



# LAATUKÄSIKIRJA

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU



*Julkaisusarja*

B:7

*Julkaisusarjan  
vastaava toimittaja*

Kari Tiainen

*Toimittajat*

Pekka Auvinen, Ulla Kallio,  
Lasse Neuvonen ja Mikko Penttinen

*Graafinen suunnittelu ja taitto*

Salla Anttila

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-075-4 (painettu)  
ISBN 978-952-275-076-1 (verkkojulkaisu)  
ISSN-L 2323-6876  
ISSN 2323-6876

*Julkaisumyynti*

Karelia-ammattikorkeakoulu  
julkaisut@karelia.fi  
<http://www.tahtijulkaisut.net>

Kopijyvä 2013

B:7

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN  
LAATUKÄSIKIRJA  
HYVÄKSYTTY 23.9.2013 | REHTORI/TOIMITUSJOHTAJA PETRI RAIVO

## SISÄLLYS

<b>1 KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNHALLINTA</b> .....	1
1.1 Laadunhallinta ja toiminnanohjaus Karelia-amk:ssa .....	1
1.2 Laadunhallinnan organisointi .....	4
<b>2 ULKOINEN OHJAUS</b> .....	7
<b>3 STRATEGINEN PERUSTA</b> .....	11
3.1 Karelia-amk:n strategia 2013–2017 .....	11
<b>4 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ</b> .....	13
<b>5 TOIMINNAN SUUNNITTELU</b> .....	15
5.1 Strategiatyö .....	15
5.2 Tavoitesopimusmenettely .....	15
5.2.1 Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimusmenettely .....	15
5.2.2 Karelia-amk:n sisäinen tavoitesopimusmenettely .....	16
<b>6 TOIMINTAPROSESSIT</b> .....	17
6.1 Ydintoiminnot .....	18
6.1.1 Koulutustoiminta .....	19
6.1.2 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta .....	19
6.1.3 Palvelutoiminta .....	20
6.2 Strateginen johtaminen ja ohjaus .....	20
6.3 Palveluyksiköiden ohjeistukset .....	21
<b>7 TOIMINNAN ARVIOINTI</b> .....	23
7.1 Ulkoiset arvioinnit .....	23
7.2 Palautejärjestelmät .....	23
7.2.1 Opiskelijapalaute [OPALA] .....	24
7.2.2 Työelämäpalaute [TYPALA] .....	26
7.2.3 Henkilöstöpalaute [HEPALA] .....	26
7.3 Sisäiset arvioinnit .....	26
7.3.1 Strategian itsearviointi .....	26
7.3.2 Laatu järjestelmän sisäinen auditointi .....	27
7.3.3 Johdon katselmus ja toimintakertomus .....	27
<b>8 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN</b> .....	29

Liite 1: LAADUNHALLINNAN VASTUUT

Liite 2: LAADUNHALLINNAN JA TOIMINNANOHJAUKSEN KÄSITTEITÄ

---

Karelia-intran linkit merkitty »-symbolilla ja lukujen 6.1, 6.2 ja 6.3 prosessien ja toimintaohjeistuksen nimet toimivat linkkeinä Karelia-intraan.

## 1 KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN LAADUNHALLINTA

Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan tavoitteena on

- » sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi
- » opiskelijoiden/palvelun käyttäjien tarpeiden tunnistaminen ja annettujen lupauten täyttäminen
- » toiminnan jatkuva kehittäminen sekä
- » kehittämistyön näkyväksi tekeminen kaikissa toiminnoissa ja jokaisen omassa työssä.

Tässä laatukäsikirjassa kuvataan Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan tavoitteet sekä toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmän keskeiset elementit. Laatukäsikirjan päivittämisestä vastaa suunnittelujohtaja ja sen hyväksyy rehtori. Laatukäsikirjaan on linkitetty dokumentteja ja oheismateriaalia. Laatukäsikirjan sähköinen versio on ladattavissa osoitteessa [www.karelia.fi](http://www.karelia.fi) – Tutustu Kareliaan – Laatutyö.

### 1.1 Laadunhallinta ja toiminnanohjaus Karelia-amk:ssa

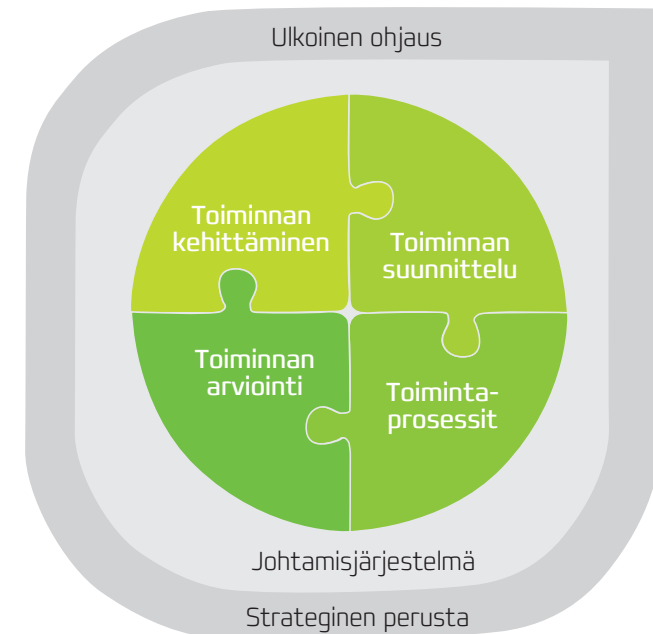
Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laatujärjestelmää, vaan laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua (Karelia-intra). Tällä ratkaisulla laadunhallinnasta on pyritty tekemään luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun intranetin jäsenyyksen perustana ovat laadunhallinnan keskeiset elementit (kuvio 1). Laadunhallinta perustuu W. E. Demingin kehittämään jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva sykli, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Demingin sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunhallinnan keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta ja johtamisjärjestelmä.

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnanohjaus ja laadunhallinta liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toiminnanohjauksen tehtävänä on suunnata toimintaa strategisten valintojen pohjalta ja saada ammattikorkeakoulu toimimaan strategiansa mukaisesti.

## Laatua yhteistyöllä

- joka päivä pieniä parannuksia



Kuvio 1. Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan elementit

Toiminnanohjausprosessi jäsentyy viiden vuoden välein laadittavan strategiaproessin pohjalle. Toiminnanohjaus toteutuu kolmella eri tasolla:

- » opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välillä [OKM/TASO]
- » ammattikorkeakoulun ja keskusten välillä [KARELIA/TASO] sekä
- » keskusten sisäisenä toiminnanohjauksena.

Toiminnanohjausta toteutetaan seuraavien säännöllisesti toteutuvien käytäntöjen avulla, joiden dokumentointi toteutetaan sähköisesti ammattikorkeakoulun intranetissä (Karelia-intra):

#### STRATEGIATYÖ

- » strategian laadinta osallistavana prosessina 4–5 vuoden välein
- » strategian toteutumisen arviointi strategiakauden puolivälissä ja lopussa
- » strategiapäivät kaksi kertaa vuodessa koko henkilöstölle [toukokuu ja joulukuu].

#### TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI

- » tavoitesopimusneuvottelut opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa [OKM/TASO]
- » ammattikorkeakoulun sisäisen tavoitesopimuksen laadinta vuosittain [KARELIA/TASO]
- » rahanjako keskuksille ja talouden seuranta osavuosisikatsauksissa kolme kertaa vuodessa
- » henkilöstösuunnitelman päivitys vuosittain
- » keskusten toiminnan itsearviointi ja johdon katselmus vuosittain
- » toimintakertomus vuosittain.

#### TOIMINNAN STRATEGINEN JOHTAMINEN

- » Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus ja ammattikorkeakoulun hallitus kuukausittain
- » johtoryhmä [ammattikorkeakoulun johto ja keskusten johtajat] viikoittain
- » kehittämisryhmien kokoukset säännöllisesti
- » keskusten johtotiimit viikoittain ja muut tiimit noin kuukauden välein
- » vuosittaiset kehityskeskustelut.

### 1.2 Laadunhallinnan organisointi

Ammattikorkeakoulun rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Rehtorin nimittämä laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun kehittämisryhmistä, jonka tehtävänä on koko organisaation laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyöosaamisen kehittäminen. Laaturyhmä koostuu keskusten johtajista, jotka vastaavat laatutyöstä omissa yksiköissään, keskeisten palveluyksikköjen edustajista sekä laatutyön käytännön koordinoitua hoitavista laatukoordinaattorista, hallinnon suunnittelijasta ja suunnittelujohtajasta, joka toimii puheenjohtajana. Laaturyhmä on nimitetty kaikkien muiden kehittämisryhmien tavoin kolmen vuoden määräajaksi, minkä jälkeen ryhmän kokoonpanoa ja tehtäviä tarkennetaan tarvittaessa.

Suunnittelujohtaja vastaa laatujärjestelmän kehittämisestä ja sen mukaisen toimien toteuttamisesta. Hänen tukenaan toimivat laatukoordinaattori sekä ammattikorkeakoulun laatutyön asiantuntijat. Kehittämis- ja palvelukeskuksen tehtävänä on huolehtia ammattikorkeakoulun tavoitesopimusprosessin valmistelusta ja koordinoinnista, laatutyöstä. Keskusten johtajat sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen yksikköjen vetäjät vastaavat keskusten toiminnan laadusta, laatutyön organisoinnista sekä laadunvarmistusjärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta omissa yksiköissään. Laadunhallinnan vastuut on kuvattu tarkemmin liitteen 1 taulukossa.

---

**LAATURYHMÄN JÄSENET 2013-2015****Ulla Asikainen**

» Biotalouden keskuksen johtaja

**Eero Elsinen**

» hallinto- ja talousjohtaja

**Ulla Kallio**

» hallinnon suunnittelija (ryhmän sihteeri)

**Jyrki Kankkunen**

» Liiketalouden ja tekniikan keskuksen johtaja

**Harri Mikkonen**

» työelämäpalvelujen päällikkö

**Raimo Moilanen**

» Luovan talouden keskuksen johtaja

**Lasse Neuvonen**

» suunnittelujohtaja (ryhmän puheenjohtaja)

**Mikko Penttinen**

» laatukoordinaattori

**Susanna Rosell**

» Sosiaali- ja terveysalan keskuksen johtaja

**Anne Ilvonen**

» tutkimus- ja kehittämisjohtaja

**Joonas Peltonen 31.12.2013****Simo Rauma 2014-**

» opiskelijakunta POKAn puheenjohtaja

## 2 ULKOINEN OHJAUS

Karelia-ammattikorkeakoulun ulkoinen ohjaus voidaan jakaa kansainväliseen, kansalliseen ja alueelliseen ohjaukseen. Toimintaan keskeisesti vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (European Higher Education Area, EHEA) rakentaminen, kansallinen korkeakoulupoliittinen ohjaus, ammattikorkeakoulun toiminta-alueen työelämän tarpeet sekä sidosryhmäsuhteet ja kumppanuudet.

Kansallisen koulutuspolitiikan muutoksen lisäksi kansainvälinen koulutuspolitiikka vaikuttaa entistä enemmän maamme korkeakoulujen toimintaan ja korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämiseen. Kansainvälinen kilpailu on kiristynyt myös korkeakoulutuksen alueella. Euroopan tasolla tähän haasteeseen on vastattu Bolognan-prosessin avulla, minkä tavoitteena on yhtenäisen eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (EHEA) luominen. EHEA-alueen kehittämistä on jatkettu toistuvien seurantakousten kautta ja yhtenä keskeisimmistä tavoitteista on korkeakoulujen laadunvarmistuksen kehittäminen. EHEA-alueen kehittäminen jatkuu ja uudet tavoitteet vuodelle 2020 on asetettu. Keskeisin asiakirja korkeakoulutuksen laadunvarmistuksessa Eurooppa-tasolla on ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). ESG jakaantuu kolmeen osioon:

- 1) korkeakoulujen sisäiseen arviointiin
- 2) ulkoista arviointia koskevaan standardiin
- 3) arviointitoimijoiden ulkoista arviointia koskevaan standardiin.

Suomen korkeakoulutuksen kansallinen laadunvarmistus koostuu kolmesta osasta, joita ovat kansallinen korkeakoulupoliittinen ohjaus, korkeakoulujen oma laadunhallinta ja kansallinen arviointitoiminta (kuviot 1). Näiden kolmen tekijän rinnalla kansainvälisen yhteistyön vaatimukset ovat lisääntyneet. Korkeakoulutuksen on oltava myös kansainvälisesti ymmärrettävä ja luottamusta herättävä. Erityisesti opiskelijoiden ja työvoiman liikkuvuus lisää tarvetta kansainvälisesti vertailukelpoiseen koulutuksen ja tutkintojen laadun osoittamiseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa kansallisesta korkeakoulupoliittisesta ohjauksesta. Ohjaus perustuu lainsäädäntöön, toimilupapäätöksiin sekä ministeriön, ammattikorkeakoulujen ja ammattikorkeakoulujen ylläpitäjien väliseen tavoitesopimusmenettelyyn (ks. luku 5.2.1). Ammattikorkeakoulujen toimiluvat uudistettiin vuoden 2014 alusta vauhdittamaan ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista ja toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Valtioneuvoston antamassa toimiluvassa määritellään ammattikorkeakoulun koulutusvastuista ja muista toiminnan edellytyksistä. Ammattikorkeakoulujen rahoituksessa siirrytään tulosperustaiseen rahoitusmalliin. Toimiluvassa varmistetaan myös laadunhallinnan menettelytavat ja prosessit. Ammattikorkeakoulujen rahoitus määräytyy toiminnan laajuuden, laadun ja vaikuttavuuden perusteella.

Lainsäädännön perusteella kaikilla korkeakouluilla on itsehallinto ja sen mukainen tehtävä ja vastuu koulutuksen järjestämisestä ja laadusta. Ammattikorkeakoululain mukaan korkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta, jatkuvasta kehittämisestä ja osallistua määräväläin ulkopuoliseen laatujärjestelmän auditointiin. Jokainen korkeakoulu voi rakentaa omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivan laatujärjestelmän. Näin ollen korkeakoulu päättää ja vastaa itse laadunhallinnan erityistavoitteista, käytettävistä menetelmistä ja niiden kehittämisestä.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus aloittaa toimintansa vuoden 2014 toukokuussa. Arviointikeskuksen perustaminen korostaa koulutuksen ulkopuolisen arviointitoiminnan riippumatonta asemaa. Korkeakoulujen arviointijaos toimii arviointineuvoston yhteydessä korkeakoulujen arviointeja koskevan asiantuntemuksen ja eurooppalaisen laadunvarmistuksen kriteereiden turvaamiseksi. Laatujärjestelmien auditointi on yksi arviointineuvoston toteuttamista arviointitehtävistä. Sen tavoitteena on tukea korkeakoulujen laatutyötä sekä todentaa Suomen kansallisen ja korkeakoulutasoisen laadunhallinnan pätevyys ja johdonmukaisuus. Auditointimalli on rakennettu eurooppalaisten laadunhallintaperiaatteiden mukaisesti, jolloin se edistää näiden periaatteiden siirtymistä ja soveltamista suomalaisten korkeakoulujen laadunhallinnassa.



Ulkoisen ohjauksen kannalta keskeisiä toimijoita ovat ammattikorkeakoulun kumppanit ja sidosryhmät. Ammattikorkeakoulun kumppanit on ryhmitetty strategisiin kumppaneihin, avainkumppaneihin ja toiminnallisiin kumppaneihin. Erityisesti strategisilla kumppaneilla ja sidosryhmillä on keskeinen merkitys koko ammattikorkeakoulun toiminnalle. Avain- ja toiminnalliset kumppanuudet korostuvat keskusten toiminnan ohjauksessa.

Keskeisten kumppanien ja sidosryhmien linjaukset on huomioitu ammattikorkeakoulun strategisissa valinnoissa. Ammattikorkeakoulun henkilöstö on aktiivisesti mukana vaikuttamassa alueen kehittämislinjauksiin ja ammattikorkeakoulu on aloitteellinen monissa alueen kannalta tärkeissä kehityshankkeissa.

Kuvio 2. Korkeakoulujen kansallinen laadunvarmistusjärjestelmä



### 3 STRATEGINEN PERUSTA

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiatyön keskeisiä lähtökohtia ovat eurooppalaisen korkeakouluysteistyön tiivistyminen, korkeakoulujärjestelmän rakenteellinen kehittäminen sekä toiminta-alueen ja maakunnan keskuskaupungin Joensuun tulevaisuuden ennakoitavat tarpeet.

Ammattikorkeakoulun strategisen perustan muodostaa Karelia-ammattikorkeakoulun strategia vuosille 2013–2017 sekä vuosittaiset tavoitesopimukset (TASO).

#### 3.1 Karelia-ammattikorkeakoulun strategia 2013–2017

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiassa määritellään korkeakoulun tahotila. Strategia ohjaa henkilöstön toimintaa, päätöksentekoa, sisäistä ja ulkoista yhteistyötä sekä kumppaneiden valintaa. Strategiassa esitetyt linjaukset perustuvat valtakunnallisiin linjauksiin ja vaatimuksiin, nykytila-analyysiin, maakunnan ja Joensuun kaupunkiseudun kehittämistarpeisiin, sekä toimintaympäristön tarpeisiin, vaatimuksiin ja muutosten ennakointiin. Strategia laaditaan osallistavana prosessina sisäisissä seminaareissa, koulutuspäivillä sekä yhteistyökumppaneille tarkoitetuissa seminaareissa.

Ammattikorkeakoulun strategiset linjat ja kehittämistoimet on tiivistetty oheiseen tulokortin esitystapaa noudattavaan kuvioon (kuvio 4).

Karelia-ammattikorkeakoulu  
– aluetta palveleva, laadukas ja työelämäläheinen

#### Näkymä 2017

Karelia-ammattikorkeakoulu on arvostettu ja vetovoimainen korkeakouluysteistö, josta valmistuu osaavia ammattilaisia. Kehitämme aluetta vastuullisena yhteistyökumppanina ja toimimme aktiivisesti sekä kansallisissa että kansainvälisissä verkostoissa. Tuloksemme ovat ammattikorkeakoulujen parhaimmistoa.



Kuvio 4. Karelia-ammattikorkeakoulun strategiakartta 2013–2017

ISAT-intrasivusto »  
Karelian strategian -intrasivusto »

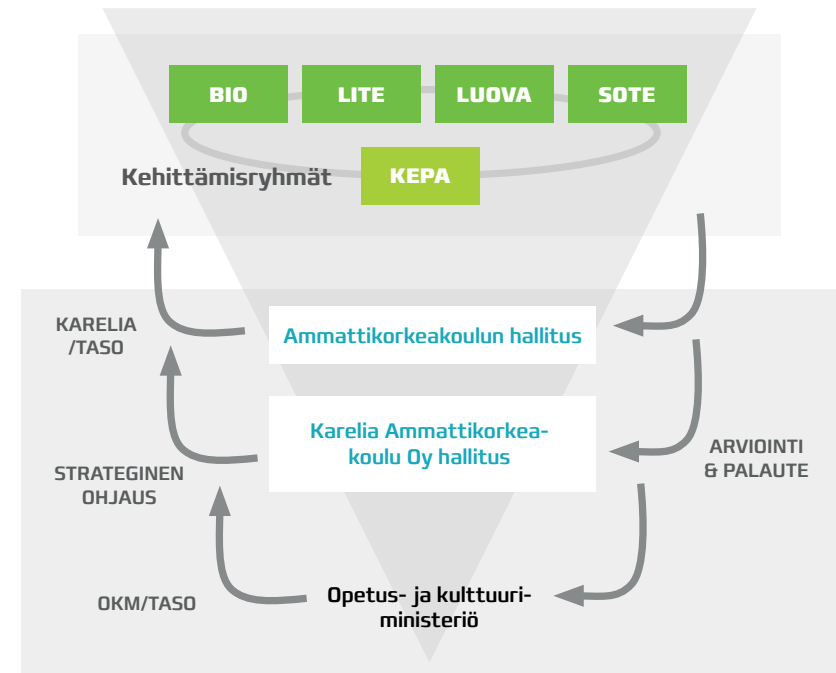
## 4 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Karelia-ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehittämistehtävä ja palvelutoiminta. Karelia-ammattikorkeakoulu on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Ylin päätösvalta on osakeyhtiölain mukaisella yhtiökokouksella. Yhtiökokous valitsee osakeyhtiön hallituksen, joka vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä. Yhtiöllä on osakeyhtiön hallituksen valitsema toimitusjohtaja, joka toimii myös Karelia-ammattikorkeakoulun rehtorina.

Ammattikorkeakoululla on sisäisissä asioissa itsehallinto. Ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori siten kuin asiasta on erikseen säädetty ammattikorkeakoululaissa.

Karelia-ammattikorkeakoulu jakautuu Kehittämis- ja palvelukeskukseen sekä neljään koulutus- ja tutkimuskeskukseen: Biotalouden keskus (Bio), Liiketalouden ja tekniikan keskus (Lite), Luovan talouden keskus (Luova) sekä Sosiaali- ja terveysalan keskus (Sote). Koulutus- ja tutkimuskeskuksen toiminnasta vastaa johtaja, jonka alaisina toimivat koulutus- ja kehittämisspäälliköt ovat keskuksen henkilöstön esimiehiä. Kehittämis- ja palvelukeskus koostuu yhdeksästä palveluyksiköstä: henkilöstö-, kieli-, kirjasto-, laskenta-, opiskelija-, tietohallinto-, toimitila-, tutkimus- ja kansainvälistymis- sekä työelämäpalveluista ja rehtorin toimistosta, joilla on jokaisella tulosvastuullinen esimies. Toimivallan jako ammattikorkeakoulussa määrittyy tarkemmin toimintasäännön perusteella.

Ammattikorkeakoulun keskeisiin toimintoihin liittyvillä kehittämisryhmillä on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteon valmistelussa. Kehittämisryhmiä ovat johtoryhmä, laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä, TKI-ryhmä sekä palvelujen ja aluekehittämisen kehittämisryhmä. Keskuksissa toimivat tiimit kytkeytyvät ammattikorkeakoulun kehittämisryhmiin (kuvio 5).



Kuvio 5. Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio

## 5 TOIMINNAN SUUNNITTELU

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnan ohjauksen keskeisiä osa-alueita ovat strategiatyö, opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimusmenettely (OKM/TASO) ja ammattikorkeakoulun sisäinen tavoitesopimusmenettely (KARELIA/TASO). Tämän lisäksi ammattikorkeakoulussa on paljon eri toimintoihin liittyviä suunnittelukäytäntöjä, jotka on kuvattu kunkin toiminnon prosessikuvausten yhteydessä.

### 5.1 Strategiatyö

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiatyö käynnistyi toimilupahakemuksen laadintyön yhteydessä 1990-luvun puolivälissä. Sen jälkeen ammattikorkeakoulun strategia on uudistettu noin viiden vuoden välein.

Ammattikorkeakoulun strategisen perustan muodostaa Karelia-ammattikorkeakoulun strategia vuosille 2013–2017 ja strategiaa täydentävät vuosittaiset tavoitesopimukset (TASO).

### 5.2 Tavoitesopimusmenettely

#### 5.2.1 Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimusmenettely

Opetus- ja kulttuuriministeriö, ammattikorkeakoulut ja ammattikorkeakoulujen ylläpitäjät sopivat ammattikorkeakouluille asetettavista tavoitteista nelivuotisissa tavoitesopimuksissa (OKM/TASO-sopimus). Tällä hetkellä voimassa oleva sopimus on neuvoteltu vuosille 2013–2016. Sopimuksissa määritellään ammattikorkeakoulujen yhteiset kehittämistavoitteet, ammattikorkeakoulun profiili, tehtävä ja painoalat, rahoituksen perustana olevat laskennalliset opiskelijamäärät sekä tutkinto- ja muut tulostavoitteet.

Koko sopimuskautta koskevien asioiden lisäksi vuosittain päätetään hankke- ja tuloksellisuusrahoituksesta sekä uusista ja lopetettavista koulutusohjelmista. Jatkossa tavoitesopimusneuvotteluja ei käydä enää vuosittain. Ministeriö tekee arviointivierailuja korkeakouluihin sekä tarvittaessa käydään myös ministeriön ja korkeakoulun välisiä neuvotteluja.

Karelia-ammattikorkeakoulun säännöt »  
Strategisen johtamisen ja ohjauksen -intrasivusto »

#### 5.2.2 Karelian sisäinen tavoitesopimusmenettely

KARELIA/TASO-prosessi on Karelia-ammattikorkeakoulun vuosittain toistuva sisäinen toiminnan suunnittelun prosessi. Sen tuloksena syntyy Karelia/TASO-sopimus, joka hyväksytään ammattikorkeakoulun hallituksessa. Sopimus koostuu

- 1) koko ammattikorkeakoulua koskevista tavoitteista ja kehittämiskohteista
- 2) koulutus- ja tutkimuskeskusten tavoitesopimuksista sekä
- 3) kehittämis- ja palvelukeskusta koskevasta tavoitesopimuksesta.

Sopimuksen perustana ovat Karelian strategia ja OKM/TASO-sopimus.

Koko ammattikorkeakoulua koskevat yhteiset tavoitteet ja keskusten tavoitteet on jäsenetty tasapainotetun tuloskortin (BsC) näkökulmia soveltaen strategian tavoitteiksi. Strategian ja OKM/TASO-sopimuksen pohjalta on määritelty strateginen mittaristo, jonka perusteella toiminnan tuloksia seurataan.

Kehittämis- ja palvelukeskuksen toimintaa linjaa tavoitesopimus. Siinä sovi- taan kehittämis- ja palvelukeskuksen eri yksiköiden tehtävistä ja palveluista, laatutavoitteista, keskeisistä kehittämiskohteista sekä seuranta- ja arvioin- timenettelyistä.

KARELIA/TASO-sopimuksen valmistelu ajoittuu syyskaudelle. Prosessi koostuu ammattikorkeakoulun yhteisten tavoitteiden työstämisestä elokuussa, keskusten sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen eri yksiköiden sopimusesitysten laadinnasta syys-lokakuussa, sopimusneuvotteluista loka-marraskuussa sekä sopimuksen koostamisesta ja hyväksymisestä mar- ras-joulukuussa.

Strategiatyön prosessikuvaus »  
Toiminnan suunnittelun ja arvioinnin prosessikuvaus »  
OKM/TASO-intrasivusto »

## 6 TOIMINTAPROSESSIT

Prosessikuvausten avulla kuvataan organisaation toimintatapoja, mikä auttaa järjestämään yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Prosessien kehittäminen liittyy organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Prosessien pohjana ovat arvot ja näkymä sekä strategia ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Prosessin kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun, sujuvuuden ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen.

Karelia-ammattikorkeakoulun prosessit on jaoteltu ydintoimintojen prosesseihin, strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseihin sekä palveluyksiköiden työohjeisiin (kuvio 6).



Kuvio 6. Karelia-ammattikorkeakoulun prosessikartta

Ydintoimintojen sekä strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseista on laadittu prosessikaaviot sekä kirjalliset toiminta- ja työohjeet. Toimintaohje kuvaa ja täydentää sanallisesti prosessikaavion esitystä. Prosessien keskeisistä osa-alueista on laadittu tarkentavia työohjeita, jotka on linkitetty toimintaohjeisiin. Palveluyksiköiden toiminnot on kuvattu pääosin työohjeilla.

Prosessit on kuvattu ensisijaisesti asiakkaiden näkökulmasta tavoitteena sujuvan toiminnan ja palvelun varmistaminen. Kuvauksissa on pyritty yksinkertaisuuteen ja pelkistämiseen. Niissä ei kuvata toiminnan kaikkia yksityiskohtia, vaan keskitytään niihin toimintoihin, jotka ovat ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta keskeisiä. Keskukset voivat tarvittaessa tarkentaa ohjeistusta omien tarpeidensa perusteella. Prosessikartan ja käsitteiden perustana ovat Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) suositukset, joita on sovellettu ammattikorkeakoulun käyttöön sopiviksi.

Jokaisella ydintoiminnolla (strateginen johtaminen ja ohjaus, koulutus, TKI-toiminta ja palvelutoiminta ja aluekehittäminen) on kokonaisuudesta vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastuualueensa prosessit. Lisäksi jokaisella yksittäisellä prosessilla on vastuuhenkilö, joka vastaa prosessin kuvaamisesta, toimivuuden arvioinnista ja kehittämisestä. Kunkin ydintoiminnan prosesseja käsitellään laadintavaiheessa ja niiden toimivuutta arvioidaan kunkin aihealueen kehittämisryhmässä.

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti, minkälaisista osaprosesseista ammattikorkeakoulun eri prosessikokonaisuudet muodostuvat.

### 6.1 Ydintoiminnot

Karelia-ammattikorkeakoulun ydintoimintoja ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioitoiminta (TKI-toiminta) sekä palvelutoiminta ja aluekehittäminen.

### 6.1.1 Koulutustoiminta

Koulutustoiminnan prosesseista vastaa kokonaisuudessaan vararehtori, joka hyväksyy koulutustoiminnan prosessit.

---

#### KOULUTUSTOIMINNAN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

##### Koulutustoiminnan suunnittelu

» Biotalouden keskuksen johtaja Ulla Asikainen

##### Opiskelijavalinta

» opiskelijapalvelujen päällikkö Hilikka Korhonen

##### Opetus ja ohjaus

» kielipalvelujen päällikkö Marjo Piironen

### 6.1.2 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminnan) prosessien hyväksymisestä vastaa tutkimus- ja kehittämisjohtaja.

---

#### TKI-TOIMINNAN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

##### TKI-toiminnan koordinointi ja arviointi

» tutkimus- ja kehittämisjohtaja Anne Ilvonen

##### TKI-toiminnan suunnittelu

» hankekoordinaattori Marika Turkia

##### TKI-toiminnan toteutus

» koulutus- ja kehittämis-päällikkö Tuomas Lappalainen

Koulutustoiminnan prosessit »  
TKI-toiminnan prosessit »

### 6.1.3 Palvelutoiminta ja aluekehittäminen

Palvelutoiminnan ja aluekehittämisen prosessit hyväksyy suunnittelujohtaja.

---

#### PALVELUTOIMINNAN JA ALUEKEHITTÄMISEN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

##### Palvelutoiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi

» työelämäpalvelujen päällikkö Harri Mikkonen

### 6.2 Strateginen johtaminen ja ohjaus

Strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessien hyväksymisestä vastaa rehtori.

---

#### STRATEGISEN JOHTAMISEN JA OHJAUKSEN PROSESSIT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:

##### Strategiatyö, suunnittelu, seuranta ja arviointi

» suunnittelujohtaja Lasse Neuvonen

##### Päätösten valmistelu ja toimeenpano

» hallinnon suunnittelija Pia Hakulinen

##### Talouden suunnittelu ja seuranta

» hallinto- ja talousjohtaja Eero Elsinen

##### Henkilöstöjohtaminen

» henkilöstöpäällikkö Jaana Tolkki

##### Kumppanuuksien johtaminen

» suunnittelujohtaja Lasse Neuvonen

Palvelutoiminnan ja aluekehittämisen prosessit »

### 6.3 Palveluyksiköiden ohjeistukset

Palveluyksiköiden ohjeistukset on kuvattu kehittämis- ja palvelukeskuksen yksikön intrasivustojen yhteydessä. Ohjeistusten hyväksymisestä vastaavat kunkin yksikön vetäjän esimiehet.

---

#### **PALVELUYKSIKÖT JA NIIDEN VASTUUHENKILÖT:**

##### **Henkilöstöpalvelut**

- » henkilöstöpäällikkö Jaana Tolkki

##### **Kielipalvelut**

- » kielipalvelujen päällikkö Marjo Piironen

##### **Kirjastopalvelut**

- » kirjasto- ja tietopalvelupäällikkö Kari Tiainen

##### **Laskentapalvelut**

- » laskentapäällikkö Anneli Liukkonen

##### **Opiskelijapalvelut**

- » opiskelijapalvelujen päällikkö Hilka Korhonen

##### **Rehtorin toimisto**

- » rehtori Petri Raivo

##### **Tietohallintopalvelut**

- » tietohallintopäällikkö Olavi Pesonen

##### **Toimitilapalvelut**

- » toimitilapäällikkö Matti Hyppänen

##### **Tutkimus- ja kansainvälistymispalvelut**

- » tutkimus- ja kehittämisjohtaja Anne Ilvonen

##### **Työelämäpalvelut**

- » työelämäpalvelujen päällikkö Harri Mikkonen

## 7 TOIMINNAN ARVIOINTI

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnan arviointi koostuu ulkoisista arvioinneista, palautejärjestelmien avulla ja muulla tavoin kerättävästä palaute-tiedosta sekä sisäisistä arvioinneista.

### 7.1 Ulkoiset arvioinnit

Karelia-ammattikorkeakoulu on osallistunut säännöllisesti ulkoisiin arviointeihin. Ammattikorkeakoulu tai sen yksiköt ovat osallistuneet lukuisiin koulutusala- tai teema-arviointeihin. Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamiin koulutuksen laatuysikkö- ja aluekehitysvaikutuksen huippuyksikköarviointeihin Karelia on osallistunut säännöllisesti. Korkeakoulujen arviointineuvosto auditoi Karelia-ammattikorkeakoulun laatu-järjestelmän syksyllä 2011. Karelia saavutti erinomaisen tuloksen. Ammattikorkeakoulun laadunhallinta on auditoinnin perusteella edistyneellä tasolla.

### 7.2 Palautejärjestelmät

Karelia-ammattikorkeakoulun palautejärjestelmät kattavat opiskelijoilta, työeläältä ja henkilöstöltä kerättävän palautteen. Palautteen keräämisessä hyödynnetään ammattikorkeakoulussa kehitettyjä sähköisiä palautejärjestelmiä. Opiskelijapalautteet kerätään ammattikorkeakoulun oman opiskelijapalautejärjestelmän (Karelia/OPALA), opintojaksopalautejärjestelmän sekä valtakunnallisen OPALA-ohjelman kautta. Opiskelijapalautetta on kerätty systemaattisesti lukuvuodesta 1999–2000 lähtien. Henkilöstöpalautetta (HEPALA) on kerätty säännöllisesti vuodesta 2001 ja työelämäpalautetta (TYPALA) vuodesta 2005 alkaen (kuvio 7).

Palautetiedon yhteenvedo tehdään vuosittain maaliskuussa. Kerran vuodessa toteutettavat kyselyt ajoittuvat tammi–helmikuulle. Työelämäpalautekysely toteutetaan kerran vuodessa. Palautteen keruu valmistuvien opiskelijoiden osalta on jatkuvaa. Palautetiedon yhteenvedon laadinnan jälkeen tuloksia käsitellään palautetta antaneiden kanssa, kyselyjen tulokset analysoidaan ja

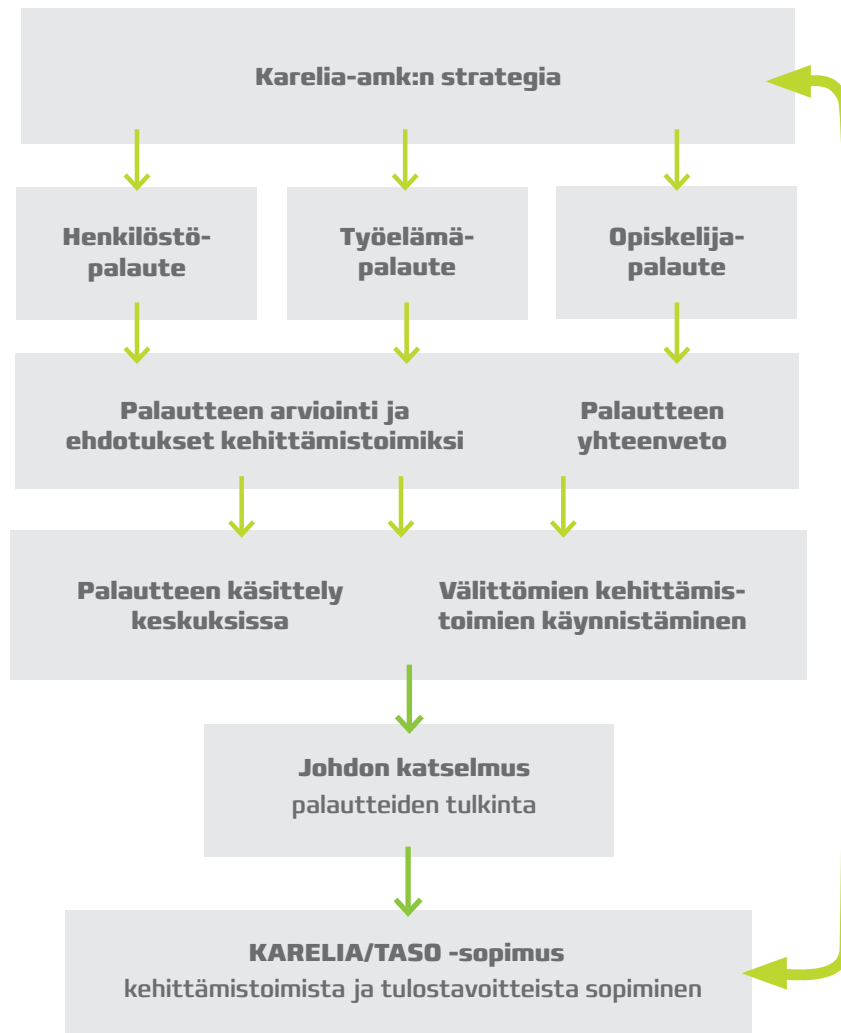
niiden perusteella päätetään käynnistettävistä kehittämistoimista. Palautteen perusteella tapahtuvan kehittämisen lähtökohtana on läheisyysperiaate. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelmat pyritään ratkaisemaan mahdollisimman lähellä toimintaa. Palautetiedon tulkinta tapahtuu johdon katselmuksen yhteydessä (kuvio 7).

Järjestelmien kautta tulevan palautteen lisäksi välittömällä palautteella on tärkeä merkitys toiminnan kehittämisessä. Välitöntä palautetta käsitellään ammattikorkeakoulun johtoryhmässä, keskusten johtotiimeissä sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen kokouksissa.

Edellä mainittujen palautejärjestelmien lisäksi ammattikorkeakoulussa kerätään säännöllisesti palautetta eri toiminnoista (mm. kirjastopalvelut ja tietohallintopalvelut). Näiden palautteiden keruu ja käsittely on kuvattu kunkin toiminnon ohjeistuksen yhteydessä.

#### 7.2.1 Opiskelijapalaute (OPALA)

Opiskelijapalautteen keräämiseen ammattikorkeakoululla on käytössä systemaattiset ja koko opiskeluprosessin kattavat palautejärjestelmät. Palautteet koostuvat opintojaksokohtaisesta palautteesta sekä ammattikorkeakoulun yhteisestä kerran vuodessa kaikilta tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskelevilta opiskelijoilta kerättävästä opiskelijapalautteesta (KARELIA/OPALA-palaute). OPALA-palaute sisältää kolme kyselyä siten, että ensimmäisen vuoden opiskelijat vastaavat tulokyselyyn, toisen ja kolmannen vuoden opiskelijat vastaavat opintojen keskivaiheen kyselyyn sekä valmistumassa olevat opiskelijat vastaavat OKM:n lähtökyselyyn (OKM/OPALA). Ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa on käytössä tulo- ja lähtökysely, erikoistumisopinnoissa lähtökysely sekä opintojaksopalaute avoimen ammattikorkeakoulun opinnoissa. Kyselyillä kerätään palautetta opetussuunnitelmista, koulutuksen toteutuksesta, oppimisen ohjauksesta ja arvioinnista sekä osaamisen kehittymisestä. Saatua palautetta hyödynnetään kehitettäessä ammattikorkeakoulun ja keskusten toimintoja.



Kuvio 7. Palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Lukuvuosi- ja opintojaksopalauteen lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus antaa avointa palautetta Pakki-portaalissa ja suoraa palautetta kenelle tahansa toiminnasta vastuussa olevalle. Edellä mainittujen palautekäytäntöjen lisäksi ammattikorkeakoulun opiskelijoilta kerätään säännöllisesti tukipalveluihin liittyvää palautetta.

### 7.2.2 Työelämäpalaute [TYPALA]

Työelämäpalautekyselyjen tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää ammattikorkeakoulun ja työelämän välisen yhteistyön toimivuutta opintoihin liittyvässä harjoittelussa, opinnäytetyössä, opiskelijaprojekteissa sekä TKI- ja palvelutoiminnassa. Kyselyjen tulosten perusteella esille tulleiden kehittämiskohteiden täsmentäminen tapahtuu ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyökumppaneiden tapaamisissa.

### 7.2.3 Henkilöstöpalaute [HEPALA]

Henkilöstöpalautea kerätään vuosittain työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Kyselyllä kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä työn sisältöön, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen, kehittymisen tukeen sekä työhyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviin asioihin.

## 7.3 Sisäiset arvioinnit

Johdon katselmus ja sisäinen auditointi ovat sisäisten arviointitoimintojen käytäntöjä. Tämän lisäksi toteutetaan muutaman vuoden välein strategian toteutumisen itsearviointi sekä laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi.

### 7.3.1 Strategian itsearviointi

Ammattikorkeakoulun strategian toteutumista arvioidaan jatkuvasti säännöllisesti toistuvien toiminnanohjauksen käytäntöjen yhteydessä (ks. luku 1.2). Strategiakauden puolivälissä suoritetaan laaja strategian toteutumisen itsearviointi. Sen perusteella arvioidaan strategian toteutumista ja tehdään ratkaisuja tarvittavista muutoksista strategiakauden loppujakson painotuksiin.



### 7.3.2 Laatujärjestelmän sisäinen auditointi

Ammattikorkeakoulussa toteutetaan laatujärjestelmän sisäisiä auditointeja, joiden tavoitteina on:

- » saada kokonaiskuva Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämistarpeista
- » vahvistaa henkilöstön ja opiskelijoiden laatuhyönteistä
- » tukea laatuhyönteistä jalkauttamista
- » valmistautua laadunhallinnan ulkoiseen auditointiin.

### 7.3.3 Johdon katselmus ja toimintakertomus

Johdon katselmus on ammattikorkeakoulun vuosittain toistuva toiminnan arviointikäytäntö. Sen tavoitteena on muodostaa tiivis kokonaiskuva ammattikorkeakoulun edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista sekä arvioida toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Johdon katselmus koostuu keskusten laatimasta itsearviointista ja niiden pohjalta keskuksissa toteutetuista katselmustilanteista.

Johdon katselmuksesta laaditaan katselmustilanteessa tiivis raportti. Raportti koostuu koko ammattikorkeakoulun yhteenveto-osiosta ja keskuskohtaisista osista. Tuloksia käsitellään välittömästi katselmuksen jälkeen keskusten henkilöstökokouksissa ja ammattikorkeakoulun strategiapäivässä toukokuussa. Johdon katselmuksen tuloksia ja niiden pohjalta toteutettuja kehittämistoimia käsitellään seuraavan vuoden toiminnan suunnittelun yhteydessä (KARELIA/TASO). Johdon katselmuksen toteuttaminen on kuvattu osana toiminnan suunnittelun prosessia.

Ammattikorkeakoulussa laaditaan vuosittain toimintakertomus, johon on koottu katsaus edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista.

---

Sisäisen laatuauditoinnin intrasivusto »  
Johdon katselmuksen intrasivusto »  
Toimintakertomus intrasivusto »

## 8 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Karelia-ammattikorkeakoulun kehittämistarpeet voidaan jakaa koko ammattikorkeakoulua koskeviin, yksikkökohtaisiin sekä yksittäiseen työntekijään tai henkilöstöryhmään liittyviin haasteisiin. Koko ammattikorkeakoulua koskevan pitkäjänteisen kehittämisen pohjana ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmitut tavoitesopimukset, strategiset valinnat, valitut kehittämiskohteet ja niiden toteutumisen säännöllinen seuranta ja arviointi sekä vuosittain toteutettava johdon katselmus ja sisäinen auditointi. Koko ammattikorkeakoulun kannalta keskeiset kehittämistoimet kirjataan vuosittain laadittavaan sisäiseen KARELIA/TASO-sopimukseen, jossa linjataan kehittämiskohteet koko strategiakaudelle.

KARELIA/TASO-sopimuksen koko ammattikorkeakoulua koskevaan osioon kirjataan ydintoimintojen (koulutus, TKI-toiminta, palvelutoiminta ja aluekehittäminen sekä strateginen johtaminen ja ohjaus) ja keskusten keskeiset kehittämiskohteet. Kehittämisryhmien vetäjät vastaavat ydintoimintojen toteuttamisesta ja keskusten johtajat omien yksikköjensä osalta sovittujen kehittämistoimien toteuttamisesta. Kehittämisryhmät laativat vuosittain toimintasuunnitelmat, jotka käydään läpi johtoryhmässä.

Keskusten kehittämistoimet konkretisoituvat KARELIA/TASO-sopimuksen keskuskohtaisessa osiossa. Koko ammattikorkeakoulua koskevalle strategiakortille kirjataan koko organisaatiota koskevat strategiset kehittämishankkeet. Hankkeille valitaan vastuuyksiköt, jotka vastaavat toimenpiteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä varmistetaan niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Monet strategisista kehittämishankkeista jatkuvat usean vuoden ajan. Keskeisten kehittämistoimien toteutumista arvioidaan johtoryhmässä ja vuosittain toteutettavan johdon katselmuksen yhteydessä.

KARELIA/TASO-sopimus luo perustan myös koulutus- ja tutkimuskeskusten sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen yksikköjen kehittämistoimille. Tämän lisäksi yksiköiden työryhmissä ja tiimeissä käsitellään säännöllisesti seurattavia tunnuslukuja ja saatua palautetta ja ryhdytään tarvittaessa kehittämistoimiin.

Yksilötasolla toimintaa ja osaamista arvioidaan sekä sovitaan kehittämistavoitteista vuosittain toteutettavissa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut käydään samanaikaisesti koko organisaatiossa yhtenäisen ohjeistuksen mukaisesti. Yksilökeskustelujen jälkeen keskustelujen yhteenvedoa käsitellään esimiehen johdolla ryhmä-/yksikkötasolla.

---

KARELIA/TASO-sopimusten intrasivusto »  
Karelian kehityskeskusteluohjeistus »  
Kehittämisryhmien toimintasuunnitelmat »

## LAADUNHALLINNAN VASTUUT | Liite 1.

VASTUUHENKILÖ-/ VASTUUTAHO	LAADUNHALLINTAAN LIITTYVÄ VASTUU
Rehtori Johtoryhmä	Kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksista sekä laadusta ja sen kehittämisestä.
Suunnittelujohtaja Laatukoordinaattori	Vastuu laatujärjestelmän kehittämisestä ja sen mukaisten toimien toteuttamisesta sekä laadunhallintaan liittyvästä viestinnästä.
Laaturyhmä	Vastuu laadunhallinnan suunnittelusta ja organisoinnista sekä laatutyöosaamisen kehittämisestä.
Kehittämisyhmien puheenjohtajat / Kehittämisyhmät	Vastuu oman vastualueensa <ul style="list-style-type: none"> <li>» toiminnan laadun ja laadunhallinnan kehittämisestä</li> <li>» yhteisten prosessikuvausten/ohjeistusten laadinnan ja arvioinnin koordinoinnista</li> <li>» laatu palautteiden käsittelystä, palautteen palautteiden laadinnasta ja palautteista tiedottamisesta</li> <li>» koko ammattikorkeakoulua koskevien kehittämistoimien koordinoinnista</li> </ul>
Keskusten johtajat Kehittämisen- ja palvelukeskuksen palveluyksiköiden vetäjät	Vastuu oman yksikkönsä <ul style="list-style-type: none"> <li>» toiminnan tuloksista ja laadusta</li> <li>» laatujärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta</li> <li>» laatu palautteiden käsittelystä, palautteen palautteiden laadinnasta ja palautteista tiedottamisesta</li> <li>» kehittämistoimien käynnistämisestä</li> <li>» henkilöstön ja opiskelijoiden laatu tietoisuuden kehittämisestä</li> <li>» vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä</li> </ul>

## LAADUNHALLINNAN VASTUUT | Liite 1.

VASTUUHENKILÖ-/ VASTUUTAHO	LAADUNHALLINTAAN LIITTYVÄ VASTUU
Keskusten koulutus- ja kehittämisspäälliköt/keskusten tiimit	Vastuu oman vastualueensa <ul style="list-style-type: none"> <li>» prosessien jalkauttamisesta</li> <li>» kehittämistoimien koordinoinnista</li> </ul>
Prosessien/ohjeistusten vastuuhenkilöt	Vastuu prosessin kuvaamisesta/ohjeistuksen laadinnasta ja päivittämisestä Karelia-intrassa ja Pakki-opiskelijaportalissa sekä toiminnan kehittämisestä omalla vastualueellaan.
Prosessien hyväksyjät	Jokaisella ydintoiminnalla (strateginen johtaminen ja ohjaus, koulutus, TKI-toiminta sekä palvelutoiminta ja aluekehittäminen) ja tukipalvelulla on kokonaisuudesta vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastualueensa prosessikuvaukset/ohjeistukset. Hyväksyjä vastaa myös kehittämisessä tarvittavien resurssien varaamisesta.
Opiskelijakunta POKA	Opiskelijakunta vastaa opiskelijoiden laatu tietoisuuden kehittämisestä ja edustajien nimittämisestä päätöksentekoon sekä kehittämisryhmiin, keskusten tiimeihin ja muihin työryhmiin.
Karelian henkilöstö ja opiskelijat	Vastuu <ul style="list-style-type: none"> <li>» oman työn laadusta ja sen kehittämisestä</li> <li>» omasta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä</li> <li>» rakentavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta</li> <li>» osallistumisesta oman työ-/opiskeluyhteisön kehittämiseen</li> </ul>

## LAADUNHALLINNAN JA TOIMINNANOHJAUKSEN KÄSITTEITÄ | Liite 2.

Auditointi	Auditointi on riippumatonta ulkopuolista toimintaa, jossa selvitetään, onko laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Suomen korkeakoulujen tulee osallistua määrävälein laadunvarmistusjärjestelmän ulkoiseen auditointiin. Korkeakoulujen arviointikeskus vastaa auditointien toteuttamisesta toukokuusta 2014 lähtien.
Laatu	Ammattikorkeakoulun näkökulmasta laatu tarkoittaa tarkoituksenmukaista toimintaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Opiskelijoiden/asiakkaiden näkökulmasta laatu merkitsee sitä, että ammattikorkeakoulun opetus ja palvelut vastaavat annettuja laatulupauksia sekä palvelun käyttäjien odotuksia ja tarpeita.
Korkeakoulujen arviointineuvosto www.kka.fi	Riippumaton opetus- ja kulttuuriministeriön yhteydessä toimiva asiantuntijaelin, joka avustaa korkeakouluja ja ministeriötä korkeakoulujen arvioinneissa. Toimikaudeksi kerrallaan nimitetyn neuvoston jäsenet edustavat yliopistoja, ammattikorkeakouluja, opiskelijoita ja työelämää. Neuvoston päätökset valmistelee ja toimeenpanee sihteeristö, jota johtaa pääsihteeristö.
Johdon katselmus	Karelia-amk:ssa vuosittain toistuva arviointikäytäntö, jonka tavoitteena on arvioida ammattikorkeakoulun edeltävän vuoden toimintaa ja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.
Laadunhallinta	Laadunhallinta tarkoittaa niitä menettelytapoja, joiden avulla korkeakoulu turvaa ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua.
Laatujärjestelmä	Laadunvarmistuksen organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista, prosesseista ja resursseista koostuva kokonaisuus.
Laatukäsikirja	Laadunvarmistusjärjestelmän rakennetta ja toimintoja kuvaava asiakirja.
Laatutyö	Laatutyö koostuu laadunhallinnasta ja laatujärjestelmän kehittämisestä.
OKM/TASO	Korkeakoulun sekä opetus- ja kulttuuriministeriön välinen tavoitesopimus, jolla sovitaan korkeakoulun profiilista, tulostavoitteista, kehittämisen painopisteistä ja rahoituksesta.
Palautteen palaute	Palautteen palautteessa palautteen saanut henkilö/korkeakoulun yksikkö antaa palautteen antajalle vastalpalautteen eli oman tulokintansa palautteesta ja sen edellyttämistä kehittämistoimista.

## LAADUNHALLINNAN JA TOIMINNANOHJAUKSEN KÄSITTEITÄ | Liite 2.

KARELIA/TASO	Karelia-amk:ssa vuosittain toistuva sisäisen toiminnan suunnittelun prosessi, jonka tuloksen syntyy KARELIA/TASO-sopimus. Sopimuksessa määritellään koko ammattikorkeakoulun sekä keskus- tulos- ja kehittämistavoitteet.
Prosessi	Sarja toisiinsa liittyviä ja toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi tai palveluiksi. Prosessikuvaus on toiminnan ymmärtämiseksi ja ohjeistamiseksi tehty sanallinen ja usein myös graafinen kuvaus toiminnasta.
Prosessikaavio	Prosessin toimintojen graafinen kuvaus, joka havainnollistaa toimintojen vastuita, järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia.
Prosessikartta	Karelia-amk:n tärkeimpiä prosesseja ja niiden välisiä suhteita havainnollistava graafinen kuvaus.
Prosessin hyväksyjä	Ydintoimintojen ja tukipalvelujen prosessikokonaisuuden vastaava omistaja, joka hyväksyy oman vastuualueensa prosessit ja ohjeistukset.
Prosessin vastuuhenkilö	Prosessin kuvaamisesta, toimivuuden arvioinnista ja kehittämisestä vastaava henkilö.
Toimintaohje	Prosessikaavio kuvaa ja täydentää sanallisesti prosessikaavion graafista esitystä.
Strategiakortti	Karelia-amk:n tavoitteet on jäsenetty tasapainotetun strategiakortin näkökulmia soveltaen. Karelia-amk:n tuloskortilla käytettyjä näkökulmia ovat vastuullinen ja tulokellinen toiminta, tyytyväiset opiskelijat ja asiakkaat, sujuva yhteistyö ja asiantunteva henkilöstö.
Työohje	Prosessin keskeisiä osa-alueita kuvaava yksityiskohtainen, toimintaohjeeseen linkitetty ohjeistus.
Vuosikello	Karelia-amk:n toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen toimintojen vuosittaista ajoittumista kuvaava kaavio.
Ydintoiminto	Organisaation toiminnan kannalta keskeinen ja suoraan ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen liittyvä kokonaisuus. Karelia-amk:n ydintoimintoja ovat koulutus, TKI-toiminta sekä maksullinen palvelutoiminta ja aluekehittäminen.

## LAATUKÄSIKIRJA

Karelia-ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laatujärjestelmää, vaan laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua. Tällä ratkaisulla laadunhallinnasta on pyritty tekemään luonteva osa ammattikorkeakoulun normaalia, päivittäistä toimintaa.

Ammattikorkeakoulun laadunhallinta perustuu Demingin jatkuvan parantamisen syklin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva sykli, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Demingin syklin osa-alueiden lisäksi laadunhallinnan keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta ja johtamisjärjestelmä.

Laatukäsikirjassa on kuvattu ammattikorkeakoulun keskeiset toiminnot. Käsikirjan sisältö on jäsennetty edellä mainittujen laadunhallinnan elementtien pohjalta. Laatukäsikirjan sähköinen versio on ladattavissa osoitteessa [www.karelia.fi](http://www.karelia.fi) [Tutustu Kareliaan – Laatutyö].

### **KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA B:7**

ISBN 978-952-275-075-4 (painettu)

ISBN 978-952-275-076-1 (verkkójulkaisu)

ISSN-L 2323-6876 | ISSN 2323-6876