

Tiina Miettinen & Titta Pohjanmäki (toim.)

# ONNISTUMME YHDESSÄ

Auditointi Humanistisen  
ammattikorkeakoulun  
kehittämisen tukena



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Tiina Miettinen & Titta Pohjanmäki (toim.)

# ONNISTUMME YHDESSÄ

Auditointi Humanistisen  
ammattikorkeakoulun  
kehittämisen tukena

Tiina Miettinen & Titta Pohjanmäki (toim.)  
ONNISTUMME YHDESSÄ  
Auditointi Humanistisen ammattikorkeakoulun kehittämisen tukena

ISBN 978-952-456-314-7 (verkkojulkaisu)  
ISSN 2343-0664 (painettu)  
ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 66.

© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2018

Taitto: Emilia Reponen







# SISÄLTÖ

|   |    |
|---|----|
| Tiina Miettinen & Titta Pohjanmäki<br><b>ESIPUHE</b> .....  | 7  |
| Titta Pohjanmäki<br><b>HUMANISTISEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2018</b> .....   | 11 |
| Anna Mattila<br><b>AUDITOINTIIN VALMISTAUTUMISEN PROSESSI HUMAKISSA 2018</b> .....  | 14 |
| Jukka Määttä<br><b>HUMANISTISEN AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUPOLITIikka</b> .....   | 18 |
| Jukka Määttä<br><b>LAATUJÄRJESTELMÄN KYTKEYTYMINEN STRATEGISEEN JOHTAMISEEN</b> .....                                       | 20 |
| Anna Mattila<br><b>LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN HUMAKISSA</b> .....   | 22 |
| <b>KORKEAKOULUN PERUSTEHTÄVIEN LAADUNHALLINTA</b> .....   | 25 |
| Titta Pohjanmäki<br><b>TUTKINTOTAVOITTEISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINTA</b> .....  | 26 |
| Timo Parkkola<br><b>TUTKIMUS-, KEHITYS- JA INNOVAATIOTOIMINTA<br/>– POHJA OSAAMISEN JA KOULUTUKSEN KEHITTÄMISELLE</b> ..... | 28 |
| Timo Parkkola<br><b>YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA ALUEKEHITYSTYÖ:<br/>TEHTÄVÄKENTTÄNÄ KOKO SUOMI</b> .....              | 31 |

|   |    |
|---|----|
| <b>TUTKINTOTAVOITTEINEN KOULUTUS</b> .....  | 35 |
| Katri Kaalikoski<br><b>KULTTUURITUOTTAJA (AMK)-TUTKINNON LAADUNHALLINNAN AUDITOINTI</b> .....   | 36 |
| Pekka Vartiainen<br><b>KULTTUURITUOTTAJA (ylempi AMK)-TUTKINTO:<br/>LAATUA, YHTEISTYÖTÄ JA VAIKUTTAVUUTTA</b> .....                         | 39 |
| Juha Makkonen<br><b>YHTEISÖPEDAGOGI (AMK)-TUTKINNON LAADUNHALLINTA</b> .....  | 41 |
| Tytti Koslonen<br><b>TULKKI (AMK)-KOULUTUKSEN SEKÄ KIELELLISEN SAAVUTETTAVUUDEN<br/>NÄKÖKULMIA HUMAKIN AUDITOINTIIN</b> .....               | 44 |
| Sanna Lukkarinen & Päivi Timonen<br><b>OPPIMINEN DIGIKAMPUKSELLA<br/>- LAADUNHALLINTA JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET</b> .....                   | 47 |
| Juha Makkonen & Timo Sorvoja<br><b>KANSAINVÄLISEN LIIKKUVUUDEN LAADUNVARMISTUS HUMAKISSA</b> .....  | 51 |
| Noora Ahti, Eena Kero & Joose Mäensyrjä<br><b>TUTKINTO-OPISKELIJAT MUKANA KORKEAKOULUN<br/>LAADUN KEHITTÄMISESSÄ JA AUDITOINNISSA</b> ..... | 54 |
| Anna Mattila, Tiina Miettinen, Timo Parkkola & Titta Pohjanmäki<br><b>HUMAKIN AUDITOITU LAATUJÄRJESTELMÄ</b> .....                          | 56 |







## LÄHTEET

Karttunen, Päivi & Kiviniemi, Kari & Koivumäki, Kai & Liinpää, Nea & Virtanen, Turo & Mustonen, Kirsi & Aurén, Hilla 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi 2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2015. Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2015–2018. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 1:2015. Viitattu 25.11.2018. [https://karvi.fi/app/uploads/2015/02/KARVI\\_0115.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2015/02/KARVI_0115.pdf)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2017. Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2018–2024. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 18:2017. Viitattu 25.11.2018. [https://karvi.fi/app/uploads/2017/02/KARVI\\_Korkeakoulujen\\_auditointika%CC%88sikirja\\_FINAL.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2017/02/KARVI_Korkeakoulujen_auditointika%CC%88sikirja_FINAL.pdf)





laatujärjestelmästä. Vierailusta pyrittiin muodostamaan vuorovaikutteinen tapahtuma, joka tukee korkeakoulun toiminnan kehittämistä.

Auditointivierailu ja –haastattelut järjestettiin Humakin Kauniaisten kampuksella 6.-8.2.2018. Osallistuminen auditointihaastatteluihin oli mahdollista joko paikan päällä Kauniaisisa tai etäyhteyden kautta. Auditointihaastattelut edellyttivät käytännön asioiden osalta sekä etukäteisvalmistautumista että valmiustilaa koko vierailun ajan. Nimettiin auditoinnin ”käytännön työryhmä” ja hallinnon suunnittelija oli vastuussa auditointivierailun koordinaatiosta.

## LÄHTEET

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2018. Laatujärjestelmän kehittämisryhmä (arkisto). Humanistisen ammattikorkeakoulun sisäinen asiakirja.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2015. Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirja vuosiksi 2015–2018. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen julkaisuja 1:2015. Viitattu 25.11.2018. [https://karvi.fi/app/uploads/2015/02/KAR-VI\\_0115.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2015/02/KAR-VI_0115.pdf)





Auditointiryhmän havainnot ovat oikeaan osuvia ja ne on helppo tunnistaa. Syytkin asioiden nykyiseen tilaan on helppo löytää ja ne ovat osin myös auditointiraportissa kerrottu. Organisaation monien vuosien muutosvaihe on haastanut myös laatutyön ja sen periaatteet. Tulokset havainnollistavat hyvin myös sen, että laatutyön perustan luomiseen ei ole riittävässä määrin osallistettu henkilöstöä.

Teemme Humakissa parhaillaan strategian väliarviointia ja sen seurauksena päätämme myös, mitä loppustrategiakauden toimenpiteistä voimme tehdä, mitä priorisoimme ja onko jotain uusia asioita, joita nostamme esille. Seuraavan kahden vuoden aikana ei todennäköisesti ole tulossa isoja muutoksia ja organisaation muutosvaiheen rauhoittamiseksi seuraavat laajemmat muutokset tehdään uuden strategia- ja tulossopimuskauden yhteydessä. Tässä nivelvaiheessa tarkistamme myös laatutyön tarkoituksenmukaisuuden, kun uusi strategia ja mahdollisesti uudet toimintatavat ja muut muutokset astuvat voimaan.

Arviointi antaa meille hyvät mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. Meillä on tällä hetkellä hyvä vaihe selkeyttää edellä mainitut, arviointiraportissa esiin nostetut asiat ja samassa yhteydessä käydä periaatteellinen keskustelu johdon ja laaturyhmän kanssa laatujärjestelmän ja laatupolitiikan tavoitteista. Tämän keskustelun perusteella laatujärjestelmän tavoitteet, yhteys kokonaisstrategiaan sekä laatupolitiikka tulee kirjoittaa uudelleen. Tämän jälkeen on linjattava laatujärjestelmän toimintatapojen sekä laatuasioiden viestinnän kokonaisuus. Näistä on tehtävä selkeästi hahmottuva kooste, josta toimintatavat ja myös niiden vastuut käyvät ilmi. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös erilaisten työryhmien tehtävien määrittäminen ja myös ryhmien tarkoituksenmukainen karsinta.

## LÄHTEET

Karttunen, Päivi & Kiviniemi, Kari & Koivumäki, Kai & Liinpää, Nea & Virtanen, Turo & Mustonen, Kirsi & Aurén, Hilja 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi 2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI.



asettamista. Laatujärjestelmän tavoitteet on kirjoitettava niin konkreettisesti, että ne voidaan yhdistää muuhun johtamiseen. HumakWikiin tarvitaan ajankohtaista tietoa laatutyötä varten palautteista ja toiminnan tuloksista. Auditointitulosten perusteella henkilöstön sitoutuminen laatutyöhön, tietoisuus strategiasta, toiminnan tavoitteista ja myös kehittämiskohteista on hyvällä tasolla. Myös laatukulttuuriin sisäistyminen hyvällä tasolla. Laadunhallinnan prosessi kokonaisuudessaan on toimiva palautteiden keräämisestä, niiden käsittelystä ja hyödyntämisestä johdosta hallituksen seurantaan saakka. (Karttunen ym. 2018.)

Humakissa on pidetty tärkeänä osallistavaa laatukulttuuria, jota on systemaattisesti kehitetty vuosien ajan. Huolimatta viime vuosien rajuista muutoksista, haastatteluryhmä toteaa arviossaan, että henkilöstön osallistamiseen on kiinnitetty erityistä huomioita. Tämä näkyy niin työelämän, opiskelijoiden kuin henkilöstön monina mahdollisuuksina olla mukana Humakin kehittämisessä. (Karttunen ym. 2018, 25-26.) Tälle asialle olemme luultavasti olleet hiukan sokeita ja turhan itsekriittisiä.

Laatukulttuurin osalta korostetaan tasa-arvoisen ja samanaikaisen tiedon saamista. Käytettäviä menetelmiä Humakissa ovat olleet mm. HumakWiki, digikampus, korkeakouluyhteisömme yhteiset laatupäivät, johdon laatuvierailut sekä johdon aamukahvivilaisuudet. Näiden toimintatapojen kautta koko organisaation osallistuminen verkkokeskusteluun on mahdollista. Osallistava ja vakiintunut laatukulttuuri ilmenee myös lukuisina työryhminä, joiden kautta Humakin henkilöstö ja opiskelijat voivat olla mukana oman korkeakoulunsa laadun kehittämisessä.

## LÄHTEET

Karttunen, Päivi & Kiviniemi, Kari & Koivumäki, Kai & Liinpää, Nea & Virtanen, Turo & Mustonen, Kirsi & Aurén, Hilja 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi 2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI.







KORKEAKOULUN  
PERUSTEHTÄVIEN  
LAADUNHALLINTA









vaatii selkeimpiin kehittämiskohteisiin puuttumista. Itse kehitysehdotukset nousevat suoraan kehittämiskohteista. Niitä ovat palveluiden välisten vastuiden selkeyttäminen ja niistä viestiminen henkilöstölle, ohjeistuksen selkeyttäminen erityisesti laadunhallinnan näkökulmasta, TKI-lähtöisen pedagogiikan toimintatapojen selkeyttäminen ja TKI-toiminnan viestinnän kehittäminen niin opiskelijoiden, henkilökunnan kuin yhteistyökumppanien ja muun yhteiskunnan suuntaan.

## LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki (932/2014).

Karttunen, Päivi & Kiviniemi, Kari & Koivumäki, Kai & Liinpää, Nea & Virtanen, Turo & Mustonen, Kirsi & Aurén, Hilla 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi 2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI.





## Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön merkitys kasvaa edelleen

Ammattikorkeakoulun toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy koulutuksen, TKI-työn ja liiketoiminnan vuorovaikutuksesta yhteiskunnan kanssa. Humak toteuttaa omaa vaikuttavuustehtäväänsä valtakunnallisesti ja vahvuusaloistaan lähtien. Toisaalta ammattikorkeakoulut toteuttavat tehtäväänsä pääosin julkisen rahoituksen varassa, joten yhteiskunnalla on myös oikeus odottaa toiminnalta vaikuttavuutta ja ammattikorkeakoululta vaikuttavuudesta viestimistä.

Vaikuttavuutta on kehitetty myös korkeakoulujen yhteistyönä. Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus – jatkotoimet (YVVj) –hanke toteutettiin Suomen yliopistot UNIFI ry:n ja Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n koordinoimana yhteishankkeena 1.12.2015–31.5.2016 välillä. Hankkeen tavoitteena oli edistää korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikutuksen tunnistamista, korkeakoulujen strategista johtamista sekä tavoitteiden asettamista suhteessa haluttuun vaikuttavuuteen. Lisäksi kehitettiin korkeakoulujen edellytyksiä osoittaa toimintansa tuottama lisäarvo yhteiskunnassa ja globaalisti valitsemissa profiilien mukaisesti. (OKM 2015.) Arenen kautta vaikuttavuuden kehittäminen jatkuu yhä ja Humak on siinä mukana.

## LÄHTEET

Huttula, Tapio & Lehtinen, Leena & Röksä, Jarmo 2016. Kohti reilua ja yhteisöllistä Suomea. Humak strategia 2020. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 21. Helsinki: Humak.

Karttunen, Päivi & Kiviniemi, Kari & Koivumäki, Kai & Liinpää, Nea & Virtanen, Turo & Mustonen, Kirsi & Aurén, Hilla 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi 2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI.

OKM 2015. Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:13. Helsinki: OKM.



TUTKINTO-  
TAVOITTEINEN  
KOULUTUS





mutta se ei ole ratkaissut opiskelijaviestintään liittyviä ongelmia. Opiskelijat eivät ole vielä löytäneet Peppiä viestintäalustana, minkä vuoksi julkaistut tiedotteet, ohjeistukset ja esimerkiksi työpaikka- ja harjoitteluilmoitukset eivät ole tavoittaneet opiskelijoita toivotulla tavalla.

Kulttuurituottaja AMK -koulutuksen kehittämisestä vastaavassa vahvuusalaryhmässä on syksyn 2018 aikana aktiivisesti etsitty keinoja opiskelijaviestinnän parantamiseen. Pepistä tulee pienen totuttelun jälkeen toimiva viestintä- ja tiedotuskanava, mutta kaksisuuntaiseen mobiiliin viestimiseen ja keskusteluun esimerkiksi lehtorien ja opiskelijoiden välillä etsitään vielä soveltuvaa kanavaa, joka voitaisiin ottaa käyttöön vuoden 2019 alusta.

## LÄHTEET

Karttunen, Päivi & Kiviniemi, Kari & Koivumäki, Kai & Liinpää, Nea & Virtanen, Turo & Mustonen, Kirsi & Aurén, Hilla 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi 2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI.









laadunhallinnan kannalta digitalisaatio tasoittaa alueellisia eroja, kun koulutuksessa olevaa osaamista pystytään jakamaan helpommin kaikkien opiskelijoiden saataville.

## LÄHTEET

Baana 2018. Baana. Etusivu. Viitattu 28.11.2018. <https://baanalla.fi/>

Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak) 2018. Arvioinnin käsikirja 2018.

Karttunen, Päivi & Kiviniemi, Kari & Koivumäki, Kai & Liinpää, Nea & Virtanen, Turo & Mustonen, Kirsi & Aurén, Hilla 2018. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi 2018. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI.

KuoHuLab 2018. KuoHuLab. Etusivu. Viitattu 28.11.2018. <http://kuohulab.humak.fi/>

Lapin Nuorten MOP. MOP. Suuntana tulevaisuus. Etusivu. Viitattu 28.11.2018. <http://mop.humak.fi/>



















## LÄHTEET

European Commission 2014. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. Erasmus Charter for Higher Education 2014-2020. Viitattu 16.11.2018. [https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/funding/erasmus-charter-for-higher-education-2014-2020\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/funding/erasmus-charter-for-higher-education-2014-2020_en)

Opetushallitus 2017. Erasmus+ korkeakoulutukselle KA103 ja KA107 Eurooppalainen ja globaali liikkuvuus. Opas korkeakouluille ja liikkuvuusconsortioille. 2017 sopimukset. Viitattu 16.11.2018. [http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/166730\\_Opas\\_korkeakouluille\\_2017\\_eurooppalainen\\_ja\\_globaali\\_liikkuvuus.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/166730_Opas_korkeakouluille_2017_eurooppalainen_ja_globaali_liikkuvuus.pdf)

Raukko, Anni & Syrjänen, Jenna-Mari 2018. ”Mikset sinäkin lähtisi ulkomaille?” – Selvitys Humanistisen ammattikorkeakoulun tulkkiopiskelijoiden opintojen suorittamisesta ulko- mailla. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Tulkkauksen perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 16.11.2018. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145474/Raukko\\_Anni\\_Syrjanen\\_Jenna-Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145474/Raukko_Anni_Syrjanen_Jenna-Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y)







## Laatujärjestelmän kehittäminen

| Kehittämiskohde   | Kehittämistoimenpiteet  | Toteuttajat                      | Vastuuhenkilö  |
|---|---|----------------------------------|--|
| <b>Laatujärjestelmän kytkeminen seuraavaan strategiaan ja johtamisjärjestelmään</b> | Määritellään Humakin laatupolitiikka.<br>Toteutuneen toiminnan arviointi laatupolitiikan ja tavoitteiden näkökulmasta.<br>Laatunäkökulman huomioon ottaminen ja tavoitteiden asettaminen strategiaa valmisteltaessa.  | Johtoryhmä<br>Laaturyhmä         | Rehtori  |
| <b>Laatupolitiikan tavoitteet ja vastuut</b>  | Laatupolitiikan tavoitteet kirjoitetaan selkeästi auki.<br>Tavoitteille luodaan seurantajärjestelmä ja seuranta dokumentoidaan.<br>Vastuut määritellään selkeästi ja niistä viestitään.   | Johtoryhmä                       | Rehtori  |
| <b>Laatupolitiikan menettelytavat</b>   | Laatupolitiikan menettelytavat selkeytetään ja palvelut kytketään ne osaksi oman prosessinsa laadunhallinta.  | Johtoryhmä                       | Innovaatiojohtaja<br>Koulutusjohtaja<br>Palvelujohtaja |
| <b>Työryhmien ja kokousten lisäarvo</b>   | Humakin työryhmien tavoitteet ja tehtävät määritellään.<br>Arvioidaan työryhmien tarpeellisuus.   | Työryhmien puheenjohtajat        | Innovaatiojohtaja<br>Koulutusjohtaja<br>Palvelujohtaja |
| <b>Laatupolitiikasta viestiminen</b>  | Viestintäsuunnitelmaa laadittaessa huomioidaan laatupolitiikasta viestiminen korkeakoulu yhteisön jäsenille ja strategisille kumppaneille.<br>Humakin intran kehittäminen informaation välittämiseksi esimerkiksi saaduista palautteista ja niiden pohjalta tehdyistä kehittämistoimista. | Johtoryhmä<br>Viestintäpäällikkö | Innovaatiojohtaja                                      |

**Taulukko 1.** Laatujärjestelmän kehittämiskohteet.



## Innovaatiopalveluiden laadunhallinta

TKI-toiminnan laadunhallinta nousee ammattikorkeakoulujen laadunhallinnan kokonaisuudessa koulutuspalvelujen ohella tärkeään rooliin. Se sivuaa paitsi yhteiskunnan, mutta myös koulutuksen ja ammattikorkeakoulujen henkilöstön osaamisen kehittämistä. TKI-toiminta on siis keskeinen osa ammattikorkeakoulujen laadun kehittymistä myös muilla sektoreilla kuin puhtaassa TKI-toiminnassa. Humanistisen ammattikorkeakoulun auditoinnissa TKI-toiminta sai auditoinnissa hyvää ja kannustavaa palautetta, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö parannettavaa olisi.

TKI-toiminnan vastuiden selkeyttäminen ja kokoaminen yhteen varmistaa sen, että TKI-toiminnasta tulee systemaattisempaa ja sen kokonaisuus ja vastuut hahmottuvat paremmin koko henkilöstölle. TKI-toiminnan ja opetuksen integraation haasteet nousivat esille myös koulutusten kehittämiskohteissa.

Ammattikorkeakoulujen vaikuttavuuden ja erityisesti vaikuttavuusviestinnän merkitys tulee varmasti entisestään kasvamaan jatkossa. Vaikuttavuuden ensisijainen lähtökohta on aina siinä, että ammattikorkeakoulu toteuttaa perustehtäviään mahdollisimman hyvin. On myös tärkeää, että korkeakoulu määrittelee yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden tavoitteet ja tuloskriteerit kunnioittaen omaa erilaisuuttaan ja erityistehtäviään. Vaikuttavuus nousee strategian toteuttamisesta ja yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamisesta.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (taulukko 3) on koottu innovaatiopalveluiden, aluekehittämisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta keskeisimmät kehittämiskohteet.

| Innovaatiopalvelut  |   |   |                                      |
|---|---|---|--------------------------------------|
| Kehittämiskohde   | Kehittämistoimenpiteet  | Toteuttajat   | Vastuhenkilö                         |
| <b>Innovaatio-<br/>palveluiden<br/>tehtävä</b>                      | Vastuiden selkeyttäminen ja niistä tiedottaminen henkilöstölle.   | Innovaatiojohtaja ja innovaatiopäällikkö  | Innovaatiojohtaja                    |
| <b>Innovaatio-<br/>toiminnan<br/>laadunhallinta</b>                 | Laatujärjestelmän tavoitteiden liittäminen paremmin TKI-toiminnan ohjeistuksiin.<br><br>TKI-toiminnan selkeämpi mukaan ottaminen laadunhallinnan dokumentaatioon.   | Innovaatiojohtaja ja innovaatiopäällikkö  | Innovaatiojohtaja                    |
| <b>Innovaatio-<br/>toiminnan<br/>vaikuttavuuden<br/>mittaaminen</b> | Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön asetettujen tavoitteiden saavuttamistiedon systemaattinen kokoaminen.<br><br>Hankkeiden vaikuttavuuden mittaaminen.<br><br>Vaikuttavuusviestintä.<br><br>Sidosryhmäyhteistyön palautteenantoprosessin kehittäminen. | Innovaatiopalvelut<br><br>Innovaatiopäällikkö ja viestintäpäällikkö<br><br>Viestintäpäällikkö, henkilöstö<br><br>Hankeviestinnästä vastaava TKI-lehtori | Innovaatiojohtaja ja johoryhmä       |
| <b>TKI-toiminnan ja<br/>opetuksen<br/>integraatio</b>               | Hankeintegraation yhteissuunnittelu.<br><br>TKI-perustaisen oppimisen mallinnus.<br><br>Hankeviestintä opiskelijoille.  | Pedagoginen kehittämisryhmä, TKI-yliopettaja ja hankeviestinnästä vastaava TKI-lehtori  | Innovaatiojohtaja ja koulutusjohtaja |
| <b>Alumnitoiminta</b>   | Alumnitoiminnan kehittäminen.   | Viestintäpäällikkö ja koulutusnäälliköt   | Innovaatiojohtaja                    |
| <b>Liiketoiminta</b>  | Liiketoimintamallien kehittäminen.  | TKI-yliopettaja ja TKI-asiantuntija   | Innovaatiojohtaja                    |

**Taulukko 3.** Innovaatiopalveluiden kehittämiskohteet.







HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU