavalla alumniviikolla, mutta toimintaa ei edelleenkään tunneta riittävän hyvin alumnien keskuudessa; kv-alumnitoiminnassa on myös kehitettävää. Kumppanuuksien ja alumnitoiminnan hallinnan tueksi otetaan käyttöön CRM-järjestelmä syksyn 2022 aikana. Järjestelmän käyttöönotto tukee omalta osaltaan myös työelämän tarpeiden käsittelyä, mikä on tunnistettu kehittämiskohteeksi ja vaatii systematisointia.

Monipuolinen kehittämistoiminta tukee toimintakulttuurin uudistumista, mutta näkyy samalla työn pirstaloitumisena moniin eri kehittämiskohteisiin. Hyvien käytäntöjen levittämisen hitaus johtaa ajoittain samojen asioiden kehittämiseen moneen kertaan eri työyksiköissä tai eri toimijoiden kanssa, minkä vuoksi sisäistä viestintää kehittämistoiminnasta on tehostettu muun muassa henkilöstölle suunnattujen TKI-tuokioiden ja Sisäiset Valakiat -tapahtumien avulla.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toimintakulttuurin uudistaminen on strategialähtöistä.	Kehittämisympäristöjen tunnettuuden vahvistaminen
Työelämäverkostojen ja tapahtumien hyödyntäminen toimintakulttuurin uudistamista	CRM-järjestelmän käyttöönotto ja hyödyntäminen työelämäyhteistyön kehittämisessä
Oppimis- ja kehittämisympäristöt ketterien ja monialaisten kokeilujen alustoina	Kehittämistoimenpiteiden runsaus hidastaa hyvien käytäntöjen levittämistä, ja kehittämistyön vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

Kokeilukulttuuri ja uudistuminen ovat vahvasti läsnä ammattikorkeakoulun arjessa

Auditointihaastatteluissa korostui vahvasti Lapin ammattikorkeakoulun kokeiluihin kannustava ja kehittämiseen tähtäävä toimintakulttuuri, joka pohjautuu ammattikorkeakoulun yhteen arvoon, eli ennakkoluulottomuuteen. Hiljattain toteutettu organisaatiouudistus madalsi organisaatiorajoja ja sen koettiin antavan tilaa erilaisiin kokeiluihin. Auditointihaastattelujen perusteella ammattikorkeakoulun johto ja esihenkilöt kannustavat kehittämiseen tähtääviin kokeiluihin. Kokeilukulttuurin edistäminen on huomioitu jo henkilöstön perehdyttämisessä. Toimintaa ohjaavat prosessit ovat selkeitä henkilöstölle ja ne antavat hyvät reunaehdot kaikelle toiminnalle, mutta eivät ole liian kahlitsevia ja kokeilukulttuuria tyrehdyttäviä. Ammattikorkeakoulu on onnistunut erittäin hyvin kehittämään tasapainon kokeilukulttuurin ja prosessien mukaan toimivien perustoimintojen välille.

Ammattikorkeakoululla on käytössään avoin sisäisen strategiarahan hakumalli. Auditointihaastatteluiden perusteella sisäinen strategiaraha koettiin toimivaksi ja konkreettiseksi tavaksi edistää kokeilukulttuuria. Sisäisellä strategiarahalla myös kannustetaan ammattikorkeakoulun sisäiseen yhteistyöhön. Auditointiryhmä pitää sisäisen strategiarahan hakumallia hyvin toimivana työkaluna ja kannustaa jatkamaan sen käyttöä toiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä.

Ammattikorkeakoulu kehittää aluetta yhdessä kumppaneiden kanssa

Lapin ammattikorkeakoulun ympärille on rakentunut vahva Lapin aluetta uudistava ja kehittävä ekosysteemi. Klusterit, kehittämisympäristöt ja kumppanuussopimukset ovat ammattikorkeakoulun tapoja tehdä uudistavaa ja kehittävää toimintaa sidosryhmien kanssa. Klusterit ja kehittämisympäristöt ovat rakentuneet huomioiden alueen tarpeet ja ovat vahvasti kiinni uudistumisessa sekä tulevaisuuden tarpeissa. Myös TKI-toiminta on keskeinen tapa uutta luoviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Auditointihaastatteluissa nousi selkeästi esille sidosryhmien suunnalta Lapin ammattikorkeakoulun oma halu ja aktiivisuus osallistua erilaisiin kokeiluihin ja olla mukana kehittämässä aluetta. Alueen kehittäminen ja yhteistyö sidosryhmien kanssa perustuu pitkäjänteisyyteen ja luottamuksellisuuteen.

Lapin ammattikorkeakoulu on määritellyt keskeiset kumppanit ammattikorkeakoulun strategiasta johdetuissa osaamispyramideissa. Kumppanit on jäsennelty alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen tason kautta. Sidosryhmien hallintaan on otettu käyttöön CRM-järjestelmä. Osaamispyramidien säännölliseen päivittämiseen kuuluu myös keskeisten kumppanien

päivittäminen. Auditointihaastatteluiden perusteella kumppanuustoiminta painottuu alueelliseen toimintaan, kun samalla kansallinen ja kansainvälinen ulottuvuus jäävät vähemmälle huomiolle.

Auditointiaineistossa korostuu Valakiat-kumppanuustapahtuma yhtenä keskeisenä tapana käydä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Valakiat-kumppanuustapahtumaan kutsutaan laajasti kaikki sopimuskumppanit. Auditointihaastatteluiden perusteella tapahtuma ei kuitenkaan ole kaikkien sidosryhmien tiedossa. Koska auditointihaastatteluissa tapahtumaan osallistuneet sidosryhmät pitivät tapahtumaa erittäin onnistuneena yhteistyön tapana, auditointiryhmä suosittelee laajentamaan tapahtuman kattavuutta.

Alumnitoiminnassa on tarvetta edelleen kehittämiselle

Auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella Lapin ammattikorkeakoululla on hyvät perusedellytykset alumnitoiminnalle. Ammattikorkeakoululla on olemassa rakenne ja vastuunjako alumnitoimintaan. Alumnirekisteriä varten on otettu käyttöön CRM-järjestelmä, johon valmistuvien opiskelijoiden tiedot siirtyvät suoraan Pepistä. Alumneille järjestetään toimintaa, mutta toiminnan järjestämisen aktiivisuudessa on koulutusalakohtaisia eroja.

Jokaisessa osaamisryhmässä on alumnivastaava, jonka kanssa on tehty työtä ohjaava dokumentti ”alumnisopimus”, joka määrittelee alumnitoiminnan sisältöä ja tavoitteita. Auditointihaastatteluiden perusteella alumnitoiminnan tavoitteet ovat vielä varsin maltillisia ja vaikuttavuuden seurannassa on kehittämisen tarvetta. Alumneja hyödynnetään jonkin verran muuan muassa luennoitsijoina ja koulutuksen sisältöjen kehittämisessä.

Auditointiryhmä suosittelee, että Lapin ammattikorkeakoulu vahvistaa alumnitoiminnan rakennetta ja jatkaa alumnitoiminnan kehittämistä. Tämä tarkoittaa muun muassa nykyistä selkeämpiä tavoitteita toiminnalle, vaikuttavuuden seurannan kehittämistä sekä alumnien laajempaa hyödyntämistä tietolähteenä ja jatkuvan oppimisen kohderyhmänä.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Älykkään erikoistumisen hankejatkumo ja hankkeiden jälkeinen sopimuksellinen yhteistyö

Lapin älykkään erikoistumisen strategiaa on toteutettu maakunnassa vuodesta 2013 lähtien. Tähän mennessä toteutetussa kuudessa AS-hankkeessa on viety laajalla rintamalla eteenpäin maakunnan älykkään erikoistumisen ohjelmaa (Arctic Smartness) sekä sieltä nousevia klustereita, joista yhtenä mm. AMKin koordinoima kehittämisympäristöt-klusteri. Aikaisemmin organisaatioiden välinen yhteistyö ja ympäristöjen yhteiskäyttö ei ollut riittävän organisoitua, minkä vuoksi niistä saatava hyöty jäi epäselväksi eri toimijoille. Syksyllä 2015 kootussa Arktiset kehittämisympäristöt -klusterissa on mukana neljä Lapissa toimivaa TKI-organisaatiota: GTK, Lapin AMK, Lapin yliopisto ja LUKE. Klusteri kanavoi yhden luukun periaatteella maakunnan TKI-organisaatioiden tuotteistetut palvelut yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Se tarjoaa tukea tuotekehityksen eri vaiheisiin sekä optimoi tarjolla olevat rahoitusinstrumentit asiakkaiden innovaatioprosesseissa. Klusteri edistää maakunnan TKI-organisaatioiden yhteistyötä siten, että siitä hyötyvät arvoketjun kaikki toimijat.

AS-hankkeet ovat vahvistaneet uudenlaista yhteistyötä, joka on edistänyt älykkään erikoistumisen ja modernin klusteriyhteistyön kehittymistä Lapissa. Hankkeissa yhteistyötä on viety eteenpäin vaiheittain niin, että toimet klusteriyhteistyön rakentamiseksi ovat kehittäneet osaamispohjaa, luoneet uusia yhteisiä toimintamalleja sekä edistäneet TKI-toiminnan integroitumista Lapin elinkeinoelämän tarpeisiin. Kesäkuussa 2021 ASR-hankkeen tuloksena kehittämisympäristöt-klusterin jäsenet Lapin yliopisto, Lapin AMK, Geologian tutkimuskeskus ja Luonnonvarakeskus solmivat sopimuksen yhteisen osaamiskeskuksen perustamiseksi, joka kantaa nimeä Arctic Research Community. Yhteistyön tavoitteena on parantaa ja laajentaa yrityksille tarjottavia tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopalveluita sekä tukea organisaatioiden välistä tutkimusyhteistyötä.

TEQU – ketterän innovaatiotoiminnan konsepti

TEQU on innovaatiotoiminnan konsepti, jonka tavoitteena on auttaa alueellisia yrityksiä innovoimaan ja kasvamaan nopeiden prototyyppien ja luovan innovaatiotoiminnan avulla. TEQU syntyi vastauksena hitaisiin julkisiin hankkeisiin. Ratkaisuksi tähän ongelmaan luotiin toimintamalli, joka tuottaa konkreettista lisäarvoa yrityksille ja myös TKI-tehtävissä työskenteleville ketterien kokeilujen ja nopeiden prototyyppien avulla. Lappilaisten yritysten ongelmista ja ideoista luodaan teknologiaprototyyppejä jopa kuukauden aikaikkunassa. Palvelun

toteuttaa monialainen asiantuntijaryhmä, jossa on ammattilaisia ICT:n, rakentamisen, energia-alan, maanmittauksen, teollisen muotoilun, liiketoiminnan ja mediatuotannon osa-alueilta. TEQUn innovaatiotoimintaa voi seurata Facebookissa, Instagramissa ja YouTubessa. Konsepti on saanut kiitosta nimenomaan ketterästä reagoinnista uudentyyppisten ratkaisujen kehittämiseen yhteistyössä yritysten kanssa.

Sosiaalisesti kestävä talous

AMK on tehnyt usean vuoden ajan yhteistyötä Lapin liiton kanssa sosiaalisesti kestävän talouden edistämiseksi. Sosiaalisesti kestävä talous on yksi Lappi-sopimuksen (2022–2025) strategisista painopisteistä. Lappilaisten työllistyminen ja työn tekemisen mahdollisuudet kohti yhdenvertaisempia ja osallistavampia työmarkkinoita luovat perustan teeman mukaiselle kehittämistyölle. Lapissa on 7 700 työnhakijaa ja 10 000 avointa työpaikkaa. Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä rakennetaan sosiaalinen kädenjälki -hankeperhe, jossa haetaan ratkaisuja työvoiman kohtaanto-ongelmaan yhtä aikaa muun muassa julkisiin hankintoihin, vastuullisiin liiketoiminta-malleihin, työllisyyden edistämiseen ja sosiaalisen kädenjäljen mittaamiseen liittyvän aluekehitystyön avulla. Tavoitteena on, että jokainen löytää paikkansa työelämässä oman osaamisen ja voimavarojen pohjalta. Sosiaalisesti kestävä talous (Social Economy) on uusi avaus myös EU-tasolla, joka mahdollistaa kv-kumppanuudet ja -hankkeet.

Sopimuskumppanuusmalli

AMKin sopimuskumppanuusmallin kehittäminen aloitettiin vuonna 2018. Toimintamalli on tiivistänyt ja systematisoinut työelämäyhteistyötä. Sopimuskumppanit vaikuttavat merkittävästi AMKin kehittämiseen ja kehittymiseen, ja saavat vastavuoroisesti yhteistyömahdollisuudet keskitetysti. Valitut 62 sopimuskumppania ovat edelläkävijöitä AMKin strategisissa painopisteissä. Tarpeet sopimukselliselle suhteelle nousevat osaamisryhmistä. Kun molemmat osapuolet tunnistavat tarpeet tiivistyvälle yhteistyölle, käynnistetään neuvottelut painopisteistä ja tavoitteista. Sopimuskumppanit nimeävät tahollaan yhteyshenkilön. Kolmivuotista kumppanuussopimusta toteutetaan vuosittain sovittavilla toimenpiteillä, jotka kirjataan toimintasuunnitelmaan. Toteumista seurataan vähintään kahdesti vuodessa käytävissä arviointineuvotteluissa. Sopimuskumppanit kutsutaan keväisin yhteiseen Valakiat-tilaisuuteen kuulemaan kehittämisavauksista ja verkostoitumaan keskenään.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

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

Arviointialue III on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Laatutyö on kiinteä osa ammattikorkeakoulun arjen toimintaa. Prosessit toimivat läpileikkaavasti ja niiden kehittäminen on systemaattista ja jatkuvaa.
- Strategista johtamista tukevia tietojärjestelmiä ja muita järjestelmiä on kehitetty pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti palvelemaan tavoitteiden toteutumista.
- Ammattikorkeakoulussa tuetaan henkilöstön osaamisen monipuolista kehittämistä.

Kehittämissuositukset

- Opiskelijat tulee osallistaa nykyistä kiinteämmin ja laajemmin laatutyöhön ja tukea opiskelijoita jatkuvuutta, tiedon siirtämistä ja osaamista rakentavan toimintakulttuurin luomisessa.
- Sidosryhmät tulee ottaa entistä aktiivisemmin mukaan heiltä laatujärjestelmän kautta saadun palautteen käsittelyyn ja kehittämistoimenpiteiden laatimiseen.
- Henkilöstön työelämäjaksoja tulee edelleen kehittää ja vahvistaa yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Strategia luo pitkän aikavälin tavoitteet ja lähtökohdat toiminnan kehittämiselle

Johtamisen tavoitteena on varmistaa strategian ja OKM-sopimuksen toteutuminen, tavoitteiden saavuttaminen sekä toimintaympäristön muutosten ennakoiminen. Toiminnan suunnittelussa, arvioinnissa ja kehittämisessä hyödynnetään CAF-malliin perustuvaa laatujärjestelmää.

Vuoden 2019 johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus on parantanut laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Osaamisperustainen johtamisjärjestelmä on pohjana laatujärjestelmän menettelyille, ja tavoitteet ja toiminta on asetettu tukemaan strategian toteuttamista, toiminnan ohjausta ja arviointia. Vastuullisuus on strategisen johtamisen kantava ajattelutapa, mikä näkyy työsuunnitelmissa, kehittämistyössä ja vastuullisuusohjelmassa.

Vuosisuunnittelu alkaa johdon strategiapäivillä kesäkuussa toiminnan ja tulosten analyysillä sekä tulevan ennakoinnilla, minkä pohjalta aloitetaan toiminta- ja taloussuunnitelman teko sopimalla seuraavan vuoden keskeiset kehittämistavoitteet ja -toimenpiteet ja päättämällä resurssien jakoperiaatteista. Sen jälkeen osaamisalueet valmistelevat sisäisen tulossopimuksen sisältäen budjetin, toiminnan kehittämisen painopisteet sekä tavoitteet tulosindikaattoreille. Suunnittelua ohjaavat strategisten valintojen pohjalta sovitut painopisteet ja osaamiskärjet, jotka linkittyvät osaamisryhmien osaamispyramideihin. Toimenpiteiden priorisointia ja projektointia tulee vielä systematisoida.

Johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus selkiytti johdon ja toimijoiden rooleja ja vastuita, ja suuntasi katsetta ulospäin yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Johto- ja työryhmillä on toisiinsa linkittyvät työsuunnitelmat, mutta työskentelyn synkronointia on tarpeen kehittää. Tiedolla johtamisen tukena on kaikille avoin tavoite-, tulos- ja palautetieto, jota käsitellään yhdessä ja osallistaen. Vuorovaikutteinen yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän sekä sidosryhmien kanssa tukee strategista johtamista ja vastuullisen toiminnan kehittämistä.

Laatujärjestelmä tuottaa kattavasti tietoa strategisen johtamisen tueksi

Tavoitteiden saavuttamista voi seurata joka vuorokausi päivittyvästä Tavoite- ja tulosinfosta. Intraan on kerätty pitkän aikavälin tuloksia luokiteltuina CAF-mallin mukaisesti. Tuloksia käsitellään osaamisryhmien tiimeissä, osaamisalueiden johtoryhmissä ja AMKin johtoryhmässä sovituin menettelytavoin. Rehtori raportoi tuloksista hallitukselle. Tulosten käsittelyssä sovitaan

lyhyen aikavälin toimenpiteistä työsuunnitelmiin, ja tarvittaessa pidemmän aikavälin kehittämistavoitteista hyödyntämällä Osviitta-simulaatiotyökalua ja Viivaimen ennakointitietoa. Tavoitteista poikkeavaan kehitykseen puututaan nopeasti. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyyden parantaminen on tunnistettu kehittämiskohde. Tavoite -ja tulosinfoa on kehitetty vuosia; nyt käynnissä on mittava uudistaminen, jossa tietoa tuodaan uusista lähteistä ja yhdistetään uudella tavalla. Tavoitteena on tietoon perustuvan kokonaisuuden kehittäminen, parempi käytettävyys ja menettelytavat tiedon systemaattiseen hyödyntämiseen.

Ennakointia tehdään jatkuvasti työelämäverkostojen, opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. Esimerkiksi lappilaisessa ennakointiverkostossa keskustellaan toimialaklustereissa muutoksista maailmassa ja työelämässä. Ennakoinnissa huomioidaan niin megatrendit kuten kestävä kehitys ja vastuullisuus kuin lähikumppanuus, ja niiden merkitys. Ennakointitietoa hyödynnetään strategisten valintojen suuntaamisessa, etenkin TKI-toiminnassa. Tietoa saadaan jatkuvasti, mutta erityisesti hiljaisten signaalien ja arjen havaintojen jalostamisessa ja jakamisessa strategisen johtamisen tueksi on kehitettävää. Laadullisen ennakointitiedon keräämisen ja hyödyntämisen menetelmien kehittäminen on kesken, esim. arjen havaintojen ja tiedon kokoaminen johtamiseen, raporttien ja palautteiden hyödyntäminen tekoälyllä, tulevaisuusfoorumit ja kampuskävelyt.

Strategian ohjausvaikutusta arvioidaan tulosanalyysien ja CAF-itsearvioinnin avulla. Sisäisiä arviointeja toteutetaan suunnitelmallisesti ja tarvittaessa havaintoihin perustuen kohdennettuna yksikköön, koulutusvastuuseen, prosessiin tai teemaan. Ilmiölähtöistä onnistumista painottava strategia on sisällytetty osaamisryhmissä tehtävänkuviin, sillä ydintehtävät perustuvat strategisiin valintoihin ja osaamisen johtamiseen. Henkilöstö osallistuu strategian toteuttamiseen myös avoimeen hakuun perustuvalla strategiarahoituksella.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laatujärjestelmä tukee strategista johtamista ja toiminnan kehittämistä.	Ennakointiedon keräämisen ja hyödyntämisen menetelmät
Yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän ja sidosryhmien kanssa tukee hyvin strategiaa ja toiminnan kehittämistä.	Tietoon perustuvan toiminnan kokonaisuus
Vastuullisuus sisältyy strategiaan ja toimintaan.	Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyyden parantaminen ja systemaattinen hyödyntäminen

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Strategia ohjaa Lapin ammattikorkeakoulun kehittämistä sekä johdon ja henkilöstön työtä

Lapin ammattikorkeakoulussa laadunhallinta muodostaa systemaattisen ja koko organisaatiota koskevan jatkuvan kehittämisen kehikon ja toimintamallin. Laatupolitiikka on julkisesti nähtävissä korkeakoulun verkkosivuilla. Verkkosivuilla laatupolitiikan periaatteet, jatkuvan kehittämisen toimintamalli ja laadun kehittämisen keskeiset toimintatavat, kuten CAF-itsearvioinnit ja johdon katselmukset eli laadun toteutumisen lähtökohdat ovat kaikkien nähtävänä. Verkkosivuilta löytyy myös korkeakoulun strategia, joka auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella ohjaa vahvasti ammattikorkeakoulun kehittämistä sekä johdon ja henkilöstön työtä.

Lapin ammattikorkeakoulun strategia ja toiminta perustuvat vahvasti maakunnan tarpeisiin ja niiden huomioimiseen. Korkeakoulun tärkeä, jopa välttämätön, merkitys maakunnalle ja sen aktiivinen rooli maakunnan kehittämistyössä nousivat esiin Lapin ammattikorkeakoulun hallituksen, sidosryhmien ja neuvottelukuntien haastatteluissa. Korkeakoulu hyödyntää johtamisessa maakunnan tarpeista nousevaa tietoa ja seuraa sen toteutumista laatujärjestelmän kautta. Korkeakoulu on reagoinut maakunnan tarpeesta nouseviin koulutustarpeisiin ja TKI-kehittämiskohteisiin aktiivisesti ja nopeasti. Lapin ammattikorkeakoulu saa tietoa sidosryhmien tarpeista muun muassa neuvottelukunnilta, alojen klustereilta, osaamisen ennakointifoorumista sekä sopimuskumppaneilta. Hallituksen haastattelussa tuli esiin, että Lapin ammattikorkeakoulun hallitus seuraa korkeakoulun strategian toteutumista ja myös konsernin yhteisen LUC-neuvottelukunnan kautta saadaan tietoa yhteiskunnallisista muutoksista ja työelämän tarpeista. Hallitus kuitenkin toivoi vielä nykyistä enemmän strategista tulevaisuusorientoitunutta keskustelua. Lisäksi hallituksen haastattelussa nostettiin esiin, että hallituksen työskentely voitaisiin tehdä nykyistä näkyvämmäksi Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja opiskelijoille.

Auditointihaastatteluissa vahvistui Lapin ammattikorkeakoulun strategian merkitys arjen toiminnassa ja tavoitteellisessa kehittämisessä kaikissa ammattikorkeakoulun perustehtävissä. Johdon katselmukset toimivat laatujärjestelmän kautta saadun palautteen kokoajana. Katselmuksissa linjataan kehittämisen painopisteet ja tavoitteet seuraavaksi vuodeksi. Johtoryhmältä tavoitteet kohdistetaan yksiköille ja toimijoille. Tavoitteisiin ja toimintaan liittyvät mittarit on määritelty selkeästi ja niiden toteutumista seurataan osaamisalueilla säännöllisesti. Johto on kehittänyt korkeakoulun toimintatapaa riskienhallintaan liittyen. Toimintaan liittyviä riskejä käsitellään säännöllisesti myös yksiköissä.

Johdon strategiapäivillä päätetään seuraavan vuoden keskeiset kehittämistavoitteet ja -

toimenpiteet, jotka jalkautetaan osaamisalueille ja tiimeille ja kehityskeskusteluiden avulla yksittäisille työntekijöille. Johtoryhmän valitsemat määrällisesti rajalliset, mutta strategiselta painoarvoltaan keskeiset kehittämiskohteet mahdollistavat kehittämistyön kohdentumisen vaikuttaviin kehittämiskohteisiin. Auditointihaastatteluissa yhteisinä kehittämistoimenpiteinä mainittiin esimerkiksi osaamispyramidit, kiertotalous, sosiaalisesti kestävän talouden ja vastuullisuuden kehittäminen sekä TKI-työn sitominen korkeakoulun strategian lisäksi maakunnan strategiaan.

Lapin ammattikorkeakoulun strategian toteuttamisessa henkilöstön kehittämisideat huomioidaan muun muassa ammattikorkeakoulun sisäisen strategiarahan kautta. Korkeakouluyhteisön toimijoiden mahdollisuus hakea strategiarahaa ja sen avulla kehittää toimintaa strategian suuntaisesti vaikuttaa auditointiryhmän mielestä toimivalta keinolta laadun kehittämisessä ja strategian toteuttamisessa. Hyvänä esimerkkinä strategiarahalla toteutetusta kehittämisestä tuotiin esiin keskeyttämisten vähentäminen pedagogisilla ratkaisuilla. Auditointiryhmä suosittelee hyvän käytännön jatkamista ja edelleen kehittämistä.

Johtamisen tueksi kehitetyt järjestelmät mahdollistavat selkeän tilannekuvan saamisen ja nopean tilanteisiin reagoimisen

Vuonna 2019 toteutettu johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus on auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella madaltanut ja selkeyttänyt organisaatiota, parantanut laatujärjestelmän tuottaman tiedon strategista hyödyntämistä, tehnyt toiminnasta aiempaa ratkaisukeskeisempää ja yhteisöllisempää sekä parantanut tiedonkulkua ja organisaation tavoitteisiin sitoutumista. Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen pohjalta tehtävät valinnat kohdistuvat korkeakoulun kaikkiin toimijoihin. Ammattikorkeakoulun johtoryhmässä on jäseninä myös konsernin tuottamien palveluiden edustajat, mikä mahdollistaa palveluiden tuottajien osallistumisen valmisteluun ja päätöksentekoon samalla sitouttaen yhteisiin tavoitteisiin.

Lapin ammattikorkeakoulu on kehittänyt yhdessä eri toimijoiden kanssa tietojärjestelmiään ja järjestelmiään johtamisen tueksi. Tämä mahdollistaa määrällisten tavoitteiden yksityiskohtaisen ja jatkuvan seurannan eri tutkintojen ja yksiköiden osalta. Tietojärjestelmät toimivat järjestelmällisenä johtamisen tukena eri johtamisen tasoilla sekä mahdollistavat nopean tilanteisiin reagoimisen. Auditointiaineiston ja -haastattelujen mukaan tavoitteellinen tietojärjestelmien kehittäminen on antanut johdolle välineitä kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja mahdollistaa strategiassa esitettyjen tavoitteiden saavuttamisen.

Opiskelijoiden ja sidosryhmien hyödyntämistä palautteen käsittelyssä tulee kehittää

Auditointivierailun aikana kävi ilmi, että Lapin ammattikorkeakoulun ja sidosryhmien välillä palautetta annetaan ja saadaan muodollisesti ja epämuodollisesti useilla tavoilla. Ammattikorkeakoulun johto käyttää sidosryhmiltä kerättyä tietoa päätöksenteon ja linjausten

pohjana, mutta auditointiryhmä suosittelee, että erityisesti muilta kuin sopimuskumppaneilta saadun palautteen järjestelmällistä keräämistä ja hyödyntämistä tulee edelleen kehittää. Sidosryhmiltä saatavan palautteen hyödyntäminen on myös johdon katselmuksessa 2022 nostettu kehitettäväksi kohteeksi.

Auditointihaastatteluissa sidosryhmät toivoivat saavansa nykyistä enemmän tietoa laatujärjestelmän kautta saatavasta palautteesta ja mahdollisuutta osallistua palautteen käsittelyyn ja ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmät otetaan nykyistä aktiivisemmin mukaan heiltä saadun palautteen käsittelyyn ja kehittämistoimenpiteiden laatimiseen. Myös opiskelijoiden aktiivinen ja järjestelmällinen osallistaminen ja sitouttaminen laatujärjestelmän kautta saadun palautteen käsittelyyn edellyttää vielä kehittämistä. Sidosryhmien ja opiskelijoiden aktiivisella osallistamisella voidaan entistä paremmin hyödyntää laatujärjestelmän kautta saatavaa palautetietoa johtamisen tukemisessa ja toiminnan kehittämisessä.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Osaamispyramidit kytkevät henkilöstön osaamisen strategiseen kehittämiseen

Strategia ja osaamisen kehittämissuunnitelmat ohjaavat tunnistamaan ja ennakoimaan osaamista. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä hyödynnetään osaamispyramideja, joilla kuvataan strategian edellyttämä, olemassa oleva ja tarvittava osaaminen. Osaamistarpeiden ja osaamisen erotuksesta syntyvät tavoitteet osaamisen kehittämiselle ja rekrytoinneille. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että tavoitteiden saavuttamiseksi on tarvittavat henkilöstöresurssit ja osaaminen. Osaamispyramidien, kehityskeskustelujen ja osaamisen kehittämisen yhteyttä tulee vahvistaa, jotta henkilöstö tunnistaa osaamisensa ja työnsä merkityksen toiminnan kokonaisuudessa.

Henkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi kuvaa osaamisen kehittämisen yhteisiä menettelytapoja. Osaamista ja hyvinvointia johdetaan henkilöstön kanssa yhteistyössä. Osaamiskartoitukset korvataan osaamisryhmittäisellä osaamisen kehittämissuunnitelmalla osaamispyramidien mukaisen osaamisen varmistamiseksi. Menettely on käytössä rekrytointien suuntaamisessa ja kehittämissuunnitelmien laatiminen on aloitettu. Tavoitteena on vahvistaa yksilöiden osaamisen lisäksi tiimien osaamista, AMKin kyvykkyyttä sekä vahvistaa strategista osaamisen johtamista. Kyvykkyydet on määritelty, mutta työ kriittisen osaamisen tunnistamiseksi on kesken.

Osaamisryhmien esihenkilöt eli osaamispäälliköt ovat varmistamassa henkilöstön osaamisen kehittämistä, työaikasuunnitelmien, tehtävien organisoinnin sekä hyvinvoinnin tukemisen keinoin (ml. osaamisryhmäyhteistyö). Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja sitä tuetaan monipuolisesti yksilötasolla myös taloudellisesti ja osaamista jaetaan osaamisryhmissä. Käytössä ovat paitsi formaalit koulutukset, myös työssä oppiminen osana työtehtäviä, esim. opetuksen ja TKI-toiminnan työtehtävien yhdenaikaisuus. Henkilöstö vastaa myös itse osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittämisestä osallistumalla asiantuntijaverkostoihin ja tiimeihin. TKI-hankkeiden suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi ovat myös merkittäviä keinoja vahvistaa osaamista.

Työhyvinvointia ja osaamista rakennetaan yhdessä

Henkilöstön ja johdon välinen yhteistyö ja luottamus luovat perustan osaamisen kehittämiselle ja työhyvinvoinnille. Osaamista ja yhteistä ymmärrystä jaetaan rehtorin aamukahveilla, henkilöstöinfoissa sekä osaamisalueiden vapaamuotoisissa keskustelutilaisuuksissa. AMK haluaa

olla terveyttä ja turvallisuutta edistävä vastuullinen yhteisö, jossa työtä, työhyvinvointia ja työ- ja opiskeluympäristöä kehitetään yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. Tasa-arvotoimikunnassa on edustus eri henkilöstöryhmistä ja opiskelijoista, ja se vastaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laadinnasta, seurannasta ja kehittämisestä. Määräajoin toteutettavassa henkilöstötutkimuksessa arvioidaan työyhteisön ja henkilöstön kokemusta omasta työstä, toimintakulttuurista, työhön sitoutumisesta, esimiestyöstä ja johtamisesta. Rekrytoinnissa on yhteiset menettelytavat, joita kehitetään LUC palveluiden HR-tuen kanssa esim. uudella vuorovaikutteista rekrytointia tukevalla järjestelmällä prosessin parantamiseksi.

Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys toiminnan tuloksellisuudelle ja työnantajakuvalle. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä on niin työnantajalla kuin työntekijälläkin. Työhyvinvointia tuetaan eri toimilla kuten työterveyspalveluilla, esihenkilötyöllä, henkilöstöeduilla (mm. liikunta- ja kulttuuriedut, kuntosalit, tapahtumat, koulutukset, hankkeet), viestinnällä, monipaikkaisella työllä ja työelämäjaksoilla. Työhyvinvoinnin toimijoita ovat myös työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja kampusten työhyvinvointiryhmät. Haasteisiin puututaan ja esihenkilöillä on käytössä HR-tuki, mm. varhaisen puuttumisen toimintamalli. Strategian Work+-ohjelmalla tuetaan räätälöityjä hyvinvointitoimia. Monipaikkaisessa työssä työhyvinvoinnin johtaminen ja työn kuormittavuuden hallinta on tunnistettu kehittämiskohde. Kampusskenaariotyössä on monialainen työryhmä eri henkilöstöryhmistä. Tavoitteena on hahmottaa tulevaisuuden kampus hyvinvointia edistävänä työ- ja opiskeluympäristönä vuonna 2030.

Urapolkuja ja työn sisältöjä kehitetään työtehtävien ja -roolien muotoilun, kehityskeskustelujen ja osaamisen jakamisen keinoin. Sisäinen vertaismentorointi siirtää hiljaista tietoa asiantuntijalta toiselle. Osaamisen arvioinnissa hyödynnetään vuosittaista kehityskeskustelua, joka on pohja yksilö- ja organisaatiolähtöiselle henkilöstön kehittämiselle. Siinä nousevat esiin henkilön omat tavoitteet ja vastuut osaamisen kehittymiseksi ja myös tavoiteltu osaamisen suunta osaamispyramideihin ja strategiaan nähden. Opetushenkilöstö kehittää osaamistaan opiskelijapalautteen pohjalta. Palautteessa esiin nousseet osaamistarpeet käydään läpi esihenkilön kanssa kahdenkeskisesti tai koulutuksen tiimissä niiden kohdentumisen mukaan.

Henkilöstöllä on vahvaa osaamista ja halu kehittyä työssään. Opiskelijoiden yksilölliset tarpeet ja pedagogisten menetelmien monimuotoistuminen haastavat henkilöstöä oppimaan työssä. AMK on pitkään kehittänyt digipedagogista osaamista Lapin pitkien etäisyyksien ja toimintaympäristön vuoksi. Pandemian alettua opiskelijoiden oppimista tuettiin ja heidän opintonsa etenivät pääsääntöisesti hyvin. eOppimispalveluiden digipedatunneilla kiinnitettiin huomiota vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden kokemusta edistävien menetelmien käyttöön. Opinto-ohjaajat ja kuraattoripalvelut pitävät myös virtuaalitapaamisia erityisesti aloittavien ryhmien ja mahdollista erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kanssa. Valtakunnalliset kehittämishankkeet (mm. Digivisio 2030, osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen periaatteet, jatkuvan oppimisen uudistukset) vaikuttavat opettajuuteen, ja niistä haetaan suuntaa ja tukea kehittämistyölle.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Osaamisperustainen johtamisjärjestelmä ja johtaminen

Koulutus- ja kehittymismyönteinen ja kokeiluja tukeva toimintakulttuuri

Osaamisen kehittämisessä on käytössä monipuolisia tapoja.

Monipaikkaisen ja hajautetun työn johtaminen

Työn kuormittavuuden vähentäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen

TKI-työ osaamisen kehittämisessä

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Osaamispyramidien avulla tuetaan henkilöstön osaamisen monipuolista kehittämistä

Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessin menettelytavat kuvaavat selkeästi osaamisen kehittämisen yhteisiä menettelytapoja. Esihenkilöt peilaavat henkilöstön osaamista osaamispyramideihin ja niissä tunnistettuihin kyvykkyyksiin. Osaamistarpeita tarkastellaan kehityskeskusteluissa ja sovitaan osaamisen kehittämisen tavoista sekä mahdollisuuksista. Auditointivierailulla auditointiryhmä sai näyttöä toimivasta osaamisen kehittämiseen kannustavasta ja tukevasta yhteisöllisestä kulttuurista. Koulutuksen kehittämisen työpajoissa opetushenkilöstö tunnisti niin pedagogisen kuin substanssiosaamisen kehittymisen vaateen.

Lapin ammattikorkeakoulussa osaamisen kehittämistä mahdollistetaan monella tasolla, niin jatko- ja lisäopinnoilla kuin strategisen rahoituksen ohjaamisella henkilökohtaiseen kehittymiseen. Lisäksi TKI-toiminnan ja opetuksen yhdistäminen nähdään merkittävänä osaamisen kehittymisen mahdollistajana. Lapin ammattikorkeakoulu on ottanut vuonna 2022 käyttöön opetushenkilöstön työelämäjaksot, joita toteutetaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Auditointiaineistosta ja -haastatteluista havaittiin, että toimintatapa ei ole vielä tuttu koko korkeakoulussa ja työelämäjaksoja on ehditty hyödyntää melko vähän. Sidosryhmät pitivät työelämäjaksoja hyvänä käytäntönä tiivistää ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyötä sekä päivittää opetushenkilöstön osaamista vastaamaan työelämän tarpeita. Auditointiryhmä suosittelee, että Lapin ammattikorkeakoulu jatkaa opetushenkilöstön työelämäjaksojen toteuttamista ja laajentamista kaikille koulutusaloille.

Auditointiaineiston perusteella Lapin ammattikorkeakoulussa tiimityö ja ammattialakohtaisissa verkostoissa toimiminen nähdään tärkeänä. Ammattikorkeakoulun ilmapiiri koetaan kannustavaksi ja kehittäväksi. Osaamista jaetaan järjestelmällisesti erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa niin Lapin alueella kuin kansallisissa verkostoissa. Ammattikorkeakoulussa järjestetään säännöllisesti teemoitettuja pedagogisen kehittämisen pajoja. Verkko- ja monimuoto-opetusta sekä digipedagogista osaamista on kehitetty pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti. Kehittämisen keskiöön on nostettu oppijalähtöisyyden vahvistaminen. Auditointihaastatteluiden ja työpajojen perusteella ammattikorkeakoulussa vahvistetaan osaamisen tunnistamisen keinoja, arvioinnin monipuolistamisen tapoja, osaamisperustaisuutta, suunnitellaan saavutettavia toteutuksia proaktiivisesti sekä syvennetään substanssiosaamisen vahvistamisen mahdollisuuksia.

Auditointiaineiston mukaan rekrytoinnissa noudatetaan korkeakoulukonsernin yhteisiä menettelytapoja, joita kehitetään yhteistyössä LUC-palveluiden kanssa. Kehitteillä olevat osaamisryhmittäiset osaamisen kehittämissuunnitelmat vastaavat osaamispyramidien mukaiseen osaamiseen. Haastatteluiden perusteella jatkossa rekrytoinnit tulevat vastaamaan paremmin tunnistettuihin osaamistarpeisiin ja auditointiryhmä kannustaa tämän suuntaiseen kehittämiseen.

Työhyvinvointia tuetaan monin tavoin

Auditointiaineiston mukaan henkilöstön työhyvinvointia tuetaan monilla eri toimilla, niin työterveyspalveluilla kuin erityisesti esihenkilötyöllä, henkilöstöeduilla sekä joustavilla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla. Lisäksi työhyvinvoinnin osalta on erikseen huomioitu yli 58-vuotiaat. Työhyvinvointitoiminnan kehittämiseen osallistuu monialainen toimijaryhmä, jonka työskentelyn tukena on joka toinen vuosi toteutettava työhyvinvoinnin tutkimus. Tulevaisuuden kampuskehittämisessä on huomioitu erikseen myös työhyvinvointia edistävät seikat. Palautteisiin pyritään reagoimaan myös LUC-konsernin tasolla. Lisäksi työhyvinvoinnin tueksi on kehitetty strategian mukainen Work+ -ohjelma, jolla pyritään tukemaan mm. kuormittavuuden hallintaan vaikuttavia tekijöitä. Work+ ohjelmaa ei vielä yleisesti tunnistettu haastatteluissa, joten auditointiryhmä kannustaa ammattikorkeakoulua konserniyhteistyössä jalkauttamaan ohjelman nykyistä paremmin ja tiedottamaan ohjelmasta paremmin henkilöstölle.

Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuus huomioidaan vuosille 2023–2025 päivitetyssä suunnitelmassa. Suunnitelmassa kuvataan mittavasti henkilöstön yhdenvertaisuutta edistävät tavoitteet ja toimet. Suunnitelman mukaan ammattikorkeakoulussa työyksiköiden henkilöstösuunnittelussa huomioidaan uran eri vaiheissa olevan henkilöstön johtaminen. Tietoa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan saadaan joka toinen vuosi toteutettavalla PeoplePower-henkilöstötutkimuksella.

Henkilöstöpalautteiden käsittely ja niiden vieminen käytäntöön on systemaattista. Johto tunnistaa henkilöstötutkimuksen tulosten vaihtelut ja on palautteen perusteella muun muassa lisännyt läsnäoloa eri kampuspaikkakunnilla. Lisäksi on luotu kohtaamisen paikkoja, joissa lisätään yhteisöllisyyttä ja monialaista verkostoitumista. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla vakuuttavaa näyttöä henkilöstöpalautteiden systemaattisesta käsittelystä sekä käytännön toimista, joita palautteiden perusteella on tehty.

Haastattelujen ja työpaja-aineiston mukaan toiminta kolmella kampuspaikkakunnalla hajauttaa yhteisöllistä toimintaa ja haastaa yhdenvertaista kohtelua. Vaikka yhteisöllisyyden vahvistaminen on auditointivierailun perusteella tuottanut tulosta, niin auditointiryhmä suosittelee edelleen järjestelmällisesti kehittämään monipaikkaisen ja hajautetun työn johtamisen tapoja.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmän tavoitteena on tukea toimintaa, joka perustuu AMKin arvoihin eli luottamukseen, ennakkoluulottomuuteen ja yhteisöllisyyteen. Järjestelmä perustuu CAF-malliin (Common Assessment Framework). Se on kokonaisvaltainen arvioinnin ja kehittämisen viitekehys, joka mahdollistaa toiminnan ja tulosten välisten syy-seuraussuhteiden hahmottamisen. Kehyksen luokitus toiminnan ja tulosten osa-alueiksi jäsentää kuvaukset menettelytavoille, joilla AMK varmistaa toimintojensa laadun ja toistuvan arvioinnin. Laatujärjestelmällään (Kuvio 1) AMK pyrkii parantamaan vaikuttavuuttaan ja ymmärtämään systeemisiä muutoksia.



Kuvio 1 Lapin AMKin laatujärjestelmä

Koko laatujärjestelmän ja toiminnan osa-alueiden kehittämisessä hyödynnetään suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen jatkuvaa sykliä. Vaiheiden menettelytavat toiminnan osa-alueilla on kuvattu laatukäsikirjassa. Järjestelmää kehitetään jatkuvasti toteuttamalla säännöllisesti johdon katselmuksia, sisäisiä auditointeja ja arviointeja, CAF-itsearviointia sekä ulkoisia arviointeja. Arviointimenetelmien avulla määritellään kehittämistoimenpiteet organisaation eri tasoille. Vuosittain toteutettavassa johdon katselmuksessa tarkastellaan, onko laatujärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Tarkoituksena on varmistaa johdon vastuiden toteutuminen laatujärjestelmän vaikuttavuuden arvioinnissa ja järjestelmän jatkuvassa kehittämisessä; katselmuksessa sovitaan myös tarvittavista

toimenpiteistä.

AMKin näkökulmasta laatu tarkoittaa tavoitteellista ja vastuullista toimintaa strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatujärjestelmä tuottaa jatkuvasti perustehtävistä tietoa, minkä pohjalta osaamisalueet ja koulutusvastuut voivat arvioida toimintansa laatua ja tuloksia sekä tehdä johtopäätöksiä toiminnan kehittämiseksi ja strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimintojen ja toimijoiden työsuunnitelmiin sekä prosessikuvauksiin sisältyy kuvauksia tehtävistä, menettelytavoista ja mittareista, joiden avulla toimintaa suunnitellaan, arvioidaan ja kehitetään.

Yhtenäisiä tekemisen käytäntöjä on kehitetty pitkäjänteisesti, ja perustehtävien tärkeimmät toiminnot on määritelty ja kuvattu koulutuksen ja TKI-toiminnan prosesseina, joita johtamisen prosessit tukevat. LUC palveluiden tuottamat toiminnot sisältyvät prosessikuvauksiin, koska lähtökohtana on toiminta. Kuvaukset sisältävät tiedot toimijoista, laatutavoitteista, mittareista, seurannasta ja arvioinnista sekä toimintaohjeita. Jokaisella prosessilla on sen toimijoista nimetyt prosessivastaava ja prosessitiimi, jotka varmistavat ajantasaisen näkemyksen yhtenäisistä käytännöistä, ja vastaavat prosessin jatkuvasta parantamisesta. Kuvausten kehittämisessä on tarkasteltu toimintaa kokonaisuutena, ja pyritty paremmin tunnistamaan toimijoiden roolit sekä asioiden ja työnkulkujen liittyminen toisiinsa. Prosessien kuvaustapaa kehitettiin dynaamisemmaksi siirtämällä ne ARC-järjestelmään. Peppi-ekosysteemin rakentamiseen v. 2019 liitettiin prosessikuvausten uudistaminen korkeakoulujen OPI-viitearkkitehtuurin mukaiseksi. Peppi on sujuvoittanut koulutuksen prosessien työnkulkuja ja niiden oikea-aikaisuutta sähköisillä ratkaisuilla.

Yhtenäisten toimintatapojen jalkautuminen ja niihin sitoutuminen vaativat asioiden kertaamista ja toistoa; prosessivastaavat ja osaamispäälliköt ovat tässä ratkaisevassa asemassa. Hyviä käytäntöjä jaetaan suunnitellusti ja säännöllisesti verkon yli. Yksi jatkuvan perehdyttämisen menettelytapa on Laatukahvit, joka on kaksi kertaa kuukaudessa verkossa järjestettävä tilaisuus. Siinä henkilöstö ja opiskelijakunta osallistuvat yhtenäisistä käytännöistä keskusteluun. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti myös eOppimispalvelujen organisoimille digipedatunneille ja teemawebinaareihin. Niissä opetus- ja tutkimushenkilöstö alustaa aiheita esimerkeillään (esim. TKI-toiminta ja työn opinnollistaminen). Laatukahvien ja digipedatuntien teemat sovitaan yhdessä noin puoleksi vuodeksi kerrallaan.

Kaiken toiminnan perustana on opiskelijalähtöisyys, minkä vuoksi opiskelijan aktiivisuus laatujärjestelmän kehittämiseen on ratkaisevan tärkeää. Opiskelija osallistuu kehittämiseen jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, mm. antamalla palautetta opiskelun arjesta sekä työelämästä harjoitteluraporteissa. Opiskelijapalaute huomioidaan toimintaohjeiden mukaisesti ja opiskelijaa ja opiskelijakuntaa kuullaan mm. säännöllisissä tapaamisissa johdon kanssa. Opiskelija osallistuu työelämälähtöisiin projekteihin, ja niiden kautta työelämäyhteistyöhön ja aluekehitystehtävään. Alumneja ja työelämän edustajia kutsutaan arvioijiksi sisäisiin auditointeihin ja arviointeihin. Ulkoiset sidosryhmät ovat vahvasti mukana TKI-toiminnassa ja opetussuunnittelutyössä, esim. uusin englanninkielinen koulutus suunniteltiin yritysten kanssa vastaamaan osaamistarpeita. Kumppanuusmallin mukaisesti toteutetaan

suunniteltua ja tavoitteellista yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi niin kotimaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, elinkeinoelämän, julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laatujärjestelmän tuottama tieto tukee tiedolla toimimista koulutusvastuutasolle asti, ja tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen.	Toimintamalli vastuullisen vaikuttavuuden todentamiseen sekä vaikuttavuudesta viestimiseen sidosryhmille
Laatujärjestelmä on hyvin dokumentoitu ja kuvattu, ja kuvaukset ovat kaikkien saatavilla.	Opiskelijan opintoihin liittyvän tiedon ja tiedolla toimimisen osaamisen vahvistaminen
Työelämän ennakoidut kehittämistarpeet huomioidaan vahvasti TKI-toiminnassa.	

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laatutyö on osa yhteisöllistä arjen toimintaa

CAF-malliin perustuva Lapin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun toiminnan ja tukee ammattikorkeakoulun perustehtävien toteuttamista. Laatujärjestelmä on kuvattu kattavasti ja toimintojen, toimijoiden ja konsernin sisäiset roolit ja vastuut on kuvattu laajasti. Laatujärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti ja systemaattisella otteella. Laaja laatujärjestelmä on toimiva, eikä estä kehittämistä tai ole liian byrokraattinen. Auditointivierailun aikana saatiin näyttöä siitä, että laatujärjestelmä tuottaa jatkuvaa tietoa, jonka avulla toimintaa kehitetään joustavasti ja nopeasti reagoiden. Auditointiaineiston mukaan laatujärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta tarkastellaan vuosittain toteutettavassa johdon katselmuksessa. Tarkoituksena on varmistaa johdon vastuiden toteutuminen laatujärjestelmän vaikuttavuuden arvioinnissa ja järjestelmän jatkuvassa kehittämisessä.

Laatutyössä kehittämisen painopisteet ja kehittämiskohteet määritellään strategian, CAF-itsearvioinnin, sisäisten auditointien ja kerättyjen palautteiden perusteella. Lapin ammattikorkeakoulussa viimeisin CAF-itsearviointi on tehty vuonna 2020. Vaikka auditointihaastatteluissa henkilökunta ei tunnistanut CAF-itsearviointimallia toimintaa ohjaavana järjestelmänä, laatuprosessit ja henkilökunnan sitoutuminen prosessien kehittämiseen välittyi toiminallisena ja sisällöllisenä kehittämisenä. Arviointiryhmä suositteleekin CAF-itsearviointiprosessin ja sen merkityksen ammattikorkeakoulun toimintojen kehittämisessä esiin nostamista entistä näkyvämpänä osana johtamisesta ja viestintää.

Lapin ammattikorkeakoulussa on kehitetty sisäisiä auditointeja. Sisäisten auditointien laajuus ja toteuttamistapa, jossa mukana on laajasti kehittäjiä myös korkeakoulun ulkopuolelta, tuo ammattikorkeakoululle ajantasaista ja monipuolista tietoa ammattikorkeakoulun toiminnan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Sisäisten auditointien palaute toimii johdon katselmuksissa materiaalina kehittämistoimista päätettäessä ja siten toiminnan johtamisessa. Auditointihaastatteluissa vahvistui sisäisten auditointien merkitys eri toimintojen selkeyttämisessä ja kehittämisessä sekä kehittämistoimien priorisoinnissa.

Lapin ammattikorkeakoulun johto ja henkilöstö ovat sitoutuneet laatujärjestelmään ja jatkuvaan kehittämiseen. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla vahvan näkemyksen siitä, että laatutyö ja toiminnan kehittäminen ovat osa henkilöstön jokapäiväistä arkea. Laatukulttuuria kuvattiin auditointihaastatteluissa järjestelmälliseksi, avoimeksi, ymmärrettäväksi, kuuntelevaksi, yhteisölliseksi, kehittäväksi, koko ajan paranevaksi ja jopa arjessa huomaamattomaksi. Auditointivierailun mukaan Lapin ammattikorkeakoulun arvot luottamus, ennakkoluulottomuus ja yhteisöllisyys ovat osa yhteisön arkea. Haastatteluiden mukaan laatukahvit sekä rehtorin ja osaamisaluejohtajien näkyvyys ja lähestyttävyys tukivat organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja

yhteisöllisyyden kehittymistä.

Palautteen pohjalta kehitettävät prosessit ohjaavat käytännön toimintaa arjessa

Auditointihaastatteluissa vahvistui käsitys toimivien prosessien keskeisestä merkityksestä Lapin ammattikorkeakoulun kaikessa toiminnassa. Prosessitiimien aktiivisuus ja ketteryys nopeana palautteen käsittelijänä ja arjen toiminnan kehittäjänä nousi esiin useissa haastatteluissa. Myös Lapin ammattikorkeakoulun tarpeisiin kehitetyt tietojärjestelmät tukevat prosessien kokonaisvaltaista kehittämistä. Toimivat ja tarpeen mukaan kehitettävät prosessit mahdollistavat yhdenmukaiset toimintatavat ja toiminnan kehittämisen. ARC-järjestelmän hyödyntäminen prosessien kehittämisessä on hyvä esimerkki arjen toimintaa palvelevasta prosessien kehittämisestä. Järjestelmässä strategian ja toiminnan yhteydet on visualisoitu, mikä auttaa korkeakouluyhteisöä hahmottamaan muutosten vaikutukset kokonaisuuteen. Onnistuneena prosessin kehittämisen esimerkkinä auditointihaastatteluissa nousi esiin TKI-toiminnan prosessien kehittäminen, jossa TKI-toiminnasta saadun palautteen perusteella TKI-toiminnan prosesseja lisättiin ja prosesseja kehitettiin huomioimalla yritysrajapinta entistä paremmin. TKI-hankkeissa palautetta kerätään puolen vuoden välein ja hankkeen lopussa. Haastattelujen mukaan TKI-toimintaan ollaan suunnittelemassa kaksi vuotta hankkeen loppumisen jälkeen lähetettävää palautekyselyä. Erityisesti TKI-hankkeiden vaikuttavuuden arvioimiseksi auditointiryhmä suosittelee palautekyselyn edelleen kehittämistä ja käyttöönottoa.

Laatujärjestelmässä ammattikorkeakoulun toiminnasta saadaan kattavasti palautetta useiden prosessien kautta. Palaute viedään eri toimijoille tiedoksi ja toimenpiteitä varten. Opiskelijoilta opetuksesta saatu palaute viedään osaamisalueiden johtajille ja osaamispäälliköille, jotka käsittelevät palautetta tiimeissä. Sopimuskumppaneilta kerätään palautetta kaksi kertaa vuodessa käytävissä arviointikeskusteluissa. Samalla saadaan tietoa alueen kehittämistarpeista ja TKI-toiminnasta. Myös muilta sidosryhmiltä saadaan välitöntä palautetta tiiviin yhteistyön kautta. Auditointiryhmä suosittelee entistä järjestelmällisempää palautteen keräämistä erityisesti muilta sidosryhmiltä kuin sopimuskumppaneilta sekä sidosryhmien nykyistä tiiviimpää ja järjestelmällisempää osallistamista kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja prosessien kehittämiseen.

Auditointihaastattelujen perusteella palautejärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä yhteisöllisesti sekä yksittäisen opettajan tai muun toimijan kehittäessään toimintaansa. Esimerkkejä saadun palautteen ja ulkoisen toimintaympäristön muutosten huomioimisen perusteella kehitetyistä onnistuneista ratkaisuista ovat Master Schoolin perustaminen ja Tornion liiketalouden koulutuksen joustavuuden ja saavutettavuuden parantaminen monimuotokoulutuksena.

Opiskelijoiden laatutyöhön osallistamisen kulttuuri tarvitsee vahvistamista ja ohjausta

Auditointivierailun aikana auditointiryhmälle välittyi kuva siitä, että opiskelijat ovat ylpeitä Lapin ammattikorkeakoulusta ja pitävät yhteisöllisyyttä ammattikorkeakoulun vahvuutena, mutta opiskelijoiden ja opiskelijakunnan osallistamisen ja osallistumisen kulttuuri korkeakoulun laatutyöhön on jäänyt vakiintumatta ja tarvitsee vahvistamista. Opiskelijat tunnistavat erilaiset palautekyselyt, joilla voivat antaa opintojaksopalautetta ja palautetta annetaan myös suoraan opettajille. Kuitenkin opiskelijoiden tunnistamat järjestelmälliset vaikuttamisen tavat korkeakouluyhteisöön ja toiminnan kehittämiseen olivat osin hajanaisia ja tarkentumattomia.

Lapin ammattikorkeakoulussa on jo tehty opiskelijakunnan aktivointia toimintojen kehittämiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden aktivointia tulee jatkaa entistä järjestelmällisemmin ja varmistaa, että aktiivinen osallistuminen ja järjestelmälliset toimintatavat, kuten säännölliset tapaamiset johdon kanssa, jatkuvat myös opiskelija-aktiivien vaihtuessa. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijat otetaan nykyistä järjestelmällisemmin mukaan ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen ja opiskelijoiden osallistumista strategiaprosessiin ja laatutyöhön tuetaan ja vahvistetaan. Mahdollisimman kattavan opiskelijanäkökulman saamiseksi on tärkeää, että opiskelijoiden osallistamisessa otetaan huomioon erilaisten opiskelijaryhmien mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus

Vuonna 2019 toteutettiin johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistus, jossa yksinkertaistettiin organisaatiorakennetta. AMKia johdetaan kahtena osaamisalueena, joissa toimii useasta koulutusvastuusta koostuvia osaamisryhmiä. Ne muodostavat keskeisen koulutusvastuiden ja niihin kytkeytyvän TKI-toiminnan osaamisen johtamisen perustan ja lähityöyhteisön. Osaamisryhmissä toimiminen on madaltanut yhteistyön kynnystä sekä lisännyt vuorovaikutusta ja yhteistä tekemistä strategian ja osaamispyramidien ohjaamana. Uudistuksen vaikutuksina on saatu uusia yhteistyöavauksia hankkeissa, jaettu ja hyödynnetty osaamista koulutusvastuiden välillä sekä uudistettu oppimis- ja kehittämisympäristöjä. Kehittämistoimen onnistumista on mitattu laajalla PeoplePower®-konseptin henkilöstötutkimuksella uudistusvuonna ja kahtena vuonna sen jälkeen. Tutkimuksessa kaikkien kysymysten vastaukset paranivat mittauksissa, ja kokonaistulos parani asiantuntijatyöyhteisöjen normissa tyydyttävästä (A) tyydyttävään+ (A+). Koulutusorganisaatioiden normissa viimeisin kokonaistulos on hyvä+ (AA+). Merkittävimmät muutokset koskivat henkilöstön työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä muutosten toteuttamiseen, sisäiseen yhteistyöhön sekä muutoksen suuntaan.

Osallistava strategiarahoitus

Viimeisimmässä CAF-itsearvioinnissa v. 2020 tunnistettiin toimintaa ohjaavista strategisista päämääristä johdettuihin priorisointikriteereihin pohjautuen kehittämiskohteita, jotka asetettiin tärkeysjärjestykseen vaikuttavuuden perusteella. Niistä johdettuna kehittämistoimena on toteutettu avoin strategiarahan hakumalli, jolla on ollut vaikutusta useaan itsearvioinnissa tunnistettuun kehittämiskohteeseen. Rahoituksen myöntämisessä tärkeänä kriteerinä on osaamisryhmien ja koulutusvastuiden yhteinen koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämiskokonaisuus, joka on strategian painopisteiden ja osaamiskärkien mukainen. Rahoituksella henkilöstö on osallistunut strategian toteuttamiseen omilla aloitteillaan; se on mahdollistanut monialaisten tiimien työskentelyä ja ketteriä kehittämistoimia. Rahoituksella on tuettu pedagogista kehittämistä digiosaamiseen ja oppimiseen liittyen, mistä on tuloksena mm. uusia toteutuksia. Myös työelämä- ja yritysyhteistyötä on vahvistettu kumppanuustapahtumilla, esim. laajan suosion saavuttaneella Valakiat-kumppanuustapahtumalla.

Laatutyö opiskelijakunnan kanssa

Laatujärjestelmän kehittämisellä pyritään parantamaan ja löytämään uusia opiskelijakeskeisiä ja opiskelijaa ymmärtäviä toimintamalleja. Tämän myötä opiskelijapalautejärjestelmää on

selkiytetty. Erillisten kyselyjen määrää on vähennetty yhteen ja sisällön osumatarkkuutta on täsmennetty: opintopalautetta annetaan yhteen järjestelmään sekä jatkuvana palautteena että loppupalautteena. Yhteistyössä opiskelijakunta ROTKOn kanssa on pyritty parantamaan opiskelijoiden osallistamista toiminnan kehittämiseen sekä ymmärrystä opiskelijoiden roolista laatutyössä. Esimerkkinä tästä on lukuvuoden pituinen tiedotuskampanja, joka valmisteltiin ja toteutettiin yhdessä opiskelijakunnan kanssa. Tiedotuksen sisällöissä avattiin opiskelijapalautejärjestelmää, palautteen käsittelyä, merkitystä ja vaikuttavuutta sekä laadunhallintaa yleensä. AMKin ja opiskelijakunnan välinen yhteistyö laatuasioissa on jatkunut.

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen uudistumiseen on panostettu mm. pedagogista osaamista, TKI-osaamista ja laatuosaamista tukevilla teemakohtaisilla webinaareilla, TKI-tuokioilla sekä eOppimispalveluiden organisoimilla digipedatunneilla. Nämä ovat esimerkkejä avoimesta käytännöstä ja oppivasta kulttuurista, jolla tuetaan henkilöstön osaamista. Tarjonnalla edistetään tarvelähtöisesti henkilöstön työssä oppimista, opetustyön kehittämistä sekä osaamisen jakamista. Webinaarit ja tuokiot nauhoitetaan ja ne ovat kaikkien saavutettavissa intrassa.

YAMK-koulutuksia on kehitetty vahvistamalla yliopettajien määrää ja osaamisprofiileja sekä rekrytoimalla YAMK-koulutuksille oma opinto-ohjaaja, joka toimii yhteistyössä vastuuyliopettajien kanssa YAMK-päällikön alaisuudessa. Osana strategista kehittämistyötä AMKissa käynnistettiin yliopettajajärjestelmän uudistaminen. Tavoitteena on rakentaa tutkijakoulutettujen osaamista hyödyntäviä rooleja ja urapolkuja soveltavassa, yritysten kanssa tehtävässä tutkimustyössä strategisten painopisteiden mukaisesti. Yliopettajat siirtyivät YAMK-yksiköstä osaamisryhmiin vuoden 2022 aikana ja heidän tehtävänkuvia on muokattu enemmän TKI-toimintaan painottuviksi. Osa yliopettajista toimii edelleen YAMK-koulutusten vastuuyliopettajina ja heidän työnsä painottuu enemmän opetukseen. Tutkijakoulutettujen osaamista on tarkoitus hyödyntää vahvemmin myös keväällä 2023 valmistuvan tutkimusohjelman avulla.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

- Auditointiryhmän arvio

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

Lapin ammattikorkeakoulu valitsi työelämän muuttuvien osaamistarpeiden huomioimisen jatkuvan oppimisen tarjonnassa auditoinnin arviointialueeksi IV.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Lapin ammattikorkeakoulun kiinteät yhteydet työelämään ja kattava TKI-toiminta luovat hyvät mahdollisuudet jatkuvan oppimisen työelämälähtöisen tarjonnan kehittämiseen.
- Jatkuvan oppimisen huomioiminen koulutuksen prosesseissa luo hyvän pohjan jatkuvan oppimisen kehittämiselle.
- Lapin ammattikorkeakoululla on toimivat polku- ja väyläopintojen käytänteet.

Kehittämissuositukset

- Jatkuvan oppimisen tuotteiden tarvelähtöisyyden kehittämisessä tulee nykyistä järjestelmällisemmin hyödyntää ammattikorkeakoulun eri sidosryhmiä ja alumneja.
- Jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelussa tulee entistä enemmän hyödyntää monialaisuutta.
- Jatkuvan oppimisen strategiset tavoitteet ja keskeiset kohderyhmät tulee määritellä nykyistä selkeämmin.

4.1 Työelämän muuttuvien osaamistarpeiden huomioiminen jatkuvan oppimisen tarjonnassa

- Korkeakoulun itsearviointi

AMK pyrkii vastaamaan työelämän osaamisen kehittämisen ja uudistumisen haasteisiin sekä muuttuviin osaamistarpeisiin jatkuvan oppimisen tarjonnalla. Arviointikohde sisältää avoimen AMK-opetuksen, erikoistumiskoulutuksen, tutkinnon osat sekä TKI-hankkeissa ja palveluliiketoimintana tarjottavan täydennyskoulutuksen. Auditoijilta toivotaan palautetta työelämän osaamistarpeiden kartoittamisen, tarjonnan suunnittelun sekä tuotteistamisen käytänteiden kehittämiseksi.

Strategiasta kehittämisohjelmaan

Jatkuva oppiminen on strategisia valintoja ja strategian mahdollistajia läpileikkaava teema. Kehittämisohjelma Study+ keskittyy tutkinto-opiskelijoiden ristiinopiskelun kehittämiseen. Lapin jatkuvan oppimisen strategiassa työelämän osaamistarpeet linkittyvät tiiviisti AMKin strategian painopisteisiin, osaamiskärkiin sekä osaamispyramideihin. Jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelu, toteutus ja kehittäminen tehdään osaamisryhmässä (opetustarjonnan suunnittelun ja liiketoiminnan toteuttamisen prosessit) osana vuosisuunnittelua. LUC Jatkuvan oppimisen palvelut tukee avoimen tarjonnan markkinoinnissa ja julkaisemisessa Pepin maksullisen koulutuksen moduulissa. LUC Viestintäpalvelut tukee muun jatkuvan oppimisen tarjonnan markkinointia. Muun jatkuvan oppimisen tarjonnan kokoamiseen ja markkinointiin ei ole systemaattisia menettelytapoja.

Jatkuvan oppimisen kehittämisohjelman tavoitteena on lisätä profiloituja osaamiskokonaisuuksia työelämässä oleville, kehittää väylä- ja polkuopintojen veto- ja pitovoimaa, vahvistaa henkilökohtaisia opintopolkuja korkeakouluyhteistyössä, laajentaa AHOT muodollisen koulutuksen ulkopuolelle ja jatkuvan oppimisen koulutuksiin sekä laajentaa työn opinnollistamista opiskelumuotona. Toimenpiteinä on lisätty avoimen tarjontaa, käynnistetty diplomikoulutuksia, laajennettu AHOTia avoimen polkuopintoihin, luotu yhteisiä käytänteitä ja rakennettu yhteisiä merkityksiä opinnollistamisen laajentamiseen. Sisäisiä tulossopimusmittareita ovat jatkuvan oppimisen sekä LUC-konsernin sisäisen ristiinopiskelun opintopisteet.

Osaamiskokonaisuuksia eri kohderyhmille

Avoin AMK tarjoaa työelämässä olevien osaamisen kehittämiseen suunnattuja osaamiskokonaisuuksia – opetus toteutetaan pääsääntöisesti integroituna tutkintokoulutukseen. AMKin pitkä ja laaja kokemus verkko-opintojen toteuttamisessa luo hyvän pohjan jatkuvan oppimisen tarjonnalle. Opintojen loppuun saattamiseksi tarjotaan avoimessa räätälöityjä opintopolkuja. Opinto-ohjaajat laativat opiskelijan kanssa henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman.

Valintatapojen kehittäminen on mahdollistanut hakeutumisen tutkinto-opiskelijaksi erilaisia henkilökohtaisia opintopolkuja pitkin. Haku tutkinto-opiskelijaksi on avoinna jatkuvana erillishakuna. Avoimen opinnoista on luotu tarvelähtöisiä osaamiskokonaisuuksia yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa, esim. Maanmittauslaitoksen kanssa, sisältäen myös toimijan itse tarjoamia opintoja. Työelämän organisaatioille ei ole opinto- ja uraohjauspalveluita.

Erikoistumiskoulutuksia on toteutettu lähinnä sosiaali- ja terveysalalla, esim. koulutettu soteuudistuksen tarpeeseen palveluohjauksen ja palvelumuotoilun osaajia. Liiketoimintana toteutettava koulutus perustuu tarjouspyyntöihin. Tuote voi olla hankeyhteistyö tai räätälöity palvelu asiakkaan tarpeisiin, kuten esimieskoulutus ja Restonomista tradenomiksi YAMK-koulutus. Laajassa TKI-toiminnassa toteutetaan tarvelähtöisiä koulutuskokonaisuuksia, jotka ovat useimmiten opintopisteyttämättömiä. Työelämässä olevien osaamisen kehittämistä palvelevia pedagogisia ratkaisuja on kehitetty myös osana TKI- ja täydennyskoulutustoimintaa, esim. Työhyvinvoinnin edistäminen hoivakodeissa. Maksullinen koulutustarjonta julkaistaan verkossa.

Osaamistarpeiden ennakointi ja käsittely

Työelämän osaamistarpeista karttuu tietoa eri väyliä pitkin: asiantuntijoiden verkostoissa, TKI-hankkeissa, kumppanuus- ja alumnitoiminnassa. Henkilöstö saa tietoa myös omissa tehtävissään kuten harjoittelun ohjaus ja työelämän toimeksiannot. Kumppanuus- ja neuvottelukuntatoiminnan sekä opetussuunnittelun vuorovaikutuksessa osaamistarpeiden käsittely on systemaattista. Muussa kanssakäymisessä saatavan tiedon sekä eri toimijoiden tuottaman ennakointitiedon käsittelyssä ja sen välittämisessä ei tunnisteta systemaattisia menettelytapoja. Työelämän esiin tuomat tarpeet ovat usein liian spesifejä tai pieniä tuotteistettavaksi sellaisenaan ja samalla myös monialaisia edellyttäen koulutusten välistä yhteistyötä. Haasteeksi tunnistetaan näihin eri kokoisiin tarpeisiin skaalautuvien tuotteiden suunnittelu ja tuotteistus.

AMK ei pysty vastaamaan nopeaa reagointia vaativiin osaamistarpeisiin, johtuen useimmiten henkilöstön saatavuudesta. Resurssien käytön suunnittelu tapahtuu pitkälti tutkintokoulutus edellä. Suunnittelutyö tehdään yleensä OPSia varten eikä erilaisista asiakastarpeista käsin. Eri kokoisten palveluiden suunnittelu on resursoitava erikseen, mikä vie voimavaroja. Modulaarisuus mahdollistaa joustavamman jatkuvan oppimisen tarjonnan. Jatkuva oppiminen edellyttää tarjonnan skaalautuvuutta sekä pienempiin että isompiin kokonaisuuksiin. Modulaarisuus tarjoaa ratkaisuja koon skaalaamiseen ylöspäin sekä tuotteiden monialaisuuteen. Mikro-osaamiskokonaisuudet eivät ole osa OPS-rakenteita, vaan ne luetaan osaksi opintoja AHOToinnin kautta. Tulevaisuuden suuntana nähdään pienten osaamiskokonaisuuksien merkityksen kasvu jatkuvassa oppimisessa ja niiden muotoutuminen osaksi formaalia koulutusta sekä TKI-toiminnan merkityksen kasvu työelämässä olevien jatkuvan oppimisen alustana.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Yhteistyö työelämän kanssa tuottaa runsaasti tietoa osaamistarpeista	Työelämästä ja TKI-hankkeista tulevien kehittämis- ja osaamistarpeiden systemaattinen käsittely ja jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittäminen niiden pohjalta
Kumppanuussopimusten kautta tulevien tarpeiden systemaattinen käsittely	Opetustarjonnan (ml. työaikasuunnittelu) käytänteet tukemaan jatkuvan oppimisen tarjontaa

Johtamis- ja organisaatiorakenne mahdollistaa koulutuksen ja TKI:n yhteisen rajapinnan ja tukee monialaisuutta.	Tuotteistaminen, palvelumuotoilu ja tarjonnan markkinointialustat ja -käytänteet

4.1 Työelämän muuttuvien osaamistarpeiden huomioiminen jatkuvan oppimisen tarjonnassa

- Auditointiryhmän arvio

Jatkuva oppiminen on otettu tarkoituksenmukaisesti huomioon koulutuksen prosesseissa

Lapin ammattikorkeakoululla on vahva halu kehittää jatkuvaa oppimista ja erityisesti työelämän muuttuvien tarpeiden huomioimista jatkuvan oppimisen tarjonnassa. Tätä vahvistaa aiheen valitseminen valinnaiseksi arviointialueeksi. Myös auditointihaastatteluissa tuli laajasti esiin halu kehittää jatkuvaa oppimista ja jatkuvan oppimisen tarjontaa. Auditointiaineiston perusteella kehittämiskohteiksi tunnistettiin työelämän osaamistarpeiden tunnistaminen, jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelu sekä jatkuvan oppimisen tarjonnan tuotteistaminen.

Lapin alueen jatkuvan oppimisen strategiassa vuosille 2021–2025 tunnistetut työelämän osaamistarpeet on huomioitu ammattikorkeakoulun strategiassa, osaamiskärjissä ja osaamispyramideissa, mikä tukee jatkuvan oppimisen tarpeiden tunnistamista ja tarpeisiin vastaamista. Auditointihaastattelujen mukaan Lapin ammattikorkeakoulu on myös tarkoituksenmukaisesti ottanut jatkuvan oppimisen huomioon koulutuksen prosesseissa. Ammattikorkeakoulun strategian toimiva jalkautus muun muassa opetussuunnitelmiin luo pohjan sille, että työelämästä strategiaan nousseet osaamistarpeet näkyvät ammattikorkeakoulun arjessa. Tutkintokoulutusten opetussuunnitelmien laadinnassa on huomioitu alueen työelämän osaamistarpeet ja osaaminen kuvataan työelämässä vaadittavana osaamisena. Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella esimerkiksi asiakaslähtöinen Master School -toimintamalli sekä TKI-toiminnan kautta tuotettava täydennys- ja jatkokoulutus palvelevat hyvin työelämän ja jatkuvan oppimisen tarpeita.

Lapin ammattikorkeakoulussa opetuksen rakenteet mahdollistavat avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden osallistumisen opintojaksoille, sillä auditointihaastattelujen mukaan kaikkien tutkinto-opiskelijoiden ryhmiin varataan opiskelijapaikkoja avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Auditointiryhmä suosittelee kuitenkin ammattikorkeakoulua kehittämään kaikilla koulutusaloilla entistä monipuolisempia käytännön toimintatapoja, joilla jo olemassa olevia opintojaksoja voidaan nykyistä paremmin tarjota yksittäisinä opintojaksoina jatkuvan oppimisen opiskelijoille. Tämä edellyttää sitä, että jatkuvan oppimisen opiskelijat otetaan huomioon jo opintojaksojen toteutusten ja arviointimenetelmien suunnittelussa.

Kiinteät työelämäyhteydet mahdollistavat jatkuvan oppimisen tarjonnan

kehittämisen

Auditointivierailun aikana kävi ilmi, että Lapin ammattikorkeakoululla on erittäin kiinteät yhteydet työelämään ja ammattikorkeakoulu on haluttu yhteistyökumppani alueellaan. Myös ammattikorkeakoulun TKI-toiminta on kattavaa. Nämä yhdessä luovat hyvät mahdollisuudet jatkuvan oppimisen työelämälähtöisen tarjonnan kehittämiseen. Yhteissuunnittelua alueen yritysten kanssa yritysten työntekijöiden opinto- ja urapolkujen mahdollistamiseksi on jo tehty ja auditointiryhmä kannustaakin jatkamaan yhteissuunnittelua ja yritysten kanssa tehtäviä kokeiluja.

Auditointihaastatteluissa nousi esiin, että Lapin ammattikorkeakoulussa ei ole tehty selkeitä strategisia valintoja siitä, mihin kohderyhmiin tai jatkuvan oppimisen muotoihin jatkuvan oppimisen kehittämisessä halutaan keskittyä. Haastattelujen mukaan Lapin ammattikorkeakoulussa jatkuvan oppimisen tarjonta muodostuu suurelta osin avoimen ammattikorkeakoulun kautta suoritettavista, korkeakoulututkintoon tähtäävistä opintopisteytetyistä polku- ja väyläopinnoista. Ammattikorkeakoululla on toimivat käytänteet polku- ja väyläopinnoille ja auditointihaastattelujen mukaan erityisesti väyläopintojen suunnittelussa ja toteutuksessa tehdään toimivaa yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kanssa. Auditointihaastattelujen mukaan sosiaali- ja terveysalalla toteutetaan säännöllisesti erikoistumiskoulutuksia, mutta muun maksullisen jatkuvan oppimisen koulutuksen toteuttaminen on vielä melko satunnaista ja perustuu itsearvioinnin mukaan pääasiassa työelämältä tulleisiin tarjouspyyntöihin.

Auditointiryhmä suosittelee, että Lapin ammattikorkeakoulu määrittelee jatkuvalle oppimiselle selkeät strategiset tavoitteet sekä niille toimenpiteet ja mittarit. Tärkeää on myös määritellä keskeiset kohderyhmät sekä kerätä ja analysoida entistä järjestelmällisemmin tietoa työelämän osaamistarpeista erityisesti jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Auditointihaastattelujen perusteella alumnit nousivat esille alihyödynnettynä resurssina paitsi jatkuvan oppimisen osallistujina, myös työelämän tarpeiden esiintuojana. Alumnien lisäksi ammattikorkeakoulun neuvottelukuntia ja sidosryhmiä kannattaa hyödyntää entistä systemaattisemmin jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnittelussa ja jatkuvan oppimisen kohderyhmänä. Auditointiryhmä suosittelee korkeakoulua keräämään yhteistyökumppaneilta, sidosryhmiltä ja alumneilta nykyistä systemaattisemmin tietoa jatkuvan oppimisen toiminnan ja tarjonnan kehittämiseksi sekä käymään kerättyä aineistoa läpi yhdessä neuvottelukuntien, sidosryhmien ja alumnien kanssa. Myös jo olemassa olevaa ennakointitietoa ja aineistoa työelämän osaamistarpeista kannattaa hyödyntää analysoimalla aineistoa jatkuvan oppimisen tarpeet huomioiden. Tämä kehittämisehdotus nousi esiin myös vertaisoppimisessa. Monipuolisen tiedon avulla voidaan yhteistyössä sidosryhmien ja alumnien kanssa kehittää työelämää kiinnostavaa ja hyödyntävää jatkuvan oppimisen tarjontaa.

Jatkuvan oppimisen tarjonnan tarvelähtöisyyttä tulee kehittää

monialaisesti

Auditointiaineiston ja -haastattelun mukaan Lapin ammattikorkeakoulun jatkuvan oppimisen tarjonta pohjaa voimakkaasti jo olemassa olevaan opetustarjontaan, kuten mahdollisuuteen osallistua avoimen ammattikorkeakoulun kautta tutkinto-opiskelijoilla suunnatuille opintojaksoille. Haasteena auditointihaastatteluissa nousi esille muun kuin jo tutkintokoulutuksessa olevien opintojaksojen tarjoaminen jatkuvan oppimisen tuotteina ja tilaajien tarve pienille oppimiskokonaisuuksille. Työelämän muuttuvien osaamistarpeiden huomioiminen edellyttää, että muutoksiin kyetään reagoimaan nopeasti. Tällöin ei riitä, että säännöllisesti uusittava strategia huomioi työelämän tarpeet ja nämä tarpeet näkyvät aikanaan opetussuunnitelmissa. Tarjontaa tulee kehittää systemaattisesti myös uusista lähtökohdista eikä vain sen mukaan, että mitä tutkintokoulutuksen puitteissa jo tehdään. Auditointiryhmä suosittelee korkeakoulua keräämään työelämäkumppaneiltaan, sidosryhmiltä, alumneilta ja jatkuvan oppimisen opiskelijoilta systemaattisesti palautetta jatkuvan oppimisen toiminnan ja tarjonnan kehittämiseksi.

Auditointihaastatteluissa tuotiin esiin, että myös henkilöstön työaikasuunnittelu haastaa tarvelähtöisen jatkuvan oppimisen ketterää toteuttamista. Jotta työelämästä tuleviin nopeisiin jatkuvan oppimisen tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman joustavasti, auditointiryhmä suosittelee, että jatkuvan oppimisen tarpeiden ennakointi otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon opettajien työaikasuunnittelussa ja opettajille varataan työaikaa reagoida joustavasti jatkuvan oppimisen tarpeisiin.

Auditointiryhmä suosittelee, että Lapin ammattikorkeakoulu vahvistaa tarvelähtöisen jatkuvan oppimisen tarjontaa, jotta se voisi nykyistä paremmin vastata alueen työelämän tarpeisiin. Auditointiryhmä suosittelee pohtimaan, miten jo opetussuunnitelmatyön aikana voitaisiin ideoida yhtä opintopistettä pienempiä kokonaisuuksia ja tarjota näitä jatkuvan oppimisen tuotteina. Lisäksi Lapin ammattikorkeakoulussa voitaisiin toteuttaa opintojaksoja, jotka eivät edellytä henkilöstöltä läsnäoloa tiettyinä ajankohtina, vaan tilaaja hyödyntäisi opetustarjontaa joustavasti luentotallenteina ja tehtävinä. Auditointihaastatteluissa nousi tunnistettuna työelämän tarpeena esiin monialaiset ja ilmiölähtöiset opinnot. Ammattikorkeakoulussa kannattaakin pohtia, miten korkeakoulun eri toimijat aktivoidaan tunnistamaan yhdessä työelämän kanssa koulutusalat ylittäviä ilmiöitä. Korkeakoulun kannattaa perustaa erilaisia jatkuvan oppimisen ydinryhmiä tai verkostoja, joissa esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmin ideoidaan uusia monialaisia jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia ja tuotteita. Tällaisen monialaisen yhteistyön ja verkoston aloittamiseksi ja kehittämiseksi voitaisiin käyttää Lapin ammattikorkeakoulussa käytössä olevaa sisäistä strategiarahaa.

Jatkuvan oppimisen opiskelijoiden ohjausta tulee kehittää

Auditointihaastatteluissa nousi esille jatkuvan oppimisen toiminnassa tehtävän työn pirstaleisuus. Lapin ammattikorkeakoululla on paljon hyviä toimintatapoja ja onnistumisia, mutta ei riittävästi jatkuvan oppimisen yhteisiä toimintamalleja, kuten työelämän koulutustarpeiden tunnistamista alumnitoiminnan kautta tai yhtenäisiä oppaita sidosryhmille. Itsearvioinnin mukaan henkilöstön

osaamisen kehittämistä suunnataan palvelemaan jatkuvaa oppimista myös pedagogista lähtökohdista. Auditointiryhmä kannustaa ammattikorkeakoulun sisällä eri koulutusaloja entistä aktiivisemmin jakamaan jatkuvaan oppimiseen liittyviä toimintatapoja ja hyviä käytänteitä ja kehittämään näistä Lapin ammattikorkeakoulun yhteisiä toimintamalleja.

Auditointivierailulla nousi haasteena esille jatkuva oppimisen opiskelijoiden osaamisen lähtötason varmistaminen, ja tähän olisikin hyvä löytää toimiva ratkaisu. Opiskelijoiden oppimisen tukemisen ja ohjauksen näkökulmasta tulee selvittää, millaista kohdistettua tukea eri kohderyhmät, kuten avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijat, väyläopiskelijat tai erikoistumisopintoja suorittavat, kaipaavat tutkinto-opiskelijoille suunnatun tuen lisäksi. Auditointihaastattelussa kävi ilmi, että tällä hetkellä yksittäisiä opintojaksoja suorittavia jatkuvan oppimisen opiskelijoita ei juurikaan ohjata heidän opinnoissaan. Auditointiryhmä suosittelee Lapin ammattikorkeakoulua kehittämään yhtenäisiä toimintatapoja jatkuvan oppimisen opiskelijoiden oppimisen ja opintojen edistymisen seurantaan, tukemiseen ja ohjaukseen.

Jatkuvan oppimisen tarjonnasta viestintää tulee vahvistaa

Auditointihaastattelujen mukaan Lapin ammattikorkeakoulu on mukana lappilaisessa verkostossa kehittämässä yrityksille suunnattua yhteistä koulutuskalenteria. Auditointiryhmän mukaan koulutuskalenterin kehittämistä tulee jatkaa ja ammattikorkeakoulun kannattaa käyttää sitä yhtenä väylänä viestiessään jatkuvan oppimisen tarjonnastaan.

Auditointihaastattelujen perusteella työelämän edustajien on joskus vaikea sanoittaa osaamisen kehittämisen tarpeitaan. Työelämässä ei myöskään aina tiedetä tai ymmärretä Lapin ammattikorkeakoulun oppimisympäristöjen tai välineistön mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Yrityskoulutuskalenterin lisäksi auditointiryhmä kannustaa Lapin ammattikorkeakoulua kehittämään verkkosivujaan yhdessä sidosryhmien kanssa siten, että työelämän edustajat saavat selkeän käsityksen siitä, millaisia opintoja tai palveluita Lapin ammattikorkeakoulussa on tai miten tai millaisia opintoja voidaan suunnitella yhdessä työelämän kanssa. Tähän voisi kehittää myös erillisen sovelluksen, jossa osaamisen kehittämisestä kiinnostunut yksilö tai organisaatio valitsee osaamistarvettaan vastaavat avainsanat (esim. laitetestaus) ja näiden avainsanojen perusteella hänelle suositellaan tiettyjä Lapin ammattikorkeakoulun opintoja tai palveluita sekä kerrotaan, minne ottaa yhteyttä lisätietojen saamista varten.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Vertaisoppimisen alue on Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu. Vertaisoppija oli itävaltalainen korkeakoulupartneri Fachhochschule Technikum Wien (FHTW), jonka yhteistyö liike-elämän ja teollisuuden kanssa on tiivistä.

AMKin oppimisaihe oli *Collaboration with Working Life* ja FHTW:n *Managing Societal Engagement and Impact*. Oppimisvierailut pidetiin verkossa syksyllä 2021. Projektiryhmä kokousti viisi kertaa etukäteen tuottaen ohjelmat sekä käsitesanaston. Osallistujina oli koulutuksen ja hallinnon asiantuntijoita, opiskelijoita, alumneja ja työelämän edustajia. Molemmissa vierailuissa ohjelma oli sama koostuen yhteisestä osiosta ja ryhmätyöskentelystä. Lopuksi arvioitiin hyviä käytäntöjä, niiden soveltamista omaan korkeakouluun ja mahdollisia ongelmia, ja annettiin palaute. Projekti ylitti odotukset. Verkkoalusta mahdollisti suuren osallistujamäärän osallistamisen ja keskustelun. Pääosa tavoitteista saavutettiin, vaikka aiheet olivat laajoja. Sisällön supistus olisi karsinut osallistujia, mistä olisi seurannut vähemmän ideoita ja uusia aloitteita. Yhteinen oivallus oli, että vaikka toimintaympäristöt ovat erilaisia, työelämäyhteistyön haasteet ovat samat. Molemmilla on tapoja tukea opiskelijaa työelämäyhteyksien luomisessa. Yhteistyö ja joustavat opintopolut ovat samankaltaisia, mutta FHTW:ssä toimitaan monipuolisemmin, syvemmin ja systemaattisemmin.

FHTW selvittää työelämän osaamistarpeita osana OPS-työtä ja kehittämistä ja käyttää tutkimustuloksia, työpaikkailmoituksia ja alumnipalautetta ennakoinnissa. FHTW:ssä on huomattava määrä sivutoimisia opettajia työelämästä, mikä edistää koko korkeakoulun työelämäyhteyksiä sekä yhteisten TKI-hankkeiden toteuttamista, tarjoten myös oppimisympäristöjä opiskelijalle. Ongelma- ja käytäntölähtöiset OPSit edistävät ammatillista kehittymistä ja työelämätaitojen oppimista hankkeissa ja soveltavissa harjoituksissa, joita ulkopuoliset arvioivat. Useimmissa hankkeissa on työelämän toimeksiantoja yhteistyöyrityksistä. Henkilöstö, opiskelijat, alumnit ja yhteistyöyritykset esittelivät yhteisesti toteutettavaa koulutusta sekä palautteeseen ja arviointiin perustuvaa kehittämistä. Yhdessä suunnitellut oppimisjaksot ja TKI-hankkeet olivat systemaattisesti toteutettuja, ja opiskelijaa osallistavia suunnittelusta tulosten julkistamiseen asti. Yhteisjulkaisuilla tuotetaan uutta tietoa työelämän kanssa.

Työn opinnollistamisen haasteet todettiin samanlaisiksi, mm. opiskelijan käyttämän ajan ja voimavarojen sekä teoreettisen ja käytännön osaamisen tai soveltamisen suhde. Yhteinen haaste on hallita osallisten odotuksia, mikä vaatii huolellista viestintää. Tärkeimmät hyödyt ovat samat: työelämälle uutta työvoimaa, opiskelijalle mahdollisuuksia työllistyä, ja kaikki osalliset oppivat ja kehittyvät kanssakäymisessä. FHTW:n työelämäyhteistyön vahvuus on pitkäaikainen aktiivisuus: toimintaa ylläpidetään ja koordinoidaan jatkuvasti opiskelijan, työelämän ja korkeakoulun välillä. Wienissä on paljon mahdollisuuksia työelämäyhteyksiin. Lapissa taas on pitkät etäisyydet, mutta ne eivät ole este FHTW:n kaltaiselle työelämäyhteistyölle, jota on rakennettu pitkäjänteisesti.

Oman organisaation hyvät käytännöt	Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt
Joustavat, työelämäpainotteiset opintopolut YAMK-opiskelijalle	Työelämän kanssa yhteisesti toteutettava koulutus
Osaamispyramidit OPS-työssä ja TKI-työn suuntaajina	Systemaattiset menettelyt selvittää työelämän osaamistarpeita ja hyödyntää monipuolista tietoa
Kestävän kehityksen tavoitteet strategiassa näkyviä ja saavutettavia	Työelämäedustajat mukana opetuksessa ja TKI-toiminnassa
	Monipuoliset pedagogiset menetelmät työelämäyhteistyössä tukevat opiskelijan oppimista ja työllistymistä.

Antakaa konkreettisia esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.

FHTW:n työelämäkompetenssien kartoittamisen menettelyä voisi soveltaa uuden koulutuksen suunnittelussa ja isossa päivityksessä, kuten profiloinnissa. Työelämän tarpeiden ennakoinnissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota eri tietoaineistojen analyysiin. Kansallista aineistoa tulisi hyödyntää järjestelmällisesti, kun kehittämisestä keskustellaan työelämän edustajien kanssa. Jatkuva, monipuolinen analyysi ja tiedon kerääminen eri läheistä vaatii resurssien uudelleenjärjestelyä.
Työelämässä tapahtuva oppiminen ja yhteiskehittäminen (työelämä—opetushenkilöstö—TKI-henkilöstö—opiskelija) ovat tärkeimmät edistämisen kohteet koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämisen tiekartassa 2023–24. Osana tätä sovelletaan FHTW:n työelämän kanssa toteuttaman koulutuksen menettelytapoja mukauttaen paikallisille PK-yrityksille. Kv-koulutusten opiskelijoihin kiinnitetään erityinen huomio, jotta heidät saadaan paremmin integroitumaan työelämän oppimisympäristöihin ja työllistymään Suomeen valmistumisen jälkeen.
Kumppanuustoiminnassa tunnistettiin kehittämiskohde: työelämän asiantuntijoiden osaamisen parempi hyödyntäminen opetuksessa ja opinnäytetöiden ohjauksessa, sekä TKI-toiminnassa. Kumppanuussopimuksien sisältämää molemminpuolista tiedon ja osaamisen vaihtoa aiotaan tavoitteellistaa ja seurata yksityiskohtaisemmin. Osaamisen vastavuoroinen hyödyntäminen on käynnistynyt opettajien työelämäjaksoilla.

Auditointiryhmän palaute

Lapin ammattikorkeakoulu valitsi vertaisoppimisen aiheeksi Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu -arviointialueeseen sisältyvän työelämäyhteistyön (Collaboration with working life). Vertaisoppimisen kumppaniksi valikoitui itävaltalainen korkeakoulupartneri Fachhochschule Technikum Wien (FHTW). FHTW tekee tiivistä ja pitkäjänteistä yhteistyötä liike-elämän ja teollisuuden kanssa, joten vertaisoppimisen kumppanin valinta vertaisoppimisen aiheen näkökulmasta on hyvin perusteltu. Vertaisoppimisen prosessi toteutettiin suunnitelmallisesti etätyöskentelynä. Projektiryhmä suunnitteli vertaisoppimisen tapaamiset huolellisesti. Varsinaiseen työskentelyyn osallistui runsaasti koulutuksen ja hallinnon asiantuntijoita, opiskelijoita, alumneja ja työelämän edustajia. Itsearviointiraportin mukaan vertaisoppimisen projekti ylitti korkeakoulun odotukset ja pääosa tavoitteista saavutettiin. Tapaamisten toteuttaminen verkkoalustalla mahdollisti suuren osallistujamäärän. Itsearviointiraportin mukaan vertaisoppimisessa havaittiin, että vaikka korkeakoulujen toimintaympäristöt ovat erilaisia, niin työelämäyhteistyössä on samanlaisia haasteita. FHTW:n työelämäyhteistyön vahvuuksina nähtiin muun muassa pitkäaikainen ja järjestelmällinen yhteistyö työelämän kanssa. Auditointihaastatteluissa nostettiin esiin, että vertaisoppimisen kumppani hyödynsi työelämän edustajia monipuolisesti muun muassa osa-aikaisissa työsuhteissa. Vertaisoppimisessa Lapin ammattikorkeakoulu sai useita hyviä käytäntöjä, joita voi jatkossa soveltaa ja kehittää omassa

työelämäyhteistyössään. Itsearviointiraportissa tuleviksi työelämäyhteistyön kehittämiskohteiksi nostettiin muun muassa työelämän tarpeiden ennakointiin liittyvät järjestelmälliset menettelytavat sekä työelämän asiantuntijoiden entistä monipuolisempi hyödyntäminen opetuksessa, opinnäytetöiden ohjauksessa ja TKI-toiminnassa. Vertaisoppimisen kumppanin hyvien käytäntöjen lisäksi Lapin ammattikorkeakoulu sai entistä paremmin käsityksen omista työelämäyhteistyön vahvuuksistaan. Auditointiryhmä suosittelee hyvien vertaisoppimisessa saatujen käytäntöjen edelleen kehittämistä Lapin ammattikorkeakoulun toimintaan sopiviksi.

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.