

PARAS PAIKKA.

Laadunhallinta Lapin ammattikorkeakoulussa



Sisällys

1. Johdanto	3
2. Lapin ammattikorkeakoulun laatu politiikka	4
2.1 Johtaminen	7
2.2 Strategia ja toiminnan suunnittelu	7
2.3 Henkilöstö.....	9
2.4 Kumppanuudet ja resurssit	9
2.5 Prosessit.....	10
2.6 Tulokset	11
2.7 Toiminnan kehittäminen.....	11
Liite 1: Toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan keskeisiä käsitteitä	13
Liite 2: Laadunhallinnan toimijat ja vastuut.....	15
Liite 3: Palautejärjestelmä	19

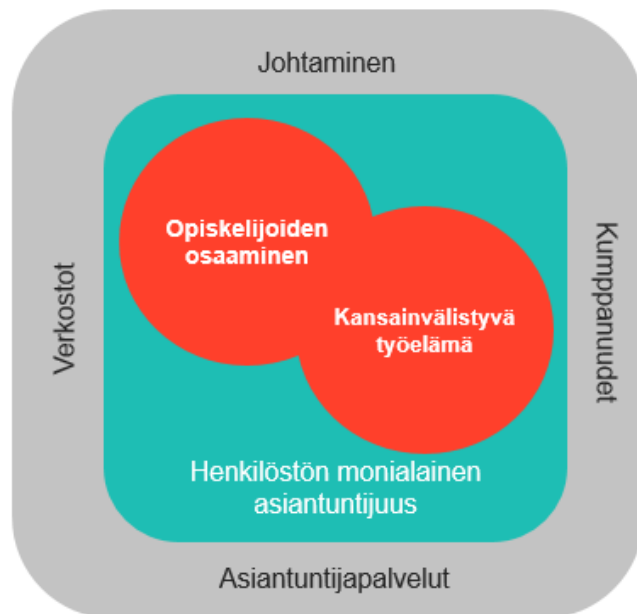
1 Johdanto

Lapin ammattikorkeakoulun toiminta perustuu arvoihin, jotka ovat luottamus, ennakkoluulottomuus ja yhteisöllisyys. Laadunhallinta on osa henkilöstön jokapäivästä työtä ja opiskelijoiden oppimista. Käytännössä tämä näkyy sitoutumisena yhteisiin toimintaperiaatteisiin, asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen.

Lapin AMKin laatukulttuuri perustuu henkilöstön, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden aktiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteisiin arvoihin. Kulttuuria edistetään palautteiden, arviointien ja auditointien avulla sekä palkinnoilla ja tunnustuksilla. Lapin AMKin laatukulttuuri ilmaisee myös opiskelijoiden, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden yhteisen näkemyksen hyvästä laadusta. Laadun ja johtamisjärjestelmän ytimessä ovat opiskelijoiden osaaminen ja kansainvälistyvä työelämä (Kuvio 1).

PARAS PAIKKA – laadunhallinta Lapin ammattikorkeakoulussa -käsikirja kertoo toiminnanohjauksesta ja laadunhallinnasta Lapin AMKissa. Käsikirjassa on kuvattu Lapin AMKin laatujärjestelmä, joka perustuu The Common Assessment Framework (CAF) -malliin. Laatujärjestelmällä tarkoitetaan laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista muodostuvaa toiminnan kehittämisen kokonaisuutta. Toiminnanohjaukseen ja laadunhallintaan liittyvä laajempi dokumentaatio on sähköisenä Lapin AMKin intrassa.

Lapin ammattikorkeakoulun rehtori on hyväksynyt päivitetyn version käsikirjasta 12.4.2019.



Kuvio 1. Lapin AMK — osaaminen keskiössä

2 Lapin ammattikorkeakoulun laatupolitiikka

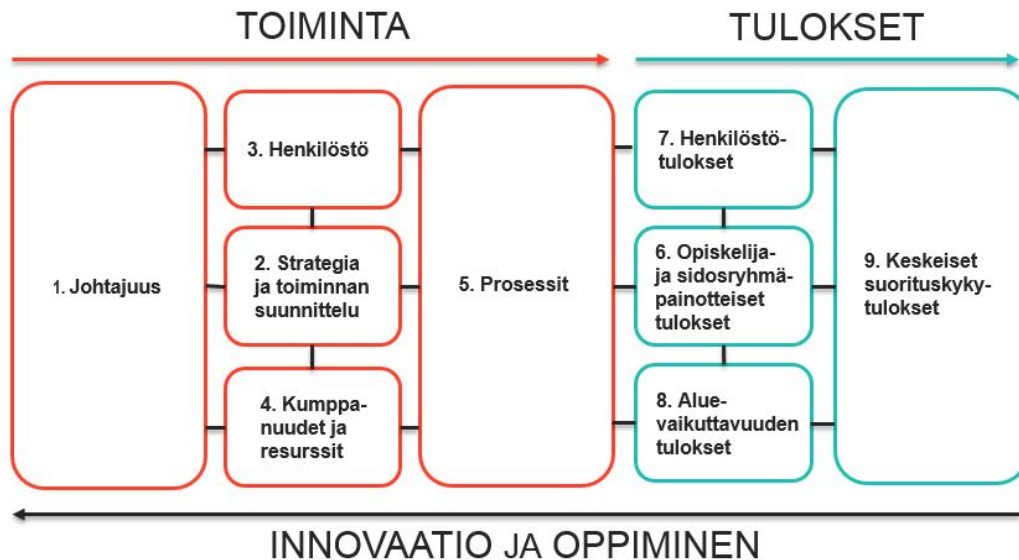
Lapin AMKin laatujärjestelmä perustuu strategiaan ja sitä tukevaan johtamiseen, henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen, riittäviin taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin sekä strategian toteuttamista tukeviin prosesseihin. Strategia toteutetaan myös sopimusohjauksen avulla. Lapin AMKin näkökulmasta laatu tarkoittaa tavoitteellista ja vastuullista toimintaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Laatupolitiikka luo perustan yhteiselle laatutyölle: jokainen vastaa oman toimintansa laadusta ja siitä, että toimii yhteisten sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Tavoitteena on tukea toimintaa, joka perustuu Lapin AMKin arvoihin eli luottamukseen, ennakkoluulottomuuteen ja yhteisöllisyyteen. Laatujärjestelmän tavoitteet ja peruseriaatteet on kuvattu Kuviossa 2.



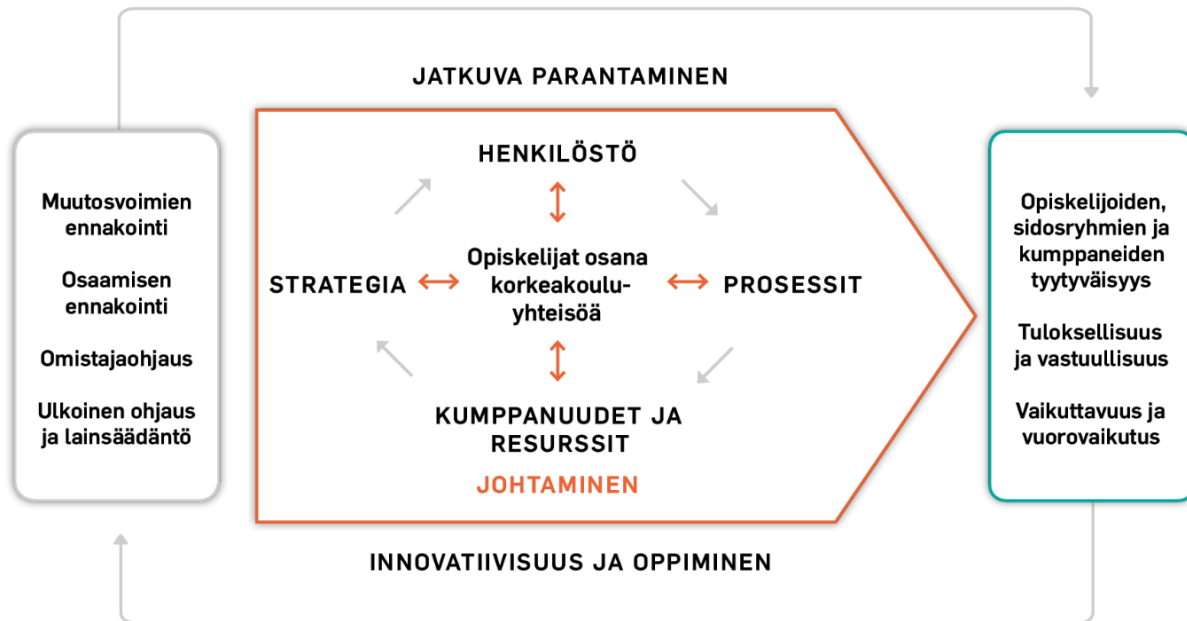
Kuvio 2. Laatujärjestelmän tavoitteet ja peruseriaatteet

Lapin AMKin laatu järjestelmä pohjautuu CAF-malliin (Kuvio 3), mikä mahdollistaa toiminnan ja tulosten välisten syy—seuraus-suhteiden hahmottamisen.



Kuvio 3. CAF-malli Lapin AMKissa

Kuvio 4 havainnollistaa, miten CAF-mallia on sovellettu Lapin AMKin laatu järjestelmässä. Laatu työn ytimessä ovat opiskelijakeskeinen oppiminen ja opetus sekä arviointi.



Lapin AMKin tapa toimia ja kehittää toimintaa

Kuvio 4. Lapin AMKin laatu järjestelmä

PDCA-kehän¹ käyttö havainnollistaa suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen jatkuvaa sykliä. Suunnitteluvaiheessa kehittämiskohteeksi valitulle osa-alueelle tai prosessille asetetaan tavoitteet ja mittarit, joiden perusteella voidaan arvioida onnistumista. Suunnitelman toimivuutta tarkastellaan kokeilevan toimintakulttuurin ja avoimen keskustelun menetelmin, minkä jälkeen arvioidaan saavutettuja tuloksia. Tämän jälkeen päätetään, otetaanko tulokset laajempaan käyttöön ja osaksi Lapin AMKin laatujärjestelmää.

PDCA-kehää hyödynnetään systemaattisesti myös koko laatujärjestelmän kehittämisessä (Taulukko 1). Sen avulla voidaan tunnistaa laatujärjestelmän eri osa-alueiden väliset riippuvuudet ja ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Kehittäminen voi kohdistua yksittäisestä työtehtävästä koko organisaation läpileikkaavaan prosessiin.

Taulukko 1. Jatkuvan kehittämisen kehä laatujärjestelmän eri osa-alueilla

Osa-alue	PDCA-kehä toiminnan kehittämisen tukena	
Johtaminen ja strateginen suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiset projektit (suunnittele) • Korkeakoulun johtaminen vuosikellojen mukaisesti (toteuta) • Esimieskoulutus, johdon kehittämispäivät (toteuta) • Toiminnan ja tulosten seuranta (arvioi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökysely (arvioi) • Tulosanalyysi (arvioi) • Kehityskeskustelu (arvioi) • Johdon 360 arviointi (arvioi) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutussuunnitelmat (suunnittele) • Vuosityösuunnitelmien (suunnittele) mukainen toiminta (toteuta) • Henkilöstökoulutus (toteuta) • Kehittämispäivät (toteuta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmäpalautteet (arvioi) • Henkilöstökysely (arvioi) • Kehityskeskustelu (arvioi) • Osaamiskartoitus (arvioi) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)
Kumppanuudet ja resurssit (Taloudelliset resurssit, tietohallinto, teknologia, toimitilat)	<ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuusmalli (suunnittele) • Kumppanuussopimukset (suunnittele) • Yhteistyö ja vuorovaikutus kumppaneiden kanssa (toteuta) • Kumppanuuspalautteet (arvioi) • Kumppanuussopimusten arviointi (arvioi) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä) 	<ul style="list-style-type: none"> • Resursseihin liittyvien kehittämistarpeiden arviointi toiminta- ja taloussuunnitelun yhteydessä (suunnittele) • Vuosisuunnitelman mukainen toiminta (toteuta) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)
Toimintaprosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Vuosisuunnitelman (suunnittele) mukainen toiminta (toteuta) • Sisäiset auditoinnit (arvioi) • Vertaisarviointit (arvioi) • Katselmoinnit (arvioi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautejärjestelmien tuottama tieto (arvioi) • Tavoite- ja tulosinfo (arvioi) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)
Järjestelmän arviointi ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon katselmus • Riskien arviointi, sisäinen valvonta 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF-itsearviointi • Ulkoinen arviointi

¹ PDCA-kehä = suunnittelu (P = Plan), toiminta (D = Do), arviointi (C = Check) ja kehittäminen (A = act)

Lapin AMKin toimintaa, keskeisten toimijoiden tehtäviä ja vastuita määrittävät seuraavat säännöt:

- Johtosääntö (päättää Lapin ammattikorkeakoulun hallitus)
- Tutkintosääntö (päättää Lapin ammattikorkeakoulun hallitus)
- Toimintasääntö (päättää Lapin ammattikorkeakoulun rehtori)
- Vaalisääntö (päättää Lapin ammattikorkeakoulun hallitus)

Toiminnanohjaukseen ja laadunhallintaan liittyvät asiakirjat, prosessikuvaukset ja toimintaohjeet ovat Lapin AMKin intrassa. Intran Laatu-sivustolle on koottu keskeiset toiminnanohjaukseen ja laadunhallintaan liittyvät aineistot. Kaikki korkeakoulu yhteisön jäsenet, niin henkilöstö kuin opiskelijat, vastaavat oman toimintansa laadusta ja huolehtivat siitä, että he toimivat yhteisten sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti.

Laadunhallinnan organisaatio on yhtä kuin Lapin AMKin organisaatio. Kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta on rehtorilla. Osaamisaluejohtajat vastaavat oman tehtävä- ja vastuualueensa toiminnasta ja tuloksista tulossopimuksen mukaisesti sekä yksiköidensä laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä. Heidän tehtävänä on seurata ja arvioida vastualueensa toimintaa ja tuloksia, analysoida ja tiedottaa laatu palautteiden perusteella käynnistetyistä kehittämistoimenpiteistä ja vahvistaa Lapin AMKin laatu kulttuuria kehittämällä henkilöstön ja opiskelijoiden laatu tietoisuutta.

Laatupäällikkö vastaa laatu järjestelmän ylläpidosta ja sen kehittämisen koordinoinnista yhteistyössä toimintaprosessien omistajien ja vastaavien kanssa. Hän vastaa myös PARAS PAIKKA – laadunhallinta Lapin ammattikorkeakoulussa -käsikirjan päivittämisestä, johdon katselmuksen organisoinnista vuosittain ja CAF-itsearviointin toteuttamisesta määräajoin. Laatupäällikkö tukee prosessin omistajia ja prosessivastaavia prosessikuvausten päivittämisessä ja kehittämisessä, ja vastaa strategisen ja operatiivisen johdon tietotarpeisiin. Yksityiskohtaisempi kuvaus laadunhallinnan toimijoista ja vastuista on liitteessä 2.

2.1 Johtaminen

Johtamisen tehtävänä on edistää ja tukea Lapin AMKin arvojen mukaista toimintaa, strategian toteuttamista sekä Lapin AMKin ja opetusministeriön kanssa tehdyn sopimuksen mukaisten tavoitteiden saavuttamista. Laatu järjestelmää käytetään strategisen johtamisen tukena niin henkilö kuin yksikkötasolla. Johtamista arvioidaan yhtenä osa-alueena joka toinen vuosi toteutettavassa henkilöstökyselyssä ja määräajoin toteutettavassa johtamisen arvioinnissa. Henkilöstö palautteita ja johtamisen arvioinnin tuloksia hyödynnetään esimieskoulutusten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Laatu järjestelmän toimivuutta arvioidaan vuosittain pidettävässä johdon katselmuksessa.

Riskienhallinta ja sisäinen valvonta ovat hyvän johtamis- ja hallintotavan edellytyksiä, ja samalla osa toiminnan ohjausta ja laadunhallintaa. Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteet on kuvattu samannimisessä asiakirjassa, joka on Lapin AMKin intrassa. Riskienhallinnan arvioinnissa käytetään Lapin AMKin käyttöön laadittua arviointikehikkoa. Arviointi toteutetaan määräajoin.

2.2 Strategia ja toiminnan suunnittelu

Lapin AMKin strategia tukee Lapin maakunnan strategioiden ja kehittämissuunnitelmien toteuttamista huomioiden alueen elinkeinoelämän kehittymisen ja työvoimatarpeiden ennakoinnin. Strategian toiminta-ajatuksena on ”Arktisuudesta elinvoimaa” ja visiona vuodelle 2020 on olla valituilla

painoaloilla arktisen osaamisen edelläkävijä sekä kansainvälisesti arvostettu kouluttaja, kehittäjä ja kumppani. Painoalat ovat Kuviossa 5.



Kuvio 5. Strategian painoalat

Strategian toteuttamiseksi on laadittu yhteiset tavoitteet ja mittarit. Vuosittaisessa strategiaseminaarissa arvioidaan saavutetut tulokset ja sovitaan toiminnan keskeiset tavoitteet seuraavalle vuodelle. Tavoitteiden pohjalta laaditaan tulossopimukset, jotka ohjaavat toiminnan suunnittelua ja resurssien käyttöä. Tulossopimukset kytkeytyvät kiinteästi Lapin AMKin strategiaan ja sitä kautta osaamisalueiden ja yhteisten toimintojen vuosisuunnitteluun. Tulossopimusten pohjalta asetetaan perustehtäville tavoitteet ja sovitaan toimenpiteet. Tavoitteet huomioidaan myös yksilötasolla kehityskeskusteluissa.

Strategiaan ja toiminnan suunnitteluun liittyvässä viestinnässä hyödynnetään intraa ja henkilöstöinfoja. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti osana eri työryhmien työskentelyä, ja seurannassa hyödynnetään muun muassa reaaliaikaista tavoite- ja tulosinfoa, joka on Lapin AMKin intrassa. Johtoryhmä arvioi tulossopimusten toteutumista säännöllisesti seurantakokouksissa. Taulukossa 2 on yhteenveto PDCA-kehän hyödyntämisestä johtamisen ja strategisen suunnittelun kehittämisessä.

Taulukko 2. PDCA-kehä johtamisen ja strategisen suunnittelun tukena

Osa-alue	PDCA-kehä toiminnan kehittämisen tukena	
Johtaminen ja strateginen suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiset projektit (suunnittele) • Korkeakoulun johtaminen vuosikellojen mukaisesti (toteuta) • Esimieskoulutus, johdon kehittämispäivät (toteuta) • Toiminnan ja tulosten seuranta (arvioi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökysely (arvioi) • Tulossopimus (arvioi) • Kehityskeskustelu (arvioi) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)

2.3 Henkilöstö

Henkilöstön osaamisen johtamisen lähtökohtana on toiminnan laadun ylläpitäminen ja kehittäminen. Osaamisen kehittäminen perustuu strategiaan tavoitteisiin ja niistä johdettuihin osaamisvaatimuksiin, ja kehittämistavoitteet huomioidaan kokonaisvaltaisesti ja suunnitelmallisesti niin päätöksenteossa kuin henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti ja tavoitteita tuetaan taloudellisesti; henkilöstöä kannustetaan kouluttautumaan ja kehittämään osaamistaan.

Henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan kehityskeskusteluissa ja osaamiskartoituksilla. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa täsmennetään työhön liittyvät tavoitteet ja vastuut sekä varmistetaan tarvittava osaaminen yksilö- ja ryhmätasolla. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tukea strategista johtamista ja osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta. Lisäksi osaamiskartoitus tukee oppimista edistävää ilmapiiriä sekä organisaation eri oppimisprosesseja. Osaamiskartoitus tukee myös osaltaan kehityskeskustelua ja nämä yhdessä määrittävät raamit ja tarpeet yksilön ja organisaation osaamisen kehittämiseksi.

Henkilöstön keskinäinen yhteistyö ja luottamus toimivat työhyvinvoinnin lähtökohtana. Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys Lapin AMKin toiminnan tuloksellisuuteen ja imagoon. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä on niin työnantajalla kuin työntekijälläkin.

Taulukossa 3 on yhteenveto PDCA-kehän hyödyntämisestä henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Taulukko 3. PDCA-kehä henkilöstön osaamisen kehittämisessä

Osa-alue	PDCA-kehä toiminnan kehittämisen tukena	
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Koulutussuunnitelmat (suunnittele) Vuosityösuunnitelmien (suunnittele) mukainen toiminta (toteuta) Henkilöstökoulutus (toteuta) Kehittämispäivät (toteuta) 	<ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmäpalautteet (arvioi) Henkilöstökysely (arvioi) Kehityskeskustelu (arvioi) Osaamiskartoitus (arvioi) Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)

2.4 Kumppanuudet ja resurssit

Lapin ammattikorkeakoulun työelämälähtöinen ja -läheinen koulutus sekä aluekehitystä edistävä ja elinkeinoelämää uudistava TKI-toiminta perustuvat vahvojen kumppanuuksien systemaattiseen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Kumppanuus on kumppanuussopimukseen pohjautuvaa, suunnitelmallista, systemaattista ja molempia osapuolia hyödyttävää pitkäjänteistä yhteistyötä. Kumppanuussopimuksessa kuvataan yhteiset tavoitteet ja nimetään vastuuhenkilöt. Sopimusjakso on lähtökohtaisesti kolme vuotta. Vuosikelloon perustuvat toimintasuunnitelmat sisältävät vuosittaisen seurannan, arvioinnin ja kehittämisen.

Taulukossa 4 on yhteenveto PDCA-kehän hyödyntämisestä kumppanuuksien ja resurssien kehittämisessä.

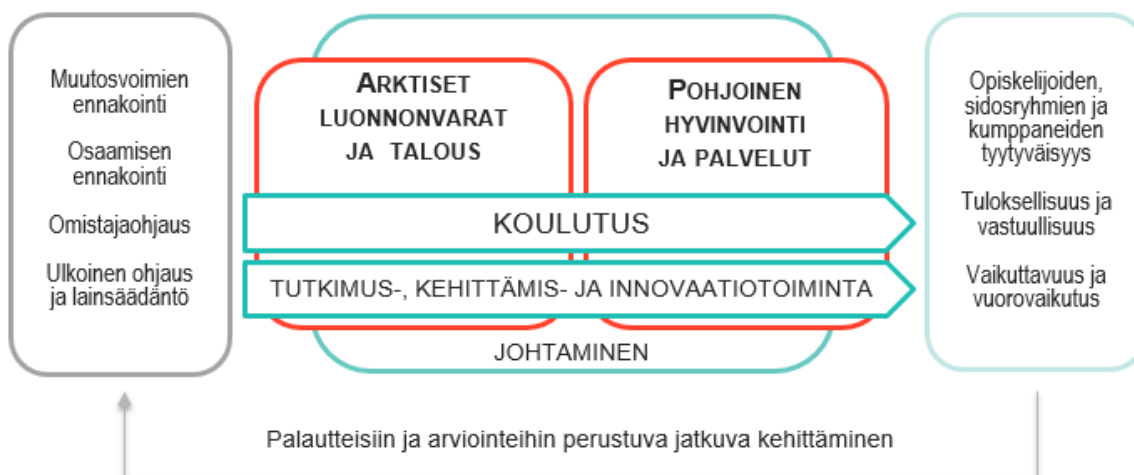
Taulukko 4. PDCA-kehä kumppanuuksien ja resurssien kehittämisessä

Osa-alue	PDCA-kehä toiminnan kehittämisen tukena	
Kumppanuudet ja resurssit (Taloudelliset resurssit, tietohallinto, teknologia, toimitilat)	<ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuusmalli (suunnittele) • Kumppanuussopimukset (suunnittele) • Yhteistyö ja vuorovaikutus kumppaneiden kanssa (toteuta) • Kumppanuuspalautteet (arvioi) • Kumppanuussopimusten arviointi (arvioi) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä) 	<ul style="list-style-type: none"> • Resursseihin liittyvien kehittämistarpeiden arviointi toiminta- ja taloussuunnitelun yhteydessä (suunnittele) • Vuosisuunnitelman mukainen toiminta (toteuta) • Palautekyselyt (arvioi) • Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)

2.5 Prosessit

Hyvin toimivat prosessit parantavat Lapin AMKin opiskelijoiden, sidosryhmien ja muiden asiakkaiden saamaa palvelua ja toiminnan laatua. Prosessit kuvaavat yhdessä sovittuja tekemisen käytäntöjä sekä eri toimijoiden roolia ja vastuita. Jokainen Lapin AMKin palveluksessa työskentelevä vastaa henkilökohtaisesti siitä, että hän toimii voimassa olevien prosessikuvausten mukaisesti ja käyttää voimassa olevaa versiota toimintaohjeista. Toiminnan laatutavoitteet, mittarit, seuranta ja arviointi sisältyvät prosessikuvauksiin.

Prosessikartta (Kuvio 6) havainnollistaa Lapin AMKin prosesseja. **Ydinprosesseja** ovat koulutus sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI). Koulutusprosessin tärkeimmät tavoitteet ovat opiskelijoiden sujuva oppiminen, ammatillisen kasvun tukeminen, tutkinnon suorittaminen ja siten asiantuntijoiden kouluttaminen pohjoisten toimijoiden tarpeisiin. TKI-toiminnan prosessin tavoitteena on tuottaa vaikuttavuutta, ja jalostaa arktisuudesta elinvoimaa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa alueen yritysten ja yhteisöjen kanssa. Ydinprosessit toteuttavat yhdessä aluevaikuttavuutta. **Johtamisprosessien** tehtävänä on tukea ydinprosesseja ja kehittää toimintaa yhdessä perustehtävien kehittämisestä vastuussa olevien toimijoiden kanssa.



Kuvio 6. Prosessikartta

Prosessien toimivuutta arvioidaan johdon katselmuksen lisäksi sisäisin auditoinnein. Sisäisten auditointien toteuttamisesta laaditaan vuosittain erillinen suunnitelma. Sisäisten auditointien lisäksi voidaan toteuttaa myös muita arviointeja tarpeen mukaan. Ydinprosessien laadunvarmistuksessa hyödynnetään myös katselmointeja.

Taulukossa 5 on yhteenveto PDCA-kehän hyödyntämisestä prosessien kehittämisessä.

Taulukko 5. PDCA-kehä prosessien kehittämisessä

Osa-alue	PDCA-kehä toiminnan kehittämisen tukena	
Toimintaprosessit	<ul style="list-style-type: none"> Vuosisuunnitelman (suunnittele) mukainen toiminta (toteuta) Sisäiset auditoinnit (arvioi) Vertaisarvioinnit (arvioi) Katselmoinnit (arvioi) 	<ul style="list-style-type: none"> Palautejärjestelmien tuottama tieto (arvioi) Tavoite- ja tulosinfo (arvioi) Kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta (kehitä)

2.6 Tulokset

Lapin AMK arvioi toimintaansa henkilöstöön, opiskelijoihin, sidosryhmiin ja suorituskykyyn liittyvien tulosten kautta. Keskeisimmät seurantatiedot on koottu reaaliaikaisina tavoite- ja tulosinfoon intraan. Toiminnan jatkuvassa kehittämisessä huomioidaan erilaiset palautteet ja arviointien tuottamat tulokset. Tiedonlähteinä ovat myös valtakunnalliset raportointijärjestelmät sekä talous-, henkilöstö- ja opiskelijahallinnon tietojärjestelmät. Lisäksi opiskelijoilta, henkilöstöltä, asiakkailta ja työelämältä kerätään säännöllisesti palautetta vuosittain tarkistettavan suunnitelman mukaisesti. Palautejärjestelmä on kuvattu liitteessä 3.

2.7 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään johdon katselmusta, sisäisiä auditointeja, CAF-itsearviointia ja muita arviointeja (esim. benchmarking) sekä ulkoisia arviointeja. Eri arviointimenetelmien avulla määritellään kehittämistoimenpiteet organisaation eri tasoille.

Johdon katselmuksen tavoitteena on

- kokonaisvaltainen laadun kehittäminen toimintatapojen ja tulosten arvioinnin pohjalta
- parantaa laatujärjestelmän toimivuutta
- toimia sisäiseen auditointiin valmistavana prosessina auditoinnin kohteiden tunnistamiseksi
- edistää hyvien käytänteiden leviämistä Lapin AMKin yhteisiksi käytänteiksi.

Sisäinen auditointi on prosesseissa ja toimintatavoissa havaittujen ongelmien ratkaisuun tarkoitettu arviointimenetelmä, jossa auditointiryhmä analysoi auditointikohteen ja laativat raportin. Raportin pohjalta määritellään tarvittavat kehittämistoimenpiteet, joiden toteuttamisesta vastaavat ne toimijat, joiden vastuualueeseen sovitut toimenpiteet kohdistuvat. Lapin AMKin toimintaa ja tuloksia arvioidaan myös CAF-itsearviointimallin mukaisesti. Itsearviointi toteutetaan määrääjain ja sen tunnistetaan toiminnan vahvuudet, hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet.

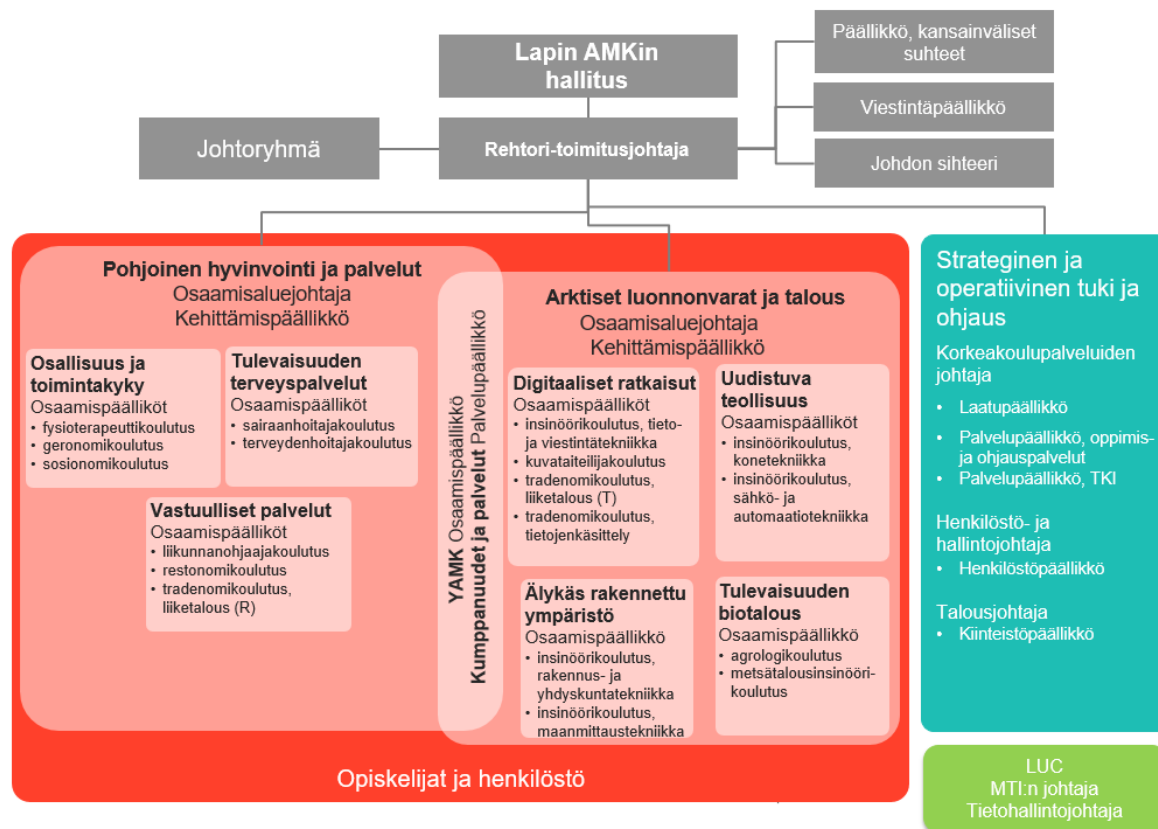
Ulkoisten arviointien avulla Lapin AMK saa tietoa toimintansa nykytilasta ja kehittämisestä suhteessa toimintaympäristöön ja muihin korkeakouluihin. Ulkoinen arviointi muodostuu pääosin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toteuttamista arvioinneista, joita ovat korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoinnit sekä koulutuskohtaiset tai teema-arvioinnit. Auditoinnissa arvioidaan, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen sekä toimiva ja täyttääkö se auditoinnissa käytettävät kriteerit. Tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Suomessa korkeakouluilla on lakiperustainen velvoite osallistua ulkoisesti ja riippumattomasti toteutettuun toimintansa arviointiin. Korkeakoulut voivat toteuttaa tämän veloitteen muutenkin kuin osallistumalla Karvin auditointeihin.

LIITE 1: Toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan keskeisiä käsitteitä

Auditointi (Karvi)	Auditointi on riippumatonta ja järjestelmällistä ulkoista arviointia. Auditoinnissa arvioidaan, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen ja toimiva ja täyttääkö se sovitut kriteerit. Tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua.
Asiakas	Ulkoisia asiakkaita ovat mm. hakijat, yritykset, muut organisaatiot, yhteiskunta. Sisäisiä asiakkaita ovat opiskelijat, henkilöstö ja oman organisaation eri yksiköt.
Benchmarking	Benchmarking tarkoittaa arviointia, jossa verrataan omaa toimintaa ja prosesseja toisten organisaatioiden tai yksiköiden toimintaan. Tavoitteena on kehittää omaa toimintaa ottamalla oppimalla parhaista käytännöistä.
CAF	CAF (Common Assessment Framework) on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty itsearviointimalli.
Hyvä käytäntö	Hyvä käytäntö on laadukas, esimerkillinen ja innovatiivinen toimintatapa.
Itsearviointi	Itsearviointilla tarkoitetaan korkeakoulun sisäistä omaan toimintaansa ja sen kehittämiseen kohdistuvaa arviointia. Omien vahvuuksien löytäminen ja erityisesti kyky tunnistaa kehittämiskohteita on osoitus toimivasta laatujärjestelmästä ja vakiintuneesta laatu- ja kulttuurista.
Johdon katselmus	Johdon katselmus on Lapin ammattikorkeakoulun johdon vuosittain tekemä laatujärjestelmän toimivuuden arviointi.
Johtosääntö	Johtosäännössä määrätään Lapin ammattikorkeakouluosakeyhtiön toiminnasta ja hallinnosta.
Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi)	Karvi on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arvioiteja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen.
Katselmointi	Katselmointi tuottaa tietoa, jonka perusteella tehty työ (asiakirja tai projektin vaihe) voidaan hyväksyä.
Laadunhallinta	Laadunhallinnalla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua.
Laatu	Lapin ammattikorkeakoulun näkökulmasta laatu tarkoittaa tavoitteellista ja vastuullista toimintaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.
Laatujärjestelmä	Laatujärjestelmällä tarkoitetaan laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista muodostuvaa toiminnan kehittämisen kokonaisuutta.
Laatukulttuuri	Laatukulttuuri kuvaa toiminnan kehittämisen ilmapiiriä sekä yksilöllistä ja kollektiivista sitoutumista laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen.
Laatupolitiikka	Laatupolitiikalla tarkoitetaan laatujärjestelmän tavoitteista ja perusperiaatteista sekä laadunhallinnan vastuunjaosta muodostuvaa kokonaisuutta.
Palautejärjestelmä	Palautejärjestelmässä on kuvattu opiskelijoille, henkilöstölle ja ulkoisille sidosryhmille suunnatut kyselyt, niiden keräystapa, ajoitukset, vastuuhenkilöt ja raporttien julkisuus.
Palautteen palaute	Palautteeseen reagoidaan ja kerrotaan, mihin toimenpiteisiin on palautteen pohjalta ryhdytty tai miksi palaute ei aiheuta toimenpiteitä.
PDCA	PDCA (Plan, Do, Check, Act)-mallin mukainen suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen jatkuvat sykli organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa parantaa laatua.

Prosessi	Prosessi on toistuva tapahtumien ketju, jonka avulla luodaan lisäarvoa tai hyötyä asiakkaalle.
Prosessikartta	Prosessikartta on graafinen kuvaus prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä.
Sisäinen auditointi	Sisäinen auditointi tarkoittaa arviointia, joka kohdistuu prosesseihin ja toimintatapoihin.
Toiminnanohjaus	Toiminnanohjaus sisältää johtamisjärjestelmän ja laadunhallinnan.
Toimintaohje	Toimintaohje on määrämuotoinen kuvaus (kuka-mitä-miten) Lapin ammattikorkeakoulussa sovitusta tavasta toteuttaa prosessiin liittyvä toiminta.
Toimintasääntö	Toimintasäännöllä määrätään Lapin ammattikorkeakoulun sisäisestä organisaatiosta ja johtamisesta.
Tukiprosessit	Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja ovat muun muassa hallinnolliset toiminnot (JHS).
Tulosanalyysi	Tulossopimuksen toteutumisesta tehtävä arvio ja analyysi tuloksiin vaikuttavista tekijöistä.
Tulossopimus	Tulossopimuksella Lapin ammattikorkeakoulun rehtori sopii osaamisalueiden kanssa toiminnan tavoitteista, kehittämistoimenpiteistä ja resursseista.
Ulkoinen sidosryhmä	Ulkoinen sidosryhmä on korkeakoulun ulkopuolinen toimija, joka on tekemisissä ja yhteistyössä korkeakoulun kanssa. Se on organisaatio tai taho, johon korkeakoulun toiminta vaikuttaa tai joka voi vaikuttaa korkeakoulun toimintaan.
Ydinprosessit	Ydinprosessit kuvaavat perustehtäviä ja tuottavat ne palvelut, joita varten Lapin ammattikorkeakoulu on olemassa.

LIITE 2: Laadunhallinnan toimijat ja vastuut



Toimija	Vastuu
Hallitus	Hoitaa osakeyhtiölain ja ammattikorkeakoululain mukaiset tehtävät, huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä vastaa siitä, että ammattikorkeakoulu organisoidaan ja sitä johdetaan säännösten mukaisesti.
Rehtori-toimitusjohtaja	Johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa sekä käsittelee ja ratkaisee ammattikorkeakoulun hallintoa koskevat asiat, jollei laissa, valtioneuvoston tai opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksessa taikka ammattikorkeakoulun säännöissä toisin säädetä tai määrätä. Rehtori-toimitusjohtajalla on kokonaisvastuu Lapin AMKin johtamisesta, toiminnasta ja sen laadusta, sekä laatu- ja järjestelmän kehittämisestä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Rehtori toimii osaamisaluejohtajien, henkilöstö- ja hallintojohtajan, korkeakoulupalveluiden johtajan, talusojohtajan, viestintäpäällikön ja kansainvälisten suhteiden päällikön esimiehenä.
Henkilöstö- ja hallintojohtaja	Vastaa osaamisen kehittämisestä ja uudistamisesta, ammattikorkeakoulun toimivasta hallinnosta, henkilöstö- ja hallintopalveluista sekä LUC-yhteistyön koordinoinnista. Henkilöstö- ja hallintojohtaja vastaa oman vastualueensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä, seurannasta ja arvioinnista, palautteiden analysoinnista, tiedottamisesta ja yksikötason kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatu- ja kulttuurin vahvistamisesta. Hallinto- ja henkilöstöjohtaja toimii henkilöstöpäällikön, lakimiehen ja hallintopalvelut-työyksikön henkilöstön esimiehenä, ja raportoi rehtori-toimitusjohtajalle.
Talusojohtaja	Vastaa talouspalveluiden ja talousinformaation tuottamisesta, kiinteistöistä, kampuspalveluista, tiloihin liittyvästä turvallisuudesta sekä ammattikorkeakoulun vaikuttavuusseurannan ja -arvioinnin sekä liiketoimintamallin kehittämisestä. Talusojohtaja vastaa oman vastualueensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallinnan ja sisäisen val-

	<p>vonnan toimenpiteistä, seurannasta ja arvioinnista, palautteiden analysoinnista, tiedottamisesta ja yksikötason kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Talousjohtaja toimii kiinteistöpäällikön ja talouspalveluiden henkilöstön esimiehenä. Talousjohtaja raportoi rehtori-toimitusjohtajalle.</p>
Korkeakoulupalveluiden johtaja	<p>Vastaa johtamista tukevan ennakointitiedon tuottamisesta, laadunhallinnasta, oppimis- ja ohjauspalveluiden sekä TKI-palveluiden tuottamisesta sekä korkeakoulusuunnittelusta. Lisäksi korkeakoulupalveluiden johtaja toimii Lapin yliopiston tuottamien kirjasto- ja ohjeistuspalveluiden ohjeuksissa ammattikorkeakoulun edustajana. Korkeakoulupalveluiden johtaja vastaa oman vastuualueensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä, seurannasta ja arvioinnista, palautteiden analysoinnista, tiedottamisesta ja yksikötason kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Korkeakoulupalveluiden johtaja toimii laatu- ja ohjauspalveluiden palvelupäällikön sekä TKI-palvelupäällikön esimiehenä, ja raportoi rehtori-toimitusjohtajalle.</p>
Osaamisaluejohtaja	<p>Vastaa osaamisalueensa koulutusvastuiden (opetus, TKI, liiketoiminta) suunnittelusta, taloudesta ja tuloksesta sekä laadusta ja kehittämisestä. Osaamisaluejohtaja toimii osaamisalueensa kehittämispäällikön, osaamispäälliköiden, palvelupäällikön sekä alueen muun yhteisen henkilöstön esimiehenä. Osaamisaluejohtaja vastaa osaamisalueensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä, seurannasta ja arvioinnista, palautteiden analysoinnista, tiedottamisesta ja yksikötason kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta.</p>
Lapin korkeakoulukonsernin Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin johtaja	<p>Vastaa matkailualan koulutusvastuun (opetus, TKI, liiketoiminta) suunnittelusta, taloudesta ja tuloksesta sekä laadusta ja kehittämisestä. Johtaja toimii matkailualan osaamispäällikön esimiehenä. Johtaja raportoi rehtori-toimitusjohtajalle.</p>
Lapin korkeakoulukonsernin tietohallintojohtaja	<p>Vastaa erilliseen sopimukseen perustuen ammattikorkeakoulun tietohallinnon järjestämisestä sekä IT-palveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä. Tietohallintojohtaja raportoi rehtori-toimitusjohtajalle.</p>
Henkilöstö	<p>Henkilöstö oman työn laadusta ja työn kehittämistä, oman ammatillisen osaamisen kehittämistä, kehittävän palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, saamansa palautteen huomioimisesta oman työnsä ja osaamisensa kehittämisessä sekä omasta roolistaan niissä prosesseissa, joissa on toimijana.</p>
Henkilöstöpäällikkö	<p>Vastaa ammattikorkeakoulun henkilöstöpalveluiden operatiivisesta toiminnasta henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin, työsuhteasioiden, työhyvinvoinnin sekä henkilöstön kehittämisen osalta. Henkilöstöpäällikkö toimii henkilöstöpalvelut-työyksikön henkilöstön esimiehenä. Henkilöstöpäällikkö vastaa esimiestyössä laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä yhteisesti sovittujen menettelytapojen mukaisesti, tulostavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämisestä, saatujen palautteiden käsittelystä ja kehittämistoimenpiteiden viemisestä käytäntöön sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Henkilöstöpäällikkö raportoi henkilöstö- ja hallintojohtajalle.</p>
Kehittämispäällikkö	<p>Koordinoi osaamisalueen koulutuksen, TKI-toiminnan ja liiketoiminnan kehittämistä, pedagogista kehittämistä sekä osaamisalueen vastuulla olevan painoalan mukaista toimintaa. Kehittämispäällikkö toimii osaamisalueen yhteyshenkilönä oppimista ja osaamista sekä TKI-toimintaa tukevien palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä. Kehittämispäällikkö vastaa oman tehtävä- ja vastuualueensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä, seurannasta ja arvioinnista omalla vastuualueellaan, palautteiden huomioimisesta toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Kehittämispäällikkö raportoi osaamisaluejohtajalle.</p>
Kiinteistöpäällikkö	<p>Vastaa ammattikorkeakoulun käytössä olevien ammattikorkeakoulun kiinteistöjen toimivuudesta, kunnosta ja kehittämisestä, rakennusten myyntiin ja vuokraukseen tähtäävästä valmistelusta sekä toimitilojen kunnossapito- ja muutostyöhankeiden johtamisesta. Kiinteistöpäällikkö toimii kiinteistöpalveluiden henkilöstön esimiehenä. Kiinteistöpäällikkö vastaa esimiestyössä laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä yhteisesti sovittujen menettelytapojen mukaisesti, tulostavoitteiden saavuttami-</p>

	sesta ja kehittämisesityksistä, saatujen palautteiden käsittelystä ja kehittämistoimenpiteiden viemisestä käytäntöön sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatu-kulttuurin vahvistamisesta. Kiinteistöpäällikkö raportoi talousjohtajalle.
Laatupäällikkö	Vastaa laatujärjestelmän tiedontuotannosta, laadunhallinnan menettelytapojen arvioin-nista ja kehittämisestä sekä sisäisten ja ulkoisten arviointien suunnittelusta ja toteutta-misesta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Laatupäällikkö raportoi korkeakoulu-palveluiden johtajalle.
Opiskelijakunta ROTKO	Opiskelijakunta ROTKO vastaa opiskelijoiden osallistumisesta kehittämisestä nimeämällä edustajat työryhmiin sekä laatutietoisuuden vahvistamisesta opiskelijakun-nassa sisällyttämällä se opiskelijatuutoritoimintaan.
Opiskelijat	Opiskelijat vastaavat omasta oppimisestaan, kehittävän palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, saamansa palautteen huomioimisesta oman opiskelunsa/työnsä kehittämisessä sekä omasta roolistaan niissä prosesseissa, joissa ovat toimijoina.
Osaamispäällikkö	Vastaa osaamisryhmän opetus-, TKI- ja liiketoiminnan suunnittelusta, tuloksesta, in-tegroinnista, laadusta ja kehittämisestä. Osaamispäällikkö vastaa ryhmän työtehtävien ja tiimien organisoinnista ja toimii osaamisryhmän henkilöstön lähiesimiehenä. Osaamispäällikkö vastaa esimiestyössä laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpi-teistä yhteisesti sovittujen menettelytapojen mukaisesti, tulostavoitteiden saavuttami-sesta ja kehittämisesityksistä, saatujen palautteiden käsittelystä ja kehittämistoimenpi-teiden viemisestä käytäntöön sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laa-tukulttuurin vahvistamisesta. Osaamispäällikkö raportoi osaamisaluejohtajalle. YAMK-osaamispäällikkö raportoi Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut -osaamisalueen johtajalle.
Palvelupäällikkö, kumppa-nuudet ja palvelut	Koordinoi ammattikorkeakoulun kansallisten työelämäkumppanuuksien ja yhteistyö-verkostojen hallintaa, arviointia ja strategian suuntaista vahvistamista. Palvelupäällikkö vastaa ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kokonaissuunnittelusta, markkinoinnista ja osaamisryhmien tuottaman liiketoiminnan tukipalveluista. Palvelupäällikkö vastaa oman tehtävä- ja vastuualueensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä, seurannasta ja arvioinnista, palautteiden huomioi-misesta toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Palvelupäällikkö raportoi Arktiset luonnonvarat ja ta-lous -osaamisalueen johtajalle.
Palvelupäällikkö, oppimis- ja ohjauspalvelut	Vastaa osaamisalueita ja osaamisryhmiä tukevien oppimis- ja ohjauspalveluiden suun-nittelusta, toiminnasta, tuloksesta, laadusta ja kehittämisestä. Palvelupäällikkö vastaa oppimis- ja ohjauspalvelut -yksikön työtehtävien ja tiimien organisoinnista ja toimii yksi-kön henkilöstön lähiesimiehenä. Palvelupäällikkö vastaa esimiestyössä laadunhallin-nan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä yhteisesti sovittujen menettelytapojen mukai-sesti, tulostavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämisesityksistä, saatujen palautteiden käsittelystä ja kehittämistoimenpiteiden viemisestä käytäntöön sekä henkilöstön laatu-tietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Palvelupäällikkö rapor-toi korkeakoulupalveluiden johtajalle.
Päällikkö, kansainväliset suhteet	Tukee rehtori-toimitusjohtajaa ammattikorkeakoulun kansainvälistämisessä, strategiaa tukevien kumppanuussuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä sekä ammattikorkea-koulun koulutusviennin koordinoinnissa. Päällikkö vastaa oman tehtävä- ja vastuualue-ensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimen-piteistä, seurannasta ja arvioinnista omalla vastuualueellaan, palautteiden huomioimi-sesta toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Päällikkö raportoi rehtori-toimitusjohtajalle.
Palvelupäällikkö, TKI	Vastaa ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tuki-, oh-jaus- ja neuvontapalveluista. Palvelupäällikkö, TKI vastaa ammattikorkeakoulutason TKI-prosessin ja toimintamallien kehittämisestä, ja toimii myös kansainvälisen TKI-toiminnan asiantuntijana yhteistyössä osaamisalueiden kanssa. Palvelupäällikkö, TKI vastaa oman tehtävä- ja vastuualueensa toiminnan laadusta ja tuloksista, laadunhallin-nan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä, seurannasta ja arvioinnista, palautteiden huomioimisesta toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittä-misestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Palvelupäällikkö, TKI raportoi korkeakoulu-palveluiden johtajalle.

Viestintäpäällikkö	Vastaa ammattikorkeakoulun viestinnän ja markkinoinnin kokonaissuunnittelusta, vuosiarvioinnista ja kehittämisen koordinoinnista. Viestintäpäällikön vastuulla on myös muutosviestinnän ja johtamisviestinnän tuki, kriisiviestintä sekä Lapin korkeakoulukonsernin ja LUC 2020 -kehittämishjelman viestinnän koordinointi. Viestintäpäällikkö toimii viestintäpalveluiden henkilöstön esimiehenä. Viestintäpäällikkö vastaa esimiestyössä laadunhallinnan ja sisäisen valvonnan toimenpiteistä yhteisesti sovittujen menettelytapojen mukaisesti, tulostavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämissesityksistä, saatujen palautteiden käsittelystä ja kehittämistoimenpiteiden viemisestä käytäntöön sekä henkilöstön laatutietoisuuden kehittämisestä ja laatukulttuurin vahvistamisesta. Viestintäpäällikkö raportoi rehtori-toimitusjohtajalle.
Yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät	Yhteistyökumppanit vastaavat Lapin AMKin kanssa tehtyihin sopimuksiin liittyen omasta roolistaan niissä prosesseissa, joissa on mukana toimijana ja erityisesti palautteen antamisesta, vastaanottamisesta ja sen hyödyntämisestä. Muut sidosryhmät vastaavat omasta roolistaan niissä prosesseissa, joissa ovat toimijoina (esim. projektit, harjoittelu, opinnäytetyöt).

Liite 3: Palautejärjestelmä

Palaute Viite lukuun	Vastuut	Julkaisupaikka
Lukukausipalaute 2.5	<ul style="list-style-type: none"> Opiskelija antaa välipalautteen Moodle-lukukausiympäristössä, syksyllä viikolla 41 ja keväällä viikolla 9. Opettajatiimi huomioi välipalautteen ja antaa vastapalautteen Moodle-lukukausiympäristössä. Opiskelija antaa loppupalautteen lukukauden lopussa vastaamalla Webropol-kyselyyn, jonka linkki jaetaan Moodle-lukukausiympäristössä. Numeeriset vastaukset julkaistaan rajapinnan kautta lukukausipalauteinfossa, laatupäällikkö jakaa koulutuskohtaiset vapaa sana -raportit kokonaisina koulutuksen osaamispäällikölle, kehittämispäällikölle ja osaamisaluejohtajalle. Osaamispäällikkö tarkastelee raportit ja jakaa vapaan sanan opettajatiimeille ilman yksittäisiä henkilötietoja. Opettajatiimi käsittelee palautteen ja antaa vastapalautteen Moodle-lukukausiympäristössä. Osaamispäällikkö seuraa palautekäytännön toteutumista. Hän varmistaa, että molemmat palautteet kerätään ja opiskelijat saavat molempiin vastapalautteen. Osaamispäällikkö reagoi tarvittaessa palautteeseen ja vuorovaikutuksessa opettajien kanssa keskustelee säännöllisesti palautteista ja lukukauden toteutuksen kehittämistoimenpiteistä. Osaamispäällikkö käyttää tarvittaessa työnjohdollisia keinoja ja valtuuksia. Osaamispäällikkö tarkastelee koulutusten summakoonnit lukukausipalauteinfosta, tekee analyysin ja johtopäätökset kehittämiskohteista ja raportoi niistä koulutuksen henkilöstölle ja kehittämispäällikölle. Opettajatuutorit tiedottaa ryhmälleen lukukausipalautteesta ja ryhmän saamista vastapalautteesta. Kehittämispäällikkö seuraa palautekäytännön ja kehittämistoimenpiteiden toteutumista. 	Välipalaute on luettavissa Moodlessa koulutuskohtaisesti lukukauden opettajatiimille. Loppupalautteen vapaa sana ilman yksittäisiä henkilötietoja jaetaan lukukauden opettajatiimeille. Loppupalautteen numeeriset summakoonnit julkaistaan lukukausipalauteinfossa . Vastapalautteet ovat luettavissa Moodlessa.
Vuospalaute 2.5	<ul style="list-style-type: none"> Laatupäällikkö valmistelee ja toteuttaa palautekyselyn. Kyselyä kehitetään palautteen perusteella. Osaamispäällikkö organisoii vastaamisen järjestämisen opettajatuutorien kanssa. Opiskelijat vastaavat palautekyselyyn Webropolissa tammi—helmikuussa. Laatupäällikkö tekee raportit, julkaisee numeeriset vastaukset intrassa, ja jakaa koulutuskohtaiset vapaa sana –raportit kokonaisina koulutuksen osaamispäällikölle, kehittämispäällikölle ja osaamisaluejohtajalle. Tulokset käsitellään koulutuksissa valmistuvan palautteen tulosten kanssa. Osaamispäällikkö käsittelee tulokset osaamisryhmässään esimiestyön ja opetuksen operaatioiden näkökulmasta tiimikokouksissa ja kehityskeskusteluissa. Tekee analyysin ja johtopäätöksen kehittämiskohteista ja vie ne osaamisalueen johtoryhmään. Osaamisaluejohtaja vastaa esimiestyötä vaativien toimenpiteiden toteuttamisesta. Opiskelijat osallistetaan palautekeskusteluun kehittämistoimista osaamisryhmän valitsemassa tilaisuudessa. Kehittämisen koordinoinnin työryhmä sopii yhteisistä AMK-tasoin toimenpiteistä. Osaamisaluejohtaja, osaamispäällikkö ja kehittämispäällikkö seuraavat kehittämistoimenpiteiden toteutumista. 	Numeeriset raportit julkaistaan intrassa. Vapaa sana ilman yksittäisiä henkilötietoja jaetaan koulutuskohtaisesti opettajille.
Valmistuvan palaute (AVOP) 2.5	<ul style="list-style-type: none"> Koulutuksissa huolehditaan, että opiskelijat vastaavat valtakunnalliseen valmistumisvaiheen palautekyselyyn viimeistään tutkinnonhaun yhteydessä. Laatupäällikkö tekee ja julkaisee intrassa numeeriset raportit edellisen vuoden tuloksista tammi—helmikuussa, ja jakaa koulutuskohtaiset vapaa sana -raportit kokonaisina koulutuksen osaamispäällikölle, kehittämispäällikölle ja osaamisaluejohtajalle. Tulokset käsitellään koulutuksissa vuosipalautteen tulosten kanssa. Osaamispäällikkö käsittelee tulokset osaamisryhmässään esimiestyön ja opetuksen operaatioiden näkökulmasta tiimikokouksissa ja kehityskeskusteluissa. 	Itse tuotetut numeeriset koontiraportit julkaistaan intrassa, valtakunnalliset raportit Vipunen-palvelussa. Vapaa sana ilman yksittäisiä henkilötietoja

	<p>Tekee analyysin ja johtopäätöksen kehittämiskohteista ja vie ne osaamisalueen johtoryhmään.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaamisaluejohtaja vastaa esimiestyötä vaativien toimenpiteiden toteuttamisesta. • Opiskelijat osallistetaan palautekeskusteluun kehittämistoimista osaamisryhmän valitsemassa tilaisuudessa. • Kehittämisen koordinoinnin työryhmä sopii yhteisistä AMK-tasoin toimenpiteistä. • Osaamisaluejohtaja, osaamispäällikkö ja kehittämispäällikkö seuraavat kehittämistoimenpiteiden toteutumista. 	jaetaan koulutuksissa.
Muut opiskelijakyselyt 2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimen AMKin palvelupalautekysely <ul style="list-style-type: none"> - Avoin AMK vastaa kyselyn toteuttamisesta Webropolilla. - Osoitetaan polkuopiskelijoille 2 x vuodessa (kesäkuu ja joulukuu) ja erillisopintojaksoja suorittaville opintojakson päätyttyä. - Tulokset käsitellään vuosittain avoimen AMKin kehittämispalaverissa (oppimis- ja ohjauspalveluiden palvelupäällikkö + avoimen henkilöstö), jossa päätetään palautteen perusteella kehittämiskohteet. - Kehittämiskohteet huomioidaan seuraavan vuoden toiminnan suunnittelussa ja julkaistaan avoimen AMKin nettisivuilla. • Kansainvälisen vaihdon palvelupalautekysely <ul style="list-style-type: none"> - Kv-palvelut vastaa kyselyn toteuttamisesta (lähtevät: SoleMove ja Mobility Tool, saapuvat: Webropol ja Mobility Tool). - Palautteet käsitellään kv-tiimissä. - Kehittämispäällikkö, osaamispäälliköt ja kv-koordinaattori vastaavat palautteiden huomioimisesta osaamisaluetta koskevissa kehittämistoimenpiteissä. 	Yhteenvedot avoimen AMKin nettisivuilla, intrassa
Teemakyselyt 2.4 2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Hakijakyselyt: viestintäpalvelut vastaa kyselyiden toteuttamisesta AMK- ja YAMK-koulutuksiin hakijoille, ja tulosten raportoinnista • Työmarkkinatilannekysely: valmistuvan opiskelijan työmarkkinatilanne valmistumishetkellä. Kaikki opiskelijat vastaavat kyselyyn tutkinnonhaun yhteydessä. • Työnantajakysely: toteutetaan yhteistyössä Lapin yliopiston kanssa kolmen vuoden välein. • Uraseurantakysely: laatupäällikkö ja rekisterin pääkäyttäjät vastaavat kyselyn toteuttamisen valmistelusta. 	Yhteenvedot intrassa
Kumppanuus-palaute 2.4 2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuusyhteistyöstä sekä koulutusten ja asiantuntijapalveluiden myynnistä vastaavat toteuttavat palautteen keräämisen kyselyillä. • Kyselyt toteutetaan Webropolilla, jossa on kyselypohjat: <ul style="list-style-type: none"> - määrääjain toteutettaville kumppanuussopimusten palautekeskusteluille - hankkeille, tapahtumille ja muulle yhteistyölle - palveluliiketoiminnan koulutusten ja asiantuntijapalveluiden myynnille - kumppaneilta ja asiakkailta tulleen yleisen suullisen palautteen kirjaimiselle. • Kaikissa kyselypohjissa yhteinen kysymys asiakas- ja kumppanuuskollisuudesta, jonka kehitys raportoidaan vuosineljänneksittäin intran tavoite- ja tulosinfossa. • Palvelutiimi käsittelee palveluliiketoiminnan tulokset. 	Asiakas- ja kumppanuuskollisuuskysymysten tulokset julkaistaan intrassa tavoite- ja tulosinfossa.
Henkilöstökysely 2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö- ja hallintojohtaja vastaa kyselyn toteuttamisesta yhdessä laatupäällikön kanssa. • Esimiehet käsittelevät tulokset yhdessä henkilöstön kanssa. • Osaamisaluejohtajat vastaavat tulosten huomioimisesta alaa koskevissa kehittämistoimenpiteissä. • Henkilöstö- ja hallintojohtaja vastaa tulosten huomioimisesta Lapin AMKia koskevissa yhteisissä kehittämistoimenpiteissä. 	Yhteenvedot tuloksista julkaistaan intrassa
Avoin palautekanava	<ul style="list-style-type: none"> • Lapinamk.fi-verkkosivujen avoimen Palaute-lomakkeen kautta annettu palaute kohdennetaan sisällön perusteella vastuuhenkilölle, joka tekee palautteen perusteella tarvittavat toimenpiteet. 	