KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Författare **Heidi Fagerholm, Juha Eskelinen, Jaana Kullaslahti, Onni Kuparinen, Mira Huusko & Kati Iso-aho. Laurean itsearviointiraportti (toim.) Jaana Ignatius.**

Publikationsår **2022**, NCU:s publikation **16:2022**
Språk **Finska**
ISBN **978-952-206-737-1 pdf**

Laurea-ammattikorkeakoulun auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Laurea-ammattikorkeakoulun auditointi

Tekijät

Heidi Fagerholm, Juha Eskelinen, Jaana Kullaslahti, Onni Kuparinen, Mira Huusko & Kati Isoaho. Jaana Ignatius (toim.) Laurean itsearviointi.

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Laurea-ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 15.6.2022.

Laatuleima on voimassa 15.6.2028 asti.

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: erinomainen taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: erinomainen taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: hyvä taso

Oppiva korkeakoulu – Laurean valitsema arviointialue

Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

Kumppani: Maanmittauslaitos

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Laurean pitkäjänteisesti kehittämä kehittämispohjainen oppimisen toimintamalli (LbD) tukee erinomaisesti koulutusten työelämäläheisyyttä ja opiskelijakeskeisyyttä.
- Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) on oleellinen osa Laurean kokonaisstrategian toteuttamista. TKI-toimintaa toteutetaan koko korkeakoulussa ja suhtautuminen siihen on innostunutta ja tavoitteellista.

- Laurean laatujärjestelmän kehittämiseen on osallistettu laajasti sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.
- Laurean aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli on innovatiivinen, organisaatiota kehittävä ja sillä on selkeät tavoitteet.

Kehittämissuositukset

- Osaamisperustaisen arvioinnin sekä osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen käytäntöjä tulee kehittää nykyistä kattavimmiksi ja yhdenmukaisemmiksi.
- TKI-toiminta tulee liittää nykyistä tiiviimmin korkeakoulun koulutukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen sekä alueen työelämän tarpeisiin.
- Henkilöstön alakohtaisen sisältöosaamisen ajantasaisuudesta ja siihen liittyvästä osaamisen kehittämisestä tulee huolehtia nykyistä systemaattisemmin.
- Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli tulee liittää nykyistä vahvemmin TKI-toimintaan.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Laurea-ammattikorkeakoulu (Laurea-ammattikorkeakoulun auditointi)

Författare

Heidi Fagerholm, Juha Eskelinen, Jaana Kullaslahti, Onni Kuparinen, Mira Huusko & Kati Isoaho. Jaana Ignatius (red.) Laureas självvärdering.

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Laurea-ammattikorkeakoulu godkändes i auditeringen den 15 juni 2022.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 15 juni 2028.

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: utmärkt nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: utmärkt nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: god nivå

En lärande högskola, utvärderingsområdet som Laurea valde

Partnerskapsmodell för att utveckla regionen

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: En utvecklingsorienterad och välmående högskola

Partner: Lantmäteriverket

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Laureas utvecklingsbaserade verksamhetsmodell för lärande (LbD) som yrkeshögskolan utvecklat långsiktigt stöder på ett utmärkt sätt utbildningarnas arbetslivsinriktning och en studerandecentrerad utbildning.
- FUI-verksamheten är en väsentlig del av genomförandet av Laureas helhetsstrategi. FUI-verksamheten genomförs i hela högskolan och inställningen till den är entusiastisk och

målinriktad.
- Interna och externa intressentgrupper har i stor utsträckning deltagit i utvecklingen av Laureas kvalitetssystem.
- Laureas modell för nyckelpartnerskap avsedd att utveckla regionen är innovativ, utvecklar organisationerna och har tydliga mål.

Rekommendationer

- Praxis för kompetensbaserad bedömning samt identifieringen och erkännandet av tidigare förvärvad kompetens bör systematiskt utvecklas så att de blir mer heltäckande och enhetliga.
- FUI-verksamheten bör kopplas tätare till högskolans övriga grundläggande uppgifter och arbetslivets behov i regionen.
- Laurea bör på ett mer systematiskt sätt se till att personalens branschspecifika kompetens är aktuell och att kompetensen utvecklas.
- Modellen för nyckelpartnerskap bör i högre grad än för närvarande anslutas till FUI-verksamheten.

Abstract

Title of publication

Audit of Laurea University of Applied Sciences (Laurea-ammattikorkeakoulun auditointi)

Authors

Heidi Fagerholm, Juha Eskelinen, Jaana Kullaslahti, Onni Kuparinen, Mira Huusko & Kati Isoaho. Jaana Ignatius (ed.) Self-assessment of Laurea.

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

Laurea University of Applied Sciences passed the audit on 15 June 2022.

The Quality Label is valid until 15 June 2028.

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

I: HEI creates competence: excellent 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 Laurea UAS

The key partnership model for developing the region

Theme and partner for benchlearning

Theme: HEI enhances quality and well-being

Partner: National Land Survey of Finland

Key strengths and recommendations

Strengths

- The learning by developing operating model (LbD) that Laurea has developed over the long term supports the working life orientation and student-centred approach of the degree programmes in an excellent manner.
- Research, development and innovation (RDI) activities are an integral part of the implementation of Laurea’s overall strategy. RDI activities are carried out by the entire

higher education institution and the attitude towards the activities is enthusiastic and goal oriented.
- Internal and external stakeholders have been widely engaged in the development of Laurea’s quality system.
- Laurea’s key partnership model developing the region is innovative, develops the organisation and has clear objectives.

Recommendations

- The practices of competence-based assessment and identification and recognition of prior learning should be systematically developed to make them more comprehensive and uniform.
- RDI activities must be linked more closely to the other core duties of the higher education institution and the needs of working life in the region.
- The staff’s field-specific content knowledge must be updated and the related competence developed more systematically.
- The key partnership model developing the region must be linked more closely to the RDI activities.

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 neljähenkinen ryhmä:

- rehtori, toimitusjohtaja **Heidi Fagerholm**, Oulun ammattikorkeakoulu
- aluekehitysjohtaja **Juha Eskelinen**, Uudenmaan liitto
- korkeakoulupedagogiikan asiantuntija **Jaana Kullaslahti**, Hämeen ammattikorkeakoulu
- opiskelija **Onni Kuparinen**, LAB-ammattikorkeakoulu.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat **Mira Huusko** ja **Kati Isoaho** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 23.−24.3.2022 Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta korkeakoulun keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	14.4.2020
Auditointiryhmän nimeäminen	22.9.2021
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	21.12.2021
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	17.2.202
Auditointivierailu	23.−24.3.2022
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	15.6.2022
Raportin julkaiseminen	15.6.2022
Julkistamisseminaari	12.8.2022
Kehittämistyön seuranta	2025

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

Laurea korkeakouluna

Laurea-ammattikorkeakoulu (Laurea) on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka kuusi kampusta sijaitsevat Hyvinkäällä, Leppävaarassa, Lohjalla, Otaniemessä, Porvoossa ja Tikkurilassa. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n omistajina toimivat Uudenmaan kunnat ja kaupungit sekä Invalidiliitto ry.

Toimiluvan mukaisesti Laurea antaa seuraavia ammattikorkeakoulututkintoja (AMK) ja vastaavia ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja (YAMK):

- Kauneudenhoitoalan ammattikorkeakoulututkinto: estenomi
- Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto: tradenomi (liiketalous, tietojenkäsittely, turvallisuusala)
- Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto: restonomi
- Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto: fysioterapeutti, sairaanhoitaja, sosionomi, terveydenhoitaja

Tutkinto-opiskelijoita on noin 7 800 ja avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoita noin 3 700. Laureasta on valmistunut noin 30 000 opiskelijaa vuoteen 2021 mennessä. Laurean henkilöstömäärä oli vuoden 2020 lopussa yhteensä 604, joista opetushenkilökunnan osuus oli 322. Muun henkilöstön määrä oli 282, joista TKI-henkilöstöä oli 46.

TKI-toiminta keskittyy kolmeen tutkimusohjelmaan: 1) Yhtenäinen turvallisuus, 2) Kestävä ja monipuolinen sosiaali- ja terveysala, 3) Palveluliiketoiminta ja kiertotalous. Tutkimusohjelmien läpileikkaavat teemat ovat yrittäjyys, pedagogiikka ja yhteiskehittäminen, digitalisaatio ja tiedon hallinta yhteiskunnassa sekä eettinen osaaminen ja ennakointiosaaminen.

Organisaatio

Laurean toiminta on organisoitu neljään korkeakouluyksikköön ja palveluyksikköön. Kuvassa 1 on esitetty Laurean organisaatio.

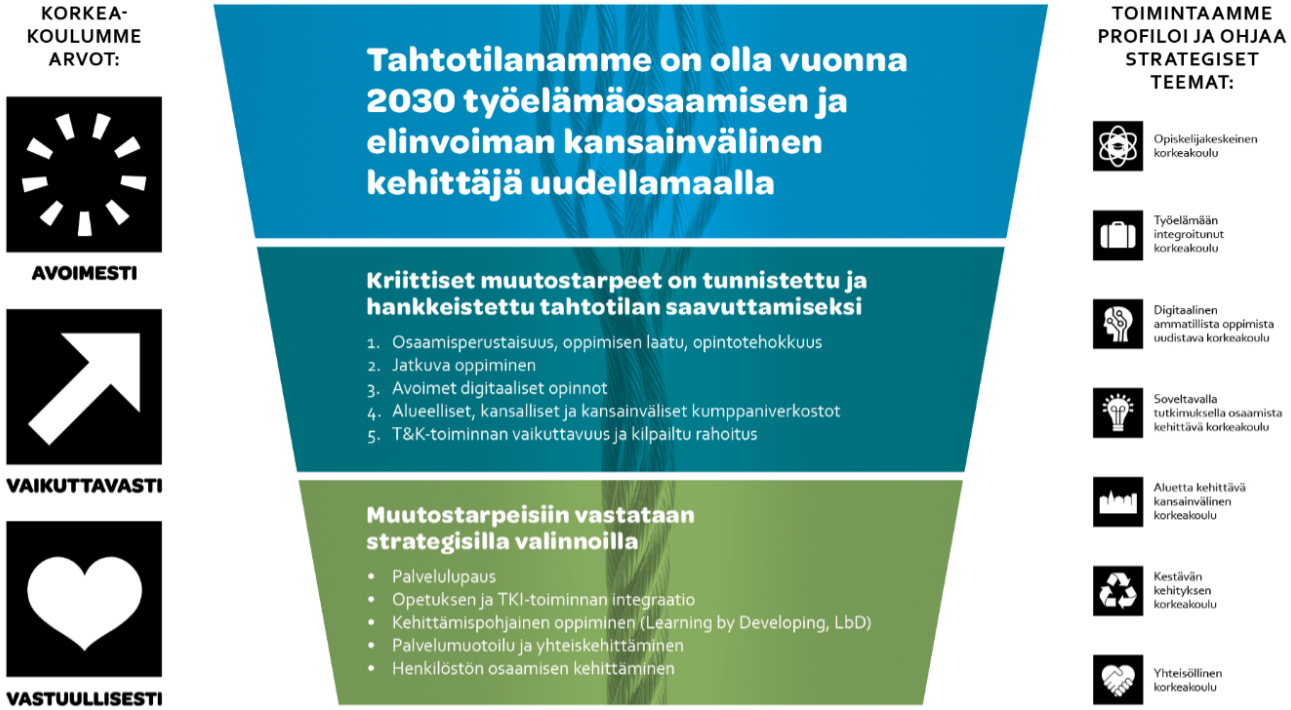


Kuva 1. Laurean organisaatio

Alueellisia korkeakouluyksiköitä (WECD) johtaa korkeakouluyksiköiden johtajat. Korkeakouluyksiköille on jaettu ministeriön määräämiä tutkintovastuita. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä aluekehitys- ja liiketoimintaa on kaikissa korkeakouluyksiköissä. Palveluyksikkö toimii kaikkien korkeakouluyksiköiden tukena tarjoamalla tukipalveluita sekä vastaamalla koulutuksen ohjauksesta ja opetuksen kehittämisen tuesta ja TKI-toiminnan ja liiketoiminnan ohjauksesta ja kehittämisen tuesta. Palveluyksiköstä vastaa rehtori tukenaan kolme vararehtoria.

Laurean strategiset tavoitteet

Laurean tahtotilana on olla vuonna 2030 työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Laurea-ammattikorkeakoulun strategiassa 2030 kuvataan korkeakoulun tunnistetut kriittiset muutostarpeet ja niihin vastaavat strategiset valinnat, joita tahtotilan saavuttaminen edellyttää. Kuvassa 2 on esitetty strategisten elementtien kytkeytyminen toisiinsa.



Kuva 2. Laurean strategiset tavoitteet

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

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

Arviointialue I on tasolla *erinomainen*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Laurean pitkäjänteisesti kehittämä kehittämispohjainen oppimisen toimintamalli (LbD) tukee erinomaisesti koulutusten työelämäläheisyyttä ja opiskelijakeskeisyyttä.
- ”Olemme juuri sinua varten”-lupausta toteutetaan monipuolisina opiskelijoiden ohjaus- ja tukipalveluina, joita kehitetään aktiivisesti eri opiskelijaryhmille.
- Opiskelijat, henkilöstö, työelämän edustajat sekä alumnit osallistuvat systemaattisesti koulutuksen kehittämiseen.

Kehittämissuositukset

- Osaamisperustaisen arvioinnin sekä osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen käytäntöjä tulee kehittää nykyistä kattavimmiksi ja yhdenmukaisemmiksi.
- Opiskelijapalautteen vaikuttavuutta, vastapalautteen antamista ja opiskelijoiden kannustusta palautteen antamiseen tulee edelleen tehostaa. Opintojaksojen välipalaute ja Quality Talks -toimintamalli ovat hyviä käytäntöjä, joiden kehittämistä tulee edelleen jatkaa.
- Koulutuksen kansainvälisyyttä on kehitettävä tavoitteellisesti ja varmistettava näin kansainvälisyyden yhdenvertainen toteutuminen eri koulutuksissa.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Högskolans självvärdering

Strategisista teemoista koulutustarjontaa ja koulutuksen suunnittelua ohjaavat erityisesti teemat opiskelijakeskeinen korkeakoulu, työelämään integroitunut korkeakoulu, digitaalinen ammatillista oppimista uudistava korkeakoulu, aluetta kehittävä kansainvälinen korkeakoulu sekä kestävän kehityksen korkeakoulu. Laurean strategiassa kuvatut osaamisalueet ja yhteisesti määritetyt työelämäkompetenssit suuntaavat sisällöllisesti koulutuksia ja niiden työelämäläheisyyttä.

Työelämäläheisyys ja opiskelijakeskeisyys koulutuksen suunnittelun kulmakivinä

Laurean laadukkaan koulutuksen toteuttamista tukee kehittämispohjaisen oppimisen toimintamalli (Learning by Developing, LbD). LbD-toimintamallin elementit – autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus – tukevat opetuksen ja oppimisen työelämään integroitumista opetuksen suunnittelun lähtökohtana. LbD-mallin noudattamiseen ohjaavat opetuksen laatukriteerit lähi- ja monimuoto-opetukselle sekä verkko-opetukselle. Tavoitteena on, että opettajat hyödyntävät kriteereitä opinnon suunnitteluvaiheessa arvioimalla (uusia) toteutuksiaan kriteerien valossa.

Tutkintotasolla työelämärelevanssin huomioonottaminen koulutuksen suunnittelussa on vastuutettu erityisesti tutkintovastaaville ja tutkintojen työelämän ohjausryhmille. Tutkintojen työelämän ohjausryhmien tehtävänä on niin työelämän muutosten ennakointi kuin myös tutkinnon työelämärelevanssin varmistaminen. Ennakointitiedon hyödyntämistä koulutuksen suunnittelussa pyritään vahvistamaan toteuttamalla vuosittain ennakointityöpaja, johon osallistuu laajasti koulutuksen kehittämisestä vastaavia toimijoita. Ensimmäinen työpaja toteutetaan keväällä 2022.

Työelämätoimijoilta saadun palautteen lisäksi opiskelijapalautteella on keskeinen merkitys koulutuksen suunnittelussa (ks. 1.3). Kaikissa koulutuksen kehittämisryhmissä on mukana opiskelijakunnan valitsema opiskelijaedustaja, jonka tehtävänä on varmistaa opiskelijan näkökulman huomioon ottaminen ryhmän vastuulle kuuluvassa suunnittelu- ja kehittämistyössä. Johdon ja opiskelijakunnan välillä pidetään lukukaudessa kaksi tapaamista, johon molemmat osapuolet tuovat omia avauksiaan. Vuodesta 2016 lähtien käytössä on ollut mentorointiohjelma, jossa johdon edustajat ovat toimineet opiskelijakunnan hallituksen jäsenten mentoreina. Lisäksi opetuksesta vastaava vararehtori vierailee opiskelijakunnan edunvalvontatiimin kokouksissa säännöllisesti.

Jatkuvan oppimisen tarjontaa kehitetään tutkintokoulutusten kehittämisen rinnalla hyödyntäen mm. tutkintojen työelämänohjausryhmiltä, Alumni Advisory Boardilta, verkostoilta sekä AVOP-palautteesta ja uraseurannasta saatua tietoa. Suunnittelussa hyödynnetään myös YAMK-

opinnoissa tuotettuja trendikortteja ja hankkeissa tuotettua tietoa.

Koulutusten kansainvälistymisen laadukkaasta kehittymisestä vastaa Kansainvälisyyden kehittämisryhmä. Kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet on määritelty Globaalisti kestävällä polulla – Kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet -ohjelmassa, jota tukee koulutuksen kansainvälisyyslinjaukset. Globaaliosaaminen on yksi kaikille tutkinnoille yhteisistä työelämäkompetensseista, joka läpileikkaavana teemana otetaan huomioon koulutuksen suunnittelussa. Aloittaville opiskelijoille toteutetut informaatiotilaisuudet kansainvälistymismahdollisuuksista auttavat opiskelijoita suunnittelemaan esim. kansainvälisen vaihdon osaksi opintojaan. Opiskelu vieraalla kielellä antaa opiskelijalle mahdollisuuden kansainvälistymiseen paitsi kielen myös kansainvälisesti painottuneen opetussuunnitelman ja monikulttuurisen opiskelijaryhmän avulla. Kansainvälisessä yhteistyössä on suunniteltu yhteisiä virtuaaliopintoja. Laurea on mukana kuuden korkeakoulun PIONEER-allianssissa, joka kattaa kaikki tieteenalat ja koulutustasot. Opiskelijakunnan rooli on merkittävä ulkomaisten opiskelijoiden integroitumisessa sekä kansainvälistymismahdollisuuksien tuomisessa opiskelijoille.

AMK-tutkintoon johtavissa koulutuksissa TKI:n ja opetuksen integroinnin suunnittelu ja seuranta ovat tutkintojen kehittämisryhmien vastuulla – ryhmiin kuuluvat myös tutkintoon liittyvät TKI-tutkimusohjelman tai läpileikkaavan teeman edustajat. Integraation periaatteet on kuvattu intraneteissä henkilöstön ja opiskelijan näkökulmasta. Lisätäkseen vaikuttavuutta opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiolla, rakennettiin uuden strategian myötä malli, jossa kerätään pitkittäistä tutkimusdataa tutkintoon johtavassa koulutuksessa. TKI-YAMK-opintopolussa opiskelijat voivat suorittaa lähes koko YAMK-tutkinnon strategisiin painoaloihin kytkeytyvissä TKI-hankkeissa. Lisäksi uutena yhteisvalinnan hakukohteena vuonna 2022 on TKI-YAMK-koulutus Tulevaisuussuuntautunut projektijohtaminen. Laurea on ollut mukana kirjoittamassa julkaisuja TKI:n ja opetuksen integraatiosta: Avoin TKI-integroitu oppiminen – toteuttamistapoja ja oppimisympäristöjä, Avoin TKI-integroitu oppiminen – toimintamallit ja hyvät käytänteet ja Avoimen TKI-integroidun oppimisen tarkistuslistat – työkalu avoimuuden toteuttamiseen.

Opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt osaamisen kehittymisen tukena

Pedagogiset ratkaisut ja opetusmenetelmät kuvataan opinnon toteutussuunnitelmalla. Pedagogisen kehittämisryhmän toiminnalla tuetaan pedagogisten ratkaisujen kehittämistä sekä opettajien ja ohjaajien pedagogista osaamista. Opetustyön ajokortti -osaamismerkin suorittamisella ohjataan (uusia) opettajia koulutusprosessiin liittyvien riittävien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Fyysisten ja digitaalisten oppimisen tilojen (Canvas-oppimisympäristö) lisäksi sosiaalinen oppimisympäristö muodostuu LbD-mallin mukaisesti opiskelijoiden, opettajien ja työelämäkumppanien vuorovaikutuksessa.

Arvioinnin perustana on opetussuunnitelmassa määritetyn osaamisen arviointi, jota opinnon toteutussuunnitelmassa tarkennetaan. Osaamisen tason tunnistaminen perustuu yhteisesti määriteltyihin arviointikriteereihin, jotka pohjaavat kansalliseen viitekehykseen. Opettaja kirjaa

toteutussuunnitelmaan osaamistavoitteet, arviointikriteerit ja arvioinnin kohteet. Lisäksi toteutussuunnitelman mallipohjassa on ohjeistettu opinnon kuormittavuuden arviointi. Toteutunutta työmäärää ja kuormittavuutta seurataan opiskelijapalautteen pohjalta.

Opetussuunnitelmia arvioidaan ja päivitetään tarvittaessa vuosittain. Työskentelyä ohjaavat yhteiset opetussuunnitelmien perusteet ja niitä täydentävät ohjeistukset. AMK-tutkintoon johtavassa koulutuksessa opetussuunnitelman kehittämisestä vastaa tutkinnon kehittämisryhmä, YAMK-tutkinnoissa koulutuksen vastuuopettaja. Moduulitason muutokset hyväksyy koulutuksen johtoryhmä. Laurean johtoryhmä hyväksyy uudet tutkintoon johtavan koulutuksen opetussuunnitelmat.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Opiskelijaedustajien osallistuminen koulutuksen kehittämisryhmien toimintaan tukee opiskelijakeskeisyyttä koulutuksen suunnittelussa	Ennakointitiedon hyödyntämisen systematisointi koulutuksen suunnittelussa
Työelämän ohjausryhmät tuovat systematiikkaa työelämätarpeiden ymmärtämiseen ja tukevat tutkinnon sisällöllistä suunnittelua	Opinnon toteutussuunnitelmien tasalaatuisuus
LbD-toimintamalli koulutuksen suunnittelussa edistää oppimisen työelämäläheisyyttä	Laatukriteerien hyödyntäminen opintojen toteutusten suunnittelussa

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditeringsgruppens bedömning

Osaamisperustainen opetussuunnitelmatyö ja opinnot on kuvattu selkeästi

Laurea on luonut strategiassa esitetyistä muutostarpeista kriittiset muutoshankkeet, joista kolme ensimmäistä kytkeytyvät koulutuksen laadun ja tuloksellisuuden vahvistamiseen. Näitä ovat osaamisperustaisuus, oppimisen laatu ja opintotehokkuus, jatkuva oppiminen sekä avoimet digitaaliset opinnot. Auditointihaastatteluiden perusteella kriittiset muutoshankkeet ovat toimiva menettelytapa, ja henkilöstö tunnistaa niiden tavoitteet. Kriittisten muutoshankkeiden toteutumista seurataan systemaattisesti. Koulutustarjonnalla on yhteys strategiassa kuvattuihin korkeakoulun osaamisalueisiin. Strategiassa on myös kuvattu tutkintojen yhteiset työelämävalmiudet. Kestävän kehityksen teemat on sisällytetty kaikkiin koulutuksiin.

Koulutusten suunnittelu on selkeästi ohjeistettu Laurean intranetissä, ja suunnitteluprosessi vuosikelloineen ja vastuineen on näkyvillä. Laurealla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseen. Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien vastaavuus kansalliseen viitekehykseen on kuvattu. Opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia ja tutkintorakenne muodostuu ydinosaamisen ja täydentävän osaamisen moduuleista. Moduuleille ja opintojaksoille on kuvattu osaamistavoitteet, jotka pohjautuvat työelämän tarpeisiin sekä tutkimustietoon tulevaisuuden tarpeista. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmää käyttäen. Koulutusten toteutussuunnitelmapohjassa on mukana ohjeistus työmäärien määrittelystä. Lisäksi intranetissä on opettajien työn tueksi kuormittavuustyökalu opiskelijoiden työmäärien arviointiin. Opintojen kuormittavuutta seurataan koulutuksissa palautteiden avulla.

Arviointiryhmä katsoi, että opiskelija saa opetussuunnitelmien liitteestä hyvän kokonaiskuvan opinnoista. Opetussuunnitelman liitteessä on kuvattu tutkintokohtaisesti opintojen rakenne, vaatimukset, osaamisen ja oppimisen arviointitavat sekä joustavien opintojen suoritus- ja erikoistumismahdollisuudet. Samassa yhteydessä kuvataan yhteys Laurean strategisiin tavoitteisiin eli siihen, miten koulutustoiminnassa näkyvät opiskelijakeskeisyys ja kansainvälisyys sekä miten kehittämispohjainen oppimisen toimintamalli (Learning by Developing, LbD) tukee opiskelijoiden osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua. Laurean johto pitää tärkeänä opiskelijakeskeisyyden kehittämistä ja erilaisten opiskelijoiden ja heidän arkensa ymmärtämistä.

Teemoitetut kehittämisryhmät osallistavat kehittämistyöhön

Auditointiryhmä piti koulutustoiminnan menettelytapaohjetta hyvänä käytäntönä. Ohjeessa kuvataan koulutustoiminnan yhteiset periaatteet, vastuut ja roolit. Tämän avulla varmistetaan opetuksen laadun seuranta eri mittareiden ja palautteiden avulla sekä tarvittavat kehittämistoimenpiteet koulutuksissa. Lisäksi ohjeessa on kuvattu koulutukseen liittyvien

työryhmien keskeiset tehtävät ja työryhmien suhde toisiinsa. Auditointivierailun perusteella koulutustoiminnan menettelytavat sekä koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen ovat osallistavia. Auditointihaastatteluissa Laurean johto, henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät tunnistivat erilaiset osallistavat menettelytavat.

Auditointiaineiston mukaan tutkintokohtaiset työelämän ohjausryhmät ja kehittämisryhmät arvioivat työelämärelevanssia sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) ja opetuksen integrointia tutkinto-ohjelmissa. Tutkintojen työelämän kehittämisryhmät antavat tietoa työelämän viimeisimmistä muutoksista ja lähentävät koulutusta työelämän haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Haastatteluissa tuli esille, että opiskelijoiden ja työelämän edustajat osallistuvat ja vaikuttavat koulutuksen suunnitteluun erityisesti kehittämisryhmien kautta. Kansainvälisyyden ja jatkuvan oppimisen kehittämisryhmät toimivat omina ryhminään.

Yhteiset käytännöt luovat pohjan laadukkaan koulutuksen toteuttamiselle

Auditointivierailun aikana tuli esille, että osaamisperustaisuus ja LbD-malli toimivat vahvasti koulutuksen suunnittelun perustana. Osaamisperustaisuutta kuvattiin läpileikkaavana ja jatkuvana työnä opetuksen suunnittelussa, osaamistavoitteiden sanoittamisena sekä opetussuunnitelman jatkuvana päivittämisenä. Myös uusi henkilöstö perehdytetään LbD-malliin. Opinnoista on tarjolla erilaisia toteutustapoja, jolloin myös opetus- ja arviointimenetelmät sekä oppimisympäristöt vaihtelevat eri toteutustapojen mukaisesti. Osaamistavoitteet ja arviointikriteerit, jotka perustuvat tutkintojen viitekehykseen (EQF/NQF), pysyvät kuitenkin samoina eri opintojaksolla. Parhaimmillaan eri opetus- ja arviointimenetelmät sekä oppimisympäristöt tukevat linjakkaasti osaamistavoitteiden saavuttamista. Toteutustavat on kuvattu selkeästi toteutussuunnitelmassa. Kuvausten tasalaatuisuudessa on kuitenkin vielä kehitettävää eri koulutuksissa.

Eri toteutustapojen laatukriteerit, yhteiset arviointikriteerit, opetustyön ajokortti -osaamismerkki, opettajien valmennukset sekä Master-työtilat toimivat opettajien tukena varmistamassa laadukkaita toteutuksia. TKI-toiminta kytkeytyy koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen LbD-toimintamallin avulla. Hyvänä käytäntönä opettajien työpajoissa tuotiin esille uuden oppimisalustan käyttöönoton yhteydessä toteutetut oppimisen muotoilun valmennus sekä kaikkien opettajien käytössä olevat CC-lisensoidut Master-työtilat, joiden laatua kehitetään opiskelija- ja opettajapalautteen perusteella. Auditointihaastatteluissa tuli myös esille, että tutkitun tiedon hyödyntämistä haluttiin opetuksessa vahvistaa, mihin auditointiryhmä kannustaakin lämpimästi.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Högskolans självvärdering

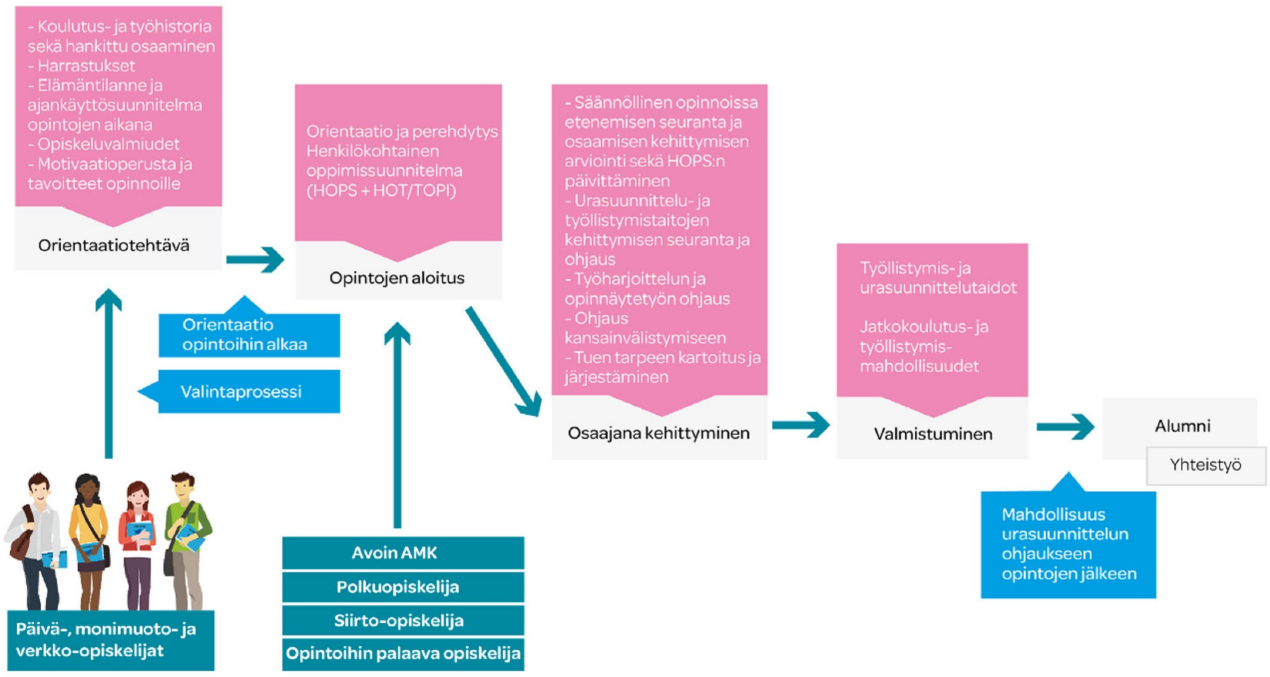
Opiskelijavalintaperusteet ovat avoimesti nähtävillä sekä Laurean kotisivuilla että Opetushallituksen Opintopolku-palvelussa. Valintaprosessin läpinäkyvyyttä lisää hakijan mahdollisuus tutustua omaan valintakoesuoritukseensa valintaprosessin lopussa. Väyläopinnoilla helpotetaan siirtymää toiselta asteelta ammattikorkeakouluopintoihin. Laurealla on ammatillisten oppilaitosten kanssa kumppanuussopimuksia. Polkuopinnot avoimen ammattikorkeakoulun kautta tutkinto-opiskelijaksi on rakennettu lähes jokaiseen tutkintoon. Muut erillisvalinnat toteutetaan tutkintosäännössä mainituilla tavoilla.

Opiskelijalähtöisyys ja osaamisperustaisuus opiskelijaohjauksen perustana

Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen tapahtuu hyväksilukuprosessissa tai osaamisen näyttö – prosessissa. Aiemmin suoritetut korkeakoulutasoiset opinnot tunnustetaan osaksi tutkintoa opintopäälliköiden päätöksellä. Prosessi hoidetaan pääsääntöisesti eAHOT-järjestelmällä ja se on ohjeistettu opiskelijaintrassa. Muulla tavalla hankittu osaaminen tunnustetaan osaamisen näyttöprosessin päätteeksi. YAMK-koulutuksissa osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa koulutuksen vastuuopettajalla on keskeinen rooli. Osaamisen tunnistamisen ohjausta, työkaluja ja tunnustamisen tapoja kehitetään Laurea-tasoisessa L160-ryhmässä. L160 tarkoittaa Laurean tarjoamaa mahdollisuutta korkeakouluopintoja 160 opintopistettä suorittaneille ja opintonsa keskeyttäneille suorittaa tutkintonsa loppuun.

Opiskelijat suunnittelevat opintojaan henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan (HOPSiin) ja saavat tähän tukea opettajatuutoreilta. HOPS-työskentelyssä opiskelija oppii tunnistamaan omaa osaamistaan, tavoitteitaan, tekemään valintoja ja perustelemaan ratkaisujaan suhteessa tutkintoon. HOPS-työskentelyn ja siihen liittyvien opettajatuutorin kanssa käytävien HOPS-keskustelujen tavoitteena on antaa opiskelijalle valmiuksia opintojen suorittamiseen sekä opintoihin ja oppimiseen liittyvien mahdollisten erityistarpeiden tunnistamiseen. Tavoitteena on vahvistaa opiskelijan ammatillista kehittymistä, urasuunnittelutaitoja ja työelämävalmiuksia. AMK-opinnoissa HOPS-työskentelyä ohjataan Opiskelijasta asiantuntijaksi -opintokokonaisuudessa. Opettajatuutoreiden osaamista edistetään Certified Tutor -koulutuksella. Opiskelijatuutorointi tarjoaa vertaisohjausta ja -tukea jokaiselle aloittavalle AMK-ryhmälle.

Tutkintosäännössä ja ohjaussuunnitelmassa sekä saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on sanoitettu opiskelijoiden yhdenvertaisen kohtelun sekä ohjauksen ja tuen saavutettavuuden perusta. Opettajatuutorijärjestelmä ja HOPS-keskustelut tukevat henkilökohtaisen ohjauksen ja tuen saatavuutta yksilöllisesti läpi opintojen. Ohjausjärjestelmään kuuluu kiinteänä osana opintojen etenemisen seuranta. Tuutorointijärjestelmää vahvistavat urapalvelun asiantuntija sekä opintopäälliköt, jotka on nimetty koulutuksittain tukemaan ohjauksellisissa erityiskysymyksissä. Kuvassa 3 on esitetty opiskelijan opiskeluprosessi opiskelijapalveluiden viitekehyksessä.



Kuva 3. Opiskelijan opiskeluprosessi opiskelijapalveluiden viitekehyksessä

Opiskeluhyvinvointia vahvistavaa ohjausta ja tukea saa myös erityisopettajalta ja opintopsykologeilta. Kampuspaikkakuntien seurakuntien oppilaitospapit ovat tärkeä yhteistyötaho, jotka osallistuvat yhteisöllisyyttä edistävien tapahtumien, opiskeluorientaatioiden, opiskelijatuutoreiden koulutuksien ja elämänhallintaryhmien järjestämisiin. Laatujärjestelmään kuuluvat vuosittaiset opiskeluhyvinvointikyselyt, joiden tulosten perusteella opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmän päätöksillä ja toimilla kehitetään opiskelijoiden hyvinvointia.

Joustavat ja työelämäläheiset opinnot

Opiskelijoille mahdollistetaan joustavat opinnot ja opintopolut. Opiskelija voi valita oman tutkinnon opetussuunnitelman ulkopuolisia opintoja muusta Laurean tarjonnasta sekä hankkia osaamista hankkeista, erilaisista projekteista ja kansainvälisestä vaihdosta. Opiskelija voi valita opintoja 3AMK- ja CampusOnline-tarjonnasta sekä kansainvälisten kumppaneiden tarjonnasta. Liiketalouden koulutuksessa ja sairaanhoitajakoulutuksessa on mahdollista suorittaa kaksoistutkinto yhteistyössä kansainvälisten korkeakoulukumppaneiden kanssa (Kansainvälisyys opinnoissa). Joustavista opintojen suoritusmahdollisuuksista on kerrottu koulutuskohtaisissa Tietoa koulutuksesta, tutkintorakenteesta ja osaamisen arvioinnista -kuvauksissa. Joustavuus ilmenee myös opiskelijan mahdollisuutena tehdä opinnäytetyö esim. päiväkirjamuotoisena sekä hakea osaamisensa tunnustamista ja työnsä opinnollistamista (TOPI).

LbD-toimintamallin mukaisesti opetus ja oppiminen on työelämään integroitunutta. Jokaisella opiskelijalla on opintojensa aikana mahdollisuus oppia ja kehittää osaamistaan autenttisissa työelämäprojekteissa. Simulaatio-oppimisympäristöt ja opintoihin kuuluvat harjoittelujaksot vahvistavat työelämäkompetenssien mukaisen osaamisen edistymistä opintojen aikana. Opinnäytetyöt tehdään pääosin työelämätoimeksiantoihin. Alumnien luennoitsijapankki sisältää

tietokannan alumneista, jotka ovat kiinnostuneita tukemaan opiskelijoiden oppimista työelämätarpeiden lähtökohdista. TOPI-menettely mahdollistaa tavoiteltavan osaamisen kehittymisen työpaikalla ja sen tunnustamisen osaksi tutkintoa.

Partner Relationship Management (PRM) on kumppanuudenhallintaohjelma, jonka kautta tieto tehdyistä toimeksiannoista ja yhteistyökumppaneista on kaikkien laurealaisten saatavilla. Opiskelijat on ohjeistettu viemään PRM-ohjelmaan tekemänsä toimeksiannot, projektit, harjoittelut ja muut toiminnot, joihin liittyy kumppaniyhteistyötä.

LbD-toimintamalli tukee opiskelijan ammatti-identiteetin kehittymistä opintojen aikana ja se edesauttaa opiskelijoiden siirtymistä työelämään. Digitaalinen oppimisympäristö Canvas tukee ajasta ja paikasta riippumatonta oppimista. Opiskelija voi valita koulutustarjonnasta opiskelumuodoksi joko päivä-, monimuoto- tai täysin verkossa suoritettavat opinnot.

Opetusmenetelmien, arvioinnin ja oppimisympäristöjen toimivuutta osaamistavoitteiden saavuttamisessa arvioidaan opintojakso-/projektikohtaisella väli- ja loppupalautteella. Opintopalautekäytänteen kehittämiseksi siirrytään Canvasiin integroituun opintopalautteeseen (EvaluationKit) vuonna 2022. Näin opintopalaute saadaan nykyisen, erillisen järjestelmän sijaan samaan järjestelmään kuin missä oppiminen ja opetus toteutuvat. Lisäksi vuonna 2022 keskitytään erityisesti osaamisperustaisen arvioinnin kehittämiseen.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Opiskeluhyvinvoinnin tukeminen	Osaamisperustaisen arvioinnin toteuttaminen
Työelämään integroitu oppiminen	Tasalaatuisuuden toteutuminen osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa
Joustavat opinnot ja opintopolut	
Opiskelijalähtöinen uraohjaus	

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditeringsgruppens bedömning

Hakijoille tarjotaan kurkistus- ja orientaatiokursseja

Laurealla on selkeät ohjeistukset ja menettelyt opiskelijavalintaan. Opiskelijaksi voi tulla useita eri reittejä, ja valintaperusteet ovat avoimesti nähtävillä.

Auditointihaastatteluiden perusteella opiskelijaksi hakeutumisen avoimuutta on kehitetty digitaalisilla opintojaksoilla, joiden tavoitteena on kehittää korkeakouluopintojen edellyttämiä opiskeluvalmiuksia. Toisen asteen opiskelijoille tarjotaan maksuttomia MOOC-tyyppisiä kurkistuskursseja sekä mahdollisuuksia väyläopintoihin. Opiskelijavalinta polkuopintoihin tehdään Orientaatio avoimen AMK:n polkuopintoihin -verkkokurssin perusteella. Maahanmuuttajataustaisille hakijoille on järjestetty valmentavaa koulutusta, jolla varmistetaan myös riittävä suomen kielen taito.

”Olemme juuri sinua varten” -lupausta toteutetaan ohjaus- ja tukipalveluina

Laureassa opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista ohjaavat toisiaan tukevat tutkintosääntö, ohjaussuunnitelma sekä saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Näissä on selkeästi esitetyt tavoitteet, toimenpiteet sekä vastuut.

Auditointivierailun perusteella opettajatuutoreilla on keskeinen rooli opiskelijan yksilöllisten opintopolkujen räätälöinnissä, HOPS-työskentelyn tukemisessa, vaihtoehtoisten tapojen esiin tuomisessa osaamisen hankinnassa ja tunnistamisessa, erityistarpeiden tunnistamisessa sekä opintojen etenemisen seurannassa. Opiskelijat arvostivat toimivaa opettajatuutorin ohjausta ja mahdollisuutta ylimääräisiin tapaamisiin. Opiskelijoiden kokemukset opettajatuutorin ohjauksen saatavuudesta kuitenkin vaihtelivat. Uraohjausta on viime vuosina kehitetty aktiivisesti. Työpajoissa opiskelijat kiittelivät urasuunnittelua, joka jatkuu koko opintojen ajan.

Auditointivierailun haastatteluissa ja työpajoissa opintojen ohjaus- ja tukipalveluita pidettiin hyvin toimivina. Opiskelua, hyvinvointia ja urasuunnittelua edistävät palvelut ovat selkeästi esillä opiskelijoiden intranetissä. Opettajatuutorit, student counsellor, erityisopettaja, opintopsykologit, opintopäälliköt, kampusten lukitukiopettajat, kampuspaikkakuntien seurakuntien oppilaitospapit sekä ura- ja kansainvälisyyspalveluiden henkilöstö tarjoavat yksilöllistä ohjausta. Lisäksi on mahdollista saada ryhmämuotoista ohjausta ja tukea työpajoissa, vertaisryhmissä ja erilaisissa infotilaisuuksissa. Tarjolla on myös opintojaksoja, jotka tukevat yleisiä opiskelu- ja työelämävalmiuksia.

Hyvänä ideana auditointiryhmä piti koronapandemian myötä syntynyttä ja edelleen kehitettävää Poikkeamo-verkkopalvelua, joka edistää ohjauksen saavutettavuutta ja ohjauspalveluiden

toimijoiden yhteistyötä. Palveluiden saatavuutta on lisätty myös tarjoamalla ohjauspalveluita keskitetysti avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Opiskelijat toivat esille huolen siitä, että kaikki palvelut eivät kuulu jatkuvan oppimisen opiskelijoille, kuten väylä- ja polkuopiskelijoille, eivätkä opiskelijat olleet tietoisia kaikista saatavilla olevista ohjaus- ja tukipalveluista. Osa opiskelijoista toivoi työpajoissa Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta Laureamkolta nykyistä vahvempaa roolia opiskelijoiden yhdenvertaisuuden tukijana.

Opiskelijatyöpajojen ja -haastatteluiden perusteella Laureassa on toteutettu opiskelijahyvinvoinnista erilaisia kyselyitä, joiden tuloksia käsitellään opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmässä. Tulokset esitellään myös ylimmälle johdolle sekä hallitukselle.

Opiskelijoille mahdollistetaan vaihtoehtoisia tapoja osaamisen hankintaan

Vaihtoehtoiset osaamisen osoittamisen tavat tuodaan selkeästi esille sekä koulutusten opetussuunnitelmien että toteutussuunnitelmien yhteydessä. Opettajien näkemyksen mukaan keskeinen rooli prosessissa on opiskelijalla, opettajatuutorilla sekä tutkintovastaavalla. Opiskelijoiden kanssa keskustellaan osaamistavoitteista. Käytännössä osaamisperustaisuus näkyy muun muassa opiskelijoiden osaamisen tunnistamisena. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosesseja onkin kehitetty ja yhdenmukaistettu aktiivisesti. Ohjeistukset ovat sisäisillä sivuilla saatavilla, mutta menettelytapojen toimivuudessa tuli esille koulutuskohtaisia eroja. Selkeänä ja järjestelmällisenä esimerkkinä tuotiin esille liiketalouden säännölliset osaamisen näyttöpäivät sekä näyttöjen määrän seuranta opintojaksoittain. Tämän koettiin helpottavan myös työn organisointia koulutuksessa.

Opiskelijatyöpajojen mukaan opiskelijat pitävät Laurean vahvuuksina opintojen joustavuutta ja erilaisia mahdollisuuksia osaamisen hankkimiseen. Opintojen joustavuus antaa mahdollisuuden räätälöidä opinnot omiin tavoitteisiin, aikatauluihin ja elämäntilanteisiin sopiviksi. Opiskelijat kertoivat korkeakoulun opinnoista eri kampuksilla ja verkossa, CampusOnline-opinnoista, opinnoista projekteissa ja hankkeissa, aiemman työelämäkokemuksen ja osaamisen hyödyntämisestä AHOToiden, hyväksiluvuista sekä työn opinnollistamisesta.

Opettajat toivat haasteena esille osaamisen tunnistamisessa ja opintojaksojen toteutuksessa suuret ryhmäkoot ja opiskelijoiden erilaiset taustat, kuten alan vaihtajat sekä väylä- ja polkuopiskelijat. Koska opiskelijat ovat paljon töissä opintojen ohella, opettajat toivoivat työn opinnollistamisen käytänteiden edelleen kehittämistä koulutuksissa. Sosiaalialan monimuotokoulutuksessa toimivana käytäntönä mainittiin hyväksiluvun, osaamisen näytön ja työn opinnollistamisen ohjeistus heti opintojen alussa. Lisäksi AHOT-klinikat, HOPS-keskustelut sekä osaamisanalyysit opintojaksojen vastuuopettajille edistävät prosesseja ja opintojen etenemistä, lyhentävät opintoaikoja sekä tukevat ohjaustyötä. Opettajatyöpajojen mukaan käytäntöjen kehittäminen ja arkipäiväistyminen vaatii myös asennemuutosta suorituskeskeisyydestä kohti osaamisperustaisuutta.

Laurea on itsearviointiraportissaan tunnistanut kehittämiskohteekseen osaamisperustaisen arvioinnin sekä tasalaatuisuuden toteutumisen osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa.

Sekä opiskelijoiden että opettajien haastatteluissa ja työpajoissa tuli esille, että osaamisperustaisuudessa ja osaamisen arvioinnissa ilmenee ala-, kampus- ja opettajakohtaisia eroja. Auditointiryhmä katsookin, että osaamisen arviointi sekä osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen vaatii vielä systemaattista kehittämistä kattavien ja yhdenmukaisten käytäntöjen varmistamiseksi. Auditointihaastatteluiden ja itsearviointiraportin mukaan vuosi 2022 onkin Laureassa osaamisperustaisen arvioinnin teemavuosi, jolloin yritetään yhtenäistää ja systematisoida erilaisia arvioinnin käytänteitä.

LbD-toimintamallin pitkäaikainen kehittäminen varmistaa työelämäläheisyyden

Laurean johto, henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät tunnistivat Laurean vahvuudeksi työelämäläheisen LbD-toimintamallin. Toimintamallia on kehitetty pitkäjänteisesti ja se edistää sekä opiskelijoiden että opettajien verkostoitumista työelämän kanssa. Laurean kehittämä aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli tuo lisää systematiikkaa työelämäyhteistyöhön sekä tukee opiskelijoiden integroitumista työelämään (ks. luku 4).

LbD-mallia toteutetaan auditointihaastattelujen mukaan opetuksessa monin eri tavoin työelämän puheenvuoroista kokonaan projekteissa ja TKI-hankkeissa tapahtuviin tutkintoihin. Mallia ei toteuteta vain koulutuksen sisällä, vaan sitä toteutetaan myös monialaisesti tutkintojen välillä. Vaikka opetuksen digitaalisuutta on Laureassa kehitetty paljon, LbD-mallin toteutus koetaan verkko-opinnoissa vielä kehittämiskohteeksi.

Opiskelijat kiittivät työelämän luennoitsijoita, yritysvierailuja, työelämälle tehtäviä toimeksiantoja, projektitöitä ja hankkeita, BarLaureaa sekä Living Lab- ja P2P-toimintaa sekä saamaansa palautetta opettajilta ja vertaisilta. Auditointivierailun perusteella työelämäyhteistyössä on kuitenkin vaihtelua eri alojen ja kampusten välillä, sillä osalla opiskelijoista yhteistyötä on paljon ja osalla vähemmän kuin muilla. Myös P2P-opintojen toteutuksessa oli opiskelijoiden mukaan kampuskohtaisia eroja.

Opiskelijat kuvasivat hyväksi LbD-malliin sisältyvää yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Esimerkkeinä opiskelijat toivat esille projekti-, tiimi- ja ryhmätyöt sekä onnistuneen ryhmäytymisen opintojen alussa. Opiskelijat pitivät siitä, että myös muut opiskelijat tukevat opinnoissa ja edistävät opintojen etenemistä. Osa opiskelijoista koki, ettei varsinaista yhteisöllisyyttä tai kollegiaalisuutta kuitenkaan ilmene henkilökunnan ja opiskelijoiden välillä. Opetushenkilöstön kuvaamat onnistumisen kokemukset sisälsivät aktiivista työskentelyä ja yhteiskehittämistä kollegoiden, opiskelijoiden ja työelämän kanssa.

Opiskelijoiden työpajoissa tuli ilmi koulutuksen kehittämisehdotuksia, kuten nykyistä selkeämmät tehtävänannot, tiiviimpi yhteys työelämän tilanteisiin, kattavammat ohjauskäytännöt, laajemmat palautteen antomahdollisuudet, nykyistä ajantasaisemmat ja saavutettavammat opiskeluaineistot, tavoittavammat viestintäkäytänteet sekä osaamisen arvioinnin määrän ja

laadun kehittäminen. Osaamisen arviointikäytänteissä opiskelijat kokivat kampuskohtaisia eroja jopa yhden alan sisällä. Lisäksi opiskelijat kaipasivat lisää tietoa vaihtoehtoisista suoritustavoista ja opintomahdollisuuksista muissa korkeakouluissa.

LbD-mallin toteuttamiseen ohjaavien laatukriteerien aktiivinen hyödyntäminen koulutusten toteutusten suunnittelussa, arvioinnissa ja kehittämisessä voisi tuoda ratkaisuja opiskelijoiden esittämiin kehittämisehdotuksiin koulutuksissa. Auditointiryhmä suositteleekin, että laatukriteerit otetaan nykyistä systemaattisemmin käyttöön eri koulutuksissa ja niiden käyttöä seurataan säännöllisesti. Lisäksi auditointiryhmä kannustaa eri toteutusmuotojen laatukriteerien päivittämiseen ja yhdenmukaistamiseen tarkoituksenmukaisesti.

Laureassa kehitetään aktiivisesti digitaalisia opintoja ja valmennetaan opettajia sekä niiden suunnitteluun että toteuttamiseen. Opiskelijoiden kokemuksen mukaan opettajien digipedagoginen osaaminen, digitaalisten ympäristöjen ominaisuuksien hyödyntäminen sekä viestintäkäytänteet ovat kuitenkin vaihtelevia. Auditointiryhmän mukaan laatukriteerien lisäksi Master-työtilojen laajempi hyödyntäminen voisi vähentää koulutusten ja opettajien välisiä eroja ja edistää opiskelijoiden toivomia yhteisiä käytäntöjä.

Kansainvälisyyden toteutuminen koulutuksessa vaatii tavoitteellista kehittämistä

Laurea on rakentanut vuonna 2018 kansainvälisen toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet, jotka on esitetty strategisten teemojen mukaisesti. Samassa yhteydessä on selvitetty kansainvälisyyden nykytilaa. Nykytilan arvioinnissa on todettu, että kansainvälisyys ei vielä ole kaikkien opiskelijoiden eikä henkilökunnan arkea.

Auditointivierailulla ilmeni, että kansainvälisyyden toteutumisessa on eroja eri kampusten ja koulutusohjelmien välillä. Opiskelijat kaipasivat lisää kansainvälistymistä tukevia opintoja ja sisältöjä. Esimerkiksi englanninkielisiä ja kansainväliseen osaamiseen tähtääviä opintoja on toteutettu suomeksi. Kansainvälisillä opiskelijoilla on ollut vaikeuksia päästä mukaan TKI-hankkeisiin, löytää harjoittelupaikkoja ja saada ohjausta englanniksi. Opiskelijoiden mukaan opettajien kielitaito ei ole ollut aina riittävällä tasolla, kuten englanninkielisessä sairaanhoitajakoulutuksessa. Myös henkilökunta toivoi lisää kotikansainvälistymisen eri toteutusmuotoja.

Jatkuvan oppimisen näkökulmasta kansainvälistyminen ilmeni koulutusten järjestämisenä kansainvälisille yrityksille. Korkeakoulu on lisäksi järjestänyt maahanmuuttajille valmentavaa koulutusta ammattikorkeakouluopintoihin sosiaali- ja terveysalalla. Avoimen ammattikorkeakoulun kautta on tarjottu sekä polkuopintoja että yksittäisiä toteutuksia englanniksi. Nämä tarjoavatkin mahdollisuuden tutustua suomalaiseen korkeakoulutukseen paremmin englantia kuin suomea osaaville. Englanninkieliset koulutukset antavat Laurealle mahdollisuuden päästä mukaan kansainvälisille koulutusmarkkinoille. Auditointiryhmä kannustaa

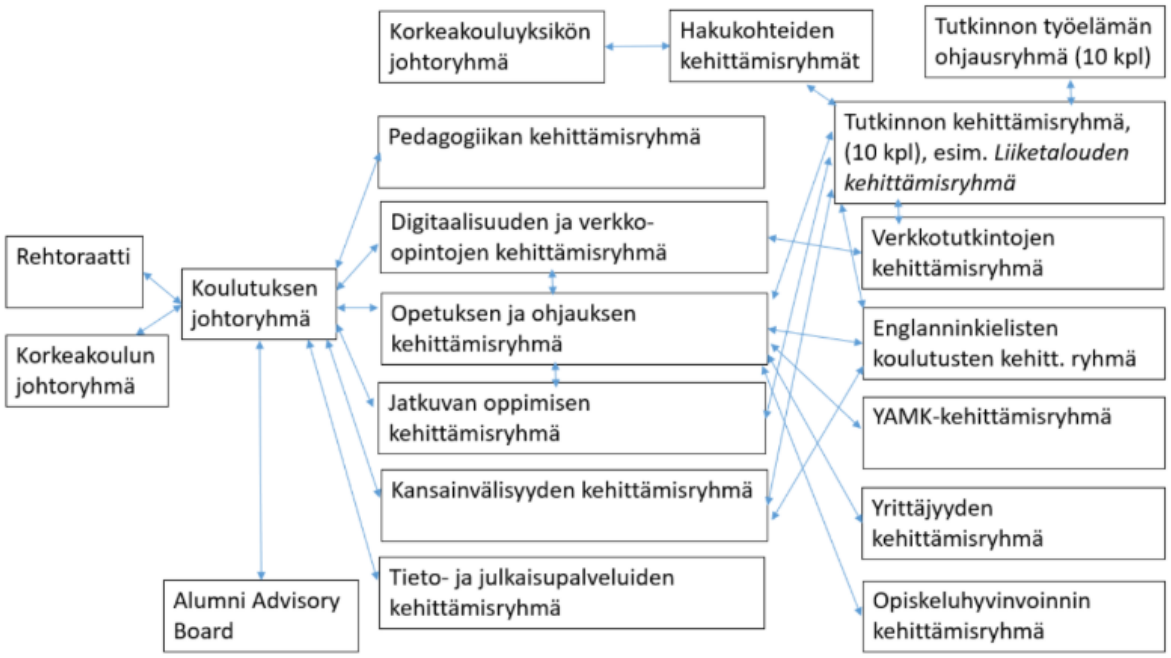
korkeakoulua jatkamaan kansainvälisyyden tavoitteellista kehittämistä ja varmistamaan sen yhdenvertaisen toteutumisen eri koulutuksissa.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Högskolans självvärdering

Koulutustoiminnan systemaattinen kehittäminen

Koulutuksia arvioidaan ja kehitetään koulutustoimintaan liittyvien kehittämisryhmien toiminnan avulla. Kuvassa 4 on esitetty koulutuksen kehittämisryhmät ja niiden välisen tiedon liikkuminen.



Kuva 4. Koulutuksen kehittämisryhmät ja niiden raportointisuhteet

Koulutustoiminnan laatua, tuloksellisuutta ja strategialähtöisyyttä arvioidaan niille määritettyjen mittaritietojen ja muun palaute- ja arviointiedon pohjalta, jotka on esitetty Laatukäsikirjassa ja Laadun matkassa -kuvauksessa (koulutustoiminnan PDCA).

Laureassa käynnissä olevista viidestä kriittisestä muutoshankkeesta kolme liittyy keskeisesti koulutuksen laadun ja tuloksellisuuden vahvistamiseen; kriittisissä muutoshankkeissa 1) vahvistetaan osaamisperustaisuutta, oppimisen laatua ja opintotehokkuutta, 2) lisätään jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia vastata yhteiskunnan tarpeisiin ja 3) laajennetaan avointen digitaalisten opintojen saatavuutta. Pitkäjänteisessä kehittämistyössä strategiset muutosvaateet viedään käytännön kehittämistoimenpiteiksi, joita seurataan systemaattisesti koulutuksen johtoryhmässä.

Palaute- ja ennakointitiedon hyödyntäminen kehittämistyössä

Opiskelijapalautejärjestelmä koostuu opintojakso-/projektikohtaisesta väli- ja loppupalautteesta, alkuvaiheen palautteesta, opiskeluhyvinvointipalautteesta, palvelulupauspalautteesta sekä

kansallisesta valmistuvien palautteesta (AVOP). Lisäksi palautetta kerätään kansainvälisestä liikkuvuudesta. Laurea on myös mukana kansallisessa uraseurannassa. Kuvassa 5 on kuvattu Laurean opiskelijapalautejärjestelmä.



Kuva 5. Laurean opiskelijapalautejärjestelmä

Opintojakso-/projektipalautteen keskeinen tavoite on opinnon kehittäminen opiskelijan osaamisen kehittämiseksi. Palautetuloksia käsitellään ja hyödynnetään opettajan/opettajatiimin toimesta. Opintopalautetuloksia hyödynnetään tarpeen mukaan myös opettajan ja hänen esimiehensä välisissä kehityskeskusteluissa.

Ns. kokoavien opiskelijapalautteiden (alkuvaiheen palaute, opiskeluhyvinvointipalaute, palvelulupauspalaute, valmistuvien palaute ja uraseuranta) hyödyntämisen tehostamiseksi on Laureassa otettu käyttöön Quality Talks -käytänne (ks. onnistuneet kehittämistoimet 1.4).

Opiskelijapalautejärjestelmän rinnalla mahdollistaa Laurean avoin toimintakulttuuri myös epäformaalin palautteenannon ja siihen nopean reagoinnin. Lisäksi Laureamkon ja johdon tapaamiset Laurea- ja korkeakouluyksikkötasolla tarjoavat foorumit avoimelle vuoropuhelulle. Opiskelijaintrassa on esitetty käytänteet ohjaussuhteeseen liittyvien haasteiden, epäasiallisen kohtelun ja turvallisuuspoikkeaman ilmoittamiseksi.

Opetussuunnitelmia arvioidaan ja kehitetään opiskelija-, henkilöstö- ja työelämäpalautteen pohjalta. Koulutuskohtaisia opetussuunnitelmia päivitetään tarvittaessa vuosittain huomioiden em. palautteet ja/tai yhteisesti sovitut kehittämistarpeet. Lukuvuonna 2020-2021 toteutettiin opetussuunnitelmien arviointi, jossa haluttiin varmistaa opetussuunnitelmien osaamisperustaisuus, opiskelijakeskeisyys, työelämäläheisyys sekä TKI:n ja opetuksen integraatio.

Osaamistavoitteiden saavuttamista arvioidaan opintojakso- ja projektitasolla. Arviointi pohjaa osaamisperustaisiin opetussuunnitelmiin, niissä kuvattuihin osaamistavoitteisiin sekä osaamisperustaisiin arviointikriteereihin. Tavoitteena on, että opiskelijan osaaminen arvioidaan henkilökohtaisesti, vaikka opinnot olisi toteutettu ryhmä- tai projektityöskentelynä. Arvioinnissa käytetään tilanteen mukaan erilaisia itse-, vertais- ja ryhmäarviointeja tai niiden yhdistelmiä. Myös työelämäedustajat antavat palautetta opiskelijoiden osaamisesta erityisesti projektimuotoisessa työskentelyssä.

Tukipalveluiden arvioimiseksi ja kehittämiseksi toteutetaan Palveluiden käyttäjätyytyväisyyskysely. Kyselyä toteutetaan siten, että joka toinen vuosi pyydetään henkilöstöltä palautetta palveluista perustehtäviin (koulutus, TKI, aluekehitys ja liiketoiminta) liittyen ja joka toinen vuosi varsinaisista tukipalveluista (mm. markkinointi- ja viestintäpalvelut, opintotoimistopalvelut ja IT-palvelut).

Opiskelijat pääsevät arvioimaan tukipalveluita palvelulupauskyselyn, opiskeluhyvinvointikyselyn ja valmistuvien palautekyselyn kautta. Kyselyjen tulosten perusteella on kehitetty mm. opiskelijan opintojen aloittamisen tueksi verkko-orientaatiopaketti Canvas-oppimisalustalle. Poikkeusolosuhteiden (Covid19) vallitessa, on opiskelijoille toteutettu ”Mitä kuuluu” -kyselyjä palvelujen ja tuen riittävyyden arvioimiseksi muuttuneessa tilanteessa. Kyselyjen tuloksia on hyödynnetty opiskeluhyvinvointia tukevien palvelujen kehittämisessä. AVOP-palautteen pohjalta on edistetty yhteisöllisyyttä toteuttamalla opiskelijakunnan kanssa yhteisöllisyysprojekti, jonka tavoitteena on kehittää opiskelijakunnan yhteisöllisyyttä vahvistavia palveluja ja sitä myötä edistää myös opiskelijakuntajäsenyyden kiinnostavuutta. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta benchmarkattuna käytänteenä toteutetaan opiskelijakunnan infolehti uusille opiskelijoille. Ensimmäinen infolehti ilmestyy keväällä 2022.

Tutkintojen työelämän ohjausryhmät ja Alumni Advisory Board ovat keskeiset foorumit, joiden kautta koulutusten kehittämiseen saadaan ennakointitietoa yhteiskunnan ja työelämän muuttuvista tarpeista (ks. onnistuneet kehittämistoimet 2.4). Työelämäkompetenssien sisällyttämisellä opintojen osaamistavoitteisiin varmistetaan työelämätaitojen kehittyminen opintojen aikana.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Koulutustoiminnan menettelytapaohje jäsentää koulutuksen kehittämisvastuut	Opintojakso-/projektipalautteen keruun ja vastapalautteen antamisen tehostaminen
Koulutuksen kehittämistyö organisoitu kriittisiin muutoshankkeisiin, joita seurataan systemaattisesti	Opiskelijapalautejärjestelmän vaikuttavuuden edelleen tehostaminen
Laureamkon ja johdon tapaamiset toimivat avoimina keskustelufoorumeina koulutuksen kehittämisen edistäjänä	Opiskelijoiden entistä laajempi osallistuminen koulutustoiminnan suunnittelu- ja kehittämistyöhön

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Palautetietoa kootaan yhteen Quality Talks -toimintamallilla

Opiskelijoiden työpajojen mukaan palautetta on mahdollista antaa monin eri tavoin. Opiskelijat kuitenkin osittain kyseenalaistivat palautteen vaikuttavuuden korkeakoulun tai opettajien toimintaan. Toisaalta opiskelijat pystyivät haastatteluissa kertomaan konkreettisia esimerkkejä, miten annettu palaute on muuttanut toimintaa. Parhaiten opiskelijat tunnistivat opintojaksojen ja projektien loppupalautteen. Toimivana käytäntönä opiskelijat pitivät opintojaksojen välipalautteita. Kun välipalautetta kerätään, sitä käsitellään yhdessä opiskelijoiden kanssa ja sillä on vaikutusta kyseiseen opintojaksoon. Palautteen annolle ja sen käsittelylle tulisikin opiskelijoiden mielestä varata aikaa jokaisella opintojaksolla. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoita tulee entistä enemmän kannustaa palautteen antamiseen, tehostaa sen vaikuttavuutta eri keinoin, viestiä vaikuttavuudesta opiskelijoille sekä antaa opiskelijoille aiempaa enemmän vastapalautetta. Myös opettajien työpajan mukaan opiskelijakeskeisyys paranisi, jos opiskelijapalautteita kuunneltaisiin paremmin ja muutoksia suunniteltaisiin enemmän niiden pohjalta.

Onnistuneena kehittämistoimenpiteenä itsearviointiraportissa on mainittu Quality Talks -toimintamalli. Sen onnistunut käyttö sai vahvistusta ja kiitosta auditointivierailun aikana henkilöstöltä. Quality Talks -toimintamallin avulla kootaan eri palautteet yhteen, nostetaan esille keskeiset kehittämistoimenpiteet, määritellään toimenpiteet sekä toimenpiteiden vastuut ja aikataulut. Auditointiryhmän mielestä malli on kiinnostava tapa koota kokonaiskuva palautteista, jakaa hyviä käytäntöjä sekä oppia toisilta. Auditointiryhmä suositteleekin mallin edelleen kehittämistä ja opiskelijoiden nykyistä laajempaa osallistamista Quality Talks -toimintaan, mikä edistää entisestään mallin toimivuutta.

Menettelytapaohjeet kuvaavat, miten opintojen etenemistä ja oppimistavoitteiden toteutumista seurataan koulutuksissa. Auditointivierailun aikana kerrottiin, miten osaamistavoitteiden saavuttamista arvioidaan opintojaksoilla ja projekteissa esimerkiksi tehtävin, joissa opiskelijat reflektoivat omaa osaamistaan suhteessa tavoitteisiin. Opintojakson ja koulutuksen tavoitteiden toteutumista opettajat ja tutkintovastaavat arvioivat kollegoiden, tiimien ja kehittämisryhmien välisissä keskusteluissa sekä sopivat tarvittavista muutoksista. Opettajatuutoreilla on aktiivinen rooli opintojen etenemisen seuraamisessa.

Opintojen etenemistä seurataan erilaisten tilastojen avulla sekä opettajatuutorin työpöytä -sovelluksella, joka on rakennettu korkeakoulun opintojen ja opetuksen sähköisten palveluiden järjestelmään lisäosaksi. Auditointihaastatteluiden mukaan opettajat näkevät sen avulla helposti, ketkä opiskelijat tarvitsevat ohjausta ja keiden opinnot eivät etene. Tuutoriopettajat ovat yhteydessä opiskelijoihin, joiden opinnot eivät ole edenneet. Osa opiskelijoista on palannut yhteydenoton jälkeen opintoihin. Laureassa on käynnissä myös L160-ryhmä, jonka tavoitteena on

saada lähes valmiit opiskelijat viimeistelemään tutkintonsa valmiiksi.

Auditointivierailun aikana sekä henkilöstö että opiskelijat toivat esille, että koulutuksen kehittämisryhmät toimivat hyvin ryhmille annetuissa tehtävissä. Opiskelijahaastatteluiden ja työpajojen mukaan koulutuksen kehittämisryhmien kautta on ollut mahdollista vaikuttaa tutkinto-ohjelmien sisältöihin ja opiskelijahyvinvoinnin kehittämiseen. Opiskelijoiden näkemyksistä oltiin osassa kehittämisryhmiä hyvin kiinnostuneita ja niille oli varattu oma aikansa kokouksissa. Toisaalta opiskelijat kantoivat huolta siitä, miten hyvin eri opiskelijaryhmien kokemuksia seurataan ja arvioidaan kokonaisuutena. Esimerkiksi väylä- ja polkuopiskelijoilta puuttuu oma palautekanava. Opintojakson opettaja ei myöskään erota palautevastauksista, onko tutkinto-opiskelija vai jatkuvan oppimisen opiskelija. Jatkuvan oppimisen, kuten avoimen ammattikorkeakoulun ja täydennyskoulutuksen, palautteiden kerääminen toteutuu tutkintokoulutuksesta erillisinä. Auditointiryhmä suositteleekin, että eri opiskelijaryhmien palautteita tarkasteltaisiin myös kokonaisuutena eikä vain opiskelijaryhmittäin.

Tukipalveluita kehitetään sekä henkilöstö- että opiskelijapalautteiden pohjalta. Auditointivierailulla tukipalvelut saivat kiitosta erityisesti opiskelijoilta. Koronapandemian aikana toteutetun Mitä kuuluu? -kyselyn tuloksia on hyödynnetty opiskelijahyvinvointia tukevien palveluiden kehittämisessä. AVOP-palautteen pohjalta on toteutettu opiskelijakunnan kanssa yhteisöllisyysprojekti.

Yhteiskunnan ja työelämän muuttuvat tarpeet huomioidaan koulutuksen kehittämisessä

Auditointiaineiston sekä vierailun perusteella Laurea saa ajantasaista tietoa koulutusten kehittämiseen tutkintojen työelämän ohjausryhmiltä sekä Alumni Advisory Boardilta. Niiden kautta Laurealla on mahdollisuus saada olennaista tietoa työelämän ja yhteiskunnan kehityksestä. Henkilöstö nosti näiden lisäksi esille valtakunnalliset ja kansainväliset verkostot, työelämäyhteistyön sekä uusimman tutkimustiedon ja TKI-hankkeet. Auditointihaastatteluissa korostettiin opiskelijoiden tiedonhaun taitoja, kuten uusimman tutkimustiedon hakemista artikkeleista ja painetuista aineistoista.

Laureassa on tunnistettu jatkuvan oppimisen kehittämistarpeet. Jatkuvalla oppisella on oma kehittämisryhmä sekä työtiimi. Auditointivierailun perusteella jatkuva oppimisen tarjonta on vielä kehittymässä, ja sille etsitään sujuvaa työskentelytapaa tutkintokoulutusten rinnalla. Osalla koulutuksista on toimivat mallit jatkuvan oppimisen varmistamiseksi, kun taas osalla ei vielä ole selkeitä menettelytapoja. Reagointitapa jatkuvan oppimisen kaikkiin tarpeisiin ei ole vielä ketterää. Laureassa on kuitenkin myönteinen ja innostunut suhtautuminen jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittämiseen ja jatkuvan oppimisen tarjonnasta arviointitiedon saamiseen.

Ennakointi on yksi keino ottaa huomioon työelämän ja yhteiskunnan muuttuvat tarpeet. Ylemmän AMK -tutkinnon osana opiskelijat keräävät ja tuottavat trendikortteja. Opiskelijoiden tulevaisuuden tarkastelun pohjalta on koottu Laurean oma trendikirjasto mahdollisista tulevaisuuksista. Arviointiryhmä piti tätä toimintamallia kekseliäänä ja toimivana. Tähän samaan

yhteyteen on liitetty myös tulevaisuuden ennakoinnin opintojakso, joka syventää opiskelijoiden ennakointiosaamista. Laureassa 60 prosenttia opiskelijoista suorittaa opintojaan pääosin etänä ja näistä iso osa Uudenmaan ulkopuolella. Koulutuksen digitalisoituminen ja etäopiskelun lisääntyminen haastavat myös ennakointityötä ja sen arviointia alueellisesti.

Laurea on ollut mukana Sitran organisoimassa Osaamisen aika -hankkeessa, jossa on pohdittu jatkuvan oppimisen kannalta tulevaisuuden työelämää. Erinomaista tässä on, että tarkastelua on tehty seudullisesti ja kuntatasolle saakka. Näin Laurea on liittynyt tiiviisti edistämään myös aluetta. Laurea on myös mukana Sitran Tulevaisuustaajuus -hankkeessa. Sen avulla on tarkoitus parantaa Laurean henkilökunnan ennakointiosaamista.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Digipedagogisella tuella osaamisen kehittymistä ja laatua oppimisympäristöön

Laurea otti käyttöön uuden oppimisalustan vuonna 2020. Oppimisalustan vaihto on laaja prosessi ja edellytti opintojen työtilojen rakentamista uudelle alustalle sekä henkilöstön perehtymistä alustaan ja sen tarjoamiin didaktisiin mahdollisuuksiin. Laurean strategiassa tavoitellaan kriittisen muutoshankkeen kautta korkeatasoisten avointen digitaalisten opintojen lisäämistä ja saatavuuden laajentamista, ja uuden oppimisalustan käyttöönotto tarjosi tähän mahdollisuuden.

Teknisen käyttökoulutuksen rinnalla opettajat tutustuivat oppimisen muotoiluun koulutusalakohtaisissa työpajoissa. Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyi pedagoginen käsikirjoitus, jossa sanoitettiin, millä eri tavoin opintojakson sisältöjä opiskellaan, ja sidottiin toiminta myös alustan ominaisuuksiin. Samanaikaisesti käyttöönottoa tuettiin viikoittaisten aamuklinikoiden kautta, joissa esiteltiin ajankohtaisia digipedagogiikan teemoja. Digipedagogista osaamista vahvistava dCELL-tiimi valittiin vuoden 2021 laurealaiseksi.

Työpajojen perusteella resursoitiin erikseen kampusrajat ylittäviä työryhmiä, jotka rakensivat suunnitelman pohjalta uuteen oppimisympäristöön työtiloja (Master-työtilat), jotka ovat kaikkien Laurean opettajien käytössä Creative Commons -lisenssillä. Käyttöönoton jälkeen opintojaksojen yhteinen muotoilu ja systemaattinen koulutus otettiin osaksi Laurean toimintaa. Työtilojen laatua kehitetään vuosittain opiskelija- ja opettajapalautteen pohjalta.

Uraohjauksella vaikuttavuutta opiskelijan työelämävalmiuksien kehittymiseen

Laureassa tartuttiin AVOP-palautekyselyn Työelämäneuvonta-kysymysten heikkoon tulokseen (esim. ”Olen saanut riittävästi tukea urasuunnitteluun” keskiarvotulos v. 2017 oli 4,3). Kokonaisuus tunnistettiin kehittämiskohteeksi ja Laureaan palkattiin asiantuntija kehittämään uraohjausta ja -palveluja.

Nykyisin opiskelijoilla on käytössään JobTeaser-portaali, josta löytyy uraan liittyviä tietoja. Opiskelijan työnhakua tuetaan vapaavalintaisilla Työnhaun tehostartti ja It’s a match – minä ja tulevaisuuden työurani -opintojaksoilla. Kaikille AMK-opiskelijoille pakollinen Urasuunnittelu-opintojakso on uudistettu Opiskelijasta asiantuntijaksi -opinnoksi, joka palvelee entistä paremmin opiskelijan henkilökohtaisia tavoitteita. Urasuunnittelua tuetaan myös työpajatoiminnalla. Opiskelijan urasuunnittelua ohjaa koko opintoajalle nimetty oma opettajatuutori. Tuutoreita

koulutetaan systemaattisesti Laurea Certified Tutor -koulutuksessa. Opiskelija saa uraohjaukseen henkilökohtaista ohjausta ja tukea myös urapalveluiden asiantuntijalta (AMK) ja opintopäälliköltä (YAMK).

Kehittämistyön vaikuttavuus näkyy AVOP-palautteessa, jossa Laurea on noussut valtakunnallisesti kärkisijalle Työelämäneuvonta-kysymysryhmässä: vuonna 2020 keskiarvo oli 5,2.

Keskitetty ohjauspalvelu avoimen AMK -opiskelun edistäjänä

Avoimen AMK:n opinnoista kiinnostuneille tarjotaan henkilökohtaista opintojen ohjausta ajanvarauksella varauskalenterin kautta, jotta erityisesti yksittäisiä avoimen AMK:n opintoja suorittavat saavat yhtä hyvää ja laadukasta ohjausta kuin tutkinto-opiskelijat.

Ohjausta tarvitsevien määrän kasvaessa, varausjärjestelmä on tuonut helpotusta ohjaajan kalenterin hallintaan sekä asiakkaalle mahdollisuuden varata ohjausaika itselleen parhaaseen aikaan. Ohjaustyö on nyt johdonmukaisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa, kun ohjaaja pystyy ennen tapaamista etsimään tietoa eri opiskelumahdollisuuksista asiakkaalle varauskalenterin kautta kerätyn alkukartoitustiedon perusteella. Ohjausvarausten perusteella saadaan tietoa ohjaukseen hakeutuvien asiakkaiden määrästä ja syystä, miksi ovat ohjaukseen hakeutuneet. Ohjattavien opintojen etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista seurataan sekä tarjotaan apua opintojen edistämiseksi.

Palaute ohjauspalvelusta ja varauskalenterin käytöstä on ollut hyvää. Kiitosta on saanut palvelujen ketteryys ja vaivattomuus. Henkilökohtaisen opintojen ohjauksen myötä Laurean palvelulupaus ”Me Laureassa olemme juuri sinua varten” todentuu näin myös avoimen AMK:n opiskelijoille.

Pitkäjänteisellä kehittämistyöllä vaikuttavuutta opiskelijan osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen käytänteisiin

Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on tunnistettu kriittiseksi kehittämiskohteeksi osaamisperustaisuuden, osaamisen laadun ja opintotehokkuuden vahvistamiseksi. AVOP-palautteissa opiskelijoiden antama palautekeskiarvo vuonna 2017 oli 4,95 kysymykseen ”Aikaisemmin tai muualla hankittu osaamiseni (AHOT) otettiin opinnoissani riittävästi huomioon”.

Pitkäjänteisen kehittämistyön tuloksena osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen liittyvä käsitteistö on selkiytynyt ja prosessi näyttökäytänteineen on entistä sujuvampi opiskelija- ja opettajaohjeistuksen yhdenmukaistamisen ja lisäämisen myötä. Vuonna 2021 osaamisperustaisuus oli pedagogisen kehittämisen keskeinen teema, josta kirjoitettiin useita artikkeleita, ja johon liittyvää osaamista jaettiin useissa henkilöstöfoorumeissa. Näiden toimien myötä opiskelijapalautteen keskiarvo syyskuussa 2021 oli 5,42. Vuonna 2022 keskitytään osaamisen arvioinnin kehittämiseen.

Tieto- ja julkaisupalvelut avoimen toimintakulttuurin kehittymisen tukijana oppimisessa ja TKI-toiminnassa

Avointa toimintakulttuuria on kehitetty Avoin kulma -palvelukonseptina, jossa henkilöstöä ja opiskelijoita tuetaan avoimen oppimisen, aineistonhallinnan ja avoimen lisensoinnin kysymyksissä. Palvelumuotoja ovat avoimuuden toimintamallien rakentaminen, käyttöönotto ja testaaminen, koulutukset ja webinaarit, henkilökohtaiset ohjaukset, intran ohjeistukset ja tiedotteet, julkiset LibGuidet sekä uutiskirje ja julkaisut.

Avoin kulma tekee yhteistyötä eri toimijoiden kanssa Laureassa, samoin kuin osallistuu yhteiseen kehittämiseen TSV- ja ammattikorkeakouluverkostoissa.

Toiminnan vaikuttavuutta seurataan kansallisen avoimen tieteen ja tutkimuksen seurantamallin avulla. Kehittämistoiminnan tuloksena toimintakulttuuri ja toimintakäytännöt ovat muuttuneet yhä avoimemmaksi ja avoimuuden merkitys ymmärretään laajasti. Avoimuuden on yleisesti todettu vahvistavan toiminnan, menetelmien ja tulosten laatua sekä TKI- että oppimistoiminnassa. Vuonna 2020 OKM arvioi Laurean avoimuuden toimintakulttuurin arviointiasteikon ylimmälle tasolle. Tieto- ja julkaisupalveluiden henkilöstölle kehittämistyö on mahdollistanut uusien asiantuntijuuksien ja osaamisten kehittymisen, ja näin vahvistanut työmotivaatiota, -tyytyväisyyttä ja -hyvinvointia.

Quality Talks -toimintamalli tehostamaan opiskelijapalautteiden käsittelyä ja palautteiden vaikuttavuutta

Kokoavien opiskelijapalautteiden (alkuvaiheen palaute, opiskeluhyvinvointipalaute, palvelulupauspalaute, valmistuvien palaute ja uraseuranta) hyödyntämisen tehostamiseksi on otettu käyttöön Quality Talks -käytänne, joka on benchmarkattu menetelmä FH Münsteristä.

Palautteiden käsittelyn tehostamisella pyritään systematisoimaan kehittämistoimintaa nostamalla palautteista keskeiset kehittämiskohteet esiin, määrittämällä kehittämistoimenpiteet sekä niille vastuut ja aikataulut (koulutuskohtaiset kehittämisentyökirjat). Opiskelijoille palautteen vaikuttavuutta ja palautteenannon tärkeyttä tuodaan esiin viestimällä palautteen pohjalta tehdyistä kehittämistoimenpiteistä mm. opiskelijoille suunnatun Lukukausikatsauksen kautta (ks. esimerkki). Quality Talksin tarkoituksena on toimia vuosittain toteutuvana käytänteenä, jonka puitteissa toteutettavaan seminaariin kutsutaan entistä laajemmin mukaan myös opiskelijoita. Seminaarin toteuttaminen mahdollistaa myös koulutusten välisten hyvien käytänteiden jakamisen ja toisilta oppimisen seminaariin osallistuvien tutkintojen kehittämisryhmien myötä.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

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

Arviointialue II on tasolla *erinomainen*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet

- Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) on oleellinen osa Laurean kokonaisstrategian toteuttamista. TKI-toimintaa toteutetaan koko korkeakoulussa, ja suhtautuminen siihen on innostunutta ja tavoitteellista.
- Laurea kasvattaa yhteiskunnallisista ja alueellista vaikuttavuuttaan avainkumppaneiden avulla.
- Laurean Living Lab -toiminta sekä kansalliset ja kansainväliset verkostot luovat pitkäjänteiseen kehittämiseen kannustavan ilmapiirin.

Kehittämissuositukset

- TKI-toiminta tulee liittää nykyistä tiiviimmin korkeakoulun koulutukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen sekä alueen työelämän tarpeisiin.
- Hallituksen työskentelyn tulee olla nykyistä tavoitteellisempaa ja roolin nykyistä suurempi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja uudistamisen johtamisessa. Hallituksen ja ylimmän johdon sekä keskijohdon keskusteluyhteyttä tulee ylläpitää nykyistä aktiivisemmin.
- Laurean TKI-toiminnan tunnettuutta tulee parantaa avainkumppaneiden avulla, luoda heidän kanssaan uusia yhteishankkeita ja kasvattaa niiden avulla TKI-toiminnan määrää.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Högskolans självvärdering

Vaikuttavuuden johtaminen ja vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa

Laurean strategiassa korkeakoulun tahtotilaksi on määritelty vuonna 2030 olla työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Strategiaa päivitetään vuosittain toimintaympäristön analysoinnin sekä henkilöstön, opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien antaman palautteen perusteella (ks. 3.1). Laurean strategiassa on määritelty viisi kriittistä muutostarvetta, jotka edistävät korkeakoulun tahtotilan saavuttamista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kriittiset muutostarpeet ovat 1) Osaamisperustaisuuden, oppimisen laadun ja opintotehokkuuden vahvistaminen tutkintoon johtavassa koulutuksessa, 2) Muun kuin tutkintoon johtavan koulutuksen lisääminen vastaamaan yhteiskunnan jatkuvan oppimisen haasteeseen, 3) Korkeatasoisten avointen digitaalisten opintojen lisääminen ja saatavuuden laajentaminen, 4) Strategisen alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kumppaniverkoston laajentaminen ja syventäminen, 5) T&K-toiminnan vaikuttavuuden ja kilpaillun rahoituksen kasvattaminen. Kriittiset muutostarpeet ovat määrittyneet konkreettisiksi, kehittämistyötä ohjaaviksi hankkeiksi, joiden edistymistä seurataan systemaattisesti ja joihin on resursoitu voimavaroja (julkaisu Askel askeleelta kohti strategista muutosta Laureassa). Strategian ohella korkeakoulun toimintaa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta määrittää OKM:n ja Laurean välinen sopimus. Vuosittaisen talous- ja toimintasuunnitelman (TTS) kautta johdetaan, seurataan ja kehitetään yhteiskunnallista vaikuttavuutta (ks. 3.1).

Laurean omistajina ovat Uudenmaan kunnat ja kaupungit sekä Invalidiliitto ry. Omistajat omalta osaltaan määrittävät korkeakoulun toimintaa ja tätä kautta edistävät yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Laurealla on kolme alueneuvottelukuntaa, joiden tehtävänä on kilpailukyvyn parantaminen tiivistämällä Laurean yhteyttä innovaatiojärjestelmään ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Lisäksi tutkintokohtaiset työelämän ohjausryhmät vahvistavat yhteiskunnallista vuorovaikutusta ottamalla huomioon elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden tarpeita koulutuksen kehittämisessä ja tarjonnassa sekä TKI-hanketoiminnassa. Laurea on mukana useissa alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa, ja korkeakoululla on pitkät perinteet kehittämispohjaisesta työelämäyhteistyöstä. LbD-toimintamalli pohjaa yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen sitoen yhteen koulutuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja TKI-hanketoiminnan.

Sidosryhmien nousevia tarpeita ja muita toimintaympäristön heikkoja signaaleja tunnistetaan aktiivisesti ja toimintaa myös mukautetaan niiden mukaisesti esim. uusien TKI-hankkeiden tai opintosisältöjen kautta. Kuvassa 6 on esitetty Laurean sidosryhmäluokittelu.

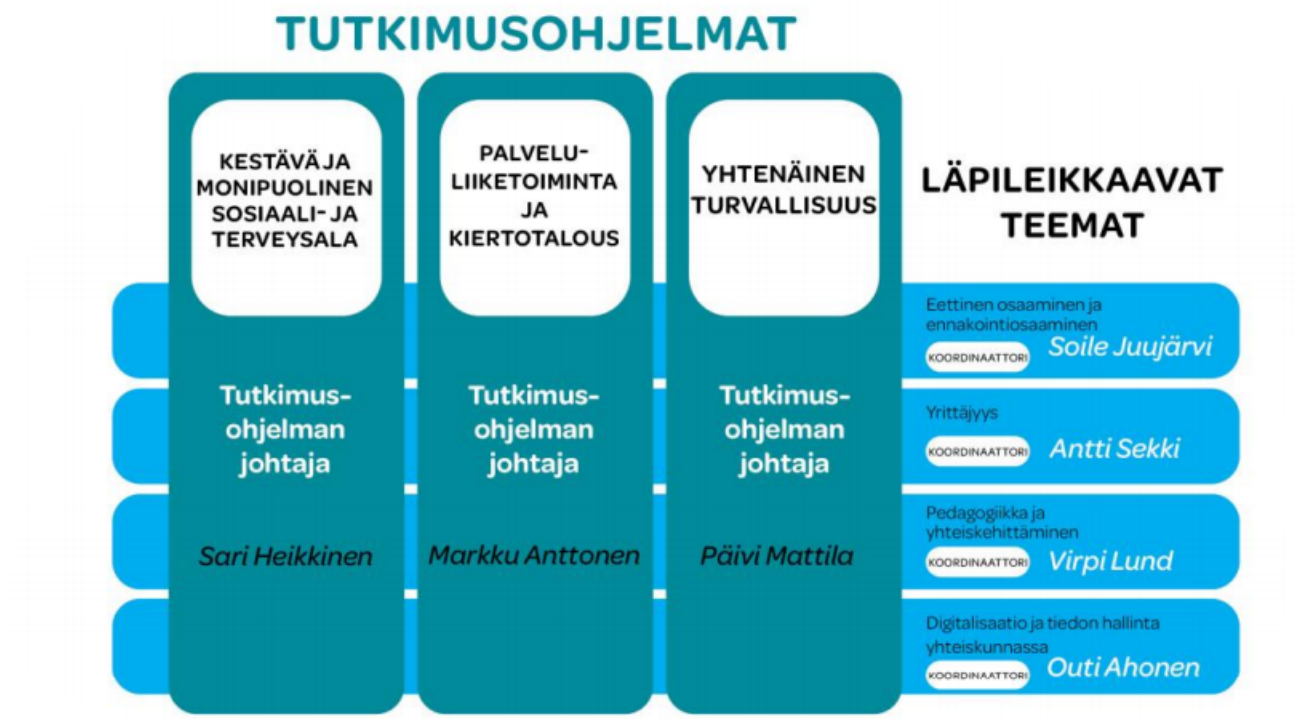


Kuva 6. Laurean sidosryhmäluokittelu

Laurea on julkaissut vuodesta 2016 lähtien vuosittaisen Laurean yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportin, jossa esitellään korkeakoulun toiminnan synnyttämää vaikuttavuutta seitsemän strategisen teeman kautta (ks. onnistuneet kehittämistoimet 2.4).

TKI-toiminta ja tietojärjestelmät

TKI-toiminnan rakenteita ja prosesseja on kehitetty ja jämäköitetty vuoden 2016 auditoinnin kehittämissuositusten mukaisesti. TKI-toiminnan kokonaisvastuu on allokoitu vararehtorille, jonka tukena toimivat neljän korkeakouluyksikön johtajat ja TKI-päälliköt sekä kolmen tutkimusohjelman johtajat ja läpileikkaavien teemojen koordinaattorit. Tutkimusohjelmat – Kestävä ja monipuolinen sosiaali- ja terveysala, Palveluliiketoiminta ja kiertotalous, Yhtenäinen turvallisuus – jäsentävät TKI-toimintaa temaattisiin kokonaisuuksiin ja niitä kehitetään jatkuvasti esim. kumppanuusverkostojen integroimisen osalta. Laurea on käynnistänyt tutkijan urapolun tieteellisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi Laurean osaamisalueilla. Tutkimusohjelmien läpileikkaavina teemoina ovat yrittäjyys, pedagogiikka ja yhteiskehittäminen, digitalisaatio ja tiedon hallinta yhteiskunnassa sekä eettinen osaaminen ja ennakointiosaaminen. Laurean tutkimusohjelmat ja läpileikkaavat teemat on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Laurean tutkimusohjelmat ja läpileikkaavat teemat

Reportronic-järjestelmässä on tiedot kaikista käynnissä olevista ja päättyneistä hankkeista sekä hankevalmisteluista. Järjestelmä mahdollistaa monipuolisten tilannekuvaraporttien tuottamisen. PRM-järjestelmä on puolestaan asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka sisältää kattavasti tietoa yhteistyökumppaneista ja yhteistyön muodoista. Vuonna 2019 käyttöön otettu avainkumppanuuden malli mahdollistaa pitkäjänteisen ja systemaattisen yhteistyön rakentamisen valittujen kumppanien kanssa (ks. 4). TKI-toiminnan tuloksellisuutta seurataan säännöllisesti TKI-toiminnan johtoryhmässä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toiminnan kannalta merkitykselliset kriittiset muutostarpeet on tunnistettu ja käynnistetty niihin muutoshankkeet	Palaute- ja arviointitiedon perusteella tehtävien kehittämistoimien teho ja nopeus
On olemassa kattavat foorumit vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, ja ne yhdistyvät strategian päivityksen vuosisykliin	Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja vuorovaikutukseen liittyvien määrällisten mittareiden ja vastaavien tavoitetasojen vähyys
Vastavuoroisen yhteistyön rakentaminen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen avainkumppanuusmallilla	Pitkittäisdatan kerääminen yhteiskunnan hyödynnettäväksi

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on määritelty selkeästi

Laurean yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta johtaa rehtori yhdessä vararehtoreiden kanssa. Erityisen aktiivinen asiassa on TKI-asioiden vararehtori. Laurean tavoitteena on visionsa mukaisesti olla vuonna 2030 työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Tavoitteet eivät rajaudu siis vain maakunnan sisälle, vaan Laurea haluaa toimia merkittävänä vaikuttaja niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Auditointihaastatteluissa painottuivat aluekehitystehtävä, TKI-toiminta ja kansainvälisyys. Näitä täydentää Laurean rakentama aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli, jolla liitetään tiivisti sekä yrityksiä että julkisia toimijoita Laurean kanssa tehtävään yhteistyöhön. Avainkumppanuusmalli edistää myös työelämän kehittymistä ja uudistumista (ks. lisää luku 4).

Laurean vaikuttavuuden tavoitteet on täsmennetty strategian määrittelemissä kriittisissä muutostarpeissa, jotka on kerrottu itsearviointiraportissa. Näiden pohjalta Laureaan on muodostettu kehittämishankkeita. Laurean yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on asetettu selkeästi ja johdonmukaisesti. Eri henkilöstöryhmät olivat omaksuneet ne kattavasti.

Auditointiryhmän mukaan Laurean menestyksekkään toiminnan kannalta keskeistä on, että toiminta perustuu yhteiskunnallisen ja erityisesti työelämän muutosten seurantaan ja ennakointiin. Strategia ja siihen olennaisesti liittyvä toimintaympäristöanalyysi ovat tärkeitä asiakirjoja Laureassa.

Laurean vaikuttavuusraportin mukaan vaikuttavuuden tavoitteet on konkretisoitu niin sanotun IOOI-mallin mukaan (Input, Output, Outcome, Impact). Inputilla viitataan resurssointiin, kuten aloittaneiden opiskelijoiden määrään, saatuun TKI-rahoitukseen ja alueen toimijoilta saatuihin toimeksiantoihin. Output kertoo siitä, kuinka monta opiskelijaa on valmistunut, kuinka monta julkaisua hanke on tuottanut ja kuinka monta tuntia on käytetty yhteiskehittämiseen. Outcomissa arvioidaan laatua, joka on syntynyt edellisten johdosta: opiskelijoiden ammattitaidon kehitys, TKI-toiminnasta syntyneet uudet käytännöt tai esimerkiksi hyödyt yhteistyökumppanille. Impact viittaa toiminnan laajaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Auditointiryhmä kannustaa Laureaa määrittelemään aluevaikuttavuuttaan myös uusissa ja digitalisoituneissa toimintaympäristöissä. Koska nykymuotoinen osin ajasta ja paikasta riippumaton opetus vähentää opiskelu- ja työssäkäyntialueiden merkitystä sekä opiskelijoille että sidosryhmille, on teknologisen muutoksen vuoksi perinteisen aluevaikutuksen arviointi hankalaa. Laurean ja muiden alueellisten toimijoiden olisi syytä pohtia tätä vaikuttavuuteen liittyvää problematiikkaa. Voidaankin pohtia, onko alueelliselle vaikuttavuudelle merkityksellistä uusi tuote

tai palvelu alueella vai kuitenkin ihminen, joka alueelle asettuu ja hyödyntää aluetta, vai näiden molempien huomioiminen vaikuttavuutta määriteltäessä.

Hallitus voisi olla reaktiivisempi korkeakoulun suunnannäyttäjänä

Hallituksen työskentelyssä tärkeintä on strategiatyö. Nykyinen hallitus on varsin uusi, ja ensimmäinen strategiaseminaari oli tulossa vasta auditointivierailun jälkeen. Auditointiryhmä suosittelee, että hallitusta hyödynnetään muun muassa julkishallinnon nopean muutoksen merkityksen selkeyttämisessä Laurealle. Hallituksen jäsenten tausta on kunnallisessa päätöksenteossa. Heillä pitäisi olla paljon tietoa esimerkiksi hyvinvointialueuudistuksesta ja työvoimahallinnon uudistuksesta, jotka molemmat tulevat vaikuttamaan myös Laurean toimintaan erityisesti sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa. Kun kuntien tehtävät tiivistyvät elinkeinojen kehittämiseen, koulutukseen ja rakennettuun ympäristöön, auditointiryhmä ajattelee, että kuntien merkitys kasvaa jatkossa myös Laurealle.

Laurean hallituksen keskuudessa korkeakoulun strategisten tavoitteiden tulkinnassa oli vaihtelua. Hallituksen tietopohja perustui enimmäkseen rehtorin antamaan ajankohtaiskatsaukseen. Hallitus toivoi, että se saisi informaatiota myös muulta johdolta ja henkilöstöltä. Hallituksessa on merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia, jotka ovat samalla Laurean omistajien edustajia. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa hallitus sitoutetaan nykyistä tiiviimmin koko korkeakouluyhteisöön.

Auditointihaastatteluiden perusteella hallitus keskittyi pääasiassa hallinnolliseen seurantaan eikä ole kovin intensiivisesti mukana Laurean toiminnan pohdinnassa ja sen suuntaamisessa. Auditointiryhmä suositteleekin hallitukselle nykyistä aktiivisempaa roolia Laurean yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja uudistamisen johtamisessa.

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

- Högskolans självvärdering

TKI-toiminnan vastuullisuus, avoimuus ja eettisyys

Laurea noudattaa toiminnassaan vastuullisen tutkimus- ja innovaatiotoiminnan periaatteita, jonka tavoitteena on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vastuullisuuden sekä avoimuuden lisääminen. Avoimuus ja vastuullisuus läpäisee Laurean koko toimintakulttuurin. Vuonna 2018 julkaistiin 3AMK-yhteistyössä Viisas avoimuus -politiikka, jossa määritetään avoimuuden periaatteita TKI-toiminnalle, oppimistoiminnalle ja liiketoiminnalle. Vuoden 2020 julkaisuista (528 kpl) oli avoimia 92,9 %. Avoimuus huomioidaan kattavasti myös opetuksessa, esim. hyödyntämällä Avointen oppimateriaalien kirjastoa. Laureassa on käynnistetty kehittämishanke pitkittäisen datan keräämisestä tutkintokoulutuksessa, ja kertyvä aineisto julkaistaan avoimesti.

Laurea on sitoutunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksiin ja hyvän tieteellisen käytännön eli HTK-ohjeen noudattamiseen. Laurea on myös jäsenenä Pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen ihmistieteiden eettisessä toimikunnassa. Korkeakoululla on nimetyt tutkimuseettiset tukihenkilöt, ja opetuksessa sekä TKI-toiminnassa edellytetään HTK-ohjeen, eettisen ennakkoarvioinnin, tietosuojakäytänteiden ja aineistonhallinnan osaamista. Opiskelijoita perehdytetään tutkimusetiikkaan ja hyvään tieteelliseen käytäntöön eritoten opinnäytetyöprosessin aikana. YAMK-opiskelijat suorittavat Tutkimus- ja kehittämistyön etiikka MOOC-opinnon, jossa aiheena ovat hyvä tieteellinen käytäntö, opinnäytetöiden eettiset suositukset sekä tutkimukseen osallistujien oikeudet ja eettinen ennakkoarviointi.

TKI-toiminnan vaikuttavuus

Ammattikorkeakoululaki, OKM:n kanssa tehty sopimus, omistajapohja, alueneuvottelukunnat, muu sidosryhmäyhteistyö ja Laurean strategia yhdessä asettavat korkeakoulun toiminnalle seurattavia vaikuttavuustavoitteita (ks. myös 2.1). Kaikki TKI-hanketoiminta toteutetaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa ja hanketoiminnassa pyritään aina vaikuttavuuteen ja uusien ratkaisujen luomiseen. Kattava yhteistyö, vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen sidosryhmien kanssa mahdollistaa sen, että TKI-toiminta uudistaa yhteiskuntaa sidosryhmien tarpeiden mukaisesti.

TKI-toiminnan vaikuttavuutta mitataan kilpaillun TKI-rahoituksen, julkaisujen ja TKI-hankkeissa suoritettujen opintopisteiden määrällä. Lisäksi huomioidaan sidosryhmien palaute, ja vuodesta 2021 alkaen on kerätty systemaattisesti palautetta TKI-hankepartnereilta (artikkeli; Hankeyhteistyökysely TKI-prosessin ja osaamisen kehittämisen tukena). Laurean kansainvälisen neuvottelukunnan, International Advisory Boardin viime vuosien tapaamisten aiheena on ollut

TKI-toiminnan vaikuttavuuden vahvistaminen. TKI-hankeraportit, joita tuotetaan Laurea- ja korkeakouluyksikkötasolla toimivat hanketoiminnan seurannan ja ennakoinnin työvälineenä. TKI-hankeprosessiin sisältyy systemaattinen hankkeen tulosten kaupallisten hyödyntämismahdollisuuksien arviointi.

Laurea kehittää jatkuvasti TKI-toiminnan tukipalveluja, ja esim. vuonna 2017 aloitettiin Certified Project Manager -koulutus, joka vahvistaa henkilöstön valmiuksia TKI-hankkeiden läpivientiin. Vuonna 2019 otettiin käyttöön Grant Writer -palvelu, joka tarjoaa hankevalmistelijoille monipuolista hakemuskirjoittamisen tukea. TKI-toiminnan menettelytapaohje selventää hanketoiminnan prosesseja sekä eri tahojen vastuita. Hyvä käytänne on valmistelulupamenettely, jonka mukaisesti valmisteilla olevia TKI-hankkeita käsitellään kootusti viikoittaisissa kokouksissa, joissa määritetään myös hankevalmisteluun tarvittavat resurssit. TKI-toiminnan haasteina ovat opetushenkilöstön nykyistä laajempi aktivointi hanketyöhön sekä osaamisen kasvattaminen rahoituksen hakemiseen. Laureassa käynnistettiin vuonna 2020 selvitystyö TKI-toiminnan ja opetuksen integroimisesta (ks. myös 2.4).

TKI-toiminnan tuloksista viestitään erilaisissa julkaisuissa kuten esim. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportissa, ja korkeakoululla on myös oma verkkolehtensä, Laurea Journal. Julkaisemiseen kannustetaan ja insentiivinä on lisäksi pienimuotoinen, henkilökohtainen palkkio. Julkaisujen lisäksi TKI-toiminnasta viestitään korkeakoulun verkkosivuilla, sosiaalisen median kanavissa ja erilaisissa verkostoissa. Laurealla on esim. oma YouTube -kanava, jolla julkaistaan videoita mm. avainkumppaneista, tutkimusteemoista ja koulutuksista. Pelkästään TKI-hankkeiden kautta yhteistyössä on tuhansia henkilöitä vuosittain, ja näiden kanssa vaihdetaan tiiviisti tietoa, silmällä pitäen uusia, yhteisiä hankeavauksia. Myös rahoittajiin ollaan jatkuvasti yhteydessä ja heidät pidetään tietoisina Laurean hankkeista ja uusimmista tuloksista. Useimpiin TKI-hankkeisiin kuuluu erillinen disseminaatiosuunnitelma, jonka mukaisesti hankkeen tuloksista viestitään ympäröivään yhteiskuntaan.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Kattava ohjeistus avoimen tieteen ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta toiminnasta, ja ohjeistus on implementoitu hyvin opetukseen ja TKI-hanketyöhön	TKI-viestinnän vahvistaminen ja yhtenäistäminen tutkimusohjelmien ja läpileikkaavien teemojen viestinnäksi yksittäisten hankkeiden viestinnän sijaan
Määritellyt tutkimusohjelmat ja läpileikkaavat teemat, joissa Laurean osaamisalueet yhdistyvät yhteiskunnalliseen tarpeeseen. TKI-hankkeet ovat avoimesti nähtävillä julkisilla nettisivuilla tutkimusohjelmien mukaan	TKI-toiminnan tulosten laajempi taloudellinen hyödyntäminen: tulosten hyödyntäminen Laurean liiketoiminnassa ja jatkuvassa oppimisessa sekä immateriaalioikeuksien myynti ja lisensiointi
RDI-Teams; Laurean henkilöstön TKI-työn sisäinen tiedotus- ja viestintäkanava	Pitkäjänteisen TKI-toiminnan rakentaminen tutkimusohjelmissa ja teemoissa lyhytaikaisella hankerahoituksella

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

- Auditeringsgruppens bedömning

TKI-toiminnan vaikuttavuutta tuetaan hyvällä organisoinnilla ja yhteistyöllä

TKI-toimintaa johtaa TKI-vararehtori, jonka tukena toimii TKI-johtoryhmä. Tämän lisäksi tutkimus- ja kehittämistoiminta on jaettu teematiimeihin. Laurean TKI-toimintaan liittyville hankehakemuksille tulee hakea valmistelulupa. Valmisteluluvat käsittelee ryhmä, johon kuuluvat muun muassa TKI-toiminnan vararehtori, korkeakouluyksiköiden ja tutkimusohjelmien johtajat sekä läpileikkaavien teemojen koordinaattorit. Ryhmä käsittelee hankehakemukset viikoittain. Laureassa on TKI-toiminnassa noin 50 ihmistä, minkä lisäksi opetushenkilökunnan edustajille on määritetty tietty prosenttisuus työajasta TKI-toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena onkin lisätä koko henkilökunnan TKI-osaamista. Tämä toimintatapa mahdollistaa opetushenkilökunnan osaamisen jatkuvan päivittämisen, mutta riskinä on, että heidän työaikansa sirpaloituu monien pienten tavoitteiden toteuttamiseen.

Laurean TKI-toiminta on jaettu kolmeen tutkimusohjelmaan: kokonaisvaltainen turvallisuus, kestävä ja monipuolinen sosiaali- ja terveysala sekä palveluliiketoiminta ja kiertotalous. Laurea on määritellyt tutkimusohjelmille myös läpileikkaavat teemat. Opettajien työpajojen aineistojen mukaan tutkimusohjelmat ovat tuoneet toimintaan myös moniammatillisuutta, mitä voisi olla jatkossa opettajien mukaan nykyistä enemmän. Auditointihaastatteluiden perusteella Laurean TKI-toiminnan vaikuttavuuden tavoitteet liittyvät tulosten näkymiseen yhteiskunnassa, alueellisena yhteistyönä sekä siinä, että Laurea on haluttu yhteistyökumppani. Hankekohtaiset vaikuttavuustavoitteet kirjoitetaan jo hankehakemuksiin.

Korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen kuuluu myös, että korkeakoulut pyrkivät sisällyttämään toimintaansa ihmiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeitä teemoja ja uudistamaan näin yhteiskuntaa. Laureassa tämä näkyy sekä opetuksessa että TKI-toiminnassa. Erityinen painopiste tässä on kiertotalousosaamisessa, jossa Laurea on aktiivinen vaikuttaja alueellisissa verkostoissa. Auditointihaastatteluissa toivottiin, että Laurea on jatkossa vielä aktiivisempi kestävän kehityksen tavoitteisiin vastaamisessa, monialaisessa yhteistyössä sekä avainkumppanuuksien kytkemisessä TKI-työhön.

Laurea on vahvistanut TKI-toimintaansa viimeisten vuosien aikana. Se on avannut erityisen tutkijaurapolun, jonka kautta on palkattu seitsemän pelkästään tutkimukseen keskittyvää henkilöä. Hanketoiminnassa on mukana myös kolme hankekirjoittajaa, Grant writeria. Tällä pyritään parantamaan hankehakemusten laatua kansainvälisissä hankehauissa.

Laurea on Suomen johtava ammattikorkeakoulu EU:n horisonttirahoituksen saajana. Horisonttihankkeisiin kuuluu yhtenä osana myös vaikuttavuusarviointi. Auditointihaastatteluiden

mukaan Laureassa pidetään tärkeänä osoittaa, mitä verovaroin on saatu aikaan. Laureassa järjestetään myös TKI-vaikuttavuuteen liittyen koulutuksia.

Omien TKI-intressien ohella Laurealle on tärkeää yhteistyö 3AMK-liittouman TKI-toiminnassa. Siinä Laurea vastaa tutkimusteemasta Hyvinvoivana ihmisenä turvallisessa yhteisössä. Kaksi muuta teemaa ovat Kestävä kaupunkikehitys sekä Tulevaisuuden tekijät. Auditointihaastatteluiden perusteella kolmen ammattikorkeakoulun yhteistyö TKI-toiminnassa on merkityksellistä sekä alueellisesti että kansallisesti. Se mahdollistaa järkevän työnjaon ja vahvistaa pitkän ajan kuluessa niiden asemaa kansainvälisessä TKI-rahoituskilpailussa.

Itsearviointiraportin mukaan TKI-toiminnan vaikuttavuutta mitataan kolmella mittarilla: julkaisuiden määrällä, kilpailun TKI-rahoituksen määrällä ja TKI-hankkeissa suoritettujen opintopisteiden määrällä. Näiden lisäksi Laurea on määritellyt kriittiset muutoshankkeet strategiansa pohjalta, joiden toteutumista seurataan systemaattisesti ja aktiivisesti. Näistä kaksi liittyy suoraan TKI-toiminnan vaikuttavuuteen eli TKI-toiminnan vaikuttavuus ja kilpailtu rahoitus sekä Alueelliset, kansainväliset kumppanuusverkostot. Auditointihaastatteluiden mukaan Laureassa pohditaan myös paljon, minkälaisen jalanjäljen hanke on jättänyt yhteiskuntaan. Tavoitteena on hankesalkun kasvattaminen vuoteen 2024 mennessä yli yhdeksään miljoonaan euroon. Tavoite on kunnianhimoinen, mutta on hyvin linjassa kansallisen tavoitteen kanssa lisätä tuntuvasti maamme TKI-rahoitusta.

TKI-toimintaan suhtautuminen on Laureassa innostunutta

Laurean haastatteluissa TKI-toiminnasta välittyi myönteinen ja innostunut tunnelma. Viimeisten vuosien aikana tehty TKI-toiminnan uudelleenorganisointi välittyi haastatteluissa ja se, että Laureaan on rekrytoitu uutta osaamista, kuten hankevalmistelijoita, sekä koulutettu omaa hankehenkilöstöä, kuten projektipäälliköitä. Hankeideat syntyvät oman organisaation sisältä, strategisista linjauksista, omistajatahoilta sekä verkostoista ja konsortioista, joissa Laurea on mukana. Myös saatavilla olevat rahoituskanavat ja rahoitushakujen aihepiirit ohjaavat tutkimus- ja kehittämistoiminnan ideointia. Vähemmän hankkeita syntyy muun toimintaympäristön ja työelämän tarpeista. Haastatteluissa tuli esille, että Laurea on myös itse tunnistanut tämän kehittämisalueen. Laurean kanssa yhteisissä hankkeissa oleville tahoille on olemassa palautejärjestelmä, joka osaltaan tukee TKI-hanketoiminnan kehittämistä.

Laureassa TKI-hankkeiden projektipäälliköt tekevät integrointisuunnitelmat siitä, miten hankkeiden tulokset viedään osaksi Laurean koulutuksia. Auditointiryhmä pitääkin tätä kannatettavana, sillä TKI-toimintaa ei voi erottaa muusta ammattikorkeakoulun toiminnasta. Sen tulosten tulee näkyä sekä opetuksessa että yhteistyökumppaneiden toiminnassa. Auditointiryhmä suosittelee, että jo hankkeiden hakuvaiheessa mietitään TKI-tulosten hyödynnettävyyttä, vaikuttavuutta ja niistä viestimistä monikanavaisin keinoin. Yksi keino viestiä TKI-toiminnasta on Laurean kerran vuodessa julkaisema yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportti. Auditointiryhmä suosittelee, että myös muita nopeampia viestintäkanavia hyödynnetään nykyistä enemmän TKI-toiminnan vaikuttavuusviestinnässä. Sidosryhmien kehittämisideana oli, että Laurea voisi viestiä muutenkin nykyistä enemmän suurelle yleisölle ja järjestää esimerkiksi Studia

Generalia -tyyppisiä luentosarjoja.

TKI-toiminnan aktiivisuus vaihtelee Laureassa eri alojen välillä. Vilkkainta se on auditointihaastatteluiden mukaan turvallisuusalalla ja passiivisinta sosiaali- ja terveysalalla. Auditointiryhmä suosittelee, että alojen välisiä eroja tasoitetaan jatkossa eri keinoin ja tukipalveluin.

Laureassa TKI-toimintaa ohjaavat tutkimusetiikka ja tieteen avoimuus

Laureassa on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Laurea on sitoutunut TENKin ohjeisiin, eettiseen ennakkoarviointiin sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytteiden eettisiin suosituksiin. Laureassa on myös kiinnitetty huomiota tutkimuseettiseen osaamiseen ja käynnistetty tutkimuseettiset koulutukset henkilökunnalle.

Avoin tiede on Laurean toimintaa ohjaava periaate. Yli 90 prosenttia julkaisuista oli vuonna 2020 avoimesti saatavilla. OKM onkin arvioinut Laurean avoimen toimintakulttuurin ylimmälle tasolle. Laureassa on tehty Avoin TKI-toiminta -opas sekä 3AMK-yhteistyönä avoimuuspolitiikka. Auditointihaastatteluiden mukaan laurealaiset ovat voineet keskustella International Advisory Boardin jäsenten kanssa avoimesta tieteestä, ja jäsenet ovat tuoneet tietoa eurooppalaisista avoimen tieteen käytännöistä. Laurea on kehittänyt Avoin kulma -toimintamallin, jossa tehdään yhteistyötä verkostomaisesti Tieteellisten seurain valtuuskunnan ja eri ammattikorkeakoulujen kanssa.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Högskolans självvärdering

Laurean johtosäännön mukaan aluekehitystoiminta on vararehtorien (opetus ja TKI) ja korkeakouluyksiköiden johtajien vastuulla. Korkeakoululla on nimetty kehitysjohtaja, joka tiiminsä kanssa vastaa korkeakoulun markkinoinnista, viestinnästä, alumnitoiminnasta ja yhteiskuntasuhteiden koordinoinnista. Keskeisiä sidosryhmäyhteistyön edistäjiä ovat myös aluepalvelupäälliköt. Aluekehityksen ja liiketoiminnan johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti ja se vastaa esim. tavoiteasetannasta ja yhteistyön toteutumisen seurannasta. Sidosryhmäyhteistyötä ohjaa vuonna 2019 käyttöönotettu aluekehitys- ja liiketoiminnan menettelytapaohje, joka mm. määrittää keskeiset vastuutahot ja näiden roolit.

Yhteiskehittäminen Laurean toimintakulttuurin ytimessä

Kuten aiemmissa osioissa (esim. 1.1 ja 2.1) on esitetty, korkeakoulu on tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa niin opetuksen kuin TKI-toiminnan osalta, ja toimintaympäristön muutoksiin sekä sidosryhmien palautteeseen reagoidaan nopeasti. Vuosittain toteutetaan kattava sidosryhmäkysely, ja lisäksi epämuodollista palautetta saadaan runsaasti, sillä Laurea on laajalti verkostoitunut sidosryhmien kanssa ja näitä kohdataan säännöllisesti eri yhteyksissä. Myös opiskelijoiden ja alumnien palaute huomioidaan toiminnan kehittämisessä. Laurealla on sekä teoreettista osaamista yhteiskehittämisen periaatteista, että vuosien kokemus yhteiskehittämisen tuloksellisesta soveltamisesta käytäntöön. Espoon kaupungin kanssa on julkaistu yhteiskehittämisen käsikirja. CCO- eli Co-creation Orchestration -hankkeessa Laurea kehittää yhteiskehittämisen ekosysteemiä Uudellemaalle.

Sidosryhmäsuhteita ja yhteistyöverkostoja kehitetään jatkuvasti, mistä yhtenä esimerkkinä avainkumppanuuden malli (ks. 4). Yhteistyössä avainkumppanien kanssa korostuu vuorovaikutteisuus, ja heidän tarpeitaan huomioidaan koulutus- ja TKI-toiminnassa. Avainkumppanuusmallissa keskeistä on opiskelijoiden osaamisen hyödyntäminen ja heidän työnantajaverkostojensa vahvistaminen. Sidosryhmäyhteistyön johtamista, hallinnointia ja kehittämistä tukevat asiakkuudenhallintajärjestelmä PRM ja hankejärjestelmä Reportronic.

Kokeiluja tuetaan Living Lab -toiminnalla eli käyttäjälähtöisillä innovaatioekosysteemeillä, joissa opiskelijat ratkovat työelämän ongelmia yhteistyössä sidosryhmien kanssa, esim. Leppävaaran kampuksen opetusravintola BarLaurea toimii Living Lab -ympäristönä restonomiopiskelijoille. Toiminnan tarkoitus on tuottaa uusia ratkaisuja yhteiskunnan tarpeisiin, ja integroida toisiinsa koulutus, TKI-toiminta ja aluekehitystyö. Laurea on ollut Euroopan Living Lab -verkoston (ENoLL, European Network of Living Labs) aktiivinen jäsen verkoston perustamisesta vuodesta 2006 lähtien. Myös innovaatioprosessi on rakennettu kokeiluihin kannustavaksi. Innovaatioprosessi alkaa keksintöilmoituksen jättämisestä. Keksintöilmoitus käsitellään erityisessä ryhmässä, joka antaa innovoijalle palautetta. Toteuttamiskelpoisimpia ideoita edistetään ja innovoijalle annetaan ammattitaitoista tukea esim. kaupallistamisen osalta. Jatkokehittelyyn johtavista

keksintöilmoituksista maksetaan pienimuotoinen kannustuspalkkio ja vuosittain palkitaan vuoden paras innovaatio.

3AMK on Laurean, Haaga-Helian ja Metropolia ammattikorkeakoulun kanssa solmittu strateginen liittouma. Liittouma hyödyttää opiskelijoita laajennettuun osaamiskokonaisuuksiin ja kielitarjontaan (mukana myös Aalto-yliopisto) liittyvän opintotarjonnan myötä ja TKI-hanketoimintaa yhteisten konsortioiden ja muun yhteistyön kautta. Vuonna 2017 Laurea ja Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) solmivat strategisen kumppanuuden kehittääkseen Suomen kasvukäytävää, joka on verkostomainen innovaatio- ja kehittämisalusta. Laurea ja HAMK ovat mm. toteuttaneet yhteistyössä hankkeita kasvukäytäväallianssin puitteissa. Laurean henkilöstö kuuluu useisiin kansainvälisiin verkostoihin ja esim. jäsenyys Euroopan turvallisuusalan verkosto EOS:sa (European Organisation for Security) on ollut arvokas voimavara Yhtenäinen turvallisuus -tutkimusohjelman hankevalmisteluissa.

Alumniyhteistyö

Alumnit ovat Laurean keskeinen sidosryhmä ja vuosittain järjestetään paljon erilaisia tapahtumia kuten Suuri Alumni-ilta, jossa palkitaan vuoden alumni. Alumnivaltuuskunta ja Alumni Advisory Board ovat kaksi alumnitoiminnan ydinryhmää, joista edellinen edistää alumnien ja opiskelijoiden yhteyttä ja jälkimmäinen tukee koulutuksen kehittämistä sekä työelämäyhteyksiä. Kaikkiaan alumnirekisterissä on yli 28 000 jäsentä ja heille viestitään säännöllisesti esim. kuukausittaisen uutiskirjeen ja sosiaalisen median kanavien kautta, ja lisäksi alumneille on suunnattu kattava osio korkeakoulun verkkosivuilla. Alumnit voivat liittyä luennoitsijapankkiin, ja näin he voivat toimia pyydettäessä luennoitsijoina. Luennoitsijapankissa on jo yli 650 alumnia, joista joka viides käy luennoimassa vuosittain. Yhteistyö alumnien kanssa on aktiivista, ja he muodostavat tärkeän linkin korkeakoulun ja työelämän välillä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toimintakulttuuri sallii ruohonjuuritasolta, korkeakouluyhteisöstä ja alueen tarpeista nousevat kokeilut yli koulutusalojen, tai yksittäisillä opintojaksoilla. LbD-toimintamalli on ollut pitkään käytössä ja se edistää opetuksen, hanketoiminnan ja aluekehitystyön integroimista	Laajan kokeilukulttuurin kääntöpuolena syntyvä moninaisuus tuo haasteita ylläpitää yhtenäisiä toimintatapoja
Laaja ja monipuolinen yhteistyö alumnien kanssa	Aktiivisempi kokeilujen onnistumisten arviointi ja onnistuneiden kokeilujen monistaminen
Ajankohtaista koulutuksen kehittämisestä ja Ajankohtaista TKI-toiminnasta -Zoom-tilaisuudet, tutkimusohjelmajohtajien ajankohtaisaamut, korkeakouluyksiköiden ajankohtaistilaisuudet hyvien käytänteiden levittäjinä ja toimintakulttuurin uudistajina	Hanketyössä syntyneiden sisältöjen laajempi jatkohyödyntäminen opetuksessa

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditeringsgruppens bedömning

Laurean toimintakulttuuri on kehittämismyönteinen ja uuteen kannustava

Haastatteluiden ja muun aineiston perusteella Laureassa vallitsee kehittämismyönteinen ja uuteen suuntautunut ilmapiiri. Henkilöstön keskinäiset suhteet vaikuttivat välittömiltä ja luottamukselliselta. Auditointihaastatteluissa kerrottiin, että henkilöstö ei anna kehittämistyöstä kielteistä palautetta, vaan ovat ylpeitä tehdystä työstä sekä ammattitaidostaan ja saavat tehdä työtään melko itsenäisesti. Laureassa rohkaistaan kokeiluihin eikä epäonnistumisista rangaista. Kehittämistyö ja kokeilut ovat olleet hyvin pitkäjänteisiä. Laurealle on tyypillistä eri henkilöstöryhmien osallistaminen ja sitouttaminen kehittämiseen. Henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat eri toimintoihin laajasti ja ovat mukana eri kehittämisryhmissä.

Esimerkki pitkäjänteisestä kehittämisestä on innovatiivinen Living Lab -toiminta, jossa Laurea on kansainvälisestikin arvostettu. Itsearviointiraportin ja haastatteluiden mukaan Laurea on maamme johtava korkeakoulu Living Lab -toiminnassa. Living Labeissä on kyse käyttäjälähtöisistä avoimista innovaatioekosysteemeistä, jotka yhdistävät tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan eri toimintaympäristöissä. Laurea on ollut mukana toiminnassa vuodesta 2006 lähtien ja se on vakiintunut yhdeksi sen innovaatiotoiminnan muodoista. Lähestymistapa on itsessään innovatiivinen, ja se jo menetelmänä hakee yhteyttä toimintaympäristön kanssa. Auditointiryhmän mukaan Living Lab -toiminta sopii mainiosti nimenomaan ammattikorkeakoulujen toimintamalliksi.

Laurea on haluttu yhteistyökumppani

Laurea on sekä omistajarakenteensa että sisäisen organisaationsa kautta vakiinnuttanut paikkansa toimintaympäristössään. Kunnat ja kuntayhtymät Laurean omistajina auttavat tässä. Tätä on täydennetty lisäksi alueneuvottelukunnilla, jotka juurruttavat Laurean myös Uudenmaan eri seutukeskuksiin ja näin hyödyttävät koko maakunnan aluetta. Alueneuvottelukunnat tuovat paikallista näkökulmaa Laurean toimintaa ja niiden lähestymistapa on käytännönläheinen.

Laurea on haluttu yhteistyökumppani alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti sekä se on aktiivinen verkostoituja. Tämä näkyy hyvin hankkeissa ja projekteissa, joissa Laurea on mukana. Laurean alueelliset neuvottelukunnat tuovat lisäarvoa alueelliselle kehittämiselle, mikä luo yhteyksiä kuntiin ja elinkeinoelämään. Tämän mahdollistaa aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli ja sen tehokas organisointi (ks. luku 4). Auditointiryhmä kannustaa Laureaa lisäämään suoraa yritysrahoitusta esimerkiksi osana avainkumppanuusmallin toteuttamista. Avainkumppanuuksia hallinnoidaan PRM-järjestelmällä ja se on lähes kaikkien laurealaisten käytössä.

Laurea on aktiivinen toimija ammattikorkeakoulujen kansallisessa yhteistyössä. Laurean rehtori

on puheenjohtajana yhdessä ammattikorkeakoulujen rehtoreiden neuvoston (Arene) valiokunnassa. Laurea on mukana myös ammattikorkeakoulujen alakohtaisissa kansallisissa verkostoissa.

Alueellisen ja kansainvälisen vaikuttavuuden näkökulmasta tärkein on kolmen ammattikorkeakoulun, Laurean, Metropolian ja Haaga-Helian 3AMK-liittoutuma. Sen neljä yhteistyöaluetta vahvistavat jokaista mukanaolevaa ammattikorkeakoulua. Yhteistyöalueet ovat oppimistoiminta, yrittäjyys ja innovaatiot, vaikuttava TKI-toiminta ja koulutusvienti. Tekoälyn hyödyntäminen toimii läpileikkaavana kehittämistoimintana. Lisäksi 3AMK tarjoaa yhteiset kirjasto- ja liikuntapalvelut. Oppimistoiminnan yhteistyöalue mahdollistaa korkeakoulujen välisen ristiinopiskelun. Yrittäjyys ja innovaatiot alueellisen kehittämisen teemana vie eteenpäin uusmaalaista elinkeinoelämää. Vaikuttava TKI-yhteistyö tuo selkeää roolijakoa korkeakoulujen välille, karsii päällekkäisyyksiä ja vahvistaa kaikkien menestymistä kansainvälisessä kilpailussa. Auditointiryhmä suosittelee, että tulevaisuudessa Laurea laajentaa yhteistyötään myös neljän muun alueella toimivan ammattikorkeakoulun, DIAKin, Arcadan, Humakin ja Novian, kanssa.

Haastatteluiden mukaan Laurea on aloittanut yhteistyön kehittämisen ja luo kumppanuuksia myös yliopistojen kanssa. TKI-hankkeita oli jo käynnissä tai niitä pyrittiin käynnistämään muun muassa Helsingin, Turun, Itä-Suomen ja Tampereen yliopistojen kanssa. Lisäksi yhteistyöverkostot tutkijaurapolkuja varten olivat kehitysvaiheessa. Auditointiryhmä suositteleekin, että Laurea jatkaisi yhteistyön kehittämistä yliopistojen kanssa. Haastatteluiden perusteella nykyiset yhteydet perustuvat pääasiassa TKI-henkilöstön henkilökohtaisiin suhteisiin eikä niissä ole systematiikkaa.

Ammattikorkeakoulujen yhteistyötehtävään kuuluu yhteistyö toisen asteen koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten kanssa. Auditointihaastatteluiden perusteella tämä näkyy pääasiassa kurkistuskurssien ja väylä- ja polkuopintojen tarjoamisena toiselle asteelle, mutta muuten se näkyy vain vähän Laurean julkaisuissa tai muussa toiminnassa. Lisäksi Laurealla on kumppanuussopimuksia ammatillisten oppilaitosten kanssa. Uudellamaalla on kuitenkin 35 ammatillisen koulutuksen järjestäjää, joista valmistuu paljon myös mahdollisia tulevia Laurean opiskelijoita. Auditointiryhmä suositteleekin, että yhteistyötä toisen asteen oppilaitosten kanssa voisi entisestään vielä vahvistaa.

Laurea on aktiivinen alumniensa kanssa sekä hyödyntää alumneja aktiivisesti kehittämistyössä. Alumni Advisory Board (AAB) täydentää työelämän kehittämisryhmien työtä. Alumneista on kerätty luennoitsijapankki, jota voidaan hyödyntää opetuksessa vierailuluentojen muodossa. Sitä kautta Laurean opiskelijat saavat myös harjoittelu- ja työllisyysmahdollisuuksia. Alumni Advisory Boardin haastatellut jäsenet olivat hyvin sitoutuneita toimintaan ja toivoivat, että tapaamisia ja erilaisia työpajoja voisi olla nykyistä enemmän.

Kansainväliset verkostot ovat merkityksellisiä Laurealle ja ne uudistavat toimintaa

Laurea on kehittänyt erilaisia verkostoitumisen muotoja aktiivisesti. Apuna kansainvälisessä kehittämisessä on International Advisory Board (IAB). Esimerkkinä kansainvälisestä verkostoitumisesta on liittyminen Pioneer Alliance -verkostoon ja tavoite saada European University -status.

Osana kansainvälistymissuunnitelmaa Laurea on liittynyt Euroopan yliopistoaloitteeseen (European University Initiative) ja hakenut European University -statusta. Laurea voi tätä kautta lisätä kansainvälisiä suhteitaan ja parantaa myös rahoitusasemiaan suhteessa Euroopan komissioon. Tämä koskee ennen muuta ERASMUS+-ohjelmaa. European University -status laajentaisi merkittävästi muun muassa Laurean opiskelijoiden mahdollisuuksia opiskella muissa eurooppalaisissa korkeakouluissa ja yliopistoissa. Hankkeeseen Laurea on valjastanut sekä jäsenyytensä eurooppalaisessa Pioneer Alliance -korkeakouluverkostossa että kytkenyt myös kansainvälisen neuvonantajaryhmän (International Advisory Board) mukaan valmistelutyöhön. Pioneers-verkosto keskittyy kaupunkikehitykseen, opetukseen, TKI-toimintaan ja henkilöstön vaihto-ohjelmiin.

Näiden yleisten verkostojen lisäksi Laurealla on merkittävä rooli kahdessa eurooppalaisessa yhteistyöverkostossa: European Network Of Living Labs sekä turvallisuusalan eurooppalaisessa verkostossa European Network of Security. Erityisesti ENoLL-verkosto on merkityksellinen soveltavan tutkimuksen kehittämisen kannalta. Laurean nettisivujen mukaan Laurea on näiden lisäksi aktiivinen kymmenessä muussakin kansainvälisessä ja alakohtaisessa verkostossa.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen raportointi

Laurea on julkaissut vuodesta 2016 lähtien korkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja vuorovaikutusta tarkastelevan raportin. Raporttiin on koottu korkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden hyviä käytänteitä sekä määrällisiä ja laadullisia näyttöjä Laurean toimenpiteiden lyhyen ja pitkän ajan vaikuttavuudesta. Ihmisläheisten esimerkkien ja käytännön toimintaa esittelevien case-kuvausten kautta pystytään osoittamaan etenkin vaikuttavuuden pitkäkestoisia, laadullisia piirteitä.

Raportissa on jaoteltu ihmisiin, yhteisöihin ja yhteiskuntaan vaikuttavia toimenpiteitä Laurean strategian teemojen mukaisesti. Case-kuvauksissa tutustutaan mm. koulutusten kehittämiseen osallistuviin opiskelijaedustajiin, kumppaniorganisaatioiden toimintaa kehittäviin opiskelijaprojekteihin sekä kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa toteutettaviin TKI-hankkeisiin.

Toimenpiteiden kuvaukset vahvistavat keskinäistä dialogia ja sidosryhmien tarpeiden ymmärrystä, jotka palautteen perusteella on koettu arvokkaaksi osaksi Laurean vaikuttavuuden dokumentointia. Raportit vuosilta 2016, 2017, 2018, 2019, ja 2020 ovat luettavissa Laurean verkkosivuilla.

Työelämän systemaattinen osallistaminen tutkintokoulutusten ja jatkuvan oppimisen tarjonnan suunnitteluun tukee työelämän tarpeisiin ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamista

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta, työelämään integroitumista ja työelämän tarpeita vastaavien koulutusten suunnittelua tukevat työelämän ohjausryhmät ja Alumni Advisory Board (AAB). Laurean jokaisessa AMK-tutkinnossa (10 kpl) toimii työelämän ohjausryhmä, joihin jokaiseen kuuluu 6–10 työelämän edustajaa tutkinnon osaamisalueisiin liittyen. Työelämän ohjausryhmätoiminnan vaikuttavuus ilmenee mm. tutkintojen opetussuunnitelmien painotusten ja osaamistavoitteiden määrittämisessä (esim. liiketalouden ja sairaanhoitajan koulutusten kehittäminen, kiertotalouden huomioiminen OPS-työssä) sekä TKI-toiminnan suuntaamisessa.

AAB:iin kuuluu 20 Laurean alumnia, jotka edustavat laajasti työelämän eri toimialoja sekä koulutustaustoiltaan eri koulutuksia. AAB:n tapaamisissa käsitellään ajankohtaisia teemoja liittyen Laurean koulutustoimintaan ja sen kehittämiseen tulevaisuuden työelämätarpeita vastaavaksi. Tapaamisissa luodaan konkreettisia aihioita ja kehittämisideoita jatkuvan oppimisen

palveluiden tarjontaan ja vahvistetaan asiakasymmärrystä. Tällä systemaattisella työelämän osallistamisella koulutusten kehittämiseen saadaan ennakointitietoa yhteiskunnan ja työelämän muuttuvista tarpeista.

Kriittisillä muutoshankkeilla vaikuttavuutta kumppaniverkoston laajentamiseen ja TKI-toimintaan

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vahvistamiseksi on Laureassa käynnistynyt v. 2019 kaksi muutoshanketta. Kumppanuuksiin liittyvässä kriittisessä muutoshankkeessa on käynnistetty avainkumppanuustoiminta, ja hankkeessa laajennetaan ja syvennetään kansainvälistä kumppaniverkostoa. Avainkumppaneiden määrä on 59 (tilanne joulukuussa 2021) ja sidosryhmäpalautteen yleisarvosana ja suosittelijoiden osuus ovat pysyneet hyvällä tasolla (yleisarvosana 2019: 4,1/5; 2020: 4,0/5 suosittelijoiden osuus 2019: 81%; 2020: 80%). Avainkumppanuudet mahdollistavat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mm. yhteisten kehitysprojektien kautta, ja vahvistavat Laurean opiskelijoiden työnantajaverkostoja.

TKI-toimintaan liittyvässä kriittisessä muutoshankkeessa on uudistettu Laurean tutkimusohjelmat, laajennettu TKI-työhön osallistuvan henkilökunnan määrää, laajennettu ja parannettu TKI-hankehakemusten laatimisen tukea, käynnistetty tutkijan urapolku sekä käynnistetty toimintatapa, jossa Laurean opiskelijat keräävät pitkittäistä tutkimusdataa osana opiskeluaan. Laurean ulkopuolinen T&K-rahoitus on kasvusuuntainen (2018: 3,5 M€; 2019: 4,5 M€; 2020: 4,3 M€), samoin julkaisujen määrä (2018: 313 kpl; 2019: 396 kpl; 2020: 528 kpl), ja sidosryhmäpalaute TKI-toiminnan osalta on pysynyt hyvällä tasolla.

Monialaiset teematiimit korkeakouluyhteisön yhteistyön ja osaamisen vahvistajina

Teematiimit ovat monialaisia asiantuntijayhteisöjä, joiden tavoitteena on ideoida uusia hankkeita ja tukea TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota sekä yhteistyötä korkeakouluyksiköiden ja koulutusalojen välillä. Teematiimit vahvistavat TKI-hankkeiden valmistelua sekä hankehakemusten ja hankkeiden toteutuksen laatua. Teematiimit levittävät osaamista ja ennakoivat pitkän aikavälin osaamistarpeita. Ne tukevat uusien työntekijöiden perehdytystä ja korkeakouluyhteisöön kiinnittymistä. Teematiimit toimivat sekä tutkimusohjelmien tunnistetuilla painopistealueilla (esim. kotona asumisen tukeminen) että henkilöstön omista kiinnostuksen kohteista lähtien (esimerkiksi ennakointiosaaminen).

Teematiimejä on toiminnassa 19, joista esim. ennakointiosaamisen, palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tiimit yhdistävät eri tutkimusohjelmien ja koulutusalojen osaamista. Palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen teematiimi on mm. esitellyt palvelumuotoilun työkaluja ja järjestänyt henkilöstön koulutusta. Tiimin toiminnan vaikutuksesta on Laurea mukana Sitran Tulevaisuustaajuus-menetelmän kumppanuusohjelmassa.

Yhteiskehittämistä sidosryhmien kanssa case: Lohjan ja Kivenlahden kampus- ja tilasuunnittelu

Lohjan kampus Kauppakeskus Lohessa avattiin syksyksi 2019. Pienen kampuksen ja palvelujen onnistunut kokonaisuus on tulosta vahvasta yhteistyöstä korkeakouluyhteisön, Lohjan kaupungin, kauppakeskuksen omistajan Suur-Seudun osuuskaupan, toisen asteen oppilaitoksen Luksian, alueen muiden toimijoiden ja eri asiantuntijoiden kanssa.

Uudenlaisen korkeakoulukampusmallin toteutuksessa hyödynnettiin rohkeasti kokeilukulttuuria ja samalla varmistettiin, että tärkeistä palveluista ja ratkaisuista ei jouduttu tinkimään, vaikka ne toteutettiinkin perinteisistä ratkaisuista poiketen. Kampuksella ei esim. ole omaa lounasravintolaa eikä kahvilaa, kirjastolla ei ole omaa seinällistä tilaa, mutta kaikki palvelut on saatu toteutettua hyvin yhteistyömallilla tai innovatiivisilla tilaratkaisuilla. Yhteistyö Suur-Seudun Osuuskaupan kanssa tiivistyi entisestään, kun osuuskauppa solmi Laurean kanssa avainkumppanuussopimuksen, jonka myötä Kauppakeskus Lohen johtoryhmään kuuluu nyt Laurean opiskelijoita. Lohjan kampuksen valmistumisen jälkeen tehdyssä opinnäytetyötutkimuksessa tutkittiin tilojen käytettävyyttä ja käyttäjäkokemusta.

Lohjan kampuksesta saadut palautteet ja muut opit olivat mukana tarpeiden ja vaateiden määrittely- ja suunnitteluvaiheessa, kun 2020-2021 työstettiin sopimusta uudesta kampuksesta Kivenlahdessa. Kivenlahden kampuksen kehittämisessä ja kestävään kehitykseen sekä hyvinvointiin keskittyvän profiilin määrittämisessä käytettiin yhteiskehittämisen ja ennakoinnin menetelmiä sekä huomioitiin alueen vahvuudet ja tiedossa olevat toimijat. Sopimus syntyi kesällä 2021 ja kampuksen on tarkoitus olla toiminnassa viimeistään syksyllä 2025.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

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

Arviointialue III on tasolla *hyvä*.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Laurean laatujärjestelmän kehittämiseen on osallistettu laajasti sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.
- Laatujärjestelmä on Laureassa hyväksytty ja päivittäin käytetty työkalu.
- Henkilöstö on sisäistänyt hyvin Laurean kriittiset muutoshankkeet.

Kehittämissuositukset

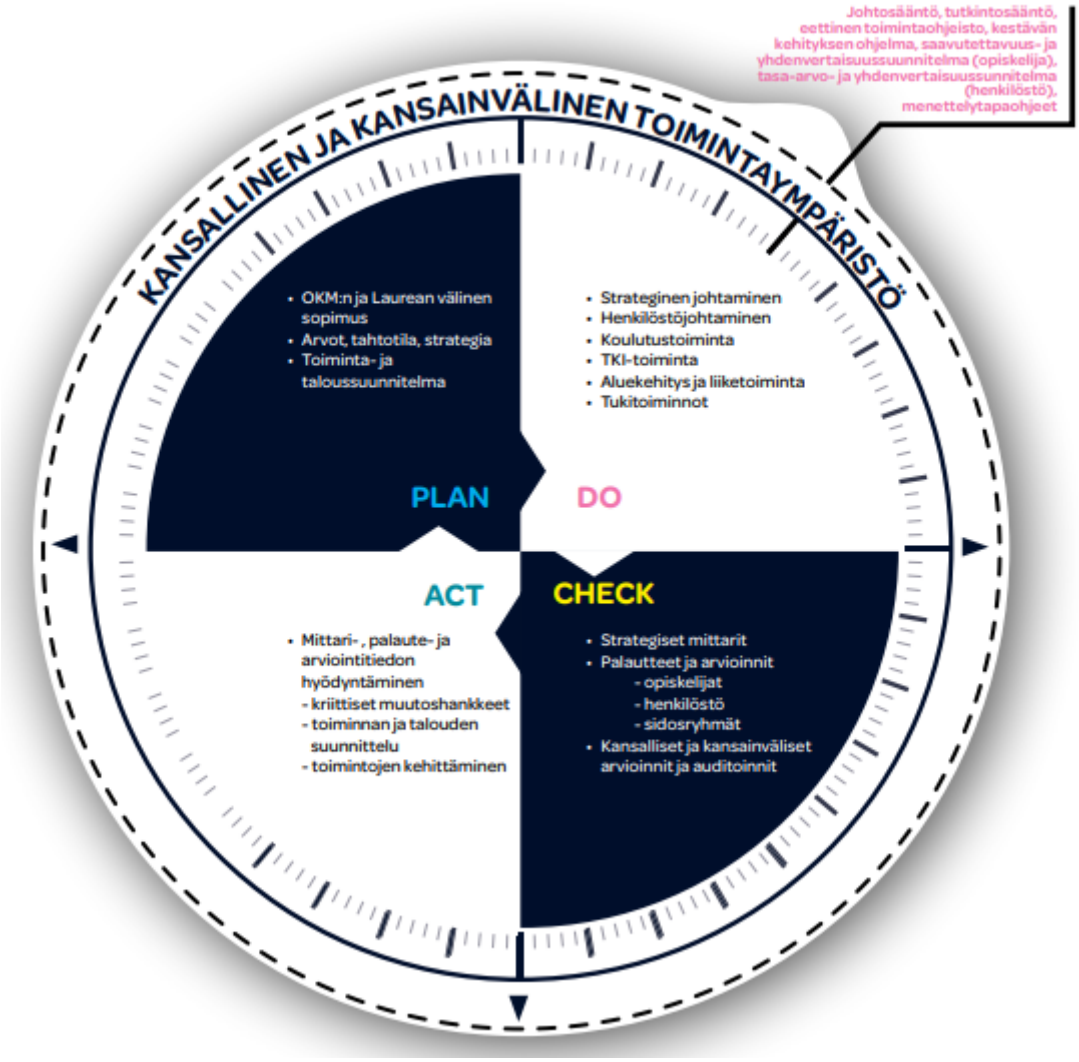
- Henkilöstön alakohtaisen sisältöosaamisen ajantasaisuudesta ja siihen liittyvästä osaamisen kehittämisestä tulee huolehtia nykyistä systemaattisemmin.
- Strategian päivitykset tulee vuosittaisen tarkastelun sijaan tehdä 2–3 vuoden välein. Tämä mahdollistaisi nykyistä paremmin ulkoisten sidosryhmien kuulemisen sekä hallituksen osallistamisen strategiatyöhön.
- Henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista on seurattava nykyistä systemaattisemmin ja kehittää niitä tukevaa toimintaa nykyistä aktiivisemmin.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Högskolans självvärdering

Laurealainen ketterä ja osallistava strategiaprosessi

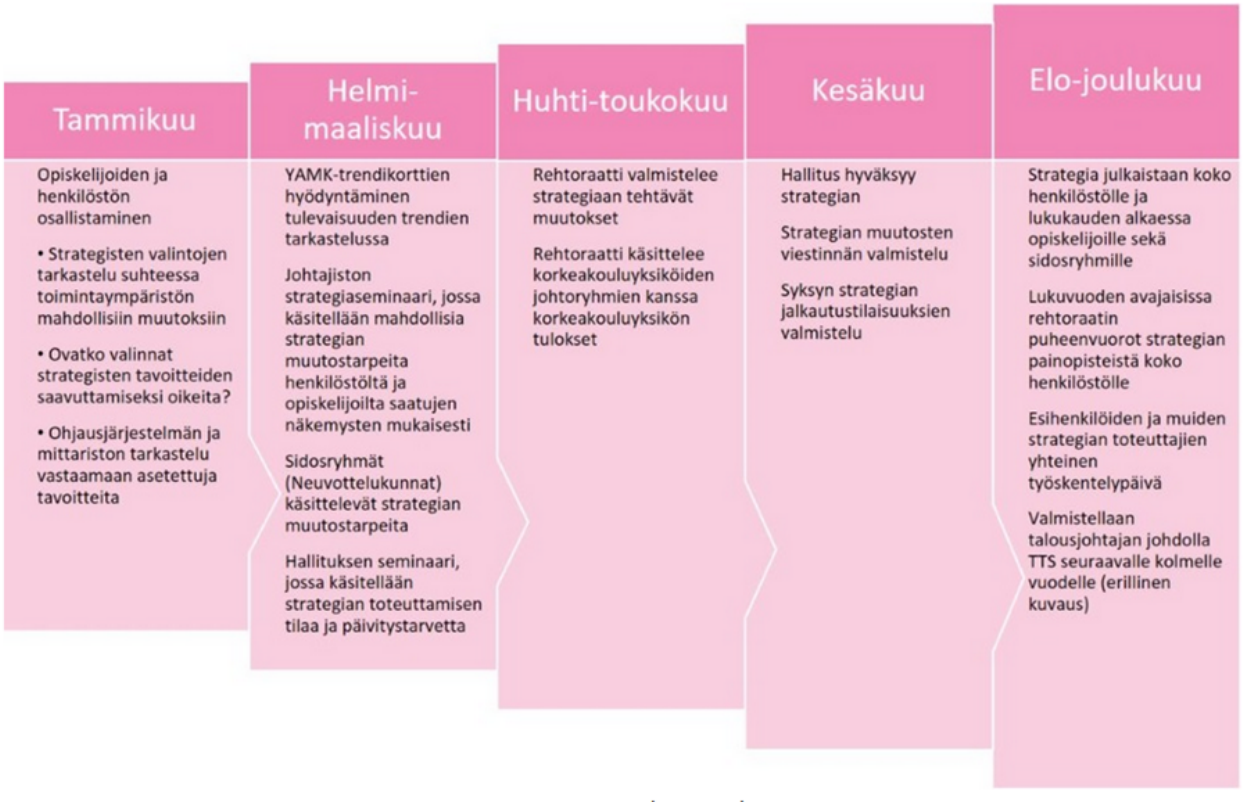
Laatujärjestelmän mukainen laadunhallinta nivoutuu kaikkeen toimintaan erilaisina arviointi- ja kehittämistoimenpiteinä ja on siten osa myös Laurean johtamista, sisäistä tulosjohtamista ja strategiatyötä. Laurean toiminnan strategiamukaisuutta ja strategian toimeenpanoa ohjataan ja seurataan laatujärjestelmän mukaisesti ja järjestelmän tuottaman tiedon avulla. Laurean laatujärjestelmä on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Laurean laatujärjestelmä

Laurea kartoittaa strategian päivitystarpeen vuorovaikutteisesti henkilöstön, opiskelijoiden ja

sidosryhmien kanssa ja tarvittaessa päivittää strategiansa vuosittain. Kuvassa 9 on kuvattu strategian päivittämisprosessi.



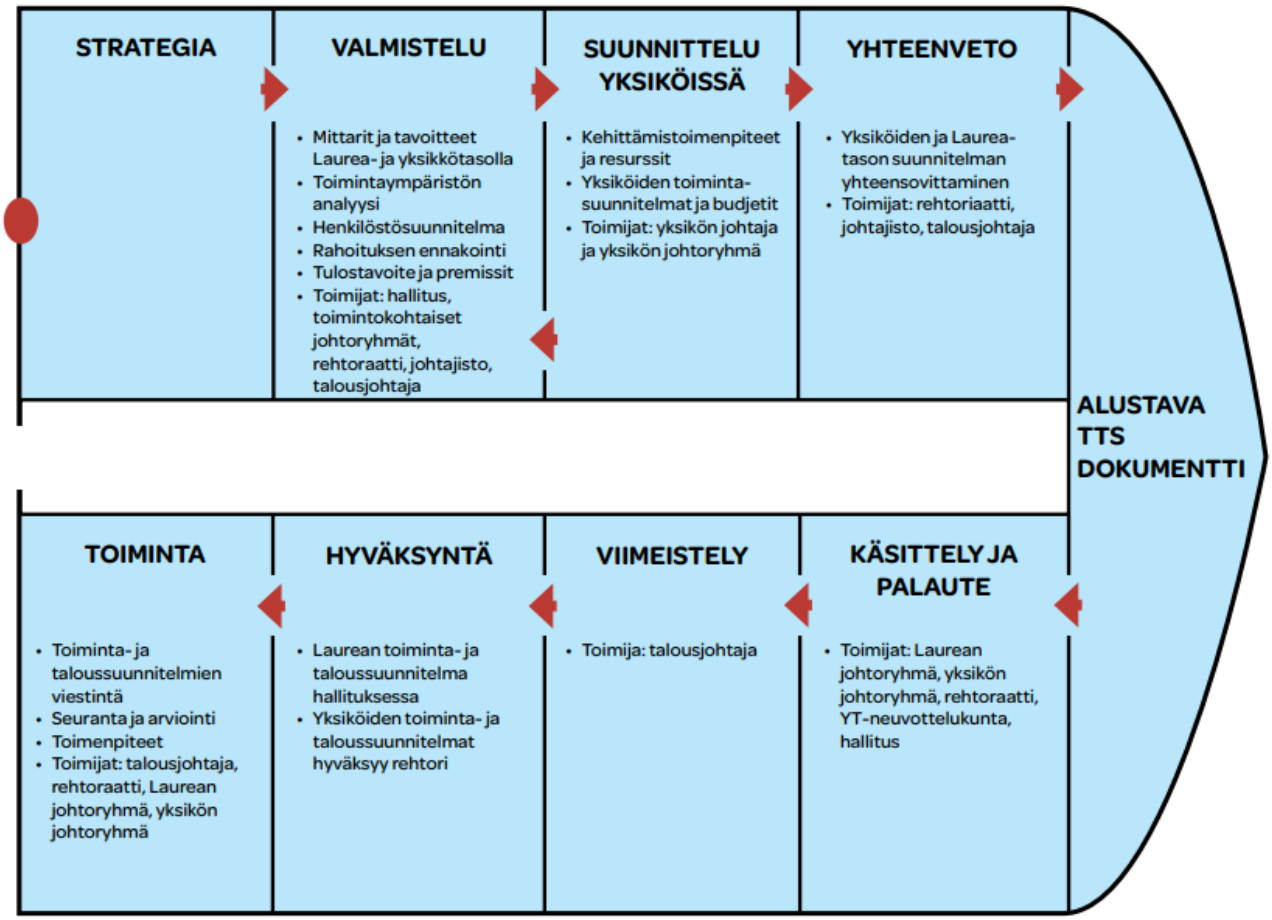
Kuva 9. Strategian päivittämisprosessi

Strategiaa päivitettäessä kerätään laatujärjestelmän mukaisesti palautetta strategian toimivuudesta ja siitä, vastaako se parhaalla mahdollisella tavalla toimintaympäristön vaateita. Palautetta kootaan henkilöstöltä verkkotyökalun avulla sekä alueneuvottelukunnilta, International Advisory Boardilta ja Alumni Advisory Boardilta kokousten yhteydessä. Opiskelijoiden palaute kootaan opiskelijakunta Laureamkon toimesta ja palautetta käsitellään opiskelijakunnan ja Laurean johdon yhteistapaamisissa. YAMK-tutkinto-opiskelijat käsittelevät tulevaisuustrendejä opintojaksoilla ja näitä havaintoja hyödynnetään myös strategiatyössä. Myös muu mahdollinen tieto mm. toimintaympäristön muutoksista dokumentoidaan strategiatyön pohjaksi.

Palautetta käsitellään ja sitä rikastetaan johtajiston tapaamisissa sekä hallituksen kokouksissa. Henkilöstöltä pyydetään palautetta strategialuonnoksesta ennen päätöksentekoa. Päivitetyn strategian hyväksyy hallitus kesäkuussa. Vuonna 2020 strategiasta saadun palautteen mukaan kestävän kehityksen teema ei ollut tarpeeksi kunnianhimoinen eikä aiheeseen liittyvistä tavoitteista ja tuloksista viestitty tarpeeksi kattavasti. Tämän perusteella laajasti koko korkeakouluyhteisöä ja sidosryhmiä osallistaen laadittiin strategiaa täydentämään Kestävän kehityksen ohjelma. Strategiaprosessissa keväällä 2021 tunnistettiin tekijät, joilla strategian toteutumista voidaan vahvistaa. Strategisiin muutoshankkeisiin liittyviksi strategian 2030 toteutumista vauhdittaviksi aloitteiksi määritettiin 1) Avainkumppanuuksien hyödyntäminen, 2) Jatkuvan oppimisen uudistaminen, 3) Palveluprosessien digitalisointi ja tiedolla johtamisen kehittäminen ja 5) Digitaalisen koulutuksen kokonaissuunnitelman rakentaminen.

Toiminta- ja taloussuunnitelma strategisten tavoitteiden saavuttamisen työvälineenä

Strategian toimeenpanosuunnitelmana toimii päivitetyn strategian pohjalta vuosittain tehtävä Laurea-tasoinen TTS seuraavalle kolmelle vuodelle. Siinä tarkennetaan strategiassa asetettujen tavoitteiden mittarit ja mittareille tavoitetasot. Samalla määritellään seuraavaksi vuodeksi myös strategiset kehittämisen painopisteet, jotka perustuvat tunnistettuihin keskeisiin muutostarpeisiin. Kuvassa 10 on kuvattu Laurean TTS-prosessi.



Kuva 10. Laurean TTS-prosessi

Korkeakouluyksiköt ja palveluyksikkö laativat toimintasuunnitelmat, joihin sisältyvät yksiköittäin jaetut mittaritavoitteet. Suunnitelmissa ilmenee, millaisilla toimilla ja resursseilla yksiköt pyrkivät saavuttamaan tavoitteita. Talousjohtajan johdolla yhteensovitetaan yksikkö- ja Laurea-tasoiset suunnitelmat. Laatujärjestelmän mukaisesti koko henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida TTS:aa ennen lopullisen version viemistä hallituksen päätettäväksi. Myös YT-neuvottelukunta ja johtoryhmä käsittelevät TTS:n ennen hallituksen lopullista käsittelyä.

Rehtoraatti vierailee korkeakouluyksiköiden johtoryhmissä kahdesti vuodessa, jolloin käydään läpi yksikön tuloskehitys TTS-seurantatiedon valossa ja asetetaan tarvittaessa painopisteitä toiminnan kehittämiselle (ks. onnistuneet kehittämistoimet 3.4). Lisäksi TTS toteutumista

käsitellään säännöllisesti korkeakouluyksikköjen johtoryhmissä ja toimintokohtaisissa johtoryhmissä. Hallitukselle raportoidaan TTS:n toteuttamisesta kolmannesvuosittain.

Strategiset tavoitteet jalkautuvat arkeen

Kehityskeskustelujen yhtenä lähtökohtana ovat strategiset tavoitteet ja niiden jalkauttaminen yksilö- ja tiimitasolle. Keskusteluiden tueksi tuotetaan yksilötason suoritetietoa mm. opintojaksoilla suoritetuista opintopisteistä, ohjattujen opinnäytetöiden määrästä, opintojaksopalautteista tai TKI-hanketyölle kirjatuista työtunneista. Strategisten kehittämishankkeiden tavoitteita, toimintaa ja tuloksia voi seurata koko henkilöstölle avoimen LATO-sovelluksen avulla ja rehtori käsittelee strategian toteuttamista myös kuukausittaisissa tiedotteissaan.

Henkilöstön mielipidettä organisoitumisen ja johtamisen vahvuuksista sekä niiden kehitystarpeista mitataan kolmesti vuodessa järjestettävällä Pulssi-kyselyllä. Tulokset käsitellään korkeakoulun johtoryhmässä ja yksikkökohtaisissa johtoryhmissä, joissa linjataan mahdollisia muutostarpeita työtapoihin ja johtamiseen. Esimerkki kehittämistoimenpiteistä on mm. hankevalmistelukäytänteiden kehittäminen.

Power BI -raportoinnin avulla seurataan taloutta sekä TKI-hanketoiminnan ja koulutustoiminnan tuloksia. Power BI -raportoinnin sisältöä kehitetään voimakkaasti ja sen avulla tullaan raportoimaan strategisten tavoitteiden toteutuminen. Yrkeshögskolan Noviasta benchmarkattuna käytänteenä on Power BI -raportoinnin pohjalta henkilöstöintraan tuotu strategisten mittareiden mukaiset tavoitteet ja tulokset tukemaan tiedolla johtamista.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Henkilöstön osallistaminen strategiseen kehittämiseen	Ajantasaisen strategisen mittaritulostiedon tuottaminen henkilöstölle ja tiedon hyödyntäminen
Säännönmukainen tulosseuranta johtoryhmissä	Henkilöstön osallisuuden tunteen vahvistaminen strategiseen suunnitteluun
Kriittisten muutoshankkeiden etenemisen systemaattinen seuranta	Olemassa olevan ennakointitiedon systemaattinen hyödyntäminen

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditeringsgruppens bedömning

Laatujärjestelmä auttaa korkeakoulua toiminnan kehittämisessä

Laurean laatupolitiikka on julkisesti saatavilla henkilöstö- ja opiskelijaintranettien lisäksi julkisilla nettisivuilta. Laatupolitiikka on selkeä ja siinä on kuvattu eri toimijoiden vastuut, laatujärjestelmän periaatteet ja tavoitteet. Laurean laatujärjestelmä perustuu PDCA-sykliin eli jatkuvaan kehittämiseen. Laurea toteuttaa säännöllisesti myös EFQM-arviointeja. Auditointihaastatteluissa henkilökunta kiitteli laatujärjestelmää ja piti sitä päivittäisenä toimintaa ohjaavana toimintatapana. Myös Laurean johto on sitoutunut jatkuvaan kehittämiseen ja piti laatujärjestelmää johtamisen välineenä sekä sen tuottamaa tietoa tärkeänä strategian toteuttamisessa. Myös uudet työntekijät tuntevat laatujärjestelmän ja kokevat sen olevan osa päivittäistä toimintaa. Laatujärjestelmään tutustuminen on osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Keskeisenä toimintatapana haastateltavat pitivät PDCA-syklin lisäksi Quality Talks -menettelyä.

Laatujärjestelmän avulla Laurea varmistaa koulutuksen tasalaatuisuuden ja toiminnan jatkuvan kehittämisen. Jatkuvan kehittämisen periaate tukee Laurean tavoitetta olla vaikuttava, vastuullinen ja avoin korkeakoulu. Laurean johto on tehnyt nämä arvot näkyväksi laatujärjestelmän avulla henkilöstölle ja opiskelijoille.

Laurean strategiassa kuvatut kriittiset muutostarpeet ja niitä vastaavat strategiset valinnat ja kehityshankkeet ohjaavat etenkin johdon toimintaa. Korkeakoulua kehittävä toiminta peilautuu näihin kehityshankkeisiin. Operatiivisessa johtamisessa hyödynnetään laatujärjestelmän tuottamaa tietoa. Erityisesti numeerisia tunnuslukuja seurataan Power BI:ssa. Lisäksi johto seuraa strategisia ja kansallisia mittareita, kuten AVOP-kyselyn ja uraseurannan tuloksia. Erilaisten mittareiden tuottamaa tietoa hyödynnetään strategisten tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa.

Auditointiaineiston mukaan Laurea kerää laaja-alaisesti palautetta opiskelijoilta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä. Palautteen keräämisellä johto varmistuu, että henkilöstö ja opiskelijat ovat sitoutuneet strategisiin valintoihin. Palautteilla varmistetaan myös perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttaminen. Johto käy koulutukseen liittyvät palautteet läpi vuosikellon mukaisesti. Eri johtoryhmien työskentelyä pidettiin haastatteluissa tärkeänä paikkana palautteiden käsittelylle. Menettelytapaohjeessa on määritelty eri henkilöstöryhmien tehtäviä ja rooleja eri toimiryhmissä. Auditointiryhmä pitää menettelytapaohjetta hyvänä käytäntönä, sillä se konkretisoi eri työryhmien tehtäviä ja suhteita toisiinsa sekä niihin kuuluvia eri rooleja.

Laureassa kehittämishankkeita toteuttavat erilaiset sisäiset yhteistyö- ja kehittämisryhmät.

Jokaiseen ryhmään valitaan myös opiskelijajäsen tai -jäseniä. Lisäksi Laurealla on monta työryhmää, jossa on myös ulkoisia sidosryhmiä, kuten työelämän ohjausryhmät ja Alumni Advisory Board. Näistä tulee johtamisen ja laatujärjestelmän tueksi sellaista tietoa, mitä muuta kautta ei saada. Auditointiryhmä kehottaa Laureaa etsimään keinoja, joilla varmistetaan, että oikeat henkilöt toimivat oikeissa työryhmissä ja miten työryhmistä nousseet asiat tuodaan korkeakouluyhteisölle tietoon. Näin varmistetaan se, ettei asioita jää huomioimatta ja työryhmien rajapinnoissa ei tehdä toisiinsa nähden ristiriitaisia tavoitteita, toimintaa tai päätöksiä.

Strategiaprosessi toimii johdon apuna kehittämisessä

Laurean nykyisen strategian perusteet valmistuivat vuonna 2019. Strategiaa tarkastellaan kuitenkin rullaavasti eli vuosittain. Tämä tapahtuu strategiatyöpajoissa, joissa henkilöstöä osallistetaan strategiaprosessiin. Toiminnan kehittämiseksi palautetta kerätään eri yhteistyökumppaneilta. Auditointiryhmä suosittelee, että strategiaprosessia voitaisiin tarkastella jatkossa 2–3 vuoden välein. Strategian lisäksi tarvitaan muita nopeampia välineitä muutosten havaitsemiseen ja niihin reagoimiseen. Tämä mahdollistaisi paremmin ulkoisten sidosryhmien kuulemisen sekä hallituksen osallistamisen strategiatyöhön. Lisäksi strategia olisi tällöin aikaisempaa paremmin ehditty jalkauttaa organisaatioon ennen uuden strategiakierroksen alkua.

Laurean hallitus ei tunnistanut korkeakoulun laatujärjestelmää korkeakoulun johtamisen välineenä. Auditointiryhmä suosittelee hallituksen perehdyttämistä korkeakoulun toimintaan laajemminkin kuin ylimmän johdon katselmuksilla. Hallituksen jäsenet toivoivat tapaavansa myös keskijohtoa ja muuta henkilökuntaa erilaisissa yhteyksissä. Auditointiryhmä suosittelee, että hallituksen roolia strategisessa ja laatujohtamisessa tulee vahvistaa.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Högskolans självvärdering

Pitkäjänteistä ja systemaattista osaamisen johtamistyötä

Johto vastaa strategisesta osaamisen johtamisesta, esihenkilöt operatiivisesta osaamisen johtamisesta, HR on osaamisen johtamisen ja kehittämisen kumppani ja jokainen laurealainen asiantuntija kehittää omaa sekä työyhteisön osaamista.

Osana TTS-prosessia tehdään henkilöstösuunnittelua ja kartoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeet vuoteen 2024 saakka. Osaamistarpeissa tavoitteena on yhdistää tulevaisuuden ja Laurean osaamistarpeet sekä henkilöstön uratoiveet. Keskeinen kehittämistoimi on rakentaa strategiset osaamispolut ja työ on käynnistetty digipedagogiikan osaamisella. Kuvassa 11 on esitetty oppimisen ja osaamisen johtamisen tavoitteet Laureassa.



Kuva 11. Oppimisen ja osaamisen johtamisen tavoitteet

Laureassa on tunnistettu strategialähtöiset osaamiset, joita toiminnan onnistuminen sekä strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät. Määrittelytyötä on toteutettu yhteisöllisenä prosessina, ja henkilöstötutkimusten yhteydessä selvitetty henkilöstön näkemys. Osaamisille on lisäksi laadittu yhteisöllisesti tavoitekuvaukset, jotka määrittävät, mitä osaamiset tarkoittavat

Laureassa.

Laureassa vahvistetaan oppimisen ja kehittymisen työkulttuuria. Henkilöstön oppiminen ja osaamisen kehittyminen pohjaa 90-10 -malliin, jota tuetaan seuraavin keinoin:

- Työssäoppiminen ja vertaisoppiminen (90); lähtökohtana on, että oppiminen ja osaamisen kehittyminen tapahtuvat yhdessä työtä tekemällä ja esimiehen sekä tiimin ja työyhteisön vahvalla tuella.
- Koulutus (10); koulutuksen tarve keskustellaan työntekijän ja esimiehen välillä kehityskeskustelussa ja koulutus mahdollisestaan budjetin sallimissa puitteissa. Henkilöstölle järjestetään myös sisäistä koulutusta strategisesti tärkeäksi tunnistetuista teemoista.

Kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen osaamisen johtamisen väline. Kehityskeskustelu rakentuu teemojen kautta ja tavoitteena on jatkuvaan vuoropuheluun työntekijän ja esihenkilön välillä kannustava prosessi. Jokaisella on oikeus käydä keskustelu vähintään kerran vuodessa, mutta henkilöstölle on mahdollista käydä keskustelu silloin, kun sille on tarve. Henkilökohtaisen keskustelun lisäksi tiimit voivat käydä myös ryhmäkehityskeskustelun, jossa sovitaan tiimin tavoitteet, vastuunjako ja tiimin rooli suhteessa strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Kehityskeskusteluista muodostuvaa tietoa hyödynnetään osaamisen johtamisen sekä kehittämistyön tukena. Tunnistettujen tarpeiden pohjalta järjestetään mm. sisäistä koulutusta, joka on koottu intranetin koulutustarjontaan.

Osaamisen kehittymistä todennetaan ja tehdään näkyväksi digitaalisilla osaamismerkeillä. Osaamismerkkejä myönnetään strategisesti tärkeiksi tunnistetuista osaamisista kuten pedagogisesta- ja ohjausosaamisesta ja digiosaamisesta. Henkilöstöllä on mahdollisuus ehdottaa uusia osaamismerkkejä ja aiheita.

Esihenkilö vastaa perehdytyksestä ja perehdytyksen käynnistämisestä. Uudella työntekijällä on vastuu käydä perehdytysohjelma läpi oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Perehdytyksen tueksi esimies nimeää uudelle työntekijälle mentorin, jonka kanssa asioita voi yhdessä käydä läpi. Perehdytyksen tukena käytetään verkkokurssia, joka on rakennettu yhteiskehittämisen menetelmin verkko-oppimisalustalle Canvasiin.

Rekrytoinnin päälinjaukset on neuvoteltu yhteistoiminnassa. Rekrytointiprosessin aloittaminen edellyttää aina rekrytointilupaa, jolla varmistetaan rekrytoinnin tarve kokonaisharkintaa käyttäen. Henkilöstöjohtaja arvioi ja tarkistaa hakemuksen, ja luvan myöntää tai hylkää rehtori/toimitusjohtaja. Avoimet tehtävät avataan pääsääntöisesti samanaikaisesti sekä sisäiseen että ulkoiseen hakuun. Kansainvälisissä hauissa käytetään Academic Positions -portaalia ja tehtäväalan omia kansainvälisiä verkostoja. Johto- ja päällikkö -tason tehtävissä kärkikandidaatit osallistuvat aina ulkoisen konsulttitalon tekemään soveltuvuusarvioon. Henkilön vastuissa ja työtehtävissä voi tapahtua muutoksia myös ilman erillistä rekrytointimenettelyä. Näissä tilanteissa kyse on yleensä esim. johtamisvastuiden uudelleen organisoinnista tai nimikkeen päivittämisestä vastaamaan jo muuttunutta tilannetta.

Monipuoliset menetelmät työhyvinvoinnin edistämiseen

Tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun periaatteet ja toimintakäytänteet kuvataan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa. Laurean eettinen toimintaohjeisto on päivitetty vuoden 2020 aikana. Yhteisöllisessä prosessissa tuotetussa ohjeistossa kuvataan Laureassa toimimisen periaatteita. Koko yhteisön yhdenvertainen kohtelu varmistetaan säännöllisillä ja systemaattisilla esihenkilövalmennuksilla, joita pidetään neljästi vuodessa koko esihenkilöstölle. Lisäksi HR-palvelut pitävät neljästi vuodessa tunnin mittaiset vapaaehtoiset ja fasilitoidut esihenkilöiden keskustelutilaisuudet ajankohtaisista asioista, erikseen opetushenkilöstön ja muun henkilöstön esimiehille.

Laureassa on mitattu henkilöstön työhyvinvointia kahden vuoden välein työyhteisön keskinäistä luottamuspääomaa mittaavan Great Place to Work -kyselyn avulla. Kyselyn tulosten pohjalta työyhteisöt ja tiimit asettavat tavoitteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tuloksia mitataan myös aikasarjana, jolloin toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan kokonaisuutena arvioida. Useissa kyselyissä ja palautteissa on noussut esille tarve vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja palautekulttuurin kehittämiselle korkeakouluyhteisössä. Palautteen perusteella on mm. kehitetty esihenkilöiden valmennusten sisältöä.

Laurea tekee jatkuvaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa kehittääkseen työntekijöiden hyvinvointia tarjoamalla henkilöstölle välineitä omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen. Henkilöstön hyvinvointia mitataan työterveystoimijan hyvinvointikyselyiden avulla. Kyselyistä (Virta ja Terveenä työssä) saatujen organisaatiotason raporttien pohjalta laaditaan hyvinvoinnin edistämiseen kohdennettuja toimenpiteitä, kuten esim. matalan kynnyksen palvelujen lisäämistä työntekijöiden mielenterveyden ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Keväällä 2021 käyttöön otettiin Mielen voimalinja -valmennus, josta saa näkökulmia ja työkaluja erilaisiin arjen, työn tai ihmissuhteiden haasteisiin.

Osana työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä on toteutettu yhdessä työeläkeyhtiö Kevan kanssa työkykyjohtamisen tilan 360-analyysi, jonka pohjalta on lähdetty työstämään työhyvinvoinnin johtamista tukevia työvälineitä. Analyysin pohjalta Laureaan on perustettu vuoden 2021 aikana Työkykyjohtamisen ohjausryhmä, jonka edustajat on koottu kattamaan kattavasti eri esihenkilöryhmät. Ohjausryhmän tavoitteena on koota kaikki työhyvinvointiin, työkykyyn ja osaamiseen liittyvä tieto yhteen analysoitavaksi ja tarkasteltavaksi. Analysoidun tiedon perusteella on tarkoitus suunnitella tavoitteet ja esittää toimenpiteet henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Laurea tarjoaa työntekijöilleen omaehtoiseen hyvinvoinnin ylläpitoon ePassin liikunta- ja kulttuurietuja. Lisäksi Laurea tukee työpäivänaikaisen palautumisen mahdollisuutta tarjoamalla taukoliikuntasovelluksen työntekijöiden käyttöön.

Laureassa on käytössä turvallisuuspoikkeamia ja -havaintoja varten Secapp-turvallisuusviestintäsovellus. Väärinkäytöksistä ja sopimattomasta menettelystä ilmoittamiseen Laurea on ottanut käyttöön Whistleblower-kanavan joulukuussa 2021.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen monet mahdollisuudet	Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja määrittely
Työhyvinvoinnin prosessien selkeys ja yhteistyön toimivuus ulkopuolisen työterveyspalveluiden tuottajan kanssa	Työelämän muutosten ennakointi työkyvyn johtamisen näkökulmasta
Systemaattinen ja toistuva sisäinen esihenkilövalmennus	Kansainväliset rekrytoinnit ja kansainvälisten osaajien houkuttelu

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan keskusteluissa

Laurean johto tukee henkilöstön osaamisen kehittymistä ja työhyvinvointia. Henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Arjen laatuteko, joka on levinnyt korkeakouluyksiköissä laajemminkin, on Sinua varten -käytänne. Käytänteen myötä opettajien esihenkilöt varaavat viikoittain työaikaa 1–2 tuntia viikossa ei-kiireellisiin arjen asioihin ja ajatusten vaihtoon yhdessä lehtoreiden kanssa. Ajankohtaisia osaamistarpeita tulee esille myös kehittämisryhmien tapaamisissa.

Henkilöstön osaamistarpeita on erilaisia, kuten digiosaaminen tai kestävän kehityksen huomioiminen työssä. Digitaalisten taitojen kehittämisessä henkilökuntaa auttavat esimerkiksi digituutorit, digiklinikat ja opettajien digituki. Myös palvelumuotoilua ja oppimismuotoilua on auditointihaastatteluiden mukaan tarjottu koko henkilökunnalle koulutuksina. Esimerkkeinä muista koulutuksista auditointivierailulla mainittiin Certified Tutor -koulutus, kansainvälisyyttä tukeva kielikoulutus, yhteiskehittämisen koulutus ja LaureaShip – tavoitteellinen vuorovaikutus -koulutus. Koulutuksissa on hyödynnetty digitaalisuutta, ja aihealueista on tarjolla myös webinaaritallenteita ja verkkomateriaaleja.

Laurean strategia ohjaa osaltaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Auditointiaineiston sekä auditointivierailun perusteella tarjotut koulutukset tukevat strategisia osaamisalueita. Strategialähtöisyys sisäisessä koulutuksessa nousikin yhtenä vertaisoppimisen (ks. luku 5) tuloksena ja koulutukset on ryhmitelty sisäisillä sivuilla näiden osaamisalueiden mukaan. Toimintakulttuuri mahdollistaa oman osaamisen kehittämisen. Haasteena opettajat kokivat haasteena ajan löytymisen oman osaamisen kehittämiseen.

Sisäisiä valmennuksia on tarjolla erityisesti pedagogiikan alueelta. Lisäksi opettajat kertoivat osallistuneensa ulkoisiin koulutuksiin korkeakoulun tukemana. Vertais- ja työssäoppiminen tarkoittaa opettajatyöpajan mukaan käytännössä esimerkiksi pari- ja tiimiopetusta, Master-työtilojen tai ohjauksen käytänteiden yhteiskehittämistä, koulutusten osaajapooleissa, kampustiimeissä sekä projekteissa ja tutkimushankkeissa toimimista. Lisäksi on organisoitu säännöllisiä tapaamisia yhdessä oppimiseen, kuten teemapajat, ajankohtaista koulutuksesta -tilaisuudet ja virtuaaliset aamukahvit. Pedagogisen osaamisen kehittämisen rinnalle kaivattiin myös mahdollisuuksia kehittää alakohtaista sisältöosaamista antamalla siihen nykyistä enemmän työaikaa sekä esimerkiksi osallistumalla nykyistä enemmän konferensseihin, koulutuksiin ja alan verkostotapaamisiin sekä opettajien työnkiertoa ja työelämäjaksoja. Opiskelijat toivoivat henkilökunnalle koulutusta viestinnästä ja tietyillä aloilla englannin kielestä sekä opettajien alakohtaisen osaamisen päivittämistä. Opettajatyöpajan mukaan henkilöstön osaamisen

kehittämisen mahdollisuuksista voisi tiedottaa nykyistä enemmän ja useampaa kanavaa käyttäen.

Laureassa opetushenkilöstö on hyvin integroitunut TKI-työhön, mikä antaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittää hanke- ja tutkimusosaamistaan. Hankkeissa toimiville projektipäälliköille järjestetään Certified Project Manager -koulutusta sekä erilaisia koulutuksia ja infotilaisuuksia rahoitusinstrumenteista. Lisäksi TKI-toiminnan kehittämisessä on käytössä mentorointi, jossa kokeneempi valmistelija tukee vähemmän hakemuksia tehnyttä hakijaa. Auditointihaastatteluiden mukaan projektipäälliköille on tarjolla myös vapaamuotoisia vertaisoppimisen mahdollisuuksia.

Henkilöstökyselyiden tulosten perusteella Laureassa on keskitytty esihenkilötyön ja vuorovaikutuskulttuurin parantamiseen sekä palautteiden antamisvalmennukseen. Koulutusta on laajennettu myös esihenkilöitä laajemmille kohderyhmille. Esihenkilöille on myös muuta säännöllisesti toteutettua sisäistä koulutusta, jonka pääosin HR-palvelut järjestävät. Kouluttajina voi olla myös työterveyshuollon ja eläkevakuutuksen edustajat. Lisäksi esihenkilöille on varattu viikoittain tietty aika keskustella keskenään ja HR-palveluiden kanssa ajankohtaisista asioista.

Auditointihaastatteluissa puhuttiin kuitenkin yllättävän vähän varsinaisesta henkilöstökoulutuksesta. Opettajien alakohtaisen sisältöosaamisen päivitys on lähinnä heidän omalla vastuullaan, ja he saavat omien työelämäyhteyksiensä kautta tuoretta tietoa ajankohtaisista asioista. Auditointiryhmä suosittelee, että Laureassa kehitettäisiin toimintapa, jolla henkilökunnan osaamista kartoitetaan nykyistä systemaattisemmin. Myös opetushenkilöstön sisältöosaamisen ajantasaisuuteen tulee kehittää systemaattinen järjestelmä.

Uusia laurealaisia rekrytoidaan melko perinteisesti

Laurealla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Laurea hyödyntää myös sisäistä rekrytointia, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus erilaisiin urapolkuihin. Myös suorahakua käytetään tavallisen haun lisäksi erityisesti johtajien rekrytoinneissa. Auditointiryhmä suosittelee Laureaa kehittämään rekrytointikäytäntöjään nykyistä avoimimmiksi myös anonyymien rekrytointien avulla. Auditointihaastatteluiden mukaan kansainvälistä rekrytointia on kokeiltu kerran ja kokemukset siitä olivat myönteisiä. Auditointiryhmä suosittelee, että myös kansainvälistä rekrytointia olisi syytä lisätä, jotta strategian tavoitteeseen *kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla* päästään.

Uusille laurealaisille voidaan nimittää mentori, jonka kanssa voi keskustella työhön liittyvistä asioista ensimmäisen työvuoden ajan. Opettajien työpajojen mukaan mentoreita ei kuitenkaan nimitetä jokaiselle uudelle työntekijälle. Työpajan osallistujien mukaan mentorin nimittäminen voisi olla pakollista. Uuden henkilöstön rekrytointien lisäksi auditointiryhmä suosittelee miettimään keinoja, miten eri tehtäviin palkatut henkilöt pysyisivät tehtävissään eli miten työntekijöiden pitovoimaa voidaan kasvattaa korkeakoulussa.

Henkilöstön yhdenvertaisuudessa ja työhyvinvoinnissa vielä kehitettävää

Henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja opiskelijoiden saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaovat saatavilla julkisilta internetsivuilta. Tavoitteena on edistää Laureassa työntekijöiden tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta, fyysistä esteettömyyttä sekä virtuaaliympäristöjen saavutettavuutta. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävien tavoitteiden toteutumista ja toimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan vähintään kahden vuoden välein toteutettavilla henkilöstön tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilan arvioinneilla sekä työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyillä, joissa kartoitetaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kokemusta. Vuosittain laadittava henkilöstötilinpäätös sisältää vertailun tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta eri henkilöstöryhmissä. Kyselyjen ja kartoitusten tuloksia hyödynnetään suunnitelman päivittämisessä. Suunnitelmaa päivitetään vähintään kahden vuoden välein. Suunnitelman seurannassa ja arvioinnissa käytetään myös PDCA-sykliä. Auditointiryhmä kannustaa Laureaa paneutumaan eri kampuksien välisiin eroihin, erityisesti silloin, kun samoja koulutuksia toteutetaan eri kampuksilla, ja miettimään tapoja, joiden avulla yhdenmukaistetaan toimintatapoja ja parannetaan sekä henkilöstön että opiskelijoiden yhdenvertaisuutta.

Vastuu työhyvinvoinnista on Laureassa työkyvynjohtamisen ohjausryhmällä. Auditointihaastatteluissa työhyvinvoinnin kannalta pidettiin keskeisenä hyvää perehdyttämistä sekä osallistamista oman tiimin toimintaan sekä esihenkilöiden oman tiimin tuntemista. Auditointihaastatteluissa pidettiin tärkeänä, että uusi työntekijä löytää paikkansa korkeakouluyhteisössä muun muassa menettelytapaohjeiden avulla sekä että syntyy yhteisöllisyyden kokemus muiden työntekijöiden kanssa. Laurea toteuttaa yhdessä työterveyshuollon kanssa erilaisia työhyvinvointikyselyitä ja on kehittänyt digitaalisia välineitä työn kuormittavuuden vähentämiseksi. Yhtenä tavoitteena on, että työt olisivat tehtävissä työajalla. Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan muun muassa Epassi- ja taukoliikuntasovelluksilla sekä työterveyshuollon palveluilla.

Korkeakouluopiskelijoiden ja opetushenkilöstön jaksaminen on ollut valtakunnallisesti koronapandemian aikana haasteellista. Auditointiryhmä suosittelee henkilöstön, johdon, keskijohdon ja hallituksen keskusteluyhteyden luomiseksi säännöllisiä tapaamisia. Tapaamisissa tulee käsitellä myös työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että johdon tulee erityisesti kiinnittää huomioita henkilöstön hyvinvointiin, jaksamiseen, sairauspoissaolojen määriin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen ja sen syihin.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Högskolans självvärdering

Laureassa on tehty systemaattista laatutyötä aina sen perustamisesta, 2000-luvun alkuvuosista lähtien. Laatujärjestelmän toimivuutta arvioidaan sille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Laatujärjestelmän tavoitteena on PDCA-kehän toteuttaminen tavalla, joka

- tuottaa systemaattista toimintaan liittyvää tietoa johtamisen tueksi sekä toiminnan laadun kehittämiseksi
- yhtenäistää ja tehostaa laadunhallinnan menettelyjä ja toimintatapoja
- vahvistaa Laurean laatukulttuuria ja laurealaisten osallistumista laatutyöhön
- tukee hyvien käytänteiden levittämistä.

PDCA-kehämallin mukaisesti on kaikilla perustoiminnoilla – strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, koulutustoiminta, TKI-toiminta, aluekehitys- ja liiketoiminta – niitä ohjaavat lähtökohdat ja tavoitteet (P), keskeiset toiminnot ja niihin liittyvät ohjeet (D), mittarit ja muut palaute- ja arviointimenettelyt (C) sekä toiminnan kehittämiskäytänteet ja -kohteet (A). Perustoimintojen tavoitteiden saavuttamista ja jatkuvaa kehittämistä vahvistetaan menettelytapaohjein, joissa on esitetty yhteiset periaatteet ja kehykset, jotka ohjaavat Laurean toimintaa.

Osallistava, avoin, vastuullinen ja vaikuttava laatukulttuuri

Laurealainen laatukulttuuri muodostuu osallistavasta toiminnan systemaattisesta arvioinnista ja kehittämisestä. Henkilöstö osallistuu toiminnan arviointiin ja kehittämiseen monella tapaa aina strategiatyöstä työhyvinvoinnin edistämiseen. Menettelytapaohjeissa on esitetty kehittämisryhmät, joiden kautta eri toimijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen vahvistaen näin yhteiskehittämisen ja -jakamisen kulttuuria. Opiskelijoiden pääasialliset vaikuttamiskanavat ovat opiskelijapalautejärjestelmä sekä osallistuminen kehittämisryhmiin sekä Laureamkon ja johdon tapaamisiin. Sidosryhmäkyselyllä kartoitetaan kumppanien kokemuksia ja mielikuvia yhteistyöstä Laurean kanssa. TKI-hankepartnerit osallistuvat TKI-hanketoiminnan kehittämiseen partneripalautteen kautta. Työelämän keskeinen osallistumiskanava koulutusten kehittämiseen ovat tutkintokohtaiset työelämän ohjausryhmät. Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien palaute- ja arviointikäytänteet on esitetty Laatukäsikirjan liitteenä.

Laurean arvot – avoimuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus – edistävät laurealaisen laatukulttuurin kehittymistä. Esimerkkeinä avoimesta jakamisen kulttuurista ovat kuukausittaiset Rehtorin tiedotteet sekä rehtorin ja henkilöstön väliset vuorovaikutteiset Pannu kuumana -tilaisuudet sekä Laurean strategiaprosessi. Laurean avoin toimintakulttuuri arvioitiin OKM:n selvityksessä vuonna 2020 korkeimmalle tasolle viisi, arvioitaessa korkeakoulujen tilannetta avoimen tieteen ja tutkimuksen edistämisessä. Vastuullista laurealaista toimintaa tukevat erityisesti Eettinen toimintaohje, Henkilöstön tasa-arvo- yhdenvertaisuussuunnitelma, Opiskelijoiden saavutettavuus-

ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä Kestävän kehityksen ohjelma. Avainkumppanuuksien hoitomallilla edistetään vaikuttavan yhteistyön toteuttamista monialaisesti opetuksessa, TKI- ja liiketoiminnassa. Laureassa on julkaistu vuodesta 2016 lähtien vuosittain Yhteiskunnallinen vaikuttavuus & vuorovaikutus -raportti. Raportissa esitellään laurealaisen toiminnan vaikuttavuutta arjen toiminnan näkökulmasta viitekehyksenä Laurean strategiset teemat.

Laurealainen laatukulttuuri mahdollistaa hyvin käytänteiden jakamisen. Hyvien käytänteiden jakamisen foorumeina toimivat erityisesti Certified-koulutukset sekä Ajankohtaista koulutuksen kehittämisestä ja Ajankohtaista TKI-toiminnasta -Zoom-tilaisuudet. TKI-hanketoimijoille järjestetään Kahvia ja sympatiaa -tapaamisia, joiden tarkoitus on niin hyvien käytänteiden jakaminen kuin myös vertaistuen tarjoaminen. Laureassa valitaan vuosittain Pedateko, TKI-teko ja Palveluteko. Tunnustuksella halutaan nostaa esille strategisiin tavoitteisiin pohjautuvia laurealaisia hyviä käytänteitä. Lisäksi vuoden 2021 aikana palkittiin kuukausittain yhteisön jäsen eri teemojen mukaisesti Laurean 30-vuotisjuhlavuoden kunniaksi. Arjen laatuteko, joka on levinnyt korkeakouluyksiköissä laajemminkin, on Sinua varten -käytänne. Sinua varten -aikavaraus syntyi vastauksena henkilöstöltä tulleessaan (kevään -20 Pulssi) palautteeseen, jonka mukaan esihenkilöt eivät ole riittävästi tavoitettavissa. Sinua varten -käytänteen myötä opettajien esihenkilöt varaavat viikoittain työaikaa 1-2 h viikossa ei-kiireellisiin arjen asioihin ja ajatusten vaihtoon yhdessä lehtoreiden kanssa.

Laatujärjestelmää kehitetään systemaattisesti

Laatujärjestelmän kehittämisen painopisteet määritetään vuosittain Laadunhallinnan kehittämisryhmän toimesta. Tällaisia painopisteitä ovat esim. opiskelijapalautejärjestelmän kehittäminen sekä laadunhallintaan liittyvän dokumentaation ja viestinnän kehittäminen. Painopisteiden määrittelyn lähtökohtana on ennen kaikkea saatu opiskelija- ja henkilöstöpalaute. Opiskelijapalautekyselyjä on esim. rytmitetty uudelleen saadun opiskelijapalautteen pohjalta. Laadunhallinnan kehittämisryhmä tekee vuosittain itsearvioinnin, jossa arvioidaan, miten asetettuja painopisteitä on pystytty kuluvan vuoden aikana edistämään. Arvioinnin pohjalta tarkennetaan seuraavan vuoden painopistealueet, vastuutukset sekä työskentelymuodot.

Laatujärjestelmän ja toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna on hyödynnetty EFQM-mallia ja sen mukaista itsearviointia ja ulkoista arviointia, joihin on osallistunut kattava ja monipuolinen joukko laurealaisia toimijoita. Itsearviointi toteutettiin vuonna 2020 ja ulkoinen arviointi vuonna 2021, josta Laurealle myönnettiin Recognised by EFQM-tunnustus. EFQM-arviointeja toteutetaan kuuden vuoden välein osana laatujärjestelmän auditointiin valmistautumista.

Laureassa toteutetaan jatkuvaa benchmarking-toimintaa erityisesti osana laadunhallinnan kehittämistä. Viimeisimpänä, osana Karvin auditointiin valmistautumista vertaisoppimisprosessit on toteutettu Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Yrkeshögskolan Novian sekä Maanmittauslaitoksen kanssa. Karvin toteuttama auditointi on Laurean laatujärjestelmän kehittämisen keskeinen menetelmä. Vuoden 2016 auditoinnin pohjalta laatujärjestelmän kehittämisen painopisteiksi nostettiin mm. opiskelijapalautejärjestelmän entistä parempi hyödyntäminen, aluekehityksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen sekä

TTS:ien yhtenäistäminen.

Vahvuudet

Määrätietoinen ja pitkäjänteinen laatutyö

Osallistava, avoin, vastuullinen ja vaikuttava laatukulttuuri

Laaja benchmarking-toiminta ja ulkoinen arviointitieto sekä näiden tietojen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Kehittämiskohteet

Toiminnanohjaukseen liittyvien järjestelmien hyödyntämisen systematisointi

PDCA-kehän Check-Act -rajapinnan vahvistaminen ja kehittämistoimien vaikuttavuuden seuranta

Riskienhallinnan/jatkuvuuden hallinnan systematisointi

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Laurealla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Laurean laatujärjestelmän kehittäminen on pitkäjänteistä sekä järjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on näyttöä. Laurea pystyy laatujärjestelmänsä ja johtamisen avulla tunnistamaan kriittiset muutostarpeet, joiden kehittämistä seurataan aktiivisesti. Laurean laatujärjestelmän kehittäminen pohjautuu selkeään tavoitteiden asettamiseen. Systemaattinen toiminta tähtää tavoitteiden saavuttamiseen ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Auditointihaastatteluiden mukaan laatujärjestelmää on kehitetty muun muassa sitä visualisoimalla, opiskelijapalautejärjestelmää uudistamalla sekä keräämällä TKI-toiminnasta palautetta myös sidosryhmiltä.

Laureassa on vahva palaute- ja työryhmäkulttuuri, jossa osallistetaan laajasti sekä korkeakoulun sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa sidosryhmien ja avainkumppaneiden näkemykset huomioidaan nykyistä enemmän eri toimintoja kehitettäessä. Sidosryhmien edustajat toivoivat, että neuvottelukuntien ja työryhmien osallistujat valmistautuisivat tapaamisiin paremmin esimerkiksi ennakkotehtävien avulla, jolloin tapaamisissa päästäisiin syvemmälle kehittämiseen.

Laurea toimii esimerkillisesti siinä, kuinka suuressa organisaatiossa henkilöstölle viestitään sisäisesti. Henkilöstön intranet on aktiivisessa käytössä ja sieltä löytyy uutiskirjeitä ja videoituja infoja. Osa henkilökunnasta tosin piti intranettiä sekavana ja ehdotti, että viestintäkanavia määriteltäisiin uudelleen ja tehdään niistä viestinnällisesti nykyistä tehokkaampia.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Vuoden 2019 alusta organisaatiota uudistettiin parantamaan suorituskykyä

Vuonna 2017 toteutettiin laaja selvitys, jonka pohjalta tehtiin organisaatiouudistus. Uudistuksessa verkkopedagogiikan tuki, verkkotutkinnot ja YAMK-koulutukset keskitettiin uudelle korkeakouluyksikölle (D). Samalla vastuu TKI-hanketoiminnasta siirrettiin korkeakouluyksikölle. Palveluyksikön vastuulle jäi TKI:n toiminnallinen johtaminen sekä hanketoiminnan ja talouden palvelutehtävät. TKI-toiminnan uudelleen organisoinnissa huomioitiin vuoden 2016 auditoinnissa saatu palaute.

Organisaation toimivuutta on mitattu kolmesti vuodessa tehtävällä Pulssi-kyselyllä, joka kohdistuu arjen työn sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen eli näkökulmiin, joita organisaatiouudistuksella on tavoiteltu: tarkoituksenmukaisen työnjaon, osallisuuden ja ketteryyden tukemiseen sekä TKI-toiminnan ja opetuksen yhteyden vahvistamiseen. Kyselyn tulosten perusteella on aloitettu LaureaShip-valmennus, jonka tavoitteena on vahvistaa yhdessä oppimista ja tavoitteellista vuorovaikutusta koko henkilöstön osalta. Lisäksi vuonna 2020 otettiin käyttöön rehtoraatin vierailut korkeakouluyksiköiden johtoryhmissä. Tapaamisessa käydään läpi yksikölle asetettujen tulostavoitteiden toteuttamista ja sovitaan toiminnan kehittämisen painopisteistä. Yksikkö antaa tässä yhteydessä myös palautetta ja kehittämisehdotuksia palveluyksikölle.

Menettelytapaohjeet osallistavan ja avoimen toimintakulttuurin perustana

Menettelytapaohjeet – koulutustoiminta, TKI-toiminta, aluekehitys- ja liiketoiminta, palvelut ja hallinto – laadittiin ensimmäisen kerran syksyllä 2018. Niillä haluttiin selkeyttää vastuita ja rooleja uudessa organisaatiorakenteessa, johon siirryttiin 1.1.2019 alkaen. Vastuiden selkeyttämisessä otettiin huomioon vuoden 2016 auditoinnin palaute.

Menettelytapaohjeet kuvaavat yhteiset periaatteet ja kehykset, jotka ohjaavat Laurean toimintaa. Yhteisten periaatteiden kuvaamisella pyritään vahvistamaan avoimuutta, yhteiskehittämistä sekä toiminnan yhdenmukaista, tuloksellista ja laadukasta toteutumista Laureassa. Menettelytapaohjeissa kuvataan eri toiminta-alueisiin liittyvien toimijoiden roolit, työryhmät ja näiden vastuualueet sekä suhteet toisiinsa. Menettelytapaohjeissa esitellään toimintokohtaiset avaintoiminnot, niiden omistajat ja toimintoja ohjaavat ohjeistukset. Työroolien ja työryhmien raportointisuhteiden kuvaamisella pyritään varmistamaan vuorovaikutteisuus ja tiedon kulkeminen läpi Laurean. Ohjeita päivitetään kaksi kertaa vuodessa.

Rehtorin tiedotteilla läpinäkyvyyttä toimintaan

Rehtorin tiedotteita on julkaistu vuodesta 2014 lähtien nykyisen rehtorin aloittaessa toimessaan. Kerran kuukaudessa ilmestyvät tiedotteet toimivat keskeisenä viestintävälineenä henkilöstölle ajankohtaisista asioista. Rehtorin tiedotteiden katselukerrat henkilöstöintrassa ovat keskimääräistä suuremmat.

Keskeistä tulostietoa, onnistumisia ja kehittämisen vaateita sisältävät tiedotteet toimivat systemaattisesti ilmestyvinä laatudokumentteina, jotka tallennettaan asianhallintajärjestelmä ASHAan. Tiedotteet toimivat hyvin myös perehdyttämisen välineenä uusille laurealaisille. Ne edistävät toimintojen läpinäkyvyyttä ja jakamisen kulttuuria toteuttaen näin avoimuutta yhtenä Laurean arvona. Toiminnan avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta tukevat myös systemaattisesti toistuvat avoimet Pannu kuumana -keskustelutilaisuudet rehtorin ja henkilöstön välillä.

Työsuhteen elinkaariprosessi työnantajamielikuvan edistäjänä

Laureassa on pitkäjänteisesti panostettu työnantajamielikuvan kehittämiseen, joka pitää sisällään yksilön työsuhteen elinkaaren prosessit onnistuneesta rekrytoinnista ja perehdytysestä johdonmukaiseen työkyvyn aktiiviseen tukemiseen sekä monipuoliseen tukeen työuran loppupuolella ja sen jälkeen.

Laurea on mukana Vastuullinen työnantaja -kampanjassa, jossa työnhakijalla on mahdollisuus tutustua laurealaisten uratarinoihin ja jossa hakuprosessia ja rekrytointityökaluja on kehitetty hakijan näkökulmasta mahdollisimman helpoksi. Hakijoilta saadun palautteen perusteella rekrytointiprosessi järjestelmineen edistää laadukasta hakijakokemusta, joka näin luo Laurealle positiivista organisaatiokuvaa.

Perehdytysmateriaali on Canvas-alustalla verkkokurssina. Uudet laurealaiset saavat kutsun kurssille työsuhteen alkaessa. Tällä varmistetaan, että kaikki uudet laurealaiset tulevat yhdenmukaisella tavalla perehdytetyksi ja kaikki työsuhteeseen liittyvä tieto tulee käsitellyksi. Perehdytysohjelman sisällöstä kerätään jatkuvaa palautetta ja sitä kehitetään yhteiskehittämisen menetelmin.

Elämäntilanteiden vaihdellessa työuran aikana halutaan Laureassa mahdollistaa työelämän ja muun elämän yhdistävät joustot erilaisten vapaiden, työajan ja työnkuvien muokkaamisen avulla. Työkyvyn heikentyessä Laurealla on toimiva työkyvyn tukemisen prosessi yhdessä työterveyden kanssa. Työkykyyn liittyvistä mittareista ja henkilöstökyselyistä saadaan tietoa henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitoon sekä toimenpiteiden suunnitteluun.

Osana kehityskeskusteluja käydään keskustelua tulevaisuudesta ja työuran näkymistä Laureassa. Näin myös silloin, kun ajankohtaiseksi tulee työuran päättyminen eläköitymiseen. Laurea tukee eläkeikää lähestyviä järjestämällä säännöllisesti valmennusta (SeniorCoaching), johon osallistuminen on vapaaehtoista ja yksilön tarpeista lähtevää. Lähtökeskusteluun kannustetaan ja

Laureasta lähteviltä kerätään palaute lähtökyselyn avulla. Laurean Seniorit ry on Laurea-ammattikorkeakoulusta eläkkeelle siirtyneiden vuonna 2011 perustama yhdistys, jonka tarkoitus on edistää jäsentensä välistä kanssakäymistä, vaalia yhteisiä muistoja sekä vahvistaa toiminnallaan jäsenten henkistä, sosiaalista ja fyysistä hyvinvointia.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

- Auditeringsgruppens bedömning

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

Laurea valitsi arviointialueeksi IV Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Laurean aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli on innovatiivinen, organisaatiota kehittävä ja sillä on selkeät tavoitteet.
- Avainkumppanuusmalli sitoo hyvin eri avainkumppaneita yhteen.
- Avainkumppanuusmalli antaa Laurealle erinomaisen mahdollisuuden kehittyä alueen keskeiseksi vaikuttajaksi työelämäosaamisen ja elinvoiman kehittäjänä Uudellamaalla.

Kehittämissuositukset

- Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli tulee liittää nykyistä vahvemmin TKI-toimintaan.
- Laurean tulee lisätä molempia osapuolia hyödyttäviä avainkumppanuuksia.
- Avainkumppaneita tulee hyödyntää opettajien työelämä- ja alakohtaisen sisältöosaamisen kehittämisessä.

4.1 Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli

- Högskolans självvärdering

Avainkumppanuudet tukevat Laurean strategista tahtotilaa olla työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Avainkumppanuuksien kehittäminen on tärkeässä asemassa Laurean strategiassa: yhdeksi viidestä kriittisestä muutoshankkeesta on valittu strategisen alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kumppaniverkoston laajentaminen ja syventäminen. Avainkumppanuudet liittyvät kiinteästi teemoihin työelämään integroitunut korkeakoulu ja aluetta kehittävä korkeakoulu, jotka ovat kaksi Laurean valintoja ohjaavista seitsemästä strategisesta teemasta. Vuonna 2021 Laurea on valinnut neljä aloitetta strategian toteuttamisen vauhdittamiseen, ja yksi niistä on avainkumppanuuksien hyödyntäminen.

Avainkumppanuuksilla Laurea tavoittelee erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamista, Laurean osaamisalueiden kehittymistä, TKI-toiminnan ja liiketoiminnan laajentamista sekä opiskelijoiden työnantajaverkostojen vahvistamista ja valmistuvien hyvää työllistymistä.

Edellisessä KARVIn toteuttamassa auditoinnissa vuonna 2016 Laurea sai kehittämissuosituksen, jonka mukaan Laurealla tulisi olla kunnianhimoisempia tavoitteita alueellisena kehittäjänä. Laurea vastaa tähän kehittämissuositukseen erityisesti avainkumppanuusmallilla, ja auditointiryhmän antama palaute tuo arvokkaan panoksen toiminnan edelleen kehittämiseen. Avainkumppanuudet toiminta-alueena tukee myös nyt toteutettavan auditoinnin muita painopisteitä, koska se liittyy olennaisesti osallistavaan ja avoimeen toimintakulttuuriin sekä kokeilujen hyödyntämiseen uudistumisessa.

Laurea toivoo saavansa auditointiryhmän arviointipalautetta erityisesti suhteessa avainkumppanuustoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, joita ovat: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen, hyödyt avainkumppaneille, hyödyt Uudellemaalle ja yhteiskunnalle, Laurean osaamisalueiden kehittyminen, opiskelijoiden työnantajaverkostojen ja työllistymisen vahvistaminen sekä TKI-toiminnan ja liiketoiminnan vahvistaminen.

Avainkumppanuuksia on solmittu syksystä 2019 alkaen. Uusia kumppaneita hankitaan systemaattisella työllä, jota tekevät ensisijaisesti aluepalvelupäälliköt. He myös toimivat nimettyinä yhteyshenkilöinä avainkumppaneille. Laadukkaan yhteistyön ja sen jatkuvuuden varmistamiseksi laaditaan avainkumppanuudelle vuosisuunnitelma. Kumppanin ja laurealaisen yhteyshenkilön toteuttamassa vuosisuunnitelmassa kartoitetaan kumppanin tarpeet Laurean tarjoamiin palveluihin. Vuosisuunnitelmaa päivitetään systemaattisesti yhdessä kumppanin kanssa.

Laurean avainkumppaneille mahdollistamia palveluja ovat:

- monialaista opiskelijayhteistyötä eri koulutusten opiskelijoiden kanssa (opintojakso- tai

erillisprojektit, harjoittelut, opinnäytetyöt)
- laaja-alaista näkyvyyttä Laurean tarjoamissa viestintäkanavissa, jotka tavoittavat niin opiskelijat kuin henkilökunnankin
- työ- ja harjoittelupaikkojen täsmämarkkinointia opiskelijoille
- näkyvyyttä Laurean kaikilla kampuksilla
- pääsyn Laurean kumppanuusportaaliin
- ilmaisen osallistumisen ura- ja rekrytointitapahtumaan
- pääsyn Laurean kumppaneiden verkostoitumistilaisuuteen
- mahdollisuuden testata ja kehittää tuotteitaan ja palveluitaan Laurea erilaisissa oppimis- ja kehittämisympäristöissä (Living Lab)
- mahdollisuuden verkostoitua Laurean alumnien kanssa

Joulukuussa 2021 Laurealla on 59 avainkumppania (esimerkkejä avainkumppaneista). Avainkumppaniverkoston kehittäminen on yksi Laurean strategiaa tukevista toimenpiteistä, joista on sovittu opetus- ja kulttuuriministeriön välisessä tulossopimuksessa kaudelle 2021-2024. Seurantaindikaattoriksi ja sen tavoitetasoksi sopimuksessa määritellään, että Laurealla on vuoden 2024 lopussa 125 avainkumppania.

Laurea seuraa avainkumppaneiden määrää ja avainkumppaneiden näkemyksiä sidosryhmäpalautteessa (yleisarvosana, suosittelijoiden osuus). Lisäksi ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekyselyn (AVOP) avulla seurataan Laureasta valmistuneiden näkemyksiä mm. työelämäyhteyksiin liittyvien vastausten kautta.

Aluekehitys- ja liiketoiminnan johtoryhmä seuraa avainkumppanuuksien kehittymistä niille asetettujen tavoitteiden pohjalta ja päättää myös avainkumppanimalliin tehtävistä tarvittavista muutoksista. Kehitystarpeisiin vastataan myös muussa toiminnassa, kuten alumniyhteistyön kehittämisenä.

Vuonna 2020 sidosryhmäkyselyyn vastanneista avainkumppaneista 92% on jo suositellut tai suosittelisi lämpimästi Laureaa yhteistyökumppanina. Laurean avainkumppanit ovat tyytyväisiä kumppanuuteen; toiminnan katsotaan olevan laaja-alaista (eri kumppanipalvelut), monialaista (osaamisalueet) ja Laurean tavoitteiden kannalta olennaista. Kumppanuuksien hoitoa tukee Partnership Relations Management (PRM) -tietokanta sekä mahdollisuus saada tietoa eritellysti avainkumppaneiden näkemyksistä sidosryhmäkyselyssä.

Avainkumppanuusmallin kehittämiskohteiksi on tunnistettu tarve hyödyntää avainkumppanuuksia laajemmin läpi koko Laurean ja erityisesti TKI-yhteistyössä. Tätä tukemaan on vuonna 2021 käynnistetty ns. strateginen aloite, jonka tavoitteena on helpottaa avainkumppanin kanssa tehtävää yhteistyötä kaikissa Laurean yksiköissä ja kaikilla sopivilla koulutusaloilla, käynnistää avainkumppaneiden kanssa yhteisiä TKI-hankkeita, kartoittaa liiketoimintamahdollisuuksia sekä tehostaa avainkumppanuuksien hoitomallia.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Kumppaneiden määrä ja tyytyväisyys	Avainkumppanuuksien hyödyntäminen laajemmin läpi koko Laurean
Toiminta laaja-alaista, monialaista ja Laurean tavoitteiden kannalta olennaista	Kumppanuuksien hoitomallin tehostaminen
Kumppanuuksien hoito on systemaattista, ja sitä tukee Partnership Relations Management (PRM) -tietokanta	Avainkumppaneiden kanssa yhteisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) laajentaminen

4.1 Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli

- Auditeringsgruppens bedömning

Avainkumppanuusmalli tukee Laurean strategiaa

Auditointiryhmän mukaan avainkumppanuudet tukevat Laurean strategista tavoitetta olla työelämäosaamisen ja elinvoiman kehittäjä Uudellamaalla. Laurea tavoittelee avainkumppanuuksilla erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamista, osaamisalueiden kehittymistä, TKI-toiminnan ja liiketoiminnan laajentamista sekä opiskelijoiden työnantajaverkostojen vahvistamista ja valmistuvien hyvää työllistymistä.

Luomalla avainkumppanuusmallin Laurea on vastannut edellisessä auditoinnissa vuonna 2016 esitettyyn kehittämissuositukseen, jonka mukaan Laurealla tulisi olla entistä kunnianhimoisempia tavoitteita alueellisena kehittäjänä. Mallin kehittämisen taustalla oli havainto, että Laurean tunnettuus yrityspalveluiden tuottajana ei ollut kovin suuri. Avainkumppanuuksia on solmittu syksystä 2019 lähtien. Auditointivierailun aikaan Laurealla oli 61 avainkumppanuutta. Laurean tavoitteena on kasvattaa avainkumppaneiden määrä vuoteen 2024 mennessä 125 avainkumppaniin.

Muista yhteistyömuodoista avainkumppanuus eroaa siinä, että yhteistyö on muuta yhteistyötä pitkäjänteisempää ja yhteistyö on selkeisiin sopimuksiin pohjautuvaa. Tämä luo sidosryhmäyhteistyöhön vakautta ja pitkäjänteisyyttä. Pyrkimyksenä on ollut, että avainkumppanit edustavat monipuolisesti eri organisaatioita. Moninaisuus on myös eräänlaista riskien hallintaa, jos jostain syystä tietystä avainkumppanuudesta irrottauduttaisiin. Avainkumppanuusmalli ankkuroi Laurean toiminnan vahvasti alueeseen ja sen kehittämiseen. Auditointihaastatteluiden perusteella tietoisuus avainkumppanuuden merkityksestä kattoi koko korkeakoulun.

Avainkumppanuuksilla Laurea todentaa konkreettisesti strategista tavoitettaan työelämään integroituneesta korkeakoulusta. Opiskelijoiden kannalta tärkeää on, että kumppanuuksista syntyviä hankkeita ja projekteja voidaan tehdä perustutkinnosta jatkuvan oppimisen prosesseihin saakka. Laurea on selkeästi vastuuttanut avainkumppanuussuhteiden hoitamisen, koordinoinnin ja kehittämisen organisaationsa sisällä. Jokaisella avainkumppanilla on vastuuhenkilö. Tämä lisää järjestelmään ennakoitavuutta ja luo luottamusta toimijoiden välillä.

Avainkumppanuusyhteistyön tavoitteet ovat moninaisia

Avainkumppanuusyhteistyön tavoitteellisuus oli selkeästi määritelty itsearviointiraportissa. Avainkumppanuus liittyy Laurean strategiaan ja tavoitteisiin olla merkittävä aluevaikuttaja Uudellamaalla. Kumppanuusohjelmalle on asetettu sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet.

Lyhyen aikavälin tavoitteet ovat vuosittaisia. Lisäksi ohjelmalla on määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Niiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Auditointiryhmän mukaan toimintatapa on tavoitteellinen ja organisaatiota kehittävä. Auditointihaastattelut vahvistivat avainkumppanuusyhteistyön tavoitteita ja haastateltavat kiteyttivät ne seuraavasti:

- Kehittää monialaista yhteistyötä kumppaneiden kanssa ja sitä kautta yhteiskunnallista vaikuttamista Uudenmaan alueella.
- Parantaa opiskelijoiden työllistymistä alueella.
- Kehittää opettajien suoria yhteyksiä työelämään ja opetuksen laatua työelämän edustajien asiantuntijaluentojen avulla.
- Tarjoaa avainkumppaneille suoran markkinointikanavan työ- ja harjoittelupaikkojen täyttämiseksi Laurean opiskelijoilla.
- Parantaa avainkumppaneiden työnantajaimagon näkyvyyttä Laurean kampuksilla.
- Mahdollistaa avainkumppanuusyrityksille tuotteiden testauksen ja kehittämisen Laurean erilaisissa oppimis- ja testiympäristöissä.
- Takaa pääsyn Laurean kumppanuusportaaliin.
- Kehittää verkostoitumista Laurean avainkumppaneiden kesken.

Avainkumppanuusmallilla on selkeitä vahvuuksia ja tapoja arvioida toimintaa

Auditointiryhmän mukaan Laurean avainkumppanuusmalli on itsessään innovatiivinen toimintamalli. Malli auttaa kehittämään sekä Laurean omaa toimintaa että kumppaneiden toimintaa. Avainkumppanuusmalli sitoo eri kumppaneita yhteen ja luo hyvän perustan verkostoitumiselle myös kumppanien kesken. Avainkumppanien sitoutumista ja tyytyväisyyttä kumppanuuteen seurataan säännöllisesti NPS (= Net Promoter Score, suositteluindeksi) -mittausten avulla. Suositteluindeksillä mitataan, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi Laureaa yhteistyökumppaniksi muille (indeksi = suosittelijoiden osuus miinus tyytymättömien osuus). Tällä asiakaskyselyllä saadaan suoraa tietoa avainkumppanuuksien toiminnan laadusta ja toimintaa voidaan kehittää edelleen. Mittaus on tehty vuosittain osana sidosryhmien tyytyväisyysseurantaa.

Avainkumppanuusmalliin kuuluvat myös palautekyselyt, jonka avulla saadaan suoraa palautetta kumppaneilta. Palautteiden avulla voidaan kehittää toimintaa hyvinkin nopeasti. Avainkumppanien palautteita kumppanuusmallin sisältöä kohtaan on seurattu vuodesta 2021 osana sidosryhmäkyselyä. Arviot mallin toiminnasta ovat olleet toistaiseksi erinomaiset. Avainkumppanuusjärjestelmä auttaa Laureaa reagoimaan muutoksiin nykyistä nopeammin, sillä avainkumppanit tulevat suoraan työelämästä.

Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstö kokee, että avainkumppanuusmalli integroituu hyvin koulutustoimintaan opettajien suorien työelämäyhteyksien, asiantuntijaluentojen ja luennoitsijapankin avulla. Opetuksen integroituminen kumppanuustoimintaan on ollut helpompi rakentaa kuin avainkumppanuksien integroituminen TKI-toimintaan. Kumppanuusportaalin

koettiin olevan aluepalvelupäälliköiden päivittäinen työkalu, mutta se ei vielä ollut säännöllisessä käytössä opettajien työkaluna. Opettajilla on verkostojen ylläpitoa ja opetuksen kehittämistä ja kumppanuuksien hallintaan varten useita muita työkaluja käytössä eikä erillistä uutta työkalua sinänsä kaivattu. Laurean panostus avainasiakkuuksien hallintaan aluepalvelupäälliköiden kautta vaikutti toimivalta. Auditointiryhmän mukaan toimintaan motivoitunut sekä osaava henkilöstö tukee merkittävästi yhteistyön onnistumista.

Avainkumppanuusmallia voidaan myös edelleen kehittää

Avainkumppanuusmallin laajentaminen TKI-toimintaan tunnistettiin mahdollisuutena eri auditointihaastatteluissa. TKI-toiminnassa avainkumppanuudet nähtiin toistaiseksi vielä mahdollisina yhteistyökumppaneina, mutta käytännössä yhteistyöhankkeita ei vielä juurikaan ole käynnistetty. Kehityskohteena haastateltavat tunnistivat Laurean tunnettuuden parantamisen yrityspalvelujen ja jatkuvan oppimisen tarjonnan tuottajana. Lisäksi opettajien toimiminen TKI-hankkeiden pääasiallisina resursseina koettiin ongelmalliseksi, vaikka samaan aikaan sitä pidettiin myös myönteisenä opettajien työelämätaitojen kehittymisen kannalta. Tästä myös opettajat olivat samaa mieltä. Opettajien vahva integroituminen TKI-työhön nähtiin mahdollisena ajanhallinnan haasteena sekä työajan pirstaloitumisen uhkana, jos TKI-toiminnan määrää halutaan merkittävästi kasvattaa. Yksi mahdollinen ratkaisu haasteeseen voisi olla TKI-työhön keskittynyt henkilöstö, mikä lisäisi toki kustannuksia. Toinen vaihtoehto voisi olla opettajien periodittainen keskittyminen joko TKI-toimintaan tai opetukseen. Auditointiryhmä kannustaakin Laureaa pohtimaan erilaisia ratkaisuja siihen, miten avainkumppanuusmallia voitaisiin laajentaa TKI-toimintaan ja laajentamisen mahdollisia seurauksia opetushenkilöstön ja muun henkilöstön tarpeelle.

Auditointiryhmä näki haasteena aluepalvelupäälliköiden toiminnalle kumppanuuksien määrän nopean kasvun ja resurssien riittävyyden laaja-alaiseen yhteistyöhön. Myös opettajien työaikasuunnittelu, mikä tapahtuu usein lukuvuosi tai -kausi kerrallaan, on haasteellista yrityskumppaneiden vaatiman ketteryyden ja nopeiden täsmätoimenpiteiden välillä. Tämä on haastavaa erityisesti toiminnan kehittämiselle. Yhteistyön jatkumo ja suunnitelmallisuus, mihin kuuluvat myös vuosisuunnitelmat, ovat avainkumppanuusmallin vahvuuksia. Tämän vahvistivat myös haastatellut avainkumppanit. Avainkumppanit kokivat Laurean tiedotteet merkityksellisinä tiedon jakamisen välineinä.

Auditointivierailulla haastateltavat kokivat opiskelijoiden osaamisen kehittämisen laaja-alaisesti avainkumppaneiden avulla työllistymistä parantavana asiana. Myös opiskelijat suhtautuivat tähän myönteisesti. Auditointiryhmä suosittelee myös YAMK-opiskelijoiden nykyistä tiiviimmän integroimisen avainkumppanuustoimintaan.

Avainkumppanien valintakriteerejä ei auditointihaastatteluissa tai -aineistoissa tarkemmin käsitelty, mutta auditointihaastatteluissa esitettiin toivomus eettisten valintakriteerien tiukemmasta soveltamisesta kumppanien valinnassa. Lisäksi myös kansainvälisten

kumppaneiden ja yhteistyön kolmannen sektorin kanssa toivottiin tuovan jatkossa kansainvälisiä harjoittelupaikkoja ja yhteistyöhankkeita opiskelijoille, kuten yhteistyö kansainvälisen Punainen Ristin kanssa. Tämä auttaisi Laureaa myös kansainvälistymään sekä tarjoamaan opiskelijoille kansainvälisyysosaamista.

Auditointiryhmä suosittelee Laurean määrittelevän kumppanien valinnassa sen, mitä Laurea kumppanuudelta toivoo ja millaisiin arvoihin toiminta perustuu sekä luovan sitä kautta molempia osapuolia hyödyttäviä kumppanuuksia. Avainkumppanuusmalli antaa Laurealle erinomaisen mahdollisuuden kehittyä alueen keskeiseksi vaikuttajaksi työelämäosaamisen ja elinvoiman kehittäjänä Uudellamaalla.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Högskolans självvärdering

Laurea valitsi vertaisoppimisen kohteeksi arviointialueen Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu. Osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön ollessa keskiössä oli Laurean tavoitteena vertaisoppia ja edelleen kehittää toimintaa tällä alueella. Tavoitteena oli saada vertaisoppimiskumppaniksi organisaatio, jolla on erityistä, tunnustettua osaamista henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja hyvinvoinnin tukemisesta. Pyrkimyksenä oli valita kumppaniksi asiantuntijaorganisaatio, joka on muu kuin toinen korkeakoulu, jotta uuden oppimisen mahdollisuus ja täten hyöty vertaisoppimisen toteuttamisesta olisi mahdollisimman suuri.

Vertaisoppimisprosessin kulku

Alla on esitetty vertaisoppimisprosessin keskeiset vaiheet.

- Vertaisoppimisprosessin toteuttamisessa Laurean tukena oli Laatukeskus.
- Kevään 2019 aikana toteutettiin Laatukeskuksen kanssa kolme suunnittelukokousta, joissa kirkastettiin Laurean tavoitteet vertaisoppimiselle ja edellytykset kumppaniorganisaatiolle. Laureasta valmistelutyöhön osallistuivat henkilöstöjohtaja, vararehtori (tukipalvelut) ja laadunhallinnasta vastaavat toimijat. Vertaisoppimiskumppanin kartoittamiseksi tutustuivat laurealaiset Laatukeskuksen toimijan avulla useisiin organisaatioihin tavoitteena arvioida organisaatioiden mahdollista antia Laurean tavoitteiden näkökulmasta. Kartoituksessa valikoitui kolme organisaatiota, joiden toimintaan tutustuttiin syvällisemmin.
- 28.5.-19.8.2019 toteutettiin benchlearning -vierailut kolmessa organisaatiossa; Business Finlandissa, Fujitsussa sekä Maanmittauslaitoksessa (MML). Yhteistyöorganisaatioksi valikoitui MML.
- Sopimus Laurean ja MML:n yhteisestä vertaisoppimisprosessista allekirjoitettiin 20.12.2019. Tuolloin pidettiin myös yhteinen suunnittelupalaveri, jossa sovittiin vertaisoppimisen prosessin toteuttamisesta:
    - Tuotetaan arviointikohteesta Kehittyvä ja hyvinvoiva organisaatio tiivis ennakkomateriaali kumppanille tutustuttavaksi. Ennakkomateriaali toimitetaan kumppanille kaksi viikkoa ennen vertaisoppimistilaisuutta.
    - Kumppani tutustuu vertaiskumppaninsa materiaaliin ja tekee sen pohjalta kumppanille tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset toimitetaan kumppanille viikkoa ennen vertaisoppimistilaisuutta.
- Vertaisoppimistilaisuus pidettiin Laureassa 6.3.2020. Tilaisuuteen osallistuivat MML:stä henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö sekä HR-asiantuntijoita. Laureasta tilaisuuteen osallistuivat henkilöstöjohtaja, kaksi henkilöstöasiantuntijaa, vararehtori (tukipalvelut) ja laadunhallinnasta vastaavat toimijat.
- Vertaisoppimisen pohjalta laativat laurealaiset toimijat kehittämisen työkirjan MML:sta opitun pohjalta (taulukko 1).

- Vertaisoppimisen vaikuttavuuden arviointitilaisuus toteutettiin MML:n ja Laurean välillä vuosi vertaisoppimistilaisuuden jälkeen; 5.3.2021.

Vertaisoppimisen vaikuttavuus

Huolellinen valmistautuminen vertaisarvioinnin toteuttamiseen varmisti prosessin onnistumisen. Tavoitteet täyttyivät arviointikohteen Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu osalta kattaen henkilöstöjohtamisen lisäksi myös strategisen johtamisen. Laurean tavoitteena ollut henkilöstötyöhyvinvoinnin edistäminen sai vahvistusta MML:n käytänteistä kuulemisen myötä. MML:n toimijat saivat vertaisoppia Laureasta erityisesti laatutyön systemaattisuudesta. Taulukkoon 1 on koottu Laurean vertaisoppimisen pohjalta toteutettu kehittämisen työkirja, joka kuvaa vertaisoppimisen vaikuttavuutta Laurean toiminnan kehittäjänä.

Vertaisoppimisprosessi MML:n ja Laurean välillä toteutui luottamuksellisesti, avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Tältä pohjalta on hyvä jatkaa mahdollista yhteistyötä myös tulevaisuudessa.

KEHITTÄMISEN TYÖKIRJA LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU Vertaisarviointi/Maanmittauslaitos, Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu 2019-2020					
Kehittämiskohde	Käsittely-ajankohta	Sovitut kehittämistoimenpiteet	Vastuut	Seuranta: menettely, ajankohta	Toteuma/tulos
HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKEMINEN: Laurean koulutussuunnitelma	25.3.20 21.9.20	Hyödynnetään MML:n koulutusprosessin strategialähtöisyyttä.	Tiina Päivärinne, Eriika Rieppo	Tilannekatsaus 21.9.20: koulutustarjonnan rakentaminen (strategiset teemat) käynnissä.	Henkilöstön sisäinen koulutustarjonta henkilöstöintrassa 03/21.
HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMISEN SYSTEMATISOINTI OSANA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ: Henkilöstön perehdyttämisaineisto	25.3.20 21.9.20	Hyödynnetään MML:n aineistoa ja prosessia Canvasiin tulevassa verkkoperehdytysmateriaalissa.	Eriika Rieppo	Tilannekatsaus 21.9.20: hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmää perehdyttämisaineiston toteuttamisessa.	HR-perehdytysmateriaali valmis ja käytettävissä Canvasissa 1.1.21.
OPISKELIJOIDEN JA HENKILÖSTÖN YHDENVERTAISEN KOHTELUN VARMISTAMINEN: Saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelma/ opiskelija, Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma/ hlöstö	25.3.20 21.9.20	MML:n prosessivaiheiden hyödyntäminen suunnitelmien jalkauttamisessa.	Anna-Liisa Männikkö/ opiskelijan suunnitelma Laura Nyrövaara/ hlöstön suunnitelma	Tilannekatsaus 21.9.20: suunnitelmien sisällöllinen uudistaminen työn alla.	Opiskelijoiden saavutettavuus ja yhdenvertaisuussuunnitelma jalkauttamissuunnitelmineen hyväksytty koulutuksen johtoryhmässä 25.11.20. Jalkautustyötä toteutettu suunnitelman mukaisesti. Henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma valmis jalkauttamissuunnitelmineen YT-neuvottelukunnan käsittelyyn 21.9.21. Suunnitelmat Laurean www-sivuilla.
ITERATIIVISEN JA OSALLISTAVAN STRATEGIAPROSESSIN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN: Strategiaprosessi; vaiheiden näkyväksi tekeminen	25.3.20 21.9.20	Hyödynnetään MML:n strategiaprosessin vaiheiden näkyväksi tekemistä ja visuaalisuutta.	Kimmo Hannonen, Sonja Ojanen	Tilannekatsaus 21.9.20: Strategiavaiheiden näkyväksi tekeminen käynnissä.	Kuvaus toteutettu ja viety osaksi henkilöstön intraa.
RISKIENHALLINNAN SYSTEMATISOINTI OSANA ENNAKOINTIA: Riskienhallinnan integrointi osaksi toimintaa	25.3.20 21.9.20	Sekä MML:ssa että Laureassa työn alla jatkuvuuden/riskienhallinnan integrointi osaksi toimintaa.	Teemu Ylikoski tukenaan riskienhallinnan kehittämisryhmä	Tilannekatsaus 21.9.20: Laureassa jatkuvuuden hallinnan työpajat syksy 20-kevät 21.	Toimijamuutoksia: kehitysjohtajan vastuulle 1.6.21 lähtien turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta Laureassa, tehtävänään vastata riskienhallinnan prosessin toimivuudesta osana Laurean johtamisjärjestelmää.
STRATEGIAN PÄIVITTÄMINEN SAADUN PALAUTTEEN POHJALTA: Kestävän kehityksen strategisten tavoitteiden kirkastaminen	7.4.20 21.9.20	SDG:n tavoitteiden tarkastelu Laurean näkökulmasta (vrt. MML:n omat valinnat). Kestävän kehityksen ohjelman tuottaminen.	Kimmo Hannonen	Tilannekatsaus 21.9.20: ohjelman valmistelu käynnissä.	Laurean kestävän kehityksen ohjelma 2030 hyväksytty hallituksessa 12/20.

Taulukko 1. Laurean kehittämisen työkirja MML:n ja Laurean välisestä vertaisoppimisesta

Oman organisaation hyvät käytännöt

Osaamisen tunnistamiseen liittyvää työtä on tehty systemaattisesti

Henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen useita mahdollisuuksia

Asiantuntijarekrytoinnit tavoittavat ison määrän hakijoita

Työhyvinvoinnin prosessit ja yhteistyö ulkopuolisen työterveyspalveluiden tuottajan kanssa ovat toimivat ja selkeät

Tasa-arvon periaatteet toteutuvat organisaatiossa hyvin

Laatutyön systemaattisuus

Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt

Selkeä strategia

Selkeä viestintä ja asioiden visuaalinen esittäminen

Monipuoliset menetelmät henkilöstön osaamisen kehittämisessä

Ennakointityön systemaattisuus

Selkeä suunnitelma riskien- ja jatkuvuuden hallinnan organisoinnista

Auditointiryhmän arvio

Laurean vertaisoppimisen alueena oli kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu, josta erityisesti osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Valinta hakea Laatukeskuksen avulla sopivaa organisaatiota, jolla olisi tunnustettua osaamista henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja hyvinvoinnin tukemisesta, oli auditointiryhmän mukaan hyvä ratkaisu. Kartoituksen jälkeen ja tutustuttuaan lähemmin kolmeen organisaatioon Laurea valitsi vertaisoppimisen kumppanikseen Maanmittauslaitoksen.

Vertaisoppimisen prosessi oli selkeä ja monivaiheinen. Prosessi alkoi suunnittelukokouksesta Laatukeskuksen kanssa keväällä 2019 ja päättyi vaikuttavuuden arviointitilaisuuteen Maanmittauslaitoksen kanssa keväällä 2021. Kummastakin organisaatiosta on esitetty prosessin aikana todetut hyvät käytännöt. Vertaisoppimisen avulla löydettiin Laureasta kolme kehittämiskohdetta sekä henkilöstöjohtamisen että strategisen johtamisen alueelta. Kohteille on systemaattisesti määritelty kehittämistoimenpiteet, vastuut sekä seurannan ajankohdat ja menetelmät. Vertaisoppimisprosessia voidaan pitää onnistuneena, sillä molemmat organisaatiot saivat vahvistusta kehittämiseen toisiltaan. Laureassa toteutetut toimenpiteet johtivat myös selkeisiin tuloksiin.

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.