



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

CENTRIA- AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Päivi Karttunen
Erkki Karppanen
Lena Levander
Eero Pekkarinen
Lauri Tuohiniemi
Tarja Frisk
Marja-Liisa Saarilammi

CENTRIA- AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI 2016

Päivi Karttunen
Erkki Karppanen
Lena Levander
Eero Pekkarinen
Lauri Tuohiniemi
Tarja Frisk
Marja-Liisa Saarilammi



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
Julkaisut 31:2016

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen (org.) & Sirpa Ropponen (edit)
TAITTO Juvenes Print

ISBN 978-952-206-371-7 (nid.)

ISBN 978-952-206-372-4 (pdf)

ISSN 2342-4176 (painettu)

ISSN 2342-4184 (verkkojulkaisu)

ISSN-L 2342-4176

PAINATUS Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Tiivistelmä

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi

Julkaisun nimi

Centria-ammattikorkeakoulun auditointi 2016

Tekijät

Päivi Karttunen, Erkki Karppanen, Lena Levander, Eero Pekkarinen, Lauri Tuohiniemi, Tarja Frisk, Marja-Liisa Saarilammi

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Centria-ammattikorkeakoulun auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 22.9.2016 alkaen. Centria-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Centria-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaavalintainen auditointikohde oli *Ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena*.

Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Centrian panostus laatutyön organisointiin on selkeästi nähtävissä. Laatujärjestelmän kehittäminen on jatkuva systemaattinen prosessi ja järjestelmää arvioidaan säännöllisesti. Järjestelmän toimivuutta on systemaattisesti parannettu.
- Centria on sidosryhmien mielestä merkittävä alueen elinvoiman vahvistaja ja osaavan työvoiman kouluttaja. Alueen toimijat osallistuvat esimerkillisen aktiivisesti Centrian kehittämiseen niin strategisen johtamisen kuin opetus- ja TKI-toiminnan alueella.
- Centrialla on vahva, välitön ja avoin osallistamisen kulttuuri, joka tukee yhteisöllisyyttä ja koko organisaation kattavaa laatukulttuuria ja on näin voimavara koko korkeakoulun kehittämiseen.

Centria-ammattikorkeakoululle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Työelämäpalautetta saadaan runsaasti eri kanavien kautta. Palautteen dokumentointia ja monipuolista hyödyntämistä voisi edelleen tehostaa, mikä edesauttaisi tiedon käyttöä koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen.
- Centriassa tulisi kiinnittää huomiota vahvempaan TKI-toiminnan ja opetuksen integrointiin. Opiskelijoiden TKI-toiminnan tuntemus jää vähäiseksi. Centrian vahvaa TKI-osaamista voisi tuoda tiiviimmin osaksi opiskelijan opintoja. Uutta organisaatorakennetta kehitettäessä on hyvä kiinnittää huomiota koulutus- ja TKI-toiminnan kiinteään yhteistyöhön niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.
- Centriassa on monia hyviä käytäntöjä, joiden jakamiseen korkeakoulun sisällä ja myös koulutusten sisällä voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota, mikä edistäisi korkeakoulun monialaisuuden hyödyntämistä voimavarana.

Avainsanat

Ammattikorkeakoulu, arviointi, auditointi, korkeakoulut, laadunhallinta, laatu, laatujärjestelmä

Sammandrag

Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation

Centria-ammattikorkeakoulun auditointi 2016
(Auditering av Centria-ammattikorkeakoulu 2016)

Författare

Päivi Karttunen, Erkki Karppanen, Lena Levander, Eero Pekkarinen, Lauri Tuohiniemi,
Tarja Frisk, Marja-Liisa Saarilammi

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Centria ammattikorkeakoulu och beviljat yrkeshögskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 22 september 2016. Centrias kvalitetssystem uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshantering som fastställts för högskolor och motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Föremålet för auditeringen var Centrias kvalitetssystem som yrkeshögskolan har byggt upp utifrån sina egna utgångspunkter och målsättningar. Yrkeshögskolans valfria auditeringsobjekt var *”Kvalitetshanteringen av professionell utveckling av studerande som en effekt av integrering av undervisning och FUI-verksamhet”*.

Enligt auditeringsgruppen är kvalitetssystemets centrala styrkor följande:

- Centrias insatser för organiseringen av kvalitetsarbetet har gett tydliga resultat. Utvecklandet av kvalitetssystemet är en fortlöpande systematisk process, och systemet utvärderas regelbundet. Yrkeshögskolan har kontinuerligt gjort förbättringar i kvalitetssystemets funktionalitet.
- Enligt intressenterna är Centria en viktig aktör som stärker regionens livskraft och utbildar kompetent arbetskraft. Aktörerna i regionen deltar aktivt i utvecklandet av Centria såväl inom strategisk ledning som inom undervisnings- och FUI-verksamheten.
- Centria har en stark, omedelbar och öppen kultur som främjar deltagande och stöder den sociala samhörigheten. Kvalitetskulturen vid Centria omfattar hela organisationen och den är en resurs för utvecklandet av hela högskolan.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för yrkeshögskolan:

- Centria får en hel del respons från arbetslivet via flera kanaler. Dokumentationen och ett mångsidigt utnyttjande av responsen kunde effektiviseras ytterligare i syfte att främja användningen av informationen för att utveckla hela yrkeshögskolan.
- Centria borde fokusera på en starkare integration av FUI-verksamheten och undervisningen. Studerandena har föga kännedom om FUI-verksamheten. Centrias starka FUI-kompetens kunde integreras mer i studierna. Vid framtagningen av en ny organisationsstruktur är det bra att fästa uppmärksamhet på ett nära samarbete mellan utbildnings- och FUI-verksamheten på både den strategiska och operativa nivån.
- Centria har många bra rutiner som kunde spridas ytterligare inom högskolan och även inom utbildningarna, eftersom detta skulle främja utnyttjandet av högskolans sektoröverskridande kompetens.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetshantering, kvalitetssystem, utvärdering, yrkeshögskola

Abstract

Published by

Finnish Education Evaluation Centre FINEEC

Name of Publication

Centria-ammattikorkeakoulun auditointi 2016

(Audit of Centria University of Applied Sciences 2016)

Authors

Päivi Karttunen, Erkki Karppanen, Lena Levander, Eero Pekkarinen, Lauri Tuohiniemi,
Tarja Frisk, Marja-Liisa Saarilammi

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of Centria University of Applied Sciences and has awarded the institution a quality label that is valid for six years from 22 September 2016. The quality system of the institution fulfils the national criteria set for the quality management of higher education institutions, and corresponds to the European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality system that the institution has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the institution was “*the professional growth of students as an effect of integrating teaching and RDI*”.

The following elements were regarded as key strengths of the quality system:

- The hard work Centria has put into organising its quality work has proved fruitful. The development of the quality system is an on-going systematic process, and the system is evaluated regularly. The functionality of the system has been improved systematically.
- According to its stakeholders, Centria has a significant role in regenerating the region and educating competent workforce. The actors in the region participate in the development of Centria actively in the areas of strategic management, education, and research, development and innovation activities.
- Centria has a strong and open culture of engagement that supports communality and an organisation-wide quality culture and thus promotes the development of the entire University of Applied Sciences.

Among others, the following development recommendations were given to Centria University of Applied Sciences:

- The institution receives a lot of feedback from working life through different channels. The feedback could be documented more efficiently and used in more efficient and varied ways, which would enhance the utilization of the information to develop the entire institution.
- Centria should pay attention to better integration of research, development and innovation activities and teaching. Currently, students' knowledge of research, development and innovation activities remains low. Centria's strong expertise in research, development and innovation could be integrated more tightly into students' studies. When developing the new organisational structure, it is important to pay attention to close cooperation between teaching and research, development and innovation activities both on a strategic and operational level.
- Centria has many good practices in place, but Centria could pay even more attention to sharing these practices inside the University of Applied Sciences and also within programmes. This would promote the utilization of the institution's multidisciplinary as an asset.

Keywords

Assessment, audit, evaluation, higher education institutions, quality, quality management, quality system, university of applied sciences

Sisällys

Tiivistelmä	3
Sammandrag.....	5
Abstract.....	7
1 Auditoinnin kohteet ja toteutus	11
1.1 Auditoinnin kohteet.....	11
1.2 Auditoinnin toteutus.....	12
2 Centria-ammattikorkeakoulun organisaatio	15
3 Korkeakoulun laatupolitiikka	19
3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteen, tavoitteet ja vastuut	19
3.2 Laatupolitiikasta viestiminen.....	22
3.3 Laatupolitiikan kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan.....	23
4 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	25
4.1. Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa.....	25
4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla.....	29
4.3. Korkeakoulun laatukulttuuri	29
5 Laatujärjestelmän kehittäminen.....	31
5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt.....	31
5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittäminen.....	33
6 Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	35
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	35
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	40
6.2.1 Liiketalouden koulutusohjelma (AMK) tradenomi	40
6.2.2 Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma (YAMK) insinööri	44
6.2.3 Sosiaalialan koulutusohjelma (AMK) sosionomi	49

6.3	Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta	53
6.4	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö.....	58
7	Ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena	65
7.1.	Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus.....	65
7.2	Osallistuminen laatutyöhön	68
8	Laatujärjestelmän kokonaisuus.....	69
8.1	Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus.....	69
8.2	Laatukulttuuri.....	71
8.3	Laatujärjestelmän kokonaisuus	71
9	Johtopäätökset.....	73
9.1	Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	73
9.2	Kehittämissuositukset.....	74
9.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio	75
9.4	Korkeakoulujen arviointijaoston päätös.....	75
	Liitteet.....	76
	Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit.....	76
	Liite 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu.....	82
	Liite 3. Auditointivierailun ohjelma.....	83

Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Centria-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä. Ammattikorkeakoulu on kehittänyt järjestelmän omista lähtökohdistaan tavoitteitaan toteuttaen. Auditoinnissa ei oteta kantaa ammattikorkeakoulun päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä. Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla ammattikorkeakoulu ohjaa ja kehittää toimintansa laatua, ja se toteutetaan kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö Centria-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä liitteessä 1 esitellyt kansalliset kriteerit ja vastaako se näin eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnan ohjauksen tarpeisiin, sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa ammattikorkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan ammattikorkeakoulun laatupolitiikkaa, laatujärjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

Centria-ammattikorkeakoulu valitsi tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi liiketalouden koulutusohjelman, tradenomi (AMK) (näyttö 1) ja teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelman, insinööri (YAMK) (näyttö 2). Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi sosiaalialan koulutusohjelman. Ammattikorkeakoulu valitsi valinnaiseksi auditointikohteeksi ammatillisen kasvun opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena.

Centria-ammattikorkeakoulun auditointikohteet:

1. Ammattikorkeakoulun laatu politiikka
2. Laatu järjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen
3. Laatu järjestelmän kehittäminen
4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
 - a. Tutkintotavoitteinen koulutus¹
 - b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö²
 - d. Valinnainen auditointikohde: Ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena.
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt
 - a. Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi (AMK)
 - b. Teknologiaosaamisen johtaminen koulutusohjelma, insinööri (YAMK)
 - c. Sosiaalialan koulutusohjelma
6. Laatu järjestelmän kokonaisuus

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri laadunhallinnan kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kehitysvaiheet ovat puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt. Kriteeristö sisältää kehitysvaiheiden luonnehdinnat auditointikohteittain. Jokaisen auditointikohteen kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaisen auditointikohteen kehitysvaihetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa. Kriteeristö on liitteenä 1.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu Centria-ammattikorkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun ammattikorkeakoulussa 5.-7.4.2016. Auditointiryhmällä oli myös pääsy ammattikorkeakoulun laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu on kuvattu raportin liitteessä 2.

Ammattikorkeakoulu valitsi, että auditoinnin toteuttaa kansallinen auditointiryhmä suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyytäkökulmasta.

¹ Sisältää ensimmäisen ja toisen syklin koulutuksen. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja toisen syklin tutkintoihin ylempät korkeakoulututkinnot.

² Sisältää yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen, avoimen ammattikorkeakouluopetuksen sekä maksupalvelukoulutuksen.

Auditointiryhmässä toimivat:

Vararehtori **Päivi Karttunen**, Tampereen ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)

Toimitusjohtaja **Erkki Karppanen**, Etelä-Savon Energia Oy

Erytisasiantuntija **Lena Levander**, Aalto-yliopisto

Tutkimus- ja kehitysjohtaja **Eero Pekkarinen**, Lapin ammattikorkeakoulu

Opiskelija **Lauri Tuohiniemi**, Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Auditoinnin projektipäällikkönä toimi arviointiasiantuntija **Tarja Frisk** ja projektipäällikön backupina arviointineuvos **Marja-Liisa Saarilampi** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

Auditointivierailu toteutettiin kolmipäiväisenä. Vierailun avulla auditointiryhmä todensi ja täydensi auditointiaineiston perusteella tekemiään havaintoja ammattikorkeakoulun laatu järjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

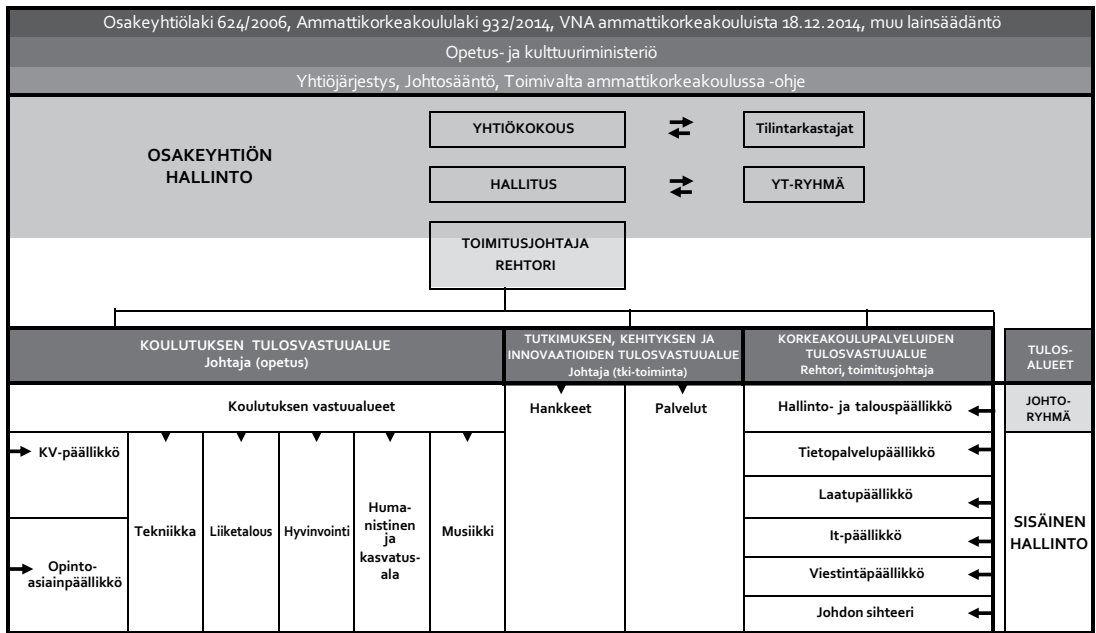
Auditointiryhmä laati auditoinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Ryhmä laati raportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin. Centria-ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatiетоjen osalta ennen raportin julkaisemista.

Centria-ammattikorkeakoulun organisaatio

Centria-ammattikorkeakoulu on yli 3000 opiskelijan ja yli 230 työntekijän ammattikorkeakoulu. Vuoden 2015 alusta aloitti toimintansa Centria-ammattikorkeakoulu Oy (aiemmin Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluosakeyhtiö). Osakeyhtiössä Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän omistusosuus on 50 %, Kalajokilaakson koulutuskuntayhtymän 37 %, Pietarsaaren kaupungin 11 %, Keski-Pohjanmaan konservatorion kannatusyhdistys 1 % ja Raudaskylän kristillinen opisto ry 1 %. Ammattikorkeakoulu toimii verkostomaisesti Kokkolassa, Ylivieskassa ja Pietarsaaressa. Ammattikorkeakoulun päätoimipaikka sijaitsee Kokkolassa. Lisäksi on toimintaa Ylivieskassa ja Pietarsaaressa.

Toiminta-aluetta leimaavat kemianteollisuuden keskittymä, metalli- ja konepajateollisuus, kaivosteollisuus, veneteollisuus, puutuoteteollisuus, ICT-sektori, satama ja logistiikka, laaja vähittäiskauppa, pienyrittäjyys, monipuoliset sosiaali- ja terveysalanpalvelut sekä rikas ja elinvoimainen kansankulttuuri.

Centria-ammattikorkeakoulu osakeyhtiön ylin päättävä elin on yhtiökokous. Toimitusjohtaja-rehtori johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa hallituksen hyväksymien strategisten linjausten mukaisesti. Rehtorin tukena on johtoryhmä. Juridisia elimiä ovat hallitus ja toimitusjohtajana toimiva rehtori. Centria-ammattikorkeakoululla on ollut vuosina 2015–2016 meneillään johtamisjärjestelmän ja organisaation muutosvaihe. Muutoksessa ammattikorkeakoulun toiminnot rakennettiin tulosvastuualueittain, joita ovat Koulutus, Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä Korkeakoulupalvelut. Uuden organisaatorakenteen mukainen toiminta on ollut voimassa 1.1.2016 lähtien. Auditointi ajoittui keskelle muutosvaihetta. Centria-ammattikorkeakoulun organisaatio esitetään kuviossa 1.



KUVIO 1. Centria-ammattikorkeakoulun organisaatio

Centria-ammattikorkeakoulun uusi organisaatorakenne muodostuu Koulutuksen, TKI-toiminnan ja korkeakoulupalveluiden tulosvastuualueista. Koulutuksen ja TKI-toiminnan vastuualueilla organisoidaan opetus- sekä tutkimus-, kehitys- ja palvelutehtävät. Niiden organisointia ohjaavat ammattikorkeakoulun strategia ja strategiset toimintaohjelmat sekä alueen erityispiirteet. Koulutuksen vastuualueita ovat tekniikka, liiketalous, hyvinvointi, humanistinen ja kasvatustila ja musiikki. Yhteisiä korkeakoulupalveluita ovat henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut, henkilöstön kehittämispalvelut, IT-palvelut, kansainväliset palvelut, opintoasiainhallinnon palvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut, laatutyön koordinointi- ja laadunvarmistus sekä kirjasto- ja tietopalvelut. Johtamisjärjestelmän uudistusta on jatkettu alkuvuodesta 2016, jolloin on täsmennetty uuteen organisaatorakenteeseen liittyvää päätöksentekoa ja operatiivista johtamisvastuuta.

Koulutuksen tulosvastuualueesta vastaa tulosalueen johtaja (opetus) tukenaan koulutusala-päälliköt, KV-päällikkö ja opintoasiainpäällikkö. TKI-tulosvastuualueesta vastaa vastualueen johtaja (TKI-toiminta) tukenaan TKI-päälliköt ja palvelupäällikkö. Koulutusvastuiden käytännön toiminta perustehtävissä tapahtuu tiimeissä ja työryhmissä. Korkeakoulupalvelujen tulosvastuualueen johtamisesta vastaa toimitusjohtaja-rehtori tukenaan hallinto- ja talouspäällikkö, tietopalvelupäällikkö, laatupäällikkö, IT-päällikkö ja viestintäpäällikkö.

Centria-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, suoritettujen tutkintojen ja henkilöstön määrät esitetään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Centria-ammattikorkeakoulun henkilöstö- ja opiskelijamäärät

Opiskelijat (FTE)*	Määrä
Alempi korkeakoulututkinto	2516
Ylempi korkeakoulututkinto	88
Suoritettut tutkinnot	Määrä
Alempi korkeakoulututkinto	545
Ylempi korkeakoulututkinto	30
Henkilöstö (htv)***	Määrä
Opetushenkilöstö	104,2
TKI-toiminnan henkilöstö	56,2
Muu henkilöstö	59

* Vipunen (OKM 2015)

**Kolmen vuoden keskiarvo (Vipunen OKM, 2013–2015)

*** Vipunen (OKM, 2015)

Korkeakoulun laatupolitiikka

Centrian laatupolitiikan tavoitteet ja laadunhallinnan vastuut on määritelty selkeästi. Laatu vastuut on sisällytetty osaksi ammattikorkeakoulun johtamista ja toimintaa ja laatupolitiikka kytkeytyy korkeakoulun kokonaisstrategiaan.

Laatujärjestelmä on vakiintunut osa johtamisjärjestelmää ja toiminnanohjausta. Laatupolitiikan linjaukset ja laatujärjestelmän tavoitteet ovat osallistavan prosessin tulos. Laatupolitiikasta viestitään henkilöstölle, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille hyödyntäen monipuolisia viestintäkanavia.

*Korkeakoulun laatupolitiikka on **kehittyvässä** vaiheessa.*

3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteet, tavoitteet ja vastuut

Centrian laatujärjestelmä muodostuu johtamisjärjestelmästä, ydin- ja tukiprosesseista ja niiden arvioinnista sekä toiminnan onnistumisen arvioinnista ja jatkuvasta parantamisesta (kuvio 2). Laatujärjestelmää koskeva tieto on integroitu osaksi korkeakoulun intraa Centraalia. Laatujärjestelmän tavoitteena on jäsentää ja systematisoida organisaation toimintaa, luoda työkaluja arjen työhön ja laadun jatkuvaan kehittämiseen. Laatujärjestelmän tehtävänä on tukea strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Auditointiryhmän havaintojen mukaan Centrian laatujärjestelmä on vakiintunut osa johtamisjärjestelmää ja toiminnanohjausta. Laatujärjestelmä tuottaa pääosin hyvin dokumentoitua tietoa ja sitä hyödynnetään aktiivisesti toiminnan kehittämisessä.



KUVIO 2. Centria-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä.

Laatupolitiikkaa toteutetaan ja ylläpidetään itsearvioinnin mukaan kaikissa toiminnoissa ja organisaation kaikilla tasoilla laatujärjestelmän avulla. Centria-ammattikorkeakoulun laatupolitiikan peruseriaatteita ovat:

- Centria-ammattikorkeakoulun tavoitteena on vahvistaa alueellista osaamista ja hyvinvointia sekä kulttuurillista pääomaa toteuttamalla elinkeino- ja työelämää palvelevaa opetus- ja tutkimus- ja kehitystyötä tarkoituksenmukaisesti ja laadukkaasti.
- Laatujärjestelmä ohjaa ja tukee ydin- ja tukiprosessien toteuttamista ja jatkuvaa kehittymistä niin yksilö-, tulosalue- kuin koko ammattikorkeakoulun tasolla.
- Laatujärjestelmä on avoin, kriittinen ja jatkuvasti kehittyvä toimintaprosessi, jonka tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen.
- Laatu on osana jokaisen ammattikorkeakouluyhteisössä toimivan työn arkea.

Laatujärjestelmän perustana on kokonaisvaltainen laatuajattelu ja -johtaminen (TQM) ja jatkuvan parantamisen PDCA-sykli. Centria on määritellyt strategisen johtamisen, opetuksen ja TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelyitä kuvaamalla ne kehittämisen kehissä. Laatujärjestelmän kehittämiseksi toteutetaan sekä sisäisiä auditointeja että ulkoinen arviointi kuuden vuoden välein. Laatujärjestelmän sisäinen auditointi toteutettiin vuosina 2014–2015. Ulkoisena arviointina toimivat laatujärjestelmän ulkoiset auditoinnit. Laatujärjestelmän tavoitteita päivitetään kerättyjen mittaritietojen ja niiden analysoinnin pohjalta.

Toiminnan kehittämisen kehät toimivat laatutyön perustana

Centrian laatujärjestelmän seurantamekanismit, arviointi- ja palautejärjestelmät ovat vakiintuneita. Haastatteluista ja itsearviointiraportista saatiin näyttöä siitä, että PDCA-sykli ohjaa toimintaa strategiatasolta toiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa voitiin todentaa, että henkilöstöltä, opiskelijoilta ja sidosryhmiltä kerätään monipuolisesti palautetta toiminnasta sekä tuloksista ja saatu palaute pääosin hyödynnetään kehittämisessä. Centria on pystynyt tunnistamaan kehittämistarpeitaan ja toteuttamaan tarvittavia toimenpiteitä, tästä esimerkkinä vastikään toteutettu organisaatiomuutos.

Laadunhallinnan vastuut on kuvattu selkeästi Toimintakäsikirjassa, Centrian johtosäännössä sekä Toimivalta ammattikorkeakoulussa -asiakirjassa. Ammattikorkeakoulun hallitus linjaa laatupolitiikan tavoitteet. Koko Centrian laatujärjestelmästä vastaa rehtori. Laatupäällikkö vastaa laatujärjestelmän ylläpidosta ja kehittämistoiminnan koordinoinnista sekä toimintojen systematisoinnista yhteistyössä johdon ja ydin- ja tukiprosessien vastuuhenkilöiden kanssa. Laatupäällikkö vastaa myös toimintakäsikirjan tietojen ylläpidosta ja laatudokumentaation katselmuksesta kerran vuodessa. Kolme johtajaa vastaavat omien vastuualueidensa toiminnan laadusta. Opetustoiminnan ja TKI-toiminnan laadunhallinnan menetelmiä kehitetään ammattikorkeakoulun yhteisten kehittämisryhmien avulla, joita ovat opetuksen johtoryhmä (aikaisemmin oppimisprosessitiimi) ja TKI-johtoryhmä. Haastattelujen mukaan henkilöstö tietää vastuut ja mistä vastuuta koskeva dokumentaatio on löydettävissä.

Laatutyö on osa Centrian arkea

Centrian laatupolitiikan linjausten mukaan laatutyö on osa jokaisen ammattikorkeakouluyhteisössä toimivan työn arkea. Haastattelujen perusteella henkilöstö on organisaation eri toimunnoissa ja tehtävissä ottanut laatutyön osaksi omaa työtään. Itsearviointiraportin mukaan kehityskeskusteluissa kytketään ammattikorkeakoulun tavoitteet yksilötason tavoitteisiin ja toimintaan. Kehityskeskusteluita koskevissa ohjeissa on viitattu Centrian tavoitteisiin, jotka esimies keskustelussa nostaa esiin. Kytkeä toiminnallisiin tavoitteisiin voisi auditointiryhmän mielestä jatkossa vielä vahvistaa.

Opiskelijoilla on ollut Centriassa tunnustettu rooli toiminnan kehittämisessä. Opiskelijakunta Copsa on nimennyt edustajat ammattikorkeakoulun hallitukseen, johtoryhmään, yhteisiin kehittämisryhmiin ja toimipisteiden kehittämistiimeihin. Opiskelijat voivat vaikuttaa kehittämiseen monipuolisesti palautteen antamisen kautta. Itsearvioinnissaan Centria toi esiin, että opiskelijoiden laatu vastuuta ja roolia kehittämisessä olisi tärkeää korostaa ja aktivoida opiskelijoita entistä laajemmin vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen.

Elinkeino- ja työelämän sidosryhmien osallistuminen laadun kehittämiseen toteutuu erilaisten yhteistyömuotojen, kuten neuvottelukuntien, yhteistyöprojektien, erilaisten työelämätapamisten, alue- ja alakohtaisten yhteistyöryhmien kautta. Tällä hetkellä koulutusaloittain työelämän edustajien aktiivinen osallistuminen neuvottelukuntatyöskentelyyn vaihtelee, minkä vuoksi koulutusalat hakevat uusia keinoja työelämän osallistamiseksi koulutusten kehittämiseen. Haastatteluissa sekä

henkilöstö että sidosryhmät toivat esiin henkilökohtaisten verkostojen ja suhteiden merkityksen laatutyön kehittämiseksi. Henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen hyödyntämistä laadunhallinnassa voisi harkita kehitettäväksi systemaattisemmin osaksi laatujärjestelmää.

3.2 Laatupolitiikasta viestiminen

Laatupolitiikasta on saatavilla runsaasti tietoa ja siitä viestitään aktiivisesti. Keskeinen väline laatupolitiikan viestimiseen henkilöstölle on intranet Centraali, johon laatujärjestelmää koskeva tieto on integroitu. Toimintaa ohjaava laatudokumentaatio tuotetaan suoralinkkeinä Centraaliin dokumentinhallintajärjestelmä M-Filesistä. Laatujärjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään myös Centraalin tiedotteiden kautta, sähköpostilla ja työelämälle järjestettävien tapahtumien kautta.

Centrialla on käytössään menettelytapoja henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien tiedontarpeiden selvittämiseen ja korkeakoulu on aktiivisesti kehittänyt viestintää palautteiden pohjalta. Vuosittain toteutettavan henkilöstökyselyn avulla on selvitetty tiedonkulun tilaa työyhteisössä. Palautteiden pohjalta kehitettiin Centraaliin kommentointi- ja keskustelumahdollisuus. Centrialla henkilöstön yhteiset tapaamiset ovat olleet myös hyvä keino laatupolitiikasta viestimiseen.

Opiskelijoiden tarpeita on selvitetty yhdessä opiskelijakunta Copsan kanssa yhteistyössä toteutettavassa opiskelijatutkimuksessa. Itsearviointin mukaan laatupolitiikasta ja sisäisestä laatutyöstä viestimistä tulee lisätä opiskelijoille ja elinkeino- ja työelämälle. Opiskelijoille suunnatun viestinnän keskeisin väline on Optima. Haastattelujen mukaan sekä opiskelijoiden että opettajien Optiman käyttö kuitenkin vaihtelee. Opiskelijat toivat haastatteluissa esiin, että viestintää tehdään eri kanavien kautta, mutta eri kanavien käyttö vaihtelee opettajittain. Suuri osa viestinnästä tapahtuu kasvokkain opettajien ja opiskelijoiden välillä tai sähköpostiviestinnällä. Korkeakoulun on hyvä varmistaa viestinnässään, että opiskelijat saavat riittävän yhdenmukaista tietoa. Koska sähköisiin järjestelmiin on sisällytetty paljon tietoa, voisi jatkossa järjestelmiä kehitettäessä virtaviivaistaa myös laatujärjestelmän tietoa.

Sidosryhmien tiedontarpeita on selvitetty joka toinen vuosi toteutettavalla sidosryhmätyytyväisyyskyselyllä, jonka pohjalta heille suunnattua viestintää on kehitetty. Palautteiden pohjalta otettiin käyttöön Centria News -uutiskirje, johon kootaan määräajoin keskeiset tulokset ja uutiset. Sidosryhmille viestitään myös verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta. Tämän lisäksi ammattikorkeakoulu järjestää sidosryhmilleen tapahtumia kuten Centria Open -tapahtuma.

Strategiassaan Centria korostaa kansainvälisyyttä ja opiskelijoista noin 20 % on kansainvälisiä. Vain osa kansainvälisille opettajille ja opiskelijoille suunnatusta materiaalista on saatavilla englanniksi. Viestinnän varmistamiseksi korkeakoulun on kuitenkin tärkeää huolehtia siitä, että tärkeimmät opiskeluun liittyvät dokumentit ovat saatavissa myös englannin kielellä.

Ammattikorkeakoulun sisällä tietoa laatupolitiikasta on saatavilla runsaasti ja siitä viestitään aktiivisesti. Viestinnän tehostamiseksi tiedon jäsentämiseen voisi jatkossa auditointiryhmän näkemyksen mukaan kiinnittää huomiota.

3.3 Laatu­politiikan kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan

Auditointiryhmän havaintojen mukaan laatu­politiikka on selkeästi osa korkeakoulun kokonaisstrategiaa ja laadunhallinnan menettelyt on kiinteästi nivottu osaksi korkeakoulun toimintaa ja sen kehittämistä. Laatu­politiikan linjauksissa on korostettu Centrian tavoitetta palvella tarkoituk­senmukaisesti ja laadukkaasti alueellisen osaamisen ja hyvinvoinnin sekä kulttuurillisen pääoman vahvistamista, mitkä tavoitteet myös sidosryhmien edustajat haastattelujen perusteella jakavat. Auditoinnin aikana saatujen näyttöjen perusteella voidaan todeta, että asetettujen tavoitteiden toteutumista varten on olemassa osin jo vakiintuneet seuranta- ja raportointikäytännöt, joita strategisessa kehittämisessä on selkeästi hyödynnetty.

Strategiassa esitetyt arvot, jotka ovat avoimuus, alueellinen vastuu ja uusien ratkaisujen hakeminen, toteutuvat sidosryhmien haastattelujen perusteella myös käytännön toiminnassa.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

Centrian laadunhallinnan menettelytavat ovat vakiintuneita ja strategista johtamista hyvin palvelevia käytäntöjä. Strategian ohjaava merkitys välittyy laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen menettelytapojen kautta läpi organisaation. Menettelytavat, joilla laatujärjestelmä tuottaa tietoa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen käyttöön on hyvin määritelty ja kuvattu.

Centrian laatujärjestelmä muodostaa sekä ydintoiminnoissa että tukipalveluissa toimivan laadun kehittämistä palvelevan kokonaisuuden ja tiedon hyödyntämisestä kehittämisessä on myös näyttöä. Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti ajantasaista ja pääosin hyvin dokumentoitua tietoa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. Laajan työelämäpalautteen systematisointi voisi tehostaa tiedon käyttöä johtamisessa.

Centriassa on läpi organisaation avoin ja toimintaa kehittävä laatukulttuuri, laatuvastuisiin sitoudutaan ja vastuunjako toimii hyvin.

*Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

4.1. Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Centrian laatujärjestelmä pohjautuu ammattikorkeakoulun strategiaan ja siinä määriteltyihin strategisiin tavoitteisiin. Se kattaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan ja viitekehyksenä käytetään toiminnan kehittämisen kehää (kuvio 3).



KUVIO 3. Strategisen johtamisen toiminnan kehittämisen kehä

Toiminnan suunnittelua ohjaavat toimilupa, opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa laaditut tavoitteet ja Centrian strategia 2020. Strategia on yhdensuuntainen toiminta-alueen strategioiden kanssa. Tieto strategiasta ja sen ohjaavasta merkityksestä käy ilmi organisaation kaikilla tasoilla. Itsearviointiraportin ja auditointivierailun haastattelujen perusteella ammattikorkeakoulu osallistuu aktiivisesti myös alueellisten strategioiden ja ohjelmien valmisteluun. Sidosryhmät ovat haastattelujen perusteella hyvin sitoutuneita Centrian kehittämiseen ja Centria on pystynyt viestimään oman tärkeän merkityksensä alueen kehittämisessä.

Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa strategisen johtamisen tarpeisiin

Strategisen johtamisen kehässä on kuvattu hyvin suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja kehittämisvaiheen keskeisimmät laadunhallinnan menettelytavat. Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa strategisen johtamisen käyttöön. Menettelytavat, joilla tietoa tuotetaan ovat toimintaympäristöanalyysi, strategiset toimintaohjelmat, toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi, sisäiset auditoinnit, henkilöstökysely, henkilöstötilinpäätös, tuloskortit, henkilöstö- ja tiimikokoukset, rehtorin käymät tavoite- ja tuloskeskustelut, strategisen johtamisen tueksi tuotettu arviointi ja palautetieto sekä toimintaa ohjaava laatudokumentaatio.

Toimintaympäristöanalyysi on hyvä keino tuottaa tietoa alueen tarpeista, ja viimeksi perusteellinen analyysi on haastattelujen mukaan tehty osana strategian ja toimilupahakemuksen laadintaa. Toimintaympäristöanalyysi on myös osa vuosittaisia toiminta- ja taloussuunnitelmia. Analyysin laadintaa voisi helpottaa ja tehostaa Centrian työelämäkontaktien kautta saadun tiedon systemaattinen dokumentointi. Tämän havainnon korkeakoulu on tehnyt myös omassa itsearvioinnissaan.

Strategiaa toteutetaan ydintoimintojen alueelle laadittujen toimintaohjelmien ja vuositason toimintasuunnitelmien avulla. Sen lisäksi Centrian henkilöstösuunnitelma sisältää muun muassa henkilöstön kehittämissuunnitelman 2014–2018, jonka tavoitteet sisällytetään vuosittaisiin toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Strategiset toimintaohjelmat on laadittu ydintoimintojen (Koulutuksen ja TKI-toiminnan tulosvastuualueiden) osalta 3-5 vuodeksi ja niissä strategian tavoitteet konkretisoidaan tulosalueiden toiminnaksi. Näiden dokumenttien ohjaava vaikutus on selkeästi nähtävissä tulosaluetasolla, jossa ne toimivat systemaattisena suunnittelun ja arvioinnin välineenä. Strategisten toimintaohjelmien tavoitteiden toteutumista on myös seurattu ja dokumentoitu säännöllisesti johtoryhmän ja hallituksen kokouksissa.

Koulutuksen tulosvastuualueella laaditaan vuosittain opetuksen strategiseen toimintaohjelmaan peilaten koko lukuvuoden toteumaraportti, johon on kattavasti koottu keskeisin tuloksellisuusmittaristo, strategisen toimintaohjelman kehittämisohjelmien toteutumisen arviointi, vuositason kehittämistoimenpiteiden arviointi, opiskelijapalautteiden sisältö sekä kehittämisen alueet ja vahvuudet. Opetustoiminnan arviointi- ja kehittämisprosessi on ollut käytössä jo vuodesta 1998 ja muodostaa näin jo vakiintuneen, toiminnan kehittämisen kannalta tärkeän ja myös hyvin dokumentoidun menettelytavan. Arviointivierailun haastattelujen mukaan opetuksen johtoryhmässä ja koulutuskohtaisissa tiimeissä käsitellään toiminnallisia tavoitteita, joskin vain osa seurantaa koskevasta tiedosta on dokumentoitu M-Filestä löytyviin opetuksen johtoryhmän kokousasiakirjoihin. Toiminnallisten tavoitteiden seurannan järjestelmällinen dokumentointi osaltaan tehostaisi laatutyötä. Auditointihaastattelujen perusteella systemaattinen tavoitteiden seuranta koulutuksissa toteutuu hyvin erityisesti opetus- ja kulttuuriministeriön mittareiden seurannan osalta.

TKI-toiminnan strategisessa toimintaohjelmassa keskeisimmät tavoitteet ja kehittämiskohteet on laadittu viideksi vuodeksi. Toimintaohjelma kuvataan myös tiekarttaan, josta tehtävät, vastuut sekä aikataulut ovat selkeästi luettavissa. Strategisen toimintaohjelman pohjalta laaditaan vuosittaiset TKI-toiminnan kehittämistoimenpiteet sekä toiminnan talousarvio. Ammattikorkeakoulun vuotuisessa toiminta- ja taloussuunnitelmassa määritellään vuositasolla yhteiset TKI-toiminnan kehittämistoimenpiteet. Vaikka TKI-toiminnan kehittämisen yhteys strategiaan on selkeä, niin TKI-toiminnan ja opetuksen strategisia toimintaohjelmien tavoitteita olisi hyvä tarkastella yhdessä esimerkiksi ottamalla Centrian strategian painoalat huomioon myös korkeakoulun valmisteilla olevassa koulutuksen strategiassa 2020.

Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi strategian ja laadunhallinnan keskeinen vuosittainen menettelytapa

Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia korostetaan Centriassa strategian toteuttamisen ja laadunhallinnan kannalta keskeisenä vuositasoisen menettelynä sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Toiminta- ja taloussuunnitelma on laadunhallinnan käytäntö, jolla koko ammattikorkeakoulun toimintaa kehitetään ja seurataan. Laatujärjestelmä tuottaa neljännesvuosittain toiminta- ja taloussuunnitelman keskeisten indikaattoreiden toteumaraportin, jota seurataan säännöllisesti sekä hallituksessa että johtoryhmässä. Henkilöstöllä on myös käytössään toimintasuunnitelman toteumaraportit sekä toimintokohtaiset raportit ja tilastot. Rehtorin johdolla käydään vuosittain tavoite- ja tuloskeskustelu, jossa käydään läpi päättyneen vuoden tulokset ja keskeisimmät kehittämiskohteet sekä tehdään katsaus tulevan vuoden keskeisiin tavoitteisiin. Tähän keskusteluun osallistuvat tulosalueiden johtajat ja ydintoiminnoista vastaavat sekä laatu- päällikkö ja talouspäällikkö.

Strategisessa johtamisessa johto hyödyntää itsearviointiraportin mukaan myös tuloskortteja, joiden seuranta on vuoden 2016 alusta muutettu tulosaluepohjaisiksi. Niiden tärkeä merkitys nousi esiin myös haastatteluissa ja uuden organisaation toimintakäytänteitä kehitettäessä niiden roolia strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen työvälineenä tavoitteiden viestimisen ja seurannan osalta on hyvä arvioida suhteessa muuhun tuotettavaan tietoon.

Kehityskeskusteluiden yhtenä tavoitteena on itsearviointiraportin mukaan viedä strategiaa osaksi henkilöstön tavoitteita. Kehityskeskusteluissa voisi tätä näkökulmaa auditointiryhmän mukaan vielä vahvistaa.

Laatujärjestelmän ja strategisen johtamisen välillä vahva linkki

Centrian laatujärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa ja erittäin hyvin laadittuja dokumentteja strategisen johtamisen tueksi. Strategista johtamista varten tuotettu materiaali on dokumentoitu Centraaliin. Vuosittainen toiminta- ja taloussuunnittelun prosessi, jonka talousosasto ohjeistaa, on hyvin johdon tiedossa aikatauluineen ja toimintakäytäntöineen. Yhteiseen käyttöön laadittu dokumentoitu strategisen johtamisen vuosikello voisi vielä jäsentää aikatauluja. Samalla se voisi selkiyttää tuotettavan arviointidokumentaation tarkoitusta ko. prosessin kannalta ja näin tehdä järjestelmää entistä läpinäkyvämmäksi.

Centrian laatujärjestelmän ja strategisen johtamisen kytkös on vahva. Osa käytössä olevista strategista johtamista tukevista menettelytavoista on jo selkeästi vakiintuneita ja koeteltuja käytäntöjä, joita uuden organisaation käynnistäessä toimintaansa on tärkeä arvioida myös suhteessa uuden organisaation tarpeisiin. Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti pääosin hyvin dokumentoitua tietoa, joka on löydettävissä M-Files tietokannasta. Tuotetun tiedon hyödyntämistä voisi tehostaa mm. itsearviointiraportissakin esille nostettu toiminta- ja taloussuunnitelman toteumaraporttien perusteella päätettyjen toimenpiteiden kirjaamisen systematisointi.

4.2 Laaturjärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla

Laaturjärjestelmä toimii strategisen johtamisen tukena organisaation eri tasoilla ja Centrian eri toimipisteissä pääosin erittäin hyvin. Laadunhallintaan liittyvät vastuut on hyvin määritelty Centrian toimintakäsikirjassa ja auditointihaastattelujen perusteella henkilöstö on ottanut laaturjärjestelmän osaksi omaa tehtäväänsä.

Strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen sisältyy Centriassa monia laadunhallinnan menettelytapoja, jotka ovat hyvin määritelty ja jotka näkyvät tarkoituksenmukaisina ja jo vakiintuneina käytäntöinä johtamisen arjessa. Menettelytavat, joilla strategia viedään koko organisaation toiminnaksi, ulottuu aina hallitustasolta henkilöstön kehityskeskusteluihin. Tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisen seuranta on myös hyvin vastuutettu. Itsearviointissa on korostettu kuitenkin seurannan kehittämistä, mikä osaltaan vielä tehostaisi Centrian laaturjärjestelmän toimintaa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tukena. Johtamis- ja esimiestyötä voisi opetusprosessin osalta tukea asetettujen tavoitteiden seurannan systematisointi ja dokumentoinnin kehittäminen, esimerkiksi osana opetuksen johtoryhmän ja koulutuskohtaisten tiimien kokouksia.

4.3. Korkeakoulun laaturjärjestelmä

Laaturjärjestelmä on avoin ja toimintaa kehittävä

Centrian avoin ja toimintaa kehittävä laaturjärjestelmä tulee esille sekä itsearviointiaineistosta että auditointivierailun haastatteluista. Opiskelijoiden ja henkilöstön mukaan toimipisteissä on toiminnan kehittämiseen kannustava ilmapiiri.

Laaturjärjestelmä kuuluu kaikille, mikä ilmenee henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumisena laatuun ja kehittämiseen. Laaturjärjestelmän ja rehtorin vastuut korostuvat laadunhallinnan kokonaisuuden kannalta. Laaturjärjestelmän merkittävä rooli myös tunnustetaan korkeakoulussa tärkeänä toimintaa koordinoivana ja laaturjärjestelmän koossa pitävänä voimana.

Centrian laaturjärjestelmä ja kaikille kuuluva laaturjärjestelmä ilmenee myös niin, että laatuun ja toiminnan kehittämiseen kiinnitetään huomiota organisaation kaikilla tasoilla. Korkeakoulun strategisen kehittämisen linjaukset on viety käytäntöön läpi organisaation. Hyvä esimerkki koko korkeakoulua koskevasta systemaattisesta laadun kehittämisestä on mm. ”Päivitä Osaamisesi Digi-aikaan” (POD) koulutus. Auditointiprosessin aikana saatiin näyttöä siitä, että koulutusohjelmissa, TKI-toiminnassa ja toimipisteissä on kehitetty monia hyviä käytäntöjä, joiden systemaattisempaa jakamista koko korkeakoulun käyttöön voisi edelleen kehittää.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Centrialla on systemaattiset ja vakiintuneet laadunhallinnan menettelytavat, jotka tukevat erinomaisella tavalla laatujärjestelmän kehittämistä. Laatujärjestelmää on kehitetty systemaattisesti ammatikorkeakoulun perustamisvuodesta 1992 lähtien. Laatujärjestelmää arvioidaan säännöllisesti ja sen kehittäminen on jatkuva prosessi.

Centria on tunnistanut laatujärjestelmänsä vahvuudet ja kehittämiskohteet ja systemaattisesta laatujärjestelmän kehittämistyöstä on selkeää näyttöä. Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö on ollut suunnitelmallista, ja laatujärjestelmä on aiempaa toimivampi. Centria on toteuttanut kustannustehokkaita tapoja laatujärjestelmän kehittämisessä ja laatujärjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty huomiota. Auditointien kehittämissuosituksia on viety onnistuneesti käytäntöön.

*Laatujärjestelmän kehittäminen on **edistyneessä** kehitysvaiheessa.*

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt ovat systemaattisia ja vakiintuneita

Centrian laatujärjestelmän kehittämismenettelyt ovat auditointiaineiston ja -vierailun perusteella monipuoliset, systemaattiset ja vakiintuneet. Itsearviointin mukaan Centrian laatujärjestelmän kehittäminen pohjautuu jatkuvan kehittämisen periaatteelle (PDCA-sykli). Yhteiset kehittämiskohteet määritellään toiminnoittain osana vuosittaista toiminta- ja taloussuunnitelmaprosessia. Laatujärjestelmän kehittäminen on systematisoitu laatujärjestelmän kehittämissuunnitelman avulla, jota päivitetään vuosittain sisäisten arviointien tuottamien tietojen pohjalta. Auditointiryhmä sai auditointivierailun aikana vahvaa näyttöä laatujärjestelmän jatkuvan kehittämisen periaatteen toteutumisesta ja systemaattisista kehittämismenettelyistä.

Kokonaisvastuu laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä, ylläpitämisestä sekä laatujärjestelmän säännöllisestä arvioinnista on rehtorilla. Laatujärjestelmän kehittämiseksi toimi vuoteen 2013 saakka laatutiimi. Sen jälkeen lautapäällikkö on jatkanut järjestelmän kehittämistä yhdessä ammattikorkeakoulun johdon, opetustoiminnan ja TKI-toiminnan tulosalueiden vastuhenkilöiden sekä yhteisistä korkeakoulupalveluista vastaavien päälliköiden kanssa. Laatujärjestelmän kehittämisen menettelyt on kuvattu toimintakäsikirjassa, joka on osa Centraalia.

Laatujärjestelmän kokonaisuuden toimivuutta arvioidaan vuosittain laatujärjestelmän liikennevaloväriin perustuvan tarkistuslistan avulla, mikä otetaan käyttöön vuonna 2017. Tarkistuslistan kehittäminen on esimerkki siitä, että organisaatio pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän kehittämiskohteita ja kehittämään tarvittavia menettelytapoja. Ammattikorkeakoulun laatutyön Timeline kuvaa laatujärjestelmän kehittämistyön painotuksia eri vuosina. Laatujärjestelmää arvioidaan sekä ulkoisesti että sisäisesti. Laatujärjestelmän toimivuuden arviointia toteutetaan osana johtamisen ja toiminnanohjauksen kehittämistä sekä osana ydin- ja tukitoimintojen laadunhallinnan arviointia ja kehittämistä. Laatujärjestelmä on kokonaisuutena johdon, henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien jatkuvan arvioinnin kohteena ja järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet tunnistuvat osana normaalia toiminnan arviointia ja kehittämistä.

Ammattikorkeakoulussa on käytössä ydintoimintojen opetus- ja TKI-toiminnan sisäinen auditointimalli, jonka mukaiset sisäiset auditoinnit toteutettiin viimeksi 2014–2015. Niiden pohjalta yhdenmukaistettiin ydintoimintojen ohjeistuksia ja menettelyitä. Esimerkkinä kehittämisestä tulosten pohjalta oli SoleOPS-järjestelmän käyttöönotto opetussuunnitelmien ja työaikasuunnitelmien yhdenmukaistamiseen. Myös opetuksen arviointi- ja palautejärjestelmä yhtenäistettiin SoleOPSiin. Oppimisympäristöjä, opetusmenetelmiä ja pedagogiikkaa kehitettiin opettajien yhtenäisellä koulutuksella ja hyvien pedagogisten käytäntöjen levittämisellä.

Sähköiset toiminnot ovat keskeinen osa Centrian laatujärjestelmää. Sähköisten toimintojen integroimista osaksi laatujärjestelmää on toteutettu vuodesta 2007 lähtien, jolloin alettiin kehittämään portaalia, joka uudistettiin 2012 Centraaliksi. Centrian laatujärjestelmän tuottaman tiedon saatavuutta, kattavuutta ja hyödynnettävyyttä arvioidaan kehittämällä dokumentinhallintajärjestelmän M-Filesin tietovarantoa ja tekemällä systemaattisesti dokumenttien katselmuksia.

Avoimuutta ja tiedonkulkua arvioidaan sisäisesti osana vuosittaista henkilöstökyselyä. Myös joka toinen vuosi toteuttavassa sidosryhmätyytyväisyyskyselyssä selvitetään keskeisten sidosryhmien tiedonsaantitarpeita ja tyytyväisyyttä ammattikorkeakoulun toimintaan. Lisäksi järjestetään vuosittain Centria Open -tilaisuus kaikille sidosryhmille. Opiskelijoiden tiedonsaantitarpeita ja tyytyväisyyttä tiedonkulkuun arvioidaan vuosittain osana yhteistyössä opiskelijakunnan kanssa tehtävää opiskelijatutkimusta.

Centrialla on kattava seuranta-, arviointi- ja palautejärjestelmä, joka tuottaa tietoa myös laatujärjestelmän kehittämiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että johto seuraa tuloksellisuusmittareissa onnistumista säännöllisesti ja tehtyjen arviointien perusteella suunnataan kehittämistoimenpiteitä sekä toimintaan että laadunhallintajärjestelmään. Tavoite- ja tuloskeskustelujen avulla arvioidaan tulosalueiden toimintaa ja tuloksia sekä tuetaan ja edistetään eri tulosalueilla tehtävää laatutyötä.

Tavoite- ja tuloskeskusteluissa käsitellään myös edellisenä vuonna sovitut kehittämistoimenpiteet sekä sovitaan uusista kehittämistavoitteista.

Centria on toteuttanut kustannustehokkaita tapoja laatujärjestelmän kehittämisessä, kuten ydintoimintojen sisäiset auditoinnit, opettajien yhteiset pedagogiset koulutukset ja organisatiorakenteen ja johtamisjärjestelmän uusiminen. Centrian toimintamalli on hyvä esimerkki siitä, että laadun kehittäminen ei sinällään vaadi uusia ja erillisiä resursseja, koska se koetaan osaksi normaalia kehittämistä.

5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö

Laatujärjestelmän kehitystyöstä on vahvaa näyttöä

Centrian laatujärjestelmä on syntynyt pitkäjänteisen kehittämistyön tuloksena. Laatujärjestelmää on kehitetty 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Ammattikorkeakoulu laati ensimmäisen laatuksikirjan vuonna 1996, joka päivitettiin toimintakäsikirjaksi vuonna 2007. Laatujärjestelmää on kehitetty erityisesti vuoden 2006 auditoinnin ja uusinta-auditoinnin 2008 jälkeen. Auditointiryhmä sai vahvaa näyttöä systemaattisesta ja pitkään jatkuneesta laatujärjestelmän kehittämistyöstä.

Korkeakoulujen arviointineuvoston vuonna 2006 toteuttaman auditoinnin ja vuonna 2008 toteuttaman uusinta-auditoinnin jälkeen Centriassa on otettu huomioon auditoinneissa annetut kehittämissuositukset. Korkeakoulu on tunnistanut edelleen kehittämistä vaativat kohteet. Auditointiryhmä sai vahvaa näyttöä sekä auditointiaineiston että haastattelujen perusteella siitä, että ulkoisten auditointien kehittämiskohteita on tavoitteellisesti kehitetty.

Itsearviointiraportissaan Centria kuvaa miten ensimmäisessä auditoinnissa tunnistuneisiin muihin kehittämiskohteisiin on vastattu. Korkeakoulu on kehittänyt auditointien jälkeen ydintoimintojen sisäisiä auditointikäytänteitä ja systematisoinut toiminnan suunnittelun ja raportointikäytänteitään. Laatuvaatimukset on määritelty tarkemmin osana prosessikuvauksia, mutta myös osana Toimivalta ammattikorkeakoulussa -asiakirjaa sekä Johtosääntöä. Opetussuunnitteluprosessit on yhtenäistetty SoleOPS-järjestelmän käyttöönoton myötä. Laatudokumentaation versiointia ja laatudokumentaation saatavuutta on kehitetty M-Filesin käyttöönotolla mikä vastaa laatujärjestelmän vaateisiin versionhallinnan osalta ja tuo myös keskitetysti saataville kaikki toimintaa ohjaavan laatudokumentaation. Sinne on integroitu ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä sekä toimintakäsikirja. Palautetta opiskelijan antamaan palautteeseen on kehitetty sähköistä opintojaksopalautejärjestelmää kehittämällä lisäämällä sinne opettajan vastineen antomahdollisuus. Haastatteluissa saadun näytön perusteella palautteen antomahdollisuutta käytetään kuitenkin vielä vaihtelevasti ja siihen on jatkossa hyvä kiinnittää huomiota.

Ammattikorkeakoulu tunnistaa kehittämistä edelleen vaativat kohteet ja on kuvannut ne auditointiaineistossaan. Saaduista palautteista johdettujen johtopäätösten ja kehittämistoimenpiteiden dokumentaatio, alumnitoiminnan kehittäminen ja systemaattinen valmistuneiden työllistymisen seuranta sekä kulttuurisen aluevaikuttavuuden mittaaminen ovat kehittämisen

kohteina. Sidosryhmä- ja työelämäpalautteen keruun systematisointi tehdään osittain TKI-toiminnan sidosryhmätyytyväisyyskyselyn avulla. Muilta osin työelämäpalautetieto jää operatiivisen toiminnan välittömään käyttöön. Auditointiryhmä suosittelee, että työelämältä saadun palautetiedon dokumentoimiseen kehitetään menettelytapa, jolla tieto saadaan laajemmin koko korkeakoulun käyttöön. Ammattikorkeakoulu on yrittänyt käynnistää alumnitoimintaa ja se on edelleen kehittämiskohde. Valmistuneiden opiskelijoiden työllistymisen seuranta toteutuu osana valtakunnallisia tutkimuksia.

Haastatteluissa laatutyötä pidettiin kiinteänä osana kunkin omaa työtä ja sen kehittämistä. Haastatellut henkilöt kokevat korkeakoulun ilmapiirin avoimeksi, keskustelevalaksi ja kannustavaksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että niin hallitus, johto kuin henkilöstökin ovat erittäin sitoutuneita korkeakoulun ja laatu järjestelmän kehittämiseen, mikä edesauttaa kehittämisen kulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä eikä sen liiallisesta kuormittavuudesta ole näyttöä.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Centrian tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen on strategia-lähtöistä. Opetuksen strateginen toimintaohjelma linjaa koulutuksen periaatteita, toteutusta ja tulevaa kehitystä. Centrian tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat monipuolisia ja edistävät koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa opetusprosessin käyttöön.

Opiskelijat osallistuvat tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämiseen antamalla palautetta ja toimimalla yhteistyö- ja kehittämissyöryhmien jäseninä. Työelämän tarpeet otetaan huomioon ja opetusta on integroitu työpaikoille ja yrityksiin. Palautteen käsittelyä ja dokumentointia on tärkeää vahvistaa kehittämisen vaikuttavuuden tukemiseksi. Laatutyön vaikuttavuudesta tutkintotavoitteisessa koulutuksessa on näyttöä. Centrian tukitoimintojen laadunhallinta toimii hyvin.

*Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Koulutuksen laadunhallinta perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteeseen

Tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelua ja toteutusta ohjaavat linjaukset on koottu selkeästi Opetustoiminnan kehittämisen kehään (kuvio 4) Toimintaa ohjaavat Centrian toimiluvassa 2014 esitetyt kehittämissuunnitelmat, opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehty tavoitesopimus, Centrian strategia 2020, opetuksen strateginen toimintaohjelma sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaan nostetut opetustoiminnan yhteiset vuositason toiminnalliset ja määrälliset tavoitteet. Pedagogisen toiminnan strategisen toimintaohjelman tavoitteet ja toimenpiteet kohdentuvat tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämiseen vuosina 2013–2016 ja sen lisäksi tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan taustalle on määritelty opetustoiminnan laatukselliset kriteerit. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa puolestaan määritellään yhteiset vuositason toiminnalliset ja määrälliset tavoitteet.

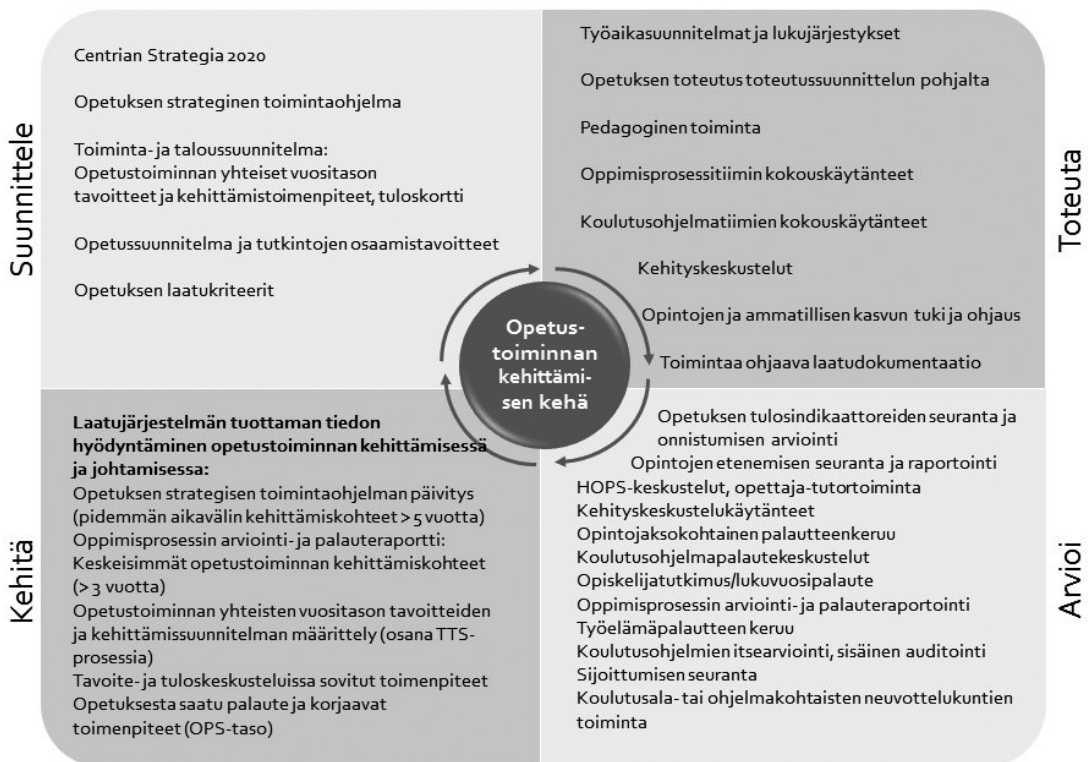
Centria tavoittelee strategiansa mukaan työelämälähtöistä ja uudistuvaa opetusta, mikä näkyy myös niissä toimenpiteissä, joita koulutuksen kehittämiseksi viime vuosina on kohdennettu.

Koulutuksen tulosvastuualueen laadunhallinnan menettelytavat kattavat opiskelijan polun aina rekrytoinnista koulutukseen, valmistumiseen ja työllistymiseen. Keskeisimmät laadunhallinnan menettelytavat ja toimintaohjeet, jotka pääosin ovat koko korkeakoululle yhteisiä, on laadittu tukemaan seuraavia oppimisprosessiin sisältyviä osaprosesseja:

- opetussuunnitelmatyö,
- opetuksen toteutus; opintojakson toteutus, opintojen ja opiskelun ohjaus, harjoittelu, KV-vaihto ja -harjoittelu, oppinäytetyö, kypsyysnäyte ja valmistuminen,
- koulutusohjelmien jatkuva arviointi ja kehittäminen.

Prosesseja tukevat opinto- ja hakutoimiston palvelut sekä opiskelijarekrytointi ja -valinta sekä kirjasto- ja tietopalvelut. Näitä menettelytapoja koskevat toimintaohjeet on koottu Centraaliin.

Koulutuksen tulosvastuualueen keskeiset laadunhallinnan menettelytavat on kuvattu Opetustoiminnan kehässä, joka kattaa PDCA-syklin mukaiset vaiheet suunnittelusta kehittämiseen. Opetustoiminnan kehittämisen kehä on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Opetustoiminnan kehittämisen kehä

Opetussuunnittelun käytänteitä ja opetussuunnitelmien laadintaa ja kehittämistä varten korkeakoulussa on laadittu yhteiset kattavat ja osin vuosittain päivitettävät ohjeet.

Itsearviointiraportin mukaan opinnäytetyöprosessi, henkilökohtainen opiskelusuunnitelma HOPS ja Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (AHOT) sekä kansainvälisen vaihdon prosessit ovat ammattikorkeakoulussa yhdenmukaiset. Harjoittelukäytänteiden käytännöt vaihtelevat koulutusaloittain harjoittelujen luonteesta johtuen. Ohjaussuunnitelma vuosille 2015–2016 kattaa ohjauksen prosessiin liittyvät linjaukset ja toimintakäytännöt. Haastattelujen perusteella opiskelijoilla on kuitenkin vaihtelevia kokemuksia ohjauksen toimintakäytänteistä ja ohjauksen saatavuudesta. Koulutuksen toteutukseen liittyviin osaprosesseihin on saatavilla runsaasti ohjeita Optima-oppimisympäristössä sekä M-Files-dokumentinhallintajärjestelmässä ja Centraalissa. Opettajat tunnistavat, mitä tietoa järjestelmistä on saatavilla, mutta kokevat, että tiedon hakeminen vie aikaa. Tämän vuoksi laatudokumentaation virtaviivaistaminen voisi vielä tehostaa laatutyötä.

Centria on kehittänyt koulutuksen laatua kolmen vuoden välein toteutettavilla koulutusohjelmien sisäisillä auditoinneilla. Auditointien arviointikohteet pohjautuvat Centrian opetuksen laatuksenteoreihin. Auditointien palauteraportit ja niiden seuranta ovat avoimesti luettavissa Centraalista. Auditointiryhmä piti koulutusohjelmien sisäisiä auditointeja hyvänä laadun kehittämisen tapana. Hyvien käytäntöjen jakamista voitaisiin myös edistää kehittämällä sisäisiä auditointeja vielä enemmän vertaisarvioinnin suuntaan.

Centrian laadunhallinnan menettelytavat ovat tarkoituksenmukaisia ja ne kattavat hyvin tutkintoon johtavan koulutuksen prosessit. Uuden organisaation laatutyötä kehitettäessä käytettyjen käsitteiden ja eri dokumentteihin kirjattujen laadunhallinnan menettelytapojen yhtenäinen määrittely täsmentäisi vielä tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaa.

Laatujärjestelmä tuottaa monipuolista tietoa tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämiseen

Koulutuksen tulosvastuualueen mittarit on johdettu strategiasta, toiminta- ja taloussuunnitelman vuositason tavoitteista ja niissä on otettu huomioon rahoitusmallin tuloksellisuusindikaattorit. Laatujärjestelmä tuottaa kattavasti tietoa johtoryhmän seurantaa ja strategista päätöksentekoa varten koulutuksen tulosvastuualueen tavoitteista ja niiden tilasta. Lisäksi opetustoiminnasta laaditaan vuosittain koko prosessia koskeva kokonaisarvio.

Opintojen etenemisen seuranta on keskeinen opintoprosessin tehokkuuden varmistamisen keino. Koulutusten vastuuhenkilöt seuraavat opintojen 55 opintopistekertymää reaaliaikaisesti raportointipalvelun kautta, mitä koulutuksen vastuuhenkilöt korostavat haastatteluissa hyvänä säännöllisen seurannan työvälineenä. Itsearviointiraportin mukaan opintojen etenemisen reaaliaikaisella 55 opintopistekertymän seurannalla on saatu tehostettua opintojen etenemistä. Reaaliaikaisen seurannan ja läsnäoloseurannan avulla on voitu varhaisessa vaiheessa puuttua, mikäli opiskelija on tarvinnut erityistukea opinnoissaan.

Opetushenkilöstö seuraa opintojen etenemistä myös opintojen ohjauksen ja HOPSien päivittämisen yhteydessä. Pienessä ammattikorkeakoulussa opetushenkilöstö tuntee opiskelijat hyvin, mikä helpottaa opintojen etenemisen seuranta. Tarvittaessa he voivat puuttua nopeasti havaitsemiinsa haasteisiin opintojen etenemisessä. Centrian ohjaussuunnitelman mukaan tutoropettaja vastaa säännöllisistä ryhmä- ja yksilökeskusteluista. HOPSin päivittäminen vähintään kerran lukukaudessa on ohjaussuunnitelman mukaan tutoropettajan vastuulla. Haastattelujen perusteella on hyvä jatkossa varmistaa, että menettely toteutuu kaikissa koulutusohjelmissä.

Osallistava palautekulttuuri tukee koulutuksen kehittämistä

Centrian tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavoissa korostetaan opetuksen johtoryhmän ja koulutusohjelmatiimien toiminta- ja kokouskäytänteitä, joiden kautta henkilöstö osallistuu tutkintotavoitteisen koulutuksen laatuohjelmien kehittämistyötä koordinoimaan opetuksen johtoryhmän kautta ja tulokset julkistetaan vuosittain Oppimisprosessin arviointi- ja palauteraportissa. Opetuksesta vastaavan johtajan vastuulla on koko ammattikorkeakoulun koulutustoiminnan ja siihen liittyvien palautejärjestelmien kehittäminen. Johtaja vastaa koulutustarjonnan koordinoinnista, opetussuunnitelmien sekä koulutusalojen ja toimipisteiden välisen yhteistyön kehittämisestä.

Koulutusalan päälliköt vastaavat yhdessä opettajien kanssa koulutusohjelman ajantasaisuudesta ja opetussuunnitelman toteuttamisesta. Koulutusohjelmatiimit kokoontuvat säännöllisesti vastuuhenkilön koollekutsumana yhteisiin kehittämis- ja opetussuunnittelukokouksiin. Koulutuksen vastuuhenkilö huolehtii myös siitä, että laatuohjelmien tuottamaa tietoa hyödynnetään ja että se on kaikkien opintoja suunnittelevien tiedossa.

Myös opiskelijan vastuu omasta oppimisesta ja oppimisen arvioinnista on dokumentoitu Centrian toimintakäsikirjaan. Opiskelijoiden vastuu laadun kehittämisestä liittyy palautteen antamiseen ja arviointi- ja palautekeskusteluihin osallistumiseen, mikä korostui myös auditointivierailun haastatteluissa. Opiskelijat osallistuvat laatuohjelmien kehittämiseen myös Centrian päätöksentekokokouksissa ja kehittämissuunnitelmissa, joihin opiskelijajärjestö Copsa on nimennyt edustajansa. Myös johtoryhmässä on opiskelijajäsen. Teknologiaosaamisen johtaminen koulutusohjelmassa (YAMK) kehitetty laatusopimus ja laatusoitto menettelytavat ovat hyvä esimerkki opiskelijoiden aktiivisesta osallistamisesta (ks. Luku 6.2.2).

Opiskelijapalautetta kerätään opintojaksojen aikana suullisesti tai opettajan valitsemalla tavalla. Sähköinen SoleOPS-järjestelmä, jonka kautta opiskelijat antavat palautetta suorittamistaan opintojaksoista, on otettu käyttöön vuonna 2014 vastauksena opiskelijoiden kehittämistoiveisiin. Haastattelujen perusteella kaikki opettajat eivät vielä käytä SoleOPSia. Opettajille on laadittu vastapalautteen antamiseksi ohjeellinen pohja ja se on tarkoitus ottaa käyttöön laajemmin. Vuosittaiset koulutusohjelmakohtaiset palautekeskustelutilaisuudet ovat opiskelijoille mahdollisuus laatuohjelmien kehittämiseen. Tätä mahdollisuutta osa opiskelijoista haastattelujen perusteella myös hyödyntää. Palautekeskustelun etenemiseen on Centrian yhteiset ohjeet. Näissä tilaisuuksissa käsitellään myös palautteiden perusteella toteutetut kehittämistoimet. Lisäksi Centria toteuttaa opiskelijatutkimuksen yhteistyössä opiskelijajärjestö Copsan kanssa.

Sekä opiskelijat että opettajat toivat esiin haastatteluissa Centrian avoimen keskustelukulttuurin. Opiskelijat ovat kokeneet, että opettajille on helppo antaa suoraa palautetta. Saatujen palautteiden vaikuttavuutta voisi vielä edistää niiden käsittelyn systemaattisempi dokumentointi. Haastattelujen mukaan kaikki opiskelijat eivät välttämättä kokeneet saaneensa vastapalautetta tai tietoa annetun palautteen vaikutuksista, mihin laatujärjestelmää kehitettäessä on hyvä kiinnittää huomiota ja luoda mahdollisesti myös uusia toimintatapoja. Vastapalautteen anto on itsearviointin perusteella tunnustettu myös selkeästi yhdeksi kehittämiskohteeksi.

Palautetietoa opetustoiminnan kehittämiseksi saadaan myös sidosryhmiltä, neuvottelukunnilta sekä säännöllisten elinkeino- ja työelämätapaaamisten kautta.

Koulutuksen kehittäminen on aktiivista

Laadunhallintajärjestelmä tuottaa hyvin tietoa koulutuksen kehittämiseen ja tietoa hyödynnetään tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämisessä. Centria on viime vuosina panostanut koulutustoimintaansa muun muassa kehittämällä oppimisympäristöjä. Ammattikorkeakoulu on uudistanut pedagogiikkaansa systemaattisesti Päivitä osaamisesi digiaikaan -koulutuksella. Koulutusmalli uudistaa yhteisöllisesti pedagogista toimintakulttuuria. Näkyvä muutos on ollut myös liiketalouden ja sosiaalialan koulutusten monimuotokoulutusten kehittäminen. Haastatteluissa opettajat korostivat erilaisia oman osaamisen kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia. Opettajilla on työnsä tukena Centraalista löytyvät PEDA-kortit, joista saa pedagogisia ideoita opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Tukitoimintojen laadunhallinta toimii hyvin

Korkeakoulupalveluista vastaavat päälliköt laativat kunkin palvelukokonaisuuden vuosittaisen toimintasuunnitelman osana toiminta- ja taloussuunnittelua. Tämä käsitellään sekä johtoryhmässä että ammattikorkeakouluosakeyhtiön hallituksessa. Kehittämisen toimenpiteiden toteutumisesta laaditaan vuosiraportti, josta kehittämistoimenpiteitä voi seurata. Itsearviointiraportissa kuvataan kunkin palvelun osalta, miten se tukee opetustoiminnan laadunhallintaa. IT-palvelut ovat olleet tärkeässä asemassa oppimisympäristöjen ja yhteisen intranetin kehittämistyön tukemisessa. Koulutuksen kannalta erityisen tärkeitä ovat myös opiskelijapalvelut.

Opiskelijoiden palaute tukipalvelujen toimivuudesta saadaan osana opiskelijoille säännöllisesti tehtävää opiskelijatutkimusta. Henkilöstön palaute tukipalveluiden toimivuudesta kootaan osana joka kolmas vuosi toteutettavia koulutusten sisäisiä auditointeja. Haastattelujen perusteella tukipalveluista voi antaa suoraa palautetta pienessä työyhteisössä ja tukipalvelujen laadunhallinnan koetaan toimivan hyvin.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Liiketalouden koulutusohjelma (AMK) tradenomi

Liiketalouden koulutuksen suunnitteluun liittyvät menettelytavat perustuvat Centrian koulutusta koskeviin laadunhallinnan menettelytapoihin ja tukevat hyvin koulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Laadunhallinnan menettelyt varmistavat, että liiketalouden koulutus vastaa työelämän osaamistarpeisiin ja opiskelijoiden tarpeisiin. Opetusmenetelmät ja oppimisen arviointimenetelmät ovat monipuolisia ja työelämän oppimisympäristöjä hyödynnetään monipuolisesti.

Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa koulutuksen laadunhallintaan opiskelijapalautteiden kautta ja tietoa hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä. Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vahvasti mukana toiminnan kehittämisessä. Opiskelijoiden osallisuutta voitaisiin vielä lisätä. Palautetiedon hyödyntämistä edistäisi suoran palautteen systemaattinen dokumentointi. Laatutyön vaikuttavuudesta on näyttöä.

*Liiketalouden koulutusohjelman laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Centria järjestää liiketalouden (AMK) tradenomikoulutusta Kokkolassa ja Ylivieskassa. Koulutus on laajuudeltaan 210 opintopistettä. Opiskelija on voinut erikoistua valitsemalla syventäviksi opinnoiksi johtamisen, markkinoinnin ja yrittäjyyden, taloushallinnon tai tiimiyrittäjyyden (OIVA). Opiskelijamäärä vuonna 2015 oli 870 opiskelijaa. Vuonna 2015 koulutusohjelmasta valmistui 160 opiskelijaa. Koulutusta toteutetaan sekä päivä- että monimuotototeutuksena. Opetuskielinä ovat suomi ja englanti. Koulutusohjelmasta on valmistunut viiden vuoden aikana vuosittain keskimäärin 123 opiskelijaa.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta on strategianmukaista ja työelämälähtöistä

Liiketalouden koulutuksen opetussuunnitelmien laadintaa ohjaavat Centrian opetussuunnitelmaprosessi ja opetussuunnitelman laadintaa koskevat ohjeet sekä valtakunnalliset tradenomitutkinnon kompetenssitavoitteet ja Centrian oma kompetenssiviitekehys. Opetussuunnitelman laadintaan ja kehittämiseen vaikuttavat itsearviointiraportin perusteella myös alueen strategiat ja osaamistarpeet, jotka ovat ohjanneet erityisesti opetuksen toteutussuunnitelmia ja opintotarjontaa. Opetuksen suunnittelua ohjaavat myös opetuksen laatuksiteerit ja pedagogisen toiminnan strateginen toimintaohjelma. Centrian opetuksen laadunhallintaa ohjaavat laatuksiteerit viedään haastattelujen mukaan opintojaksotasolle ja opettaja käy ne läpi opiskelijoiden kanssa. Pedagoginen toimintaohjelma on kehittämispalaverissa taustalla.

Liiketalouden koulutusohjelmatiimi vastaa opetussuunnitelman laatimisesta ja kehittämisestä. Koulutusohjelmatiimiä johtaa koulutusosalapäällikkö. Opetussuunnitelman laadintaprosessi on haastattelujen perusteella henkilöstöä osallistava. Ammattikorkeakoulu käy laadintavaiheessa itsearvioinnin mukaan tiivistä vuoropuhelua Tradenomiliiton ja opiskelijakunta Copsan kanssa.

Opiskelijat voivat vaikuttaa opetussuunnitelmaan palautteiden kautta, jotka koulutustiimi ottaa huomioon. Opiskelijoiden tietoisuutta vaikutusmahdollisuuksistaan opetussuunnitelman kehittämiseen voisi kuitenkin lisätä.

Liiketalouden koulutuksen tavoitteet on opetussuunnitelman mukaan määritelty työelämälähtöisiksi ja yrittäjämäiseen toimintatapaan valmentaviksi. Opetussuunnitelmien osaamista-voitteita laadittaessa otetaan huomioon alueen työelämän tarpeet, jotka saadaan liiketalouden koulutusohjelman henkilöstön tiiviiden työelämäyhteyksien ja liiketalouden koulutusohjelman neuvottelukunnan kautta. Auditointivierailun haastatteluissa korostettiin opettajien ja työelämäedustajien henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvien suorien palautteiden merkitystä kehittämistyössä, joiden dokumentoinnin systemaattisuutta voisi laadunhallinnan näkökulmasta kehittää.

Elinikäisen oppimisen tavoitteita tukevat työelämävalmiuksien ja geneeristen taitojen huomioon ottaminen sekä koulutuksen toteutus yhteistyössä alueen työelämän kanssa. Korkeakoulu on huolehtinut tutkintojen työelämäläheisyydestä opetussuunnitelmatyössä ottamalla huomioon sekä valtakunnalliset että paikalliset työelämän osaamistarpeet sekä hyödyntämällä tiivistä työelämäyhteistyötä koulutuksen toteutuksessa.

Centrian opetussuunnitelmien kehittämisen ohjeet ja menettelytavat tukevat itsearvioinnista ja haastatteluista saadun näytön perusteella hyvin liiketalouden koulutuksen suunnittelua ja kehittämistä. Opetussuunnitelmia on saatujen palautteiden ja arviointien perusteella kehitetty. Tästä on esimerkkinä verkkopainotteisen tradenomi-koulutuksen käynnistäminen, joka on näyttö myös Centrian strategian mukaisesta kehittämisestä, jossa tavoitellaan koulutuksen kehittämistä vastaamaan digitalisaation haasteita. Opetussuunnitelman uudistustyö tehdään kahden vuoden sykleissä, mutta akuutit tarpeet kartoitetaan ja niiden pohjalta tehdään opetussuunnitelmaan päivityksiä vuosittain.

Liiketalouden koulutustiimi seuraa liiketalouden toimialan kehitystä ja osaamistarpeita aktiivisesti ja työelämäyhteydet ja kansainväliset kontaktit ovat tiiviit. Liiketalouden neuvottelukunta kokoontuu säännöllisesti ja tuo esille työelämän tarpeita ja antaa palautetta koulutuksen kehittämiseen.

Opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt tukevat tavoitellun osaamisen kehittämistä

Opintojaksoista laaditaan toteutussuunnitelma, jossa kuvataan opintojakson keskeiset oppimistavoitteet, aikataulu, arviointimenetelmät sekä opintojakson kuormittavuus. Suunnitelma käsitellään opiskelijoiden kanssa opintojakson alussa. Opintojakson suorittamisen tavat ja opetusmenetelmät sovitaan yhteistyössä opiskelijoiden kanssa toteutussuunnitelman käsittelyn yhteydessä. Haastatteluissa opiskelijat antoivat myönteistä palautetta toteutussuunnitelmien läpikäynnistä ennen opintojakson aloitusta sekä opintojaksojen monipuolisista toteutusmahdollisuuksista. Opiskelijoiden kanssa keskustellaan opetusjakson sisällöstä ja tehtävistä sekä työmäärästä ja näin he pääsevät vaikuttamaan sekä opetusjakson sisältöön että kuormittavuuteen.

Opiskelijat saavat ohjausta ja tukea opintoihin tutoropettajalta. Haastattelujen mukaan opiskelijoilla on erinomaiset mahdollisuudet ja helppo ottaa yhteyttä opettajiin ja hakea tukea opintoihinsa tukea tutoropettajilta. Haastatteluiden mukaan HOPS:at laaditaan, mutta niiden ohjaaminen, päivittäminen ja seuraaminen vaihtelee opettajittain.

Liiketalouden koulutuksen opetusmenetelmät ovat monipuolisia ja työelämälähtöisiä, kuten oppimistehtävät työpaikoilla ja yrityksissä. Opetusmenetelminä käytetään itsearviointin mukaan osallistavia menetelmiä muuan muassa vuorovaikutteisia luentoja, harjoitustöitä, ryhmätöitä, projektitöitä, simulaatioita ja pelejä.

Opiskelijoilla on itsearviointin ja haastattelujen perusteella monipuoliset mahdollisuudet tutustua työelämään ja verkostoitua oppimistehtävien, harjoittelun, yritysvierailujen, vierasluennoitsijoiden ja erilaisten projektien sekä opinnäytetyöskentelyn kautta. Esimerkkejä yhteistyöstä ovat Elisa-yhteistyöohjelma ja myynnin foorumiprojekti. Opiskelijat opiskelevat TKI-hankkeissa ja opinnäytetyöt tehdään usein tilaustöinä työpaikoille. Työelämän tilaustöitä ovat muun muassa Kelan Mystery Shopping- tehtävät ja erilaisten tapahtumien järjestäminen. Liiketalouden opetushenkilöstö on aktiivisesti mukana TKI-hankkeissa. Opiskelijat saavat haastatteluiden mukaan paljon tietoa TKI-hankkeissa opiskelusta sähköpostilla ja Optiman kautta. Opiskelijat ovat voineet antaa palautetta TKI-hankkeissa opiskelusta.

Koulutusohjelman opiskelijat saavat haastattelujen mukaan hyvät mahdollisuudet yrittäjävalmiuksien kehittämiseen. Opiskelijat voivat opiskella yrittäjyyttä tiimioppimisen kautta Oiva-akatemiassa ja perustaa oman yrityksen Yrittäjäpolku -hankkeessa. Harjoitusyrittötoiminnassa opiskelijoilla on mahdollisuus perustaa oma yritys. Centrian ja Elisan yhteistyössä opiskelijat voivat tehdä opinnäytetyönsä yrityksessä tai muita tehtäviä. Tutkintoon sisältyy pakollisena osiona projektityöskentelyn opintoja, joita hyödynnetään TKI-osaamisen ja työelämäyhteyden lisäämiseen. Haastattelujen perusteella liiketalouden opiskelijoilla oli runsaasti tietoa yrittäjyysmahdollisuuksista.

Oppimisen arviointimenetelmät ovat itsearviointin mukaan monipuolisia ja läpinäkyviä. Arviointikriteerit käsitellään itsearviointin ja haastatteluiden mukaan opiskelijoiden kanssa opintojakson alussa ja niihin palataan jakson aikana. Tehtävien ja tenttien arvioinnin lisäksi käytetään väliarviointimenetelminä esitysten arviointeja, vertaisarviointia, itsearviointia ja toimeksiantajien palautteita. Ammatillisen kasvun kehittymisen arviointia tehdään vertaamalla opiskelijan osaamista tutkinnon tavoitteisiin opintojen eri vaiheissa ja HOPS-keskusteluissa tai harjoittelun ja opinnäytetyöhön liittyvissä ohjaustilanteissa. Opiskelijat saavat halutessaan myös henkilökoh- taista ohjausta ja palautetta.

Opettajien osaamisen kehittämistä on tuettu esimerkiksi pedagogisilla iltapäivillä ja digitaalisia taitoja kehittäväällä POD-koulutuksella. Centriassa tuetaan yhteisöllisyyttä ja opettajat tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja haastattelujen mukaan laatukulttuuri on avoin ja osallistava. Haasteeksi on itsearviointin ja haastattelujen perusteella noussut asiantuntijuuden keskittyminen harvoille opettajille ja sen vuoksi opetuksen varamiesjärjestelyjä olisi hyvä kehittää. Opettajien kanssa käydään säännöllisesti kehityskeskustelut osaamisen kehittämistarpeista ja -tavoista, hyvinvoinnista, työn kuormittavuudesta ja jaksamisesta.

Opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat laadunhallintaan

Liiketalouden koulutuksen eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat koulutuksen laadunhallintaan. Koulutuksen toteutuksessa opiskelijat kokevat voivansa vaikuttaa omien opintojensa sisältöihin. Työelämään koulutusohjelmalla on tiiviit yhteydet ja heidän osaamistaan hyödynnetään monipuolisesti niin koulutuksen suunnittelussa kuin toteutuksessa, mistä saatiin näyttöä myös auditointihaastatteluissa.

Liiketalouden koulutusohjelmassa hyödynnetään opiskelijoiden antamaa suoraa palautetta. Haastattelujen perusteella koulutusohjelmassa on henkilöstön ja opiskelijoiden kesken avoin ilmapiiri, mikä kannustaa opiskelijoita antamaan suoraa palautetta ja opiskelijat kokevat palautteen antamisen helpoksi. Suullisen palautteen dokumentointi on kuitenkin haasteena, eikä tätä kautta saatu palaute automaattisesti siirry koulutuksesta vastaavien tahojen tietoon tai laajemmin hyödynnettäväksi. Auditointiryhmä kannustaa Centriaa kehittämään suullisesti annetun palautteen dokumentointia.

Opiskelijat antavat opintojaksopalautetta SoleOPS-järjestelmään opintojaksojen jälkeen. Haastattelujen mukaan opiskelijat eivät aina tiedä, miten opintojaksopalautteita hyödynnetään opetuksen kehittämisessä, koska opiskelijat saavat melko vähän tietoa palautteiden hyödyntämisestä. Osa opettajista aloittaa opintojakson kertomalla opiskelijoille edellisen opintojakson palautteista ja niiden pohjalta tehdyistä kehittämistoimenpiteistä. Auditointiryhmän havaintojen mukaan palautteiden hyödyntämisestä tiedottamiseen ja palautteen kattavuuteen on hyvä kiinnittää jatkossa huomiota.

Työelämäpalautetta kerätään yrityskäynneillä ja liiketalouden neuvottelukunnan kautta. Palaute pyritään dokumentoimaan ja käsittelemään liiketalouden koulutuksen työryhmissä ja Centrian johtoryhmässä. Suullisen palautteen vaikuttavuuden varmistamiseksi palautteen dokumentoinnin kehittämiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Haastattelujen mukaan liiketalouden tiimi käsittelee opiskelijoiden palautteet lukukausittain ja palautetta hyödynnetään opetussuunnitelmaa tehtäessä. Opiskelijat ovat kokeneet hyvänä työelämän asiantuntijoiden käytön opetuksessa ja toivovat, että heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää vielä enemmän käsiteltäessä ajankohtaisia asioita ja kehittämisen ilmiöitä.

Opetushenkilöstön työhyvinvointia seurataan ja edistetään kehityskeskusteluissa ja avoimella keskustelulla esimiesten ja kollegoiden kanssa. Haastattelujen perusteella liiketalouden koulutusohjelman henkilöstö kokee työn kuormittavuuden sopivaksi. Opiskelijat kokivat opintojen kuormittavuuden pääasiassa sopivaksi ja avoin luottamuksen ilmapiiri opiskelijoiden ja henkilöstön välillä tukee hyvinvointia. Mikäli opiskelijat ovat tuoneet esiin opintojen kuormittavuutta, on asiaa käsitelty opiskelijoiden kanssa ja opintojakson opetussisältöihin tai tehtävien laajuuteen on tehty tarpeellisia muutoksia.

Opiskelijoiden pääasiallinen tapa osallistua laatutyöhön on opintojaksopalautteen antaminen. Opiskelijat voivat vaikuttaa myös edustuksellisesti opiskelijakunta Copsan kautta. Copsa nimeää opiskelijoiden edustajat eri työryhmiin esimerkiksi digitiimiin. Koulutuksen henkilöstöryhmät osallistuvat laatutyöhön yhteisillä lukuvuosittaisilla kokouksilla.

Koulutustiimi seuraa koulutusohjelman laatua useilla eri mittareilla. Itsearviointiraportin ja haastatteluiden perusteella tärkeimpiä mittareita ovat 55 opintopisteen kertymä lukuvuosittain, koulutuksen vetovoima ja läpäisy. Tutoropettajat seuraavat opintojen etenemistä systemaattisesti ja ottavat tarvittaessa yhteyttä opiskelijaan. Centrian arviointiraporttien aikasarjojen mukaan ja toiminta- ja taloussuunnitelmien toteutumien perusteella näiden indikaattorien tulokset ovat parantuneet aikaisemmilta vuosilta. Koulutusohjelmakohtaisesti Centria seuraa opintojaksopalautteita ja palautekeskusteluiden toteutumista, työllistymistä sekä AVOP- ja OPALA-palautteiden tulosten kehittymistä. Haastattelujen mukaan opintojaksopalautteiden keruuseen ja palautekeskusteluiden systemaattiseen toteutukseen koko henkilöstön osalta on tärkeää kiinnittää jatkossa huomiota.

6.2.2 Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma (YAMK) insinööri

Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK) koulutusohjelman koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivia ja tukevat koulutuksen laatua.

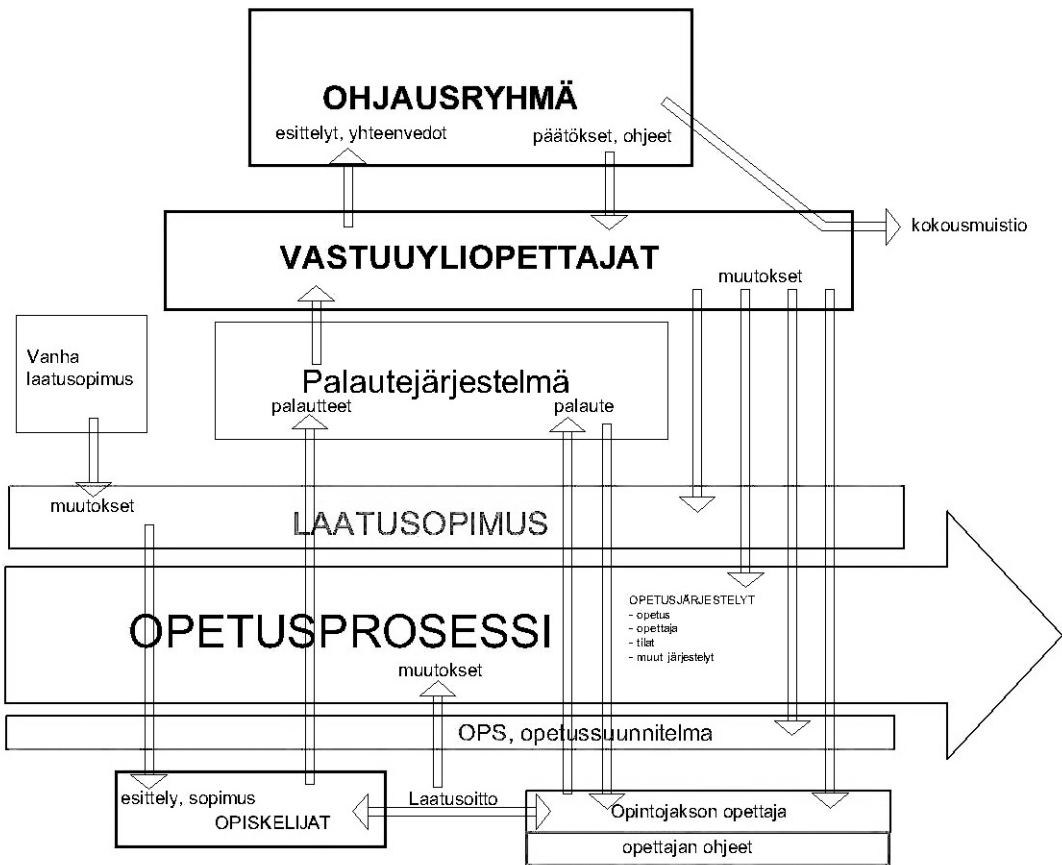
Koulutusohjelma on Centria-ammattikorkeakoulun ja Kajaanin ammattikorkeakoulun yhteistyössä kehittämä ja toteuttama. Koulutusohjelman menettelytavoissa sovelletaan kahden korkeakoulun menettelyitä, käytänteitä ja ohjeistuksia, jotka poikkeavat osin toisistaan. Monien eri menettelytapojen soveltaminen näyttäytyy opiskelijalle paikoin epäselvinä käytäntöinä ja menettelytapojen yhdenmukaisuutta on tarpeen jatkossa edelleen kehittää.

Opiskelijat sekä ulkoiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit ovat vahvasti mukana koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen laadunhallinnassa ja koulutukseen on kehitetty hyviä käytänteitä kuten laatusopimus ja opiskelijoiden vastuulla oleva laatusoitto.

*Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Teknologiaosaamisen johtaminen koulutusohjelma on laajuudeltaan 60 opintopistettä. Tutkinto kehitettiin vastaamaan työelämän tarvetta insinöörien esimiesosaamisen kehittämiseksi. Koulutusohjelma aloitettiin pilottina vuonna 2002 Centria-ammattikorkeakoulun ja Kajaanin ammattikorkeakoulun yhteistyönä ja koulutusohjelmassa on useita ulkopuolisia kouluttajia. Opiskelu on monimuoto-opiskelua ja sitä toteutetaan kiinteässä yhteydessä opiskelijan omiin työtehtäviin. Koulutusohjelman opiskelijoiden kokonaismäärä vuonna 2015 oli 40 opiskelijaa. Koulutusohjelmasta on viimeisen viiden vuoden aikana valmistunut vuosittain keskimäärin 11 opiskelijaa.

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman laadunhallinnan kokonaisuus kuvataan kuviossa 5.



KUVIO 5. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman laadunhallinnan kokonaisuus.

Koulutuksen kytkeytyminen työelämään on vahvaa

Opetussuunnitelman laadintaa ohjaavat kansallinen tutkintojen viitekehys, ammattikorkeakoululaki sekä Centrian että Kajaanin ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmien laadintaa koskevat ohjeet. Osaamistavoitteet on määritetty yhteistyössä yritysten ja organisaatioiden kanssa ja koulutusohjelman tavoitteita ja sisältöjä päivitetään jatkuvan parantamisen periaatteella. Ammattikorkeakoulut ovat sopineet opetussuunnitelman sisältökokonaisuuksien vastuunjaosta. Opetussuunnitelman laadintaan ja kehittämiseen vaikuttavat kahden alueen strategiat ja osaamistarpeet. Esimiestäidot, organisaation osaaminen ja osaamisen vaikutus kilpailukykyyn muodostavat teknologisen osaamisen johtamisen viitekehyksen.

Itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella opetussuunnitelman laatiminen on osallistava prosessi, johon osallistuvat sekä Centrian että Kajaanin ammattikorkeakoulun henkilöstön lisäksi työelämän edustajat kummankin korkeakoulun alueelta.

Koulutuksen suunnitteluun osallistuu kummankin ammattikorkeakoulun johto- ja opetushenkilöstöä, opiskelijoita sekä yritysten ja työpaikkojen edustajia. Koulutusohjelmalla on oma ohjausryhmä, johon kuuluvat kummankin ammattikorkeakoulun rehtorit, koulutusjohtajat, vastuuyliopettajat ja kaksi opiskelijaedustajaa kustakin opiskelijaryhmästä. Ohjausryhmässä käsitellään opetussuunnitelman muutosesitykset, periaatteelliset linjaukset sekä kahdesti vuodessa opintojaksoista kootut palautteet. Koko tutkinnon kehittämisvastuu on vastuuyliopettajalla. Vastuuyliopettaja vastaa koulutusohjelman kokonaisuudesta, kehittämisestä, opiskelijan ammatillisen kasvun tukemisesta kehityskeskustelujen kautta, laadunhallinnasta sekä työelämäyhteyksien ylläpidosta.

Koulutusohjelman laadunhallintaan on kehitetty menettelyitä

Koulutusohjelman laadunhallintaa ohjataan laatusopimuksella. Laatusopimuksella opiskelijat, vastuuyliopettajat ja opettajat sopivat pitävänsä opetuksen ja oppimisen laadun tavoitellulla tasolla toimimalla sopimuksen mukaisesti. Sopimuksella pyritään varmistamaan, että sekä opettajat että opiskelijat toimivat sovitulla tavalla. Laatusopimuksella ohjataan opiskelijat vastaamaan palautekyselyihin ja vastuuyliopettajat kokoamaan ja käsittelemään palaute ohjausryhmässä. Opintojaksojen sisällön yhdenmukaisuutta ja opetuksen yhteisiä käytäntöjä ohjataan sopimalla materiaalien, ennakkotehtävien ja tehtävien aikatauluista sekä opiskelussa käytettävistä viestinnän välineistä. Laatusopimus käsitellään ja allekirjoitetaan heti ensimmäisessä tapaamisessa opiskelijoiden kanssa. Lisäksi opettajille on laadittu ohjeet opetuksen käytännön toteutukseen. Haastattelujen mukaan sekä opiskelijat että opettajat pitivät laatusopimusta erittäin hyvänä menettelynä laadun varmistuksessa.

Opiskelijat voivat vaikuttaa opetussisältöihin ja kehittämiseen opintojaksojen alussa ja antamalla palautetta opintojaksoista joko suoraan opettajille tai Webropoliin. Opiskelijat myös osallistetaan tuottamaan koulutukseen sisältöjä, esimerkiksi organisoimaan yritysvierailuja ja tuomaan asioita käsiteltäviksi omista taustayrityksistään. Haastatteluissa opiskelijat nostivat toiveensa vaikuttaa koulutuksen joustavampiin toteutustapoihin.

Tutkinto perustuu itsearvioinnin perusteella vahvasti työelämän tarpeisiin ja auditointiryhmä sai tähän näyttöä haastatteluista. Kaikki oppimistehtävät ja oppinnäytetyöt tehdään työelämälle ja sitä kautta kehitetään alueen yrityksiä ja työpaikkoja. Opiskelijoiden työnantajien sitoutumista pidetään tärkeänä ja opinnoista sovitaan myös työnantajan kanssa. Työelämässä tärkeiden generisten taitojen merkitystä pidetään tärkeänä ja sitä pyritään vahvistamaan vuorovaikutteisten oppimismenetelmien avulla. Auditointiryhmä sai haastattelujen perusteella näyttöä koulutusohjelman vahvasta työelämälähtöisyydestä.

Opintojaksojen sisältöjen suunnittelussa lähtökohtana ovat opiskelijoiden tarpeet

Opintojaksojen suunnittelussa käytetään systemaattisesti laatusoittoa, minkä tarkoituksena on varmistaa opintojakson suunnittelun ja toteutuksen laadunhallintaa. Laatusoitossa ryhmästä valittu opiskelija soittaa ennen opintojakson alkua kouluttajalle ja kertoo opiskelijaryhmän

oppimisen ja osaamisen tarpeista, edellisillä jaksoilla käsitellyistä asioista ja ryhmän toiveista. Opiskelija ja kouluttaja keskusteleivat ennakkotehtäviin, oppimateriaaliin, etätehtäviin ja muihin opetusjärjestelyihin liittyvistä asioista.

Itsearvioinnin mukaan opiskelijoiden ammatillinen kasvu on sisäänrakennettuna koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Opiskelijoiden aiemmin hankittu osaaminen otetaan huomioon AHOT-menettelyllä. Opiskelijoiden osaaminen otetaan huomioon koulutuksen kaikissa vaiheissa ja aikaisempi osaaminen vaikuttaa koulutuksen sisältöjen suunnitteluun ja toteutukseen. Opiskelijan omia osaamistavoitteita käsitellään koulutuksen alkukeskustelussa sekä opintojen aikana osana opettajien ja opiskelijoiden välisiä kehityskeskusteluja. Auditointiryhmä sai haastatteluista vahvistusta tähän.

Laatusoitosta vastaavan opiskelijan vastuulla on tiedottaa muita opiskelijoita laatusoitossa käsitellyistä asioista. Haastattelujen perusteella sekä opettajat että opiskelijat ovat kokeneet laatusoiton hyväksi käytännöksi. Laatusoitto on vapaamuotoinen ja se dokumentoidaan koko ryhmän käyttöön. Opiskelijoiden haastattelujen perusteella laatusoittoa voisi vielä systematisoida yhdenmukaisella pohjalla.

Opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt tukevat tavoitellun osaamisen kehittymistä

Koulutus toteutetaan monimuotokoulutuksena, johon kuuluu ennakkotehtäviä, asiantuntijoiden alustuksia ja kehittämistehtäviä. Opetuksen sisällöt fokusoidaan ja räätälöidään jokaiselle opiskelijaryhmälle erikseen.

Opetuksen järjestämisessä pyritään huomioimaan työssäkäyvien opiskelijoiden tarpeet ja mahdollisuudet osallistua koulutukseen. Yritysvierailuilla syvennetään sisältöjen oppimista. Koulutusohjelmassa on käytössä Centrian oppimisympäristöstä poiketen Moodle, joka on valittu kummankin korkeakoulun käytön mahdollistamisen perusteella. Moodlesta löytyvät koulutusohjelman materiaalit ja ohjeet. Koulutusohjelmassa hyödynnetään monipuolisia oppimisympäristöjä, joista esimerkkinä on simulaatioympäristö SILMU-laboratorion hyödyntäminen markkinointijohtamisen opinnoissa. Myös monialaisia yhteiskokeiluja on ollut vuosittain, kuten sosiaalialan YAMK-opiskelijoiden kanssa toteutettu strategisen johtamisen opintokokonaisuus. Opintoihin kuuluu myös kansainvälinen ekskursion ja yritysvierailut, joilla opiskelijat voivat kehittää kansainvälistymisosaamistaan. Lisäksi koulutuksessa käytetään verkkoluentoja ja taltioitavaa opetusta.

Koulutusohjelman oppimisympäristöinä ovat pääosin opiskelijoiden omat työpaikat ja muut alueiden yritykset ja organisaatiot. Koulutuksen tehtävät valitaan siten, että ne hyödyttävät opiskelijoiden työpaikkoja. Opiskelijat laativat osana opintojaan kehittämissuunnitelman työpaikalleen. Opiskelijat, joilla ei ole mahdollisuutta tehdä kehittämistehtäviä omalla työpaikallaan tai yrityksessä voivat tehdä tehtävät Centrian TKI-hankkeissa.

Auditointivierailun aikana nousi esiin, että Centrian ja Kajaanin ammattikorkeakoulun sekä ulkopuolisten opettajien käytänteet ja ohjeistukset saattavat poiketa toisistaan. Jatkossa käytänteiden ja ohjeistusten yhdenmukaistamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Koulutusohjelman

tehtävien laajuudet vaihtelevat ja niiden yhdenmukaistamista on hyvä jatkossa tehdä. Korkeakoulujen omasta TKI-toiminnasta olisi hyvä tiedottaa opiskelijoille enemmän. Haastatteluissa nousi esiin, että myös alumneja voisi hyödyntää aktiivisemmin esimerkiksi uratarinoiden kertojana ja mentoroinnissa.

Tutkinnossa painotetaan työelämän kehittämistehtävää. Opiskelijat tekevät oppimistehtävät ja opinnäytetyön oman työpaikan kehittämistarkoituksessa. Opiskelijoiden tavoitteet ja työelämän kehittämisteemat selvitetään opintojen alussa haastattelujen ja keskustelujen avulla. Opiskelijoiden tietoa työelämän osaamistarpeista ja opetuksen sisältöjen muutostarpeista pidetään tärkeänä.

Haastattelujen perusteella työssäkäyvät opiskelijat kokevat osan kehittämistehtävistä kuormittavuudeltaan laajoina ja paikoin hajanaisina, minkä vuoksi kehittämistehtävien kokonaisuuteen on jatkossa hyvä kiinnittää huomiota.

Tutkinnon arviointi- ja palautejärjestelmä on kuvattu laatusopimuksessa. Sen mukaan oppimisen arviointi ja palautteenantaminen on systemaattista ja jatkuvaa. Oppimisen arvioinnissa hyödynnetään tenttejä, oppimistehtäviä, esityksiä ja ennakotehtäviä. Opinnäytetyön arvioinnissa on aina kaksi arvioijaa, millä varmistetaan arvioinnin laatua.

Työelämäpalautetta ja tietoa kehittämistarpeista kerätään erityisesti opiskelijoiden työnantajilta, mutta myös muilta sidosryhmiltä.

Jokaisen opintojakson päätteeksi kootaan sähköinen palaute Webropolilla, joka on eri järjestelmä kuin Centrian käyttämä sähköinen palautejärjestelmä. Haastattelujen perusteella suurin osa opiskelijoiden palautteesta on ollut suoraa tai sähköpostilla lähetettyä palautetta opettajalle. Erityisesti ulkopuolisten opettajien saaman palautteen dokumentoinnista on tärkeää huolehtia. Opiskelijoiden haastattelujen mukaan opiskelijat eivät aina tiedä antamiensa palautteiden vaikutusta. Kehittämistehtävien ja opinnäytetyön valmistuttua työelämäpalautetta kerätään opiskelijan työnantajalta ja työpaikan opinnäytetyöohjaajalta. Opinnäytetyön osalta vastuuopettaja käy arviointikeskusteluja myös opinnäytetyön vaikuttavuudesta.

Haastattelujen perusteella opintojaksojen palautelomaketta voisi kehittää siten, että lomake olisi helpommin muunneltavissa, jotta se sopisi esimerkiksi opintojakson useamman vetäjän käyttöön tai jos on tarpeen pyytää palautetta erityisestä asiasta. Palautteiden seurannan yhdenmukaistamiseksi koulutusohjelman arviointi- ja palautejärjestelmä olisi tärkeää saada kytkettyä Centrian yhteiseen palautejärjestelmään.

Laatutyöhön osallistuminen on laajaa

Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvään laatutyöhön. Opettajat ja ulkopuoliset luennoitsijat keräävät palautetta ja ottavat huomioon ryhmän kulloisenkin tilanteen laatusoitossa saadun informaation pohjalta. Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön osallistumalla palautekeskusteluihin ja pa-

lautteenantamiseen. He myös valmistelevat yritysvierailut kuhunkin käsiteltävään aihealueeseen soveltuviksi. Ulkoisilta sidosryhmiltä kerätään palautetta kehittämistehtävien palautekeskustelujen kautta.

Ohjausryhmä seuraa opiskelija-, keskeyttämis- ja tutkintomääriä, opintojen etenemistä, palaute-määriä ja palautteita opiskelijoilta ja sidosryhmiltä. Seurantatiedot käsitellään ohjausryhmässä ja poikkeamiin puututaan välittömästi. Koulutusohjelman ohjausryhmä käsittelee saadun palautteen.

6.2.3 Sosiaalialan koulutusohjelma (AMK) sosionomi

Sosiaalialan koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat perustuvat Centrian koulutusta koskeviin laadunhallinnan menettelytapoihin ja tukevat hyvin koulutuksen suunnittelua. Laadunhallinnan menettelyt osaltaan varmistavat sen, että sosiaalialan koulutus vastaa niin työelämän osaamistarpeisiin kuin myös opiskelijoiden tarpeisiin.

Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat pääosin vakiintuneita ja tukevat sosiaalialan koulutuksen toteutusta. Opetus-, oppimis- ja arviointimenetelmät ovat monipuolisia ja oppimisessa työelämän todellisuutta ja osaamista hyödynnetään monin eri tavoin.

Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön aina koulutuksen suunnittelusta toteutukseen. Pienten toimipisteiden laatutyössä korostuu välittömyys ja henkilökohtainen vuorovaikutus. Palautetiedon hyödyntämistä kuitenkin edistäisi tiedon systemaattisempi dokumentointi. Sosiaalialan koulutuksessa laatutyön vaikuttavuudesta on myös selkeää näyttöä sekä opetussuunnitelman että opetukseen liittyvien toimintakäytäntöjen kehittämiseksi.

Sosiaalialan koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.

Centria järjestää sosiaalialan koulutusta Terveystien kampuksella Kokkolassa ja monimuoto-toteutuksena Ylivieskan kampuksella. Koulutus on laajuudeltaan 210 opintopistettä. Vuonna 2015 opiskelijamäärä oli päivätoteutuksessa 179 ja monimuotototeutuksessa 75. Koulutuksen päivätoteutuksesta on viimeisen viiden vuoden aikana valmistunut vuosittain noin 50 Sosionomi (AMK) tutkinnon suorittanutta. Monimuotototeutuksesta puolestaan valmistuneita on ollut keskimäärin 14 tutkintoa vuodessa.

Sosiaalialan koulutuksen suunnittelun laadunhallinta toimii hyvin

Sosiaalialan koulutuksen opetussuunnitelmien laadintaa ohjaavat Centrian opetussuunnitelmaprosessi, opetussuunnitelman laadintaa koskevat ohjeet ja valtakunnalliset sosiaalialan ammattikorkeakouluverkostossa laaditut kompetenssit. Myös hyvinvoinnin edistämistä ja Centrian arvoja korostettiin haastatteluissa tärkeänä lähtökohtana. Opetussuunnitelman laadintaan ja kehittämiseen vaikuttavat sekä itsearviointiraportin että haastattelujen perusteella myös alueen strategiat ja osaamistarpeet, jotka ovat vahvasti ohjanneet erityisesti opetuksen toteutussuunnitelmia ja opintotarjonnan muodostumista. Kokkolan kampuksella hyödyn-

netään ongelmaperustaista oppimista. Ylivieskan kampus on puolestaan alueensa tarpeisiin vastaamiseksi kehittänyt toimintaansa yrittäjämäisenä toimipisteenä ja kehittää toimintaansa monimuotototeutuksen suuntaan.

Itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella opetussuunnitelman laadinta on kollektiivinen prosessi. Kehitettävää opetussuunnitelmaa muokataan koulutusohjelmakohtaisessa tiimissä ja kehittämisspäivillä. Tässä työssä otetaan huomioon myös koulutuksen saamat opiskelijoiden ja opettajien antamat palautteet. Koulutustiimin työskentelyyn osallistuu myös opiskelijajäseniä, joskin haastattelujen perusteella opiskelijat eivät tätä mahdollisuutta opetussuunnitelman laadinnassa tunnistanee. Työelämän ääntä kuullaan vuosittaisessa opetussuunnitelman tarkistuksessa osaamisen päivittämiseksi ja haastatteluissa koettiin, että aikaisemmin neuvottelukunnalla oli vielä vahvempi rooli.

Opetussuunnitelman laadinnassa yhteiset kompetenssit muodostavat opetussuunnitelman ytimen ja sen pohjalta laaditaan eri kampuksilla koulutuksille omat opetussuunnitelmat. Opetukselle asetetut laatuksiteerit nousivat myös haastattelussa esille yleisinä suunnitteluun vaikuttavina elementteinä. Osaamiskeskeisten oppimistavoitteiden määrittelyä koskevat ohjeet, jotka ovat löydettävissä Centrian intranetistä opetussuunnitelmia varten laadituista ohjeista, ohjaavat osaltaan myös sosiaalialan koulutuksen tavoitteiden määrittelyä. Suunnitteluvaiheeseen liittyen opetussuunnitelman ohjeissa korostetaan työelämäperustaisia aihekokonaisuuksia ja TKI-toiminnan mahdollisuudet kuvataan vain opetussuunnitelman yleisissä tavoitteissa.

Opetussuunnitelmien laadinnassa elinikäisen oppimisen periaate on otettu huomioon osaamisen tulevaisuusorientaationa sekä sisällyttämällä ammatillinen kasvu ja urasuunnittelu opetussuunnitelmiin. Elinikäisen oppimisen tavoitteita tukevat työelämävalmiuksien ja generisten taitojen huomioon ottaminen sekä koulutuksen toteutus tiiviin työelämäyhteyden kautta. Tutkintojen työelämärelevanssista huolehditaan opetussuunnitelmatyössä ottamalla huomioon sekä valtakunnalliset että paikalliset työelämän osaamistarpeet sekä tiivis työelämäyhteistyö koulutuksen toteutuksessa. Opiskelijoiden HOPS:at ja henkilökohtaisen ohjauksen kautta toteutuva ammatillisen kasvun tuki mahdollistavat työelämärelevantin osaamisen, mikä välittyy myös opiskelijoiden antaman palautteen kautta.

Centrian opetussuunnitelmien kehittämistä varten laaditut ohjeet ja käytännöt tukevat saadun näytön perusteella hyvin sosiaalialan koulutuksen suunnittelua ja kehittämistä. Opetussuunnitelmia on saatujen palautteiden ja arviointien perusteella myös kehitetty. Esimerkiksi Problem Based Learning -lähestymistapaa on kehitetty Living lab -toiminnan suuntaan niin, että työelämän todellisuus on entistä kiinteämpi osa koulutusta. Digitalisoituminen on pedagogisen toiminnan strategisen toimintaohjelman myötä otettu osaksi opetusta ja erityisesti monimuotototeutuksessa verkko-opetus on arkipäivää.

Opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt tukevat tavoitellun osaamisen kehittymistä

Sosiaalialan koulutusohjelma on itsearviointiaineistossaan kuvannut kattavasti koulutuksen toteutukseen liittyviä laadunhallinnan menettelytapoja.

Sosiaalialan koulutuksessa opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt ovat monipuolisia ja opetuksessa käytetään toteutussuunnitelmien mukaan mm. toiminnallisia menetelmiä, projekti-työskentelyä, erilaisia ryhmätehtäviä, kirjallisuustehtäviä, oppimispäiväkirjoja ja esseitä. Opintojaksojen alussa opiskelijat kokevat saavansa riittävästi opiskelussaan tarvittavaa tietoa. Muun muassa PBL-oppaiden kautta opiskelijoille viestitään oppimiseen liittyviä asioita. Haastattelussa opiskelijat ja opettajat korostivat sitä, että opiskelijat voivat opintojaksojen alussa osallistua myös opintojaksojensa suunnitteluun ja auditointiryhmä sai myös näyttöä siitä, että heidän toiveitaan kuullaan.

Vaikka opiskelijat eivät haastatteluissa tunnistanee opintoihinsa sisältyneen oppimista TKI-ympäristöissä, he kuitenkin kuvasivat monipuolisesti työelämän kanssa toteutunutta toimintaa. Opiskelijat ovat osallistuneet muun muassa vanhuksille ja päiväkoteihin suunnattuihin projekteihin. Työelämän asiantuntijuuden on koettu olevan myös tärkeä osa opintojen toteutusta. Samoin Silmu-laboratorio koetaan hyvin toimivana oppimisympäristönä sosiaalialalla. Yrittäjyysvalmiuksien kehittämiseen opiskelijat kokevat olevan hyvät mahdollisuudet.

Oppimisen arviointimenetelmät ovat itsearviointiraportin mukaan monipuolisia, mitä käsitystä tukevat myös opetussuunnitelmat ja auditointivierailun aineisto. Arvioinnissa käytettyjen kriteerien tavoitteeksi on asetettu läpinäkyvyys ja ne on tarkoitus kuvata opintojaksokuvauksissa. Kaikissa opintojaksoissa arvioinnissa käytettyjä kriteereitä ei kuitenkaan ole kirjattu SoleOPSiin, miltä osin systematiikkaa voisi edelleen kehittää. Tämä voisi edistää myös aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessin läpinäkyvyyttä, jossa opiskelijat kokevat olevan vielä kehittämistarvetta. Ammatillisen kasvun seuranta tapahtuu erilaisten reflektiomenetelmien mm. oppimispäiväkirjojen kautta, mikä käytäntö on rakentunut itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella luontevaksi osaksi oppimisprosessia.

Sosiaalialan koulutuksessa on käytössä Centrian laatujärjestelmän palautteenantomahdollisuudet. Opiskelijat hyödyntävät niitä, mutta pienten koulutusten kyseessä ollessa henkilökohtainen keskustelu ja palautteenanto koetaan tärkeimmäksi vaikuttamisen muodoksi. Näillä palautteenantomuodoilla on myös koettu saadun aikaan muutoksia. SoleOPSin kautta annetun palautetiedon välittämisestä opiskelijoilla oli epäilyksiä, huolimatta siitä, että järjestelmä on ollut käytössä jo muutaman vuoden. Tätä järjestelmää käytetään opiskelijoiden mukaan vain vähän eikä vastapalautetta ole opiskelijoiden haastattelun perusteella koettu saadun. Palautteenannon systematisointiin ja vastapalautteen antoon onkin jatkossa hyvä kiinnittää huomiota.

Sosiaalialan koulutuskohtaisessa tiimissä ja monialaisessa hyvinvointitiimissä käsitellään opiskelijoiden hyvinvointiin liittyviä asioita ja haastattelujen perusteella asia on hyvin esillä. Opiskelijan kanssa käytävien HOPS-keskustelujen kautta saadaan tietoa opiskelijoiden tilanteista. Kuormittavuus otetaan huomioon jo ennen opetuksen aloitusta ja itsearviointiraportin mukaan tälle on laadittu hyvät ohjeistukset. Ohjaus- ja tukipalvelujen kautta opiskelijoiden

hyvinvoinnin tukemiseen on hyviä mahdollisuuksia ja muun muassa opettajatuutoreiden toimesta poikkeamiin on myös haastattelujen perusteella useimmissa tapauksissa puututtu, joskaan kaikissa tapauksissa opiskelijoille ei ole välittynyt tietoa siitä, miten heidän esille nostamansa asia etenee.

Opettajien osaamiseen on viime vuosina kiinnitetty huomiota tarjoamalla koulutusta erityisesti digitalisaation edellyttämiin taitoihin, mikä kehittämistarve koetaan edelleen olevan ajankohtainen erityisesti pedagogisen osaamisen kehittämiseksi. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa koulutustarpeet ovat suunnitellusti esillä. Koulutusohjelmakohtaisessa tiimissä käsitellään myös opettajien työn kuormittavuutta, ja huoli tästä on niukkenevien resurssien vuoksi ajankohtainen. Muun muassa PBL-toteutus ja oppimisympäristöt on itsearvioinnissa nostettu kehittämiskohdeksi, jotta opetus on toteutettavissa joustavasti pienelläkin henkilöstöresurssilla.

Opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön

Sosiaalialan koulutuksessa eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön. Opetushenkilöstö osallistuu aktiivisesti myös alueellisiin ja valtakunnallisiin verkostoihin, joiden kautta välittyy tietoa osaamistarpeista. Koulutuksen toteutuksessa opiskelijat kokevat voivansa vaikuttaa omien opintojensa sisältöihin ja prosesseihin, joskin opetussuunnitelmatyöhön osallistuminen koulutuskohtaisen tiimin kautta ei ollut kaikkien opiskelijoiden tiedossa. Työelämään koulutusohjelmalla on tiiviit yhteydet ja heidän osaamistaan hyödynnetään monipuolisesti niin koulutuksen suunnittelussa kuin toteutuksessa, mistä saatiin näyttöä myös auditointihaastatteluissa.

Laatutyö on vaikuttavaa

Sosiaalialan koulutusohjelmatiimi käsittelee kokoontumisissaan saatuja palautteita ja seuraa keskeisimpiä indikaattoreita kuten 55 opintopisteen saavuttamista säännöllisesti. Opiskelijapalautteiden kokoaminen toimipisteen tasolla toimii, joskin valtaosa välittömästi suullisesti annettusta palautteesta jää dokumentoimatta. Samalla kuitenkin koetaan, että kehittämistä vaativat asiat tulevat hoidettua pienissä toimipisteissä. Kehittämisen kohteeksi sosiaalialan koulutuksessa on nostettu työelämästä saadun palautetiedon saatavuuden parantaminen. Palautteita koskevan dokumentaation kehittäminen lisäisi edelleen saadun palautteen vaikuttavuutta.

Auditoinnin yhteydessä saadun aineiston perusteella on myös näyttöä siitä, että laatujärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta toimintaa on jatkuvasti kehitetty mm. opinnäytetyön ohjeistuksen ja ongelmaperustaisen oppimisen edelleen kehittämiseksi. Koulutusohjelmassa on myös selkeästi tiedostettu ne kohteet, joihin laatutyön kehittämisessä on tarpeen suunnata toimenpiteitä.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Centrian TKI-toiminnan toimintamalli ja tavoitteet perustuvat asiakaskeskeiseen ajatteluun, jossa kaikki toiminta tukee ensisijaisesti toiminta-alueen elinkeino- ja työelämän kehittämistä. TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita ja ne tukevat erinomaisella tavalla perustehtäville ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja kokonaisstrategian saavuttamista.

Laatujärjestelmä on tuottanut tietoa jo pitkältä ajalta ja tietoa voidaan käyttää tehokkaasti hyödyksi TKI-toiminnan ohjauksessa. Tiedonkeruun tietojärjestelmiä ja työkaluja kehitetään jatkuvasti, jotta tiedonkeruun kuormittavuutta voidaan keventää.

Ulkoisilta sidosryhmiltä saadaan jatkuvaa palautetta sekä palvelu- ja projektikohtaisesti että kahden vuoden välein toteutetun tutkimuksen ja kehittämisen sidosryhmäkyselyn avulla. Sidosryhmäkyselyä on toteutettu vuodesta 2006 lähtien.

TKI-projekteissa työskentelevät opettajat sekä TKI-toiminnan työryhmissä toimivat opiskelijat osallistuvat TKI-toiminnan laatutyöhön. Työ- ja elinkeinoelämän osallistuminen Centrian TKI-toimintaan ja sen laatutyöhön on aktiivista.

TKI-toimintaan liittyvien tukitoimintojen laadunhallinta toimii hyvin ja menettelytavat ovat vakiintuneita.

*Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan laadunhallinta on **edistyneessä** vaiheessa.*

TKI-toiminnan painoalat ja tavoitteet tukevat toiminta-alueen elinkeino- ja työelämän kehittämistä

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan keskeisimmät tavoitteet ja kehittämisalueet on määritelty ammattikorkeakoulun strategiassa 2020, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan strategisessa toimintaohjelmassa sekä osana ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmaa.

TKI-toiminnan toimintamalli perustuu asiakaskeskeiseen ajatteluun, jossa kaikki toiminta tukee ensisijaisesti toiminta-alueen elinkeino- ja työelämän tarpeita. Toimintamalli on saanut valtakunnallistakin tunnustusta.

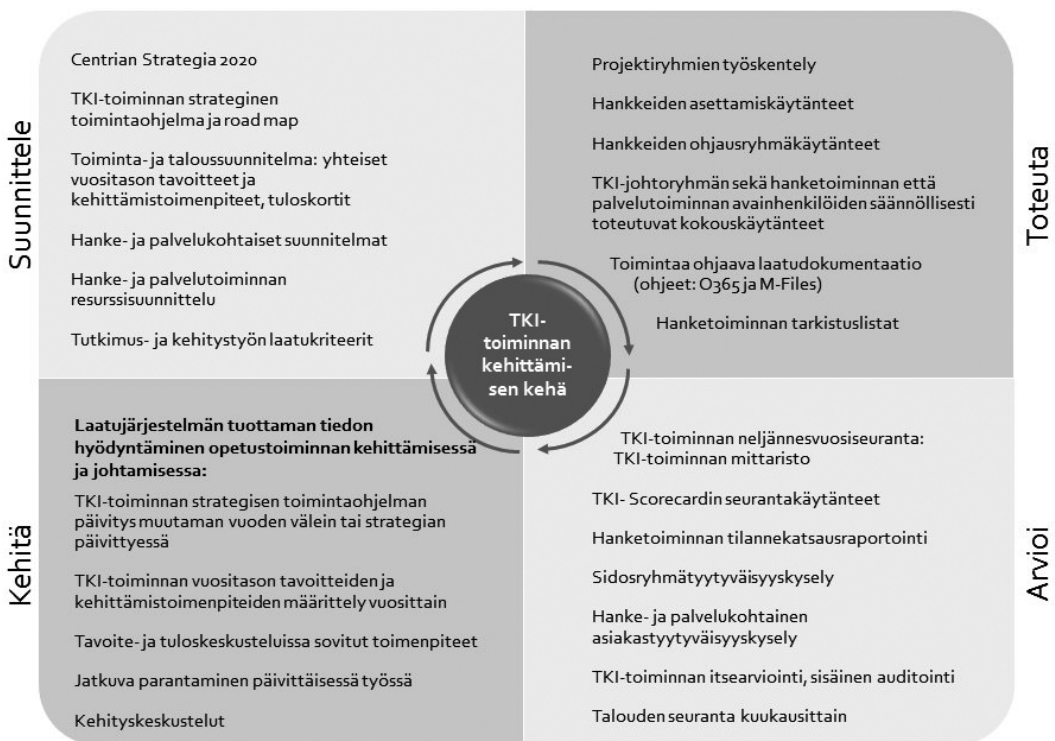
TKI-toiminnan organisaatiota on uudistettu vuoden 2015 alusta, jolloin muodostettiin omana tulosvastuualueena toimiva TKI-yksikkö. Uudistuksen tavoitteena oli yhtenäistää TKI-toiminnan käytäntöjä ja saada koko organisaation TKI-osaaminen aiempaa tiiviimpään yhteistyöhön. Haastattelut ja näyttömateriaali vahvistivat TKI-toiminnan organisaatiouudistuksen tarpeellisuuden ja huolimatta lyhyestä toiminta-ajasta uudistuksen tavoitteiden mukaisesti on jo konkreettisesti edetty.

Painoaloiksi on valittu yrittäjyys ja hyvinvointi, kemia ja biotalous, tuotantoteknologia sekä digitalisaatio. Painoalavalinnat perustuvat toimialueen eli Botnia-alueen voimakkaasti vienti-suuntautuneen elinkeino- ja työelämän tarpeisiin sekä vahvaan yrittäjyyteen. Sidosryhmien haastattelut vahvistivat valittujen painoalojen pohjautuvan toimialueen kehittämistarpeisiin ja kolmen maakunnan strategioihin.

TKI-toiminnan toiminnalliset tavoitteet kaudella 2016–2020 ovat opetuksen ja TKI-toiminnan integraation lisääminen, asiakasrahoituksen lisääminen, ulkopuolisen T&K-rahoituksen määrän kaksinkertaistaminen, kumppanuusverkoston monipuolinen ja tehokas hyödyntäminen sekä TKI-toiminnan tuloksellisuuden lisääminen.

TKI-toiminnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita

TKI-toimintaa ohjaa ammattikorkeakoulun strategiaan pohjautuva viiden vuoden TKI-toiminnan strateginen toimintaohjelma, johon kirjataan keskeisimmät tavoitteet ja kehittämiskohteet. Toimintaohjelma kuvataan myös tiekarttaan, josta tehtävät, vastuut sekä aikataulut ovat selkeästi luettavissa. Strategisen toimintaohjelman pohjalta laaditaan vuosittaiset TKI-toiminnan kehittämistoimenpiteet sekä toiminnan talousarvio. Ammattikorkeakoulun vuotuisessa toiminta- ja taloussuunnitelmassa määritellään vuositason yhteiset TKI-toiminnan kehittämistoimenpiteet. TKI-toiminnan kehittämisen kehä kuvataan kuviossa 6.



KUVIO 6. TKI-toiminnan kehittämisen kehä

TKI-toimintaa seurataan ja arvioidaan osana ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelman seurantaa, jossa tuloksellisuusmittareina käytetään rahoitusmallin mittareita. Kuukausittain kokoontuva TKI-johtoryhmä arvioi toimintaa neljännesvuosittain tarkemman TKI-toiminnan tuloksellisuusmittariston, palvelutoiminnan TKI-Scorecardin sekä hanketoiminnan tilannekatsauksen pohjalta. TKI-toimintaa on seurattu tuloksellisuusmittareilla vuodesta 1999 lähtien ja hanketoiminnan tilannekatsauksia on tehty vuodesta 2005 lähtien.

Palvelutoiminnan TKI-Scorecardilla mitataan palvelumyynnin tarjous- ja tilauskantaa, laskutusten tilannetta, toiminnan kannattavuutta sekä myyntiaktiviteettien toteumaa suhteessa tavoitteisiin. Palvelutoiminnan vastuuhenkilöt käyvät viikoittain läpi myynnin tilanteet ja toimenpiteet.

TKI-toiminnan tuloksellisuusmittareiden osittain manuaalinen tiedonkeruu kuormittaa toistaiseksi liikaa henkilöstöä. Tuloksellisuustiedon keruun automatisointi on nostettu itsearvioinnissa kehittämiskohteeksi.

TKI-toiminnan sisäinen auditointi tehdään 3-5 vuoden välein. Viimeisin auditointi on ollut vuonna 2015 ja auditoinnin kehittämiskohteet toimenpidesuunnitelmiseen on koottu sisäisen auditoinnin seurantataulukon. Seurantataulukon toteutumisesta on tehty väliraportti, joten auditoinnin edellyttämät toimenpiteet ovat jo käynnistyneet.

Sidosryhmä- ja työelämäpalautetta kerätään TKI-toiminnasta sekä sidosryhmäkyselyjen että hanke- ja palvelukohtaisten asiakastytyväisyyskyselyjen avulla. Kattavaa kahden vuoden välein tehtävää sidosryhmäkyselyä on tehty vuodesta 2006 lähtien. Palautetiedon pohjalta kehitetään TKI-toimintaa ja kehitystä voidaan arvioida vertailuna edellisiin vuosiin. Hanke- ja palvelukohtaisten asiakastytyväisyyskyselyjen sisällöt eivät ole vielä yhtenäisiä ja palautteiden kerääminen ja hyödyntäminen ei ole systemaattista. Auditointiryhmä pitää tärkeänä palautteiden keräämisen ja käsittelyn kehittämistä systemaattiseksi sekä hyödyntämistä koko ammattikorkeakoulun tasolla. Sidosryhmäkysely on hyvä käytäntö, mutta se tulisi laajentaa kattamaan TKI-toiminnan lisäksi myös koulutuksen kehittämistarpeet. Palautteiden sekä niiden pohjalta tehtävien toimenpiteiden sisäiseen ja ulkoiseen näkymiseen ja viestintään on jatkossa hyvä kiinnittää huomiota.

Palvelutoiminnassa tehdään sisäinen auditointi uusille palvelukonsepteille ennen kuin niitä lähdetään tarjoamaan. Malliin sisältyy myös palvelukonseptin testaus alueen yrityksillä. Tätä palvelujen tuotteistamisprosessia on tarkoitus käyttää jatkossa projektien tulosten kaupallistamisessa ja hyödyntämisessä.

TKI-toiminnan strategisessa toimintaohjelmassa opetuksen ja TKI-toiminnan integraation lisääminen on nostettu ensimmäiseksi tavoitteeksi. Integraatiota seurataan TKI:n osalta TKI-toimintaan osallistuneiden opettajien määrällä sekä opetukseen osallistuneiden TKI-henkilöiden määrällä. Integraatio ei kuitenkaan ole selkeästi tavoitteena valmisteilla olevassa opetuksen strategisessa toimintaohjelmassa. Haastatteluissa selvisi, että TKI:n ja opetuksen yhteensovittamisessa on selviä koulutusalaakohtaisia eroja. Osassa koulutusaloista opettajat toimivat TKI-projektien vetäjinä, jolloin koulutuksessa voidaan hyödyntää tehokkaammin hanketoimintaa.

Opiskelijoiden haastatteluissa TKI-toimintaa tunnettiin erittäin vähän. Kuitenkin ne opiskelijat, jotka olivat olleet mukana projekteissa ja työelämätoimeksiannoissa pitivät niitä erittäin hyödyllisinä ja mielenkiintoisina. Auditointiryhmän mielestä Centriassa tulisi kiinnittää huomiota vahvempaan TKI-toiminnan ja opetuksen integrointiin. Se on myös uuden organisaatorakenteen haasteena, koska koulutus ja TKI-toiminta toimivat erillisinä tulosityksikköinä.

Laatujärjestelmän tuottamia tietoja hyödynnetään tehokkaasti ohjauksessa

Laatujärjestelmään on kerätty tietoa jo pitkältä ajalta ja tietoa voidaan käyttää tehokkaasti hyödyksi TKI-toiminnan ohjauksessa. Tiedon tuottamisen menettelytavat ovat vakiintuneita ja tuloksellisuusindikaattoreita, TKI-toiminnan tilannekatsauksia sekä sisäisen auditoinnin kehittämistarpeita hyödynnetään systemaattisesti toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Manuaalisen tiedonkeruun kuormittavuuteen on kiinnitetty itsearviointissa huomiota ja tietojärjestelmiä kehitetään tukemaan tehokkaammin TKI-toimintaa.

TKI-toiminnassa kerätään kattavasti palautetta asiakkailta ja kumppaneilta, mutta sitä käytetään pääosin vain TKI-toiminnan kehittämiseen. Sidosryhmäpalautteen pohjalta on kehitetty ulkoista viestintää toteuttamalla Centria News -uutiskirje sekä vuosittaiset Centria Open -tilaisuudet yhdessä opetustoiminnan kanssa. Palautetiedon parempaan näkyvyyteen ja hyödyntämiseen koko ammattikorkeakoulun työelämälähtöisen toimintamallin vahvistamiseksi on tärkeä jatkossa kiinnittää huomioita.

Dokumentinhallintajärjestelmä M-Filesista löytyvät tärkeimmät TKI-toiminnan laatujärjestelmän tiedot ja dokumentit. Myös hankkeet on tallennettu M-Filesiin. Järjestelmän käyttöönotto on vielä kesken, joten kaikkea ohjaustietoa ei ole vielä ehditty siirtää sinne. Tiedot ovat avoimesti henkilökunnan käytettävissä.

Henkilökunta ja sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti TKI-toiminnan laatutyöhön, mutta riviopiskelijoiden sitouttamisessa on kehittämistä

TKI-toiminnan strategisen toimintaohjelman 2020 laatimiseen on osallistunut laajalti henkilökuntaa, opiskelijoita, rahoittajia, yrityksiä sekä muita sidosryhmien edustajia.

TKI-toiminnan oma henkilöstö on sitoutunut laatutyöhön ja vastaa hyvin pitkälle laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä. TKI-toiminnassa on omaksuttu jatkuvan parantamisen malli, jota toteutetaan sekä tiimi- että yksilötasolla. Myös TKI-projekteissa työskentelevät opettajat osallistuvat laatutyöhön.

Haastattelujen perusteella opiskelijat tuntevat huonosti TKI-toimintaa ja siten heidän osallistumisensa laatutyöhön jää vähäiseksi. TKI-johtoryhmässä on kuitenkin opiskelijajäsenen antamassa omasta panostaan laatutyöhön. Projekteissa työskentelevät opiskelijat pääsevät käytännössä tutustumaan laatujärjestelmään ja jatkuvan parantamisen malliin.

Elinkeino- ja työelämällä on tärkeä rooli TKI-toiminnan kehittämisessä ja laatutyössä. Strategia-työhön osallistumisen lisäksi työelämän edustajat ovat projekteissa toteuttajina ja ohjausryhmän jäseninä sekä antavat toiminnasta ja palveluista palautetta. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius osallistuu strategisen kumppanuussopimuksen puitteissa yhteisiin projekteihin ja laboratorio-yhteistyöhön. Sidosryhmähaastattelut vahvistivat selkeästi Centrian elinkeino- ja työelämäyhteistyön toimivuutta.

Tukitoimintojen laadunhallintaan ollaan tyytyväisiä

TKI-toiminnan tärkeimmät tukitoiminnot ovat taloushallinnon palvelut, TKI-toiminnan tukipalvelut, markkinoinnin ja viestinnän palvelut sekä IT-palvelut.

TKI-toiminnan budjetoinnin tuki ja kustannusten seuranta on vastuutettu keskitetysti yhdelle henkilölle. Projektisihteerikäytäntö vahvistaa hankkeiden ja palvelutoiminnan talouden seurantaa ja raportointia. Markkinointi ja viestintä tukevat TKI-toiminnan sisäistä ja ulkoista tunnettuutta Centria News -uutiskirjeiden sekä vuosittaisten Centria Open -tilaisuuksien avulla. TKI-suunnittelijaa hyödynnetään hankevalmistelun teknisenä tukena, rahoituskanavien kartoittajana ja myös toimintaa ohjaavan materiaalin ylläpidossa ja kehittämisessä. IT-palveluiden roolina on varmistaa, että TKI-toiminnassa työskentelevillä on toimivat tietojärjestelmät ja laboratorioiden IT-infrastruktuuri vastaa toiminnan tarpeita.

Haastatteluissa tukipalvelujen toimivuuteen oltiin tyytyväisiä. Tietojärjestelmät eivät kuitenkaan tue riittävästi talouden seurantaa sekä muun muassa asiakastietojen ja -palautteiden keräämistä, jolloin manuaalisyö kuormittaa tukihenkilöstöä. Taloushallinnon järjestelmä uudistus vuonna 2017 tuo helpotusta kuormitukseen. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen poistaisi asiakastietojen ja käsittelyn päällekkäisyyttä ja varmistaisi asiakastietojen kokonaisvaltaisen hyödyntämisen koko ammattikorkeakoulussa.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Centrian yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön strateginen painotus pohjautuu toimialueen strategioihin. Laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita ja ne tukevat erinomaisesti ammattikorkeakoulun kokonaisstrategian ja perustehtävien toteuttamista. Elinkeino- ja työelämältä saadaan tietoa useiden kanavien kautta toiminnan kehittämiseksi. Tiedon kokonaisvaltaista hyödyntämistä on hyvä kehittää.

Sidosryhmät, henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti aluekehityksen laatu-työhön. Työn kuormittavuutta pyritään vähentämään ottamalla käyttöön uusia tietojärjestelmiä muun muassa asiakkuudenhallinnan vahvistamiseksi. Tukitoiminnot palvelevat hyvin aluekehitystyötä.

*Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta on **edistyneessä** vaiheessa.*

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön strateginen painotus pohjautuu toimialueen strategioihin

Strategian mukaan Centrian tehtävänä on edistää toimialueensa kehittymistä, kilpailukykyä ja hyvinvointia ylläpitämällä väestön elinikäistä oppimista ja tuottamalla yritysten ja yhteisöjen osaamistarpeisiin osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa. Tehtävää toteutetaan monialaisella koulutuksella ja TKI-toiminnalla, joka tukee elinkeino- ja työelämän kansainvälistymistä, yrittäjyyttä ja vientiin suuntautuvaa elinkeino- ja työelämää.

Ammattikorkeakoulun toiminta-alueeseen kuuluvat Keski-Pohjanmaan maakunta (Kokkolan ja Kaustisen seutukunnat), Oulun Eteläisen alue (Ylivieskan, Nivala-Haapajärven sekä Haapaveden-Siikalatvan seutukunnat) sekä Pietarsaaren seutukunta. Alueet kuuluvat kolmeen maakuntaan Pohjois-Pohjanmaahan, Keski-Pohjanmaahan sekä Pohjanmaahan.

Ammattikorkeakoulun strategian painoalavalinnat ovat teollisuusprosessien ja tuotantoteknologioiden kehittäminen, tietoverkot ja niihin liittyvä sisältötuotanto sekä moniammatillinen palvelu- ja liiketoimintaosaaminen. Ne pohjautuvat toiminta-alueen painoaloihin ja strategioihin sekä kolmen maakunnan maakuntaohjelmien painopisteisiin. Painoalavalinnoilla ammattikorkeakoulu tavoittelee kansainvälistä osaamistasoa ja vaikuttavuutta. Haastattelussa sidosryhmien edustajat pitivät strategisia valintoja toiminta-alueen kannalta oikeina. Ammattikorkeakoulun edustajat ovat olleet mukana Keski- ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelmien suunnittelu- ja toteutustyöryhmissä, alueellisen osaamisen ennakointityössä sekä lukuisissa muissa maakuntien ja seutukuntien aluekehittämisen työryhmissä. Henkilökunnan aktiivinen osallistuminen aluekehittämiseen on vahvistanut alueiden ja ammattikorkeakoulun strategioiden yhdenmukaisuutta.

Centria on määrittänyt yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tahtotilakseen, että se haluaa olla toiminta-alueensa ihmisten ja organisaatioiden osaamisen halutuin ja aikaansaavin uudistaja sekä tunnettu toiminnan aluevaikutuksesta ja kansainvälisyydestä.

Systemaattiset ja vakiintuneet laadunhallinnan menettelytavat tukevat kokonaisstrategian ja perustehtävien toteuttamista

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteet on määritelty opetus- ja TKI-toiminnan tavoiteasetannassa seuraavasti:

Tehtävä	Tavoite 2016
Osaavan työvoiman kouluttaminen	Tutkintotavoite: 582 Työllistyminen: 66 % (joista toiminta-alueelle työllistyy yli 87 %) Opiskelijoiden perustamat yritykset: 17 Henkilöstön koulutustaso: Korkeakoulutettujen osuus henkilöstöstä 95 %
Osaamisen siirto	TKI-hankkeiden lukumäärä: 70 Ulkopuolisen TKI-rahoituksen määrä: 3,5 milj. € Suoran asiakasrahoituksen määrä: 2,1 milj. € Julkaisujen määrä: 143
Alueen hyvinvoinnin tukeminen	Ei kvantitatiivista tavoiteasetantaa: Taiteelliset produktiot Sosiaali- ja potilasasiamiestoiminta Osallisuus keskeisissä alueellisissa työryhmissä

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön strateginen painotus sekä tavoitteiden konkretisointi sekä TKI-toiminnan että koulutuksen tavoitteiden kautta on selkeää ja todennettavaa.

Alueen elinvoiman perustana osaava työvoima

Ammattikorkeakoulun merkitystä alueen elinvoiman vahvistajana ja osaavan työvoiman kouluttajana korostettiin haastatteluissa. Samalla myös todettiin, että jos alueella ei ole nuorille koulutusta, niin muualta on vaikea rekrytoida pysyvää henkilökuntaa. Valmistuneista työllistyneistä 87 % sijoittuu toiminta-alueen yrityksiin ja yhteisöihin. Viimeisten 5 vuoden aikana ammattikorkeakoulusta valmistuneista keskimäärin 13 opiskelijaa vuosittain on ilmoittanut toimivansa yrittäjänä. Koulutuksessa onkin panostettu yrittäjyysosaamiseen muun muassa liiketalouden Oiva-akatemiassa, jossa opiskelijat tekevät yrittäjyyteen liittyviä toimeksiantoja. Vaikka yrittäjyysopintoja järjestetään eri koulutusaloilla, yrittäjyyteen kannustavissa opinnoissa ja menetelmissä koulutusalojen välistä monialaista yhteistyötä olisi auditointiryhmän havaintojen mukaan vielä mahdollisuus vahvistaa. Myös sidosryhmien haastatteluissa Centrialta toivottiin yrittäjähenkiselle toiminta-alueelle yrityshautomotoimintaa ja vahvempaa yrittäjyysasennetta.

Centrian tarjoama monipuolinen aikuiskoulutus on tärkeä osa aikuisväestön osaamisen ylläpitoa ja samalla alueen kehittämistä. Sidosryhmien haastatteluissa korostettiin YAMK-koulutuksen merkitystä sekä monimuoto-opiskelun tarjoamaa joustavuutta.

Centria on profiloitunut vahvasti kansainväliseksi ammattikorkeakouluksi. Vuosittain ammattikorkeakouluun saapuu noin 100 vaihto-opiskelijaa ja vastaavasti ammattikorkeakoulusta lähtee joka vuosi yli 100 opiskelijaa ulkomaille opiskelu- tai työharjoittelujaksolle. Ulkomaisia tutkinto-

opiskelijoita on noin 20 % läsnä olevasta opiskelijamäärästä. Alueen kansainväliset yritykset ovat rekrytoineet ulkomaisia opiskelijoita työntekijöikseen. Ammattikorkeakoulun vahvuutena on sen vuodesta 1995 alkaen toteuttama Kiina-yhteistyö ja Aasia-tuntemus. Kansainväliset TKI-projektit laajentavat ammattikorkeakoulun kansainvälisiä verkostoja. Sidosryhmien mielestä Centrian kansainvälinen profiili palvelee muun muassa alueen vahvaa vientiteollisuutta sekä sen työvoiman ja TKI-toiminnan tarpeita. Uhkaksi koettiin kansainvälisille opiskelijoille ensi vuonna tulevat lukukausimaksut, jotka saattavat romahduttaa ulkomaisten opiskelijoiden määrän.

Työelämäläheisen toimintamallin avulla alueen työ- ja elinkeinoelämän uudistajaksi

Centrian TKI-toiminta ja yhteistyö Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen sekä yliopistojen alueellisten yksikköjen kanssa tuottaa uutta tietoa työ- ja elinkeinoelämän uudistamiseksi. Osaamisen siirto on vuorovaikutteista työelämän projektikumppaneiden kanssa. Ammattikorkeakoulu onkin saanut valtakunnallista tunnustusta työelämäläheisestä toimintamallista muun muassa ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan Kärjet-kilpailun sarjassa ”Työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen ja uudistaminen”. Yritysyhteistyökumppaneita TKI-toiminnassa on vuositasolla noin 600 yritystä ja asiakasrahoitus nousee noin 1,6 M€:on vuodessa. Merkittävä asiakasrahoitus kertoo Centrian TKI-toiminnan ja palvelujen kohdentuvan työ- ja elinkeinoelämän kannalta tärkeisiin kehittämiskohteisiin. Sidosryhmähaastattelussa odotetaan Centrialta jatkossakin vahvaa TKI-panostusta. Yritykset haluavat, että Centria toimii tiennäyttäjänä ja että sillä on rohkeutta uusiin avauksiin.

Centria lisää alueelle henkistä pääomaa sekä hyvinvointia muun muassa monipuolistamalla alueen konsertti- ja teatteritarjontaa sekä tuottamalla alueelle monipuolisia hyvinvointipalveluja. Opiskelijat osallistuvat lukuisiin esityksiin ja produktioihin, joiden katsojamäärät ovat suuria. Musiikkikoulutuspolun turvaaminen nähdään Keski-Pohjanmaalla tärkeäksi sekä aluekehityksen että kulttuuripolitiikan kannalta. Opiskelijoille halutaan tarjota myös yrittäjäkoulutusta alueelle työllistymisen turvaamiseksi.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteellinen uudistaminen tarjoaa ammattikorkeakoululle aktiivisen aluekehittäjän tehtävän opinnäytetöiden, erilaisten kehittämis- ja selvitystehtävien sekä TKI-toiminnan avulla.

Elinkeino- ja työelämältä saadaan tietoa useiden kanavien kautta perustehtävien kehittämiseksi

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitystyöhön liittyvää tietoa saadaan useiden kanavien kautta. Toiminta- ja taloussuunnitelman toimintaympäristöanalyysi tarjoaa hyvää ennakoititietoa toiminnan suuntaamiseksi. Aluekehitystyön tavoitteiden indikaattoritiedot kerätään opetus- ja TKI-toiminnan laatujärjestelmien kautta. Tietoja hyödynnetään osana opetuksen ja TKI-toiminnan kehittämistä.

Henkilöstön osallistuminen alueellisiin kehittämis- ja ennakointityöryhmiin antaa tietopohjaa toiminnan alueelliseen suuntaamiseen. TKI-toiminnan sidosryhmäkyselyt sekä projekti- ja palvelukohtaiset asiakastyytyväisyyskyselyt painottuvat pääosin TKI-toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Ammattikorkeakoululla on myös neuvottelukuntia, joista osa toimii aktiivisesti mutta osa on jouduttu lopettamaan. Henkilöstön henkilökohtaiset työelämäkontaktit ovat tärkeä väylä kehittää koulutusta, opinnäytetöitä, harjoittelua, TKI-toimintaa sekä opiskelijoiden ammatillista kehittämistä tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Jokainen opiskelija voi myös toimia työelämäjaksollaan molemminpuolisena tiedonvälittäjänä.

Auditointiryhmän mielestä monipuolisen työelämäpalautteen kokonaisvaltainen hyödyntäminen ei ole vielä vakiintunut kiinteäksi laatu järjestelmän osaksi. Vaikka vuorovaikutus työ- ja elinkeinoelämän kanssa on tiivistä, niin esimerkiksi TKI-toiminnan ja koulutuksen yhteinen sidosryhmäpalautteiden hyödyntäminen vahvistaisi myös TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota. Palautteita ei myöskään dokumentoida ja käsitellä systemaattisesti ja yhtenäisesti. Palaute jää usein sitä keräävien ja käsittelevien henkilöiden ja tiimien hyödynnettäväksi. Osa kumppanuuksista on henkilöriippuvaisia, mikä on samalla riskinä kumppanuuden jatkuvuudelle. Auditointiryhmä suosittelee työelämä- ja sidosryhmäpalautteiden käsittelyn kokonaisvaltaista yhtenäistämistä.

Sidosryhmät, henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti aluekehityksen laatutyöhön

Ammattikorkeakoulun rehtori vastaa yhdessä opetuksesta ja TKI-toiminnasta vastaavien johtajien kanssa yhteiskunnallisesta ja alueellisesta vaikuttamisesta. Koska alueellista vaikuttavuutta toteutetaan monialaisella koulutuksella ja TKI-toiminnalla, koko henkilöstö osallistuu laatutyöhön. Henkilöstö on sisäistänyt hyvin Centrian asiakaslähtöisen toimintamallin ja sitoutunut toiminta-alueen elinkeino- ja työelämän sekä hyvinvoinnin kehittämiseen.

Opiskelijoiden kautta osaaminen siirtyy alueen yrityksiin ja yhteisöihin. Erityisesti kansainväliset opiskelijat vahvistavat yritysten ja yhteisöjen monikulttuurisuutta ja kielitaitoa. Opiskelijoiden korkea alueelle työllistymisprosentti kuvastaa kiinnostuksesta jäädä osaltaan kehittämään aluetta. Opiskelijoista nousee myös uusia yrittäjiä alueelle. Opiskelijat ovat haastattelujen perusteella hyvin kiinnostuneita opiskeluun sisältyvistä työelämätoimeksiannoista ja työelämän kanssa toteutettavista TKI-hankkeista. Samalla he voivat osallistua laatutyöhön antamalla työelämäpalautetta opinnäytteistä, harjoittelusta tai projekteista.

YAMK-opiskelijoilla on työelämäkokemusta ja he yhdistävät opiskelunsa omaan työhönsä, joten heidän kauttaan saatava palaute on erittäin hyödyllistä. Haastattelujen perusteella palautetta hyödynnetään pääosin YAMK-koulutuksen kehittämiseen, mutta ei laajemmin koulutuksen tai TKI-toiminnan vaikuttavuuden parantamiseen. Haastatteluissa korostettiin, että tieto kulkee opiskelijoiden kautta molempiin suuntiin. Alumnit ovat liian vähäisessä aluevaikuttavuuden roolissa. Auditointiryhmä suosittelee alumnien osaamisen ja verkostojen parempaa ja systemaattisempaa hyödyntämistä aluekehittämisen laatutyössä.

Ulkoiset sidosryhmät ovat hyvin sitoutuneita vahvistamaan Centrian aluevaikuttavuutta sekä osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön. Centria tehostaa vaikuttavuuttaan yhteistyöverkostojensa avulla. Kansainvälisten kumppaneiden avulla tuetaan opiskelijoiden, henkilökunnan sekä alueen elinkeino- ja työelämän kansainvälistymistä sekä kohotetaan kansainvälisen tason osaamista muun muassa TKI-hankkeiden avulla. Valtakunnallisten yhteistyöverkostojen avulla voidaan toteuttaa alueelle tärkeää AMK-koulutusta, jota Centria ei itse voi tarjota. Esimerkkinä yhteistyöstä on Lapin ammattikorkeakoulun kanssa toteutettu rakennusinsinööri-koulutus.

Alueellisten yhteistyöverkostojen avulla voidaan yhteiskunnallista ja alueellista vaikuttavuutta tehostaa huomattavasti. Centrialla on muun muassa Botnia-yhteistyön kumppanuussopimus alueen korkeakoulujen ja toisen asteen koulutuskuntayhtymien kanssa, Oulun eteläisen Korkeakoulutuksen puitesopimus sekä strateginen kumppanuussopimus Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen kanssa. Yhteistyön hyöty konkretisoituu muun muassa asiantuntijaresurssien ja laboratorioden yhteiskäytöllä, asiantuntijoiden kompetenssien nostamisella sekä yhteisillä TKI-hankkeilla. Esimerkiksi Kokkolassa on rakennettu yhteiset väyläopinnot toiselta asteelta ammattikorkeakouluun ja edelleen yliopistoon. Myös kemian teollisuutta palvelevaa tutkimus- ja kehitystyötä tehdään yliopistokeskuksen kanssa yhteisissä hankkeissa ja laboratorioissa.

Centrialla on tavoitteena päästä henkilökohtaisista yhteistyösuhteista organisaation kumppanuuksiin ja siten saada asiakkuudenhallintaa fokusoidummaksi. Vuonna 2013 toteutettu koulutuksen ja TKI-toiminnan sidosryhmäkumppanuusanalyysi sekä 2015 laadittu palvelutoiminnan asiakkuusstrategia ovat askelia kokonaisvaltaiseen asiakkuudenhallintaan. Auditointiryhmä kannustaa Centriaa kehittämään asiakkuudenhallintaa kokonaisuutena. Tällöin myös aluevaikuttavuuden kannalta tärkeää sidosryhmäpalautetta voidaan dokumentoida ja hyödyntää systemaattisemmin koulutuksen, TKI-toiminnan ja työelämäyhteistyön tiivistämiseksi.

Koska aluevaikuttavuus on luonnollinen osa koulutus- ja TKI-toimintaa, se ei lisää oleellisesti laatutyön kuormittavuutta. Kuitenkin esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan poistaa päällekkäisyyksiä sekä tehostaa ja laajentaa laatuja järjestelmän tuottaman tiedon käsittelyä ja seuranta.

Tukitoiminnot palvelevat hyvin aluekehitystyötä

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön keskeiset tukitoiminnot ja laadunhallinnan menettelytavat ovat yhteneväisiä koulutuksen ja TKI-toiminnan tukitoimintojen kanssa. Haastatteluissa tukitoimintojen laadunhallinnan menettelytapoihin oltiin pääosin tyytyväisiä.

Aluevaikuttavuuden kannalta oleelliseksi tukipalveluksi on itsearviointiraportissa nostettu alun perin verkko-opintoja tarjonneen Averko eOppimiskeskuksen verkkopedagogiikan osaaminen, joka on mahdollistanut haastatteluissa tärkeiksi ja joustaviksi mainitut aikuiskoulutuksen monimuotototeutukset. Haastatellut monimuoto-opiskelijat olivat tyytyväisiä verkko-opiskelun tukipalveluihin. Henkilökunta oli myös tyytyväinen monimuotototeutusten tekniseen tukeen, mutta pedagogista tukea olisi haluttu enemmän.

Kansainvälistymispalvelut ovat varmistaneet vaihtoon ja harjoitteluun lähteneiden ja saapuneiden opiskelijoiden ja henkilöstön liikkuvuuden.

Markkinointi- ja viestintäpalveluilla on ollut merkittävä rooli aluevaikuttavuuden näkyvyyden lisäämisessä. Centria News -uutiskirje ja Centria Open -tilaisuus ovat olleet toimivia viestintäkanavia www-sivujen, lehdistötiedotteiden ja nopeasti seuraajamääriä kasvattaneen sosiaalisen median lisäksi. Muutamissa haastatteluissa viestintä koettiin kuitenkin haasteelliseksi. Myös sidosryhmät halusivat enemmän tietoa Centrian toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Toisaalta viestintä ei ole vain markkinointi- ja viestintäpalvelujen vastuulla vaan osa viestinnästä tapahtuu henkilökunnan julkaisujen ja artikkelien kautta.

Ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena

Centrian valinnaisen auditointikohteen Ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena laadunhallintaan liittyvät keskeiset menettelytavat ovat itsearvioinnissa hyvin tunnistetut. Opetussuunnitelman laadinta ja koulutuksen suunnittelu ovat ammatillisen kasvun tavoitteiden kannalta keskeinen prosessi, jossa yhteistyön tiivistäminen opetus- ja TKI-henkilöstön välillä voisi edistää myös ammatillisen kasvun mahdollisuuksia opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena.

Laadunhallinnan menettelytavat, joita Centria itsearviointiraportissaan korostaa opetuksen ja TKI-toiminnan toteutuksessa ammatillisen kasvun kannalta keskeisinä, ovat hyvin harkittuja ja pääosin toimivia ja vakiintuneita käytäntöjä. Haasteena on vielä opiskelijoiden saaminen entistä tietoisemmiksi kaikista Centrian ammatillista kasvua tukevista TKI-mahdollisuuksista. Kehittämisen kohteeksi nostettu ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena on haastava, mutta sen toteutuksen systemaattiseen seurantaan ja arviointiin laatujärjestelmässä on menettelytapoja, joita tehostamalla valinnaisen auditointikohteen kehittämiseksi asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Laatutyöhön on eri vaiheissa osallistettu niin henkilöstö kuin opiskelijat sekä sidosryhmät. Laatutyön vaikuttavuudesta myös ammatillisen kasvun osalta opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena on näyttöä.

*Valinnaisen auditointikohteen Ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

7.1. Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Centrian visio on olla toiminta-alueellaan halutuin ja aikaansaavin uudistaja. Sen pohjalta strategiseksi kehittämiskohteeksi on nostettu koulutusvastuualueiden osaamisen kehittäminen opetuksen ja TKI-toiminnan yhteistyössä. Toiminnan tavoitteena on kouluttaa opiskelijat ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea heidän ammatillista kasvuaan.

Centrian itsearviointiraportissa on hyvin tunnistettu ne keskeiset laadunhallinnan elementit, jotka ovat tärkeitä ammatillisen kasvun edistämiseksi opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena. Itsearviointiraportissa on todettu, että pienellä ammattikorkeakoululla on tässä suhteessa rajalliset resurssit. Toisaalta korkeakoulun pienuus voisi samalla olla etu opiskelijan ammatillisen kasvun ja TKI-mahdollisuuksien kehittämisen kannalta korkeakoulussa, jossa on vahvat työelämäyhteydet ja laajaa TKI-toimintaa. Kuten itsearvioinnissa on korostettu, kuitenkin kolmikannan työelämä, TKI ja opetus integraatiossa löytyy vielä kehittämishaasteita.

Opetussuunnitelma luo hyvän perustan ammatillisen kasvun tavoitteille

Tavoitteet ammatilliseen kasvuun asetetaan osana tutkinnon opetussuunnitelmia ja siten ne muodostavat lähtökohdan myös opetuksen toteutukselle. Opetussuunnitelman laadintaa ohjaavat dokumentit (pedagogisen toiminnan strateginen toimintaohjelma, opetussuunnitelmaprosessi ja opetussuunnitelman laadintaa koskeva ohjeet) korostavat osaamis- ja työelämälähtöisyyttä, mikä luo hyvän lähtökohdan Centrian valinnaisen auditointikohteen kehittämiseksi. Opetussuunnitelmien laadinnan yhteydessä voisi olla hyötyä siitä, että kaikkien koulutusten osaamisia määriteltäessä kiinnitettäisiin huomio systemaattisesti myös ammatillisen kasvun prosessiin ja sen erityispiirteisiin kullakin koulutuslallalla. Opetussuunnitelmia koskeviin ohjeisiin voisi kirjata vielä selkeämmin TKI-toiminnasta oppimismahdollisuutena. Kaikkiin opetussuunnitelmiin voisi näin jo suunnitteluvaiheessa sisällyttää selkeästi enemmän niitä opintoja, joissa oppiminen toteutetaan tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Samoin opetussuunnitelmia voisi kehittää niin, että tavoiteltava osaaminen on selkeästi määritelty mutta toteutusmuotoja voitaisiin räätälöidä niin, että TKI-mahdollisuudet voitaisiin suunnitella osaksi toteutuksia esimerkiksi lukukausittain. Myös tämä mahdollisuus on Centriassa tunnistettu, mutta korkeakoulujen tyypilliset käytännöt vuosisuunnittelussa ja opintojaksojen toteutussuunnitelmien laadinnassa ohjaavat helposti käytäntöihin, joissa uusia TKI-mahdollisuuksia ei täydessä laajuudessa välttämättä pystytä hyödyntämään.

Itsearviointiraportissa on tunnistettu myös haaste, joka liittyy hankkeiden käynnistykseen ja opetuksen suunnittelun ajoittamiseen niin, että opetus voidaan toteuttaa hankkeessa. Opettajien osallistuminen TKI-työhön on hyvä lähtökohta ja tätä vahvuutta voisi hyödyntää myös opetussuunnitelmatyössä ja opetussuunnitelman toimeenpanossa. TKI-henkilöstön tiiviimpi osallistuminen opetussuunnitelmatyöhön voisi tehostaa TKI-toiminnan ja opetussuunnitelman kytköstä jo suunnitteluvaiheessa. Samoin opetuksen johtoryhmän ja koulutuskohtaisten tiimien yhteistoiminnan tiivistäminen, esimerkiksi vaiheessa, jossa laaditaan toteutussuunnitelmia koulutuksesta vastaavan henkilön johdolla, voisi edistää opetuksen ja TKI:n integraatiota.

Itsearviointiraportissa on nostettu myös esille kysymys, miten opetukseen saadaan työelämälähtöisiä oppimissisältöjä. Tätä on Centriassa yritetty ratkaista TKI-toiminnan ja opetuksen vastuuhenkilöiden tiiviimmällä yhteistyöllä, mikä on tärkeä ja hyvä lähtökohta. Auditointivierailulla korostui koulutuksen tiivis työelämäyhteys ja opintojen yhteydessä toteutetut pienimuotoiset koulutuskohtaiset työelämän kehittämisprojektit, jotka ovat tärkeitä opiskelijan ammatillisen kasvun kannalta, mutta samalla ne voivat olla lähtökohta myös laajemmalle TKI-hankkeelle. Jotta kaikki Centrian laajat TKI-toiminnan mahdollisuudet tulisivat hyödynnetyiksi, olisi hyvä jatkossa kiinnittää huomiota TKI-toiminnan näkyvyyteen myös opiskelijoiden käyttämissä viestintäkanavissa.

Oppimisprosessin sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan integraation toteutukselle on luotu hyvät lähtökohdat

Centrian ohjaussuunnitelma, joka perustuu pedagogisen toiminnan strategiseen toimintaohjelmaan, luo hyvät lähtökohdat ja tavoitteet opiskelijan ammatillista kasvua tukevan ohjauksen suunnittelulle ja toteutukselle. Ohjaussuunnitelman mukaan ammatillisen kehittymisen tukeminen ja ohjaaminen on ennakoivaa, järjestelmällistä, monipuolista ja tavoitteellista. Auditointivierailulla nousi esiin, että joissakin koulutuksissa opiskelijalla on halutessaan mahdollisuus joustavasti luoda omaa henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaansa, mikä mahdollistaa myös tavoitteellisen oppimisen TKI-toiminnassa. Näiden hyvien käytäntöjen jakamista koko Centrian käyttöön voisi vielä tehostaa. Ammatillisen kasvun prosessista ja siinä parhaiden mahdollisten edellytysten luomisesta ovat Centrian auditointimateriaalin mukaan vastuussa opetuksesta vastaava johtaja ja koulutuksen vastuuhenkilöt. Centrian ohjaussuunnitelman ja auditointivierailun haastattelujen mukaan opiskelijat käyvät säännölliset HOPS-keskustelut, jotka ovat tärkeä keino ammatillisen kasvun tukemisessa mutta myös ammatillisen kasvun arvioinnissa. Näiden keskustelujen yhteydessä opettajatuutorilla on erittäin hyvä mahdollisuus myös lisätä opiskelijan tietoisuutta TKI-hankkeista, mitä mahdollisuutta voisi vielä vahvistaa ammattikorkeakoulun ohjaussuunnitelmassa. Ohjaussuunnitelman mukaan ensimmäisen lukuvuoden aikana toteutetaan hankeinfot, ja kuten auditointihaastatteluissakin todettiin, voisi hankeinformaatiota lisätä myös keskivaiheen ohjaustilanteisiin.

Ammatillisen kasvun arviointi tapahtuu monipuolisin menetelmin, joita itsearviointiraportissa ja auditointivierailulla on hyvin kuvattu. Arviointimenetelmät on tunnistettu keskeisiksi laadunhallinnan menetelmiksi tutkinnolle asetetun osaamisen varmistamisessa. Itsearviointiraportin mukaan ammatillista kasvua seurataan koko prosessin ajan. Näistä käytännöistä auditointivierailun yhteydessä saatiin hyviä esimerkkejä muun muassa liiketalouden ja sosiaalialan koulutuksista, joita koko Centriassa voitaisiin soveltaa tukemaan ammatillisen kasvun ja TKI-toiminnan yhteisvaikutusta. Ammatillisen kasvun arvioinnissa opiskelijan henkilökohtaisesta ammatillisen kasvun portfolioista voisi olla hyötyä niin opiskelijalle, opettajalle kuin työtä ohjaaville henkilöille. Se voisi toimia myös keinona yhtenäistää ammatillisen kasvun arviointiin liittyviä opiskelun loppuvaiheen käytäntöjä, mikä itsearviointiraportissa on mainittu yhtenä kehittämisen kohteena.

Auditointivierailun haastattelujen perusteella voidaan todeta, että osassa koulutuksia opiskelijoiden tieto TKI-mahdollisuuksista ei ole kattavaa eivätkä kaikki opiskelijat ole vielä riittävässä määrin löytäneet sitä informaatiota, jota tarvitaan TKI-hankkeiden ja heidän omien oppimismahdollisuuksiensa yhteen liittämiseen. Centrialla on hyviä käytäntöjä TKI-toiminnasta viestimiseen muun muassa sidosryhmille. Opiskelijoiden tiedonsaantia voisi auttaa myös heille suunnatun viestinnän suuntaaminen niihin kanaviin, joita opiskelijat omassa opiskelussaan ja arjessaan eniten seuraavat. Auditointivierailulla vahvistui, että YAMK-tutkinnoissa ammatillinen kasvu toteutui luontevana osana opiskeluprosessia. YAMK-tutkinnoissa kehitettyjä hyviä käytänteitä, joissa TKI, opetus ja työelämän todellisuus kohtaavat, olisi hyvä hyödyntää myös ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa.

Tavoitteiden saavuttamisen systemaattinen seuranta tukee kehittämistyötä

Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota seurataan Centriassa mm. seuraavin indikaattorein: TKI-opintopisteet, TKI-henkilöstön määrä opetuksessa, opettajien määrä projekteissa ja sidosryhmäytyvyisyys. Sen lisäksi pedagogisen toiminnan ja TKI-toiminnan strategisiin toimintaohjelmiin on sisällytetty toiminnallisia tavoitteita opetuksen ja TKI-toiminnan integraation tiivistämiseksi. Näiden kautta saatu tieto antaa kuvan osin TKI-toiminnassa toteutetuista opinnoista ja niiden laajuudesta mutta myös vastavuoroisesta opetus- ja TKI-henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä.

Opiskelijan osaamistavoitteiden ja ammatillisen kasvun tavoitteiden seuranta puolestaan tehdään opintojaksojen ja HOPS-keskustelujen yhteydessä. Auditointihaastattelujen yhteydessä tuli esille hyviä yksittäisiä esimerkkejä siitä, miten opiskelijan yksilöllistä oppimisprosessia voidaan tukea ja tehdä muutoksia myös HOPSiin opiskelijan omien tavoitteiden perusteella. Koulutusohjelmien vuosittaisten palautekeskustelujen yhteydessä ammatillisen kasvu ja sen mahdollisuudet ovat yksi arvioinnin kohde. Myös pedagogisen toiminnan strategiseen ohjaussuunnitelmaan, ohjaussuunnitelmaan ja koulutusten suunnitelmiin sisällytettyjen tavoitteiden seuranta tehdään säännöllisesti. Sen lisäksi arviointia ja systemaattista seuranta voisi nyt kehittämissaiheessa kohdentaa kaikissa koulutusohjelmissa erityisesti niihin toiminnallisiin tavoitteisiin, joita on asetettu koskien ammatillista kasvua opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena.

7.2 Osallistuminen laatutyöhön

Centriassa osallistetaan opetussuunnitelmatyöhön sekä opettajia ja opiskelijoita. Tämä on hyvä lähtökohta kehittämiselle myös ammatillisen kasvun, opetuksen ja TKI-toiminnan yhteen nivomisen osalta. TKI-henkilöstön osallistaminen systemaattisemmin opetussuunnitelmien laadintaan voisi tukea uusien mahdollisuuksien löytämistä ammatilliseen kasvuun opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena.

Ammatillisen kasvun osalta opiskelijoiden aktiivinen ote omaan oppimisprosessiinsa ja siihen liittyviin laadunhallinnan käytäntöihin on hyvä lähtökohta. Opiskelijoilla on myös auditointiprosessin aikana saadun tiedon perusteella hyvät mahdollisuudet osallistua valinnaisen auditointikohteen kehittämiseen.

Työelämän edustajien rooli on otettu Centriassa hyvin huomioon erityisesti tiiviiden työelämäyhteyksien kautta saatavan palautteen myötä, mikä osaltaan palvelee myös ammatillisen kasvun ja tutkintojen osaamisen päivittämistä ja tulevaisuuden tarpeita.

Centrian hyvät yhteydet työelämään ja työelämän aktiivinen osallistuminen kehittämiseen tukevat mahdollisuuksia luoda entistä tiiviimpää opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota, jolla luodaan ainutkertaisia mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Centrian laadunhallinnan menettelytavat muodostavat hyvin määritellyn ja pääosin hyvin toimivan järjestelmän. Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee hyvin korkeakoulun kokonaisstrategiaa ja toiminnan kehittämistä. Centraaliin koottu laatudokumentaatio muodostaa kattavan kokonaisuuden, jota edelleen kehittämällä voidaan vielä varmistaa järjestelmän tuottaman tiedon käytettävyyttä ja osin myös palautteiden vaikuttavuutta.

Laatujärjestelmän vaikuttavuudesta kaikkien perustehtävien kehittämiseen on myös näyttöä. Centriassa on läpi organisaation ulottuva toimintaa kehittävä laatukulttuuri, jolle on ominaista henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistaminen ja laatukulttuurin avoimuus.

*Laatujärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

8.1 Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus

Centrian laatujärjestelmää on kehitetty järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti saadun palautteen perusteella vuodesta 2006. Laatujärjestelmää on rakennettu yhteisöllisen prosessin tuloksena ja se kattaa hyvin kaikki ammattikorkeakoulun perustehtävät. Laadunhallintaa jäsentää toiminnan kehittämisen kehän mukainen viitekehys, jonka avulla laadunhallintaa konkretisoidaan käytännön toimenpiteiksi. Laadunhallinta on integroitu osaksi korkeakoulun jokapäiväistä toimintaa ja osaksi sekä henkilöstön että opiskelijan vastuita, mikä ilmenee avoimena, osallistavana ja kehittäväenä laatukulttuurina.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta laadunhallinnan menettelytavat kattavat oppimis- ja opetusprosessit aina hakuvaiheesta tutkinnon suorittamiseen. Koulutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat pääosin hyvin kuvattuja eri oppimisprosessiin liittyvissä dokumenteissa ja menettelytapaohjeissa. Opetussuunnitteluprosesseja on edellisen auditoinnin jälkeen yhtenäistetty, mikä tulee nyt esille tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöissä työelämän osaamistarpeet huomioon ottavana, osallistavana ja palautteet huomioon ottavina käytäntöinä. Dokumentteja ja

menettelytapahojeita opetusprosessiin liittyen on kuitenkin runsaasti ja niiden löytäminen saattaa olla paikoin haasteellista. Tämän vuoksi jatkossa on hyvä kiinnittää huomiota dokumentaation virtaviivaistamiseen.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen palautejärjestelmät ovat tarkoituksenmukaisia ja pääosin hyvin toimivia. Oppimisprosessin arviointi- ja palauteraportti on hyvä systemaattinen tapa koota yhteen lukuvuosittain koulutuksista saatu palaute. Pienissä toimipisteissä avoin ja välitön suullinen palaute, jota saadaan sekä opiskelijoilta että työelämältä, jää kuitenkin usein dokumentoimatta. Saadun palautteen vaikuttavuutta voitaisiin vielä varmistaa kiinnittämällä huomio jatkossa palautteiden systemaattiseen dokumentointiin, jolloin eri kanavien kautta koottu tieto olisi kokonaisuus ja muodostaisi näin entistä kattavamman perustan laadun kehittämiseksi. Centrian laatujärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa oppimisprosessin kehittämiseen ja auditointiprosessin aikana saatiin myös näyttöä kehittämistyön vaikuttavuudesta.

Tutkimus- kehitys ja innovaatiotoiminnan laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. TKI-henkilöstö on sekä tiimi- että yksilötasolla sitoutunut laadun kehittämiseen. Toiminnassa korostuu asiakaskeskeinen ajattelu ja vahva kytkös alueen kehittämiseen. Laadunhallinnan menettelytavat kattavat TKI-toiminnan suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja kehittämisyvaiheet. Laatujärjestelmään on koottu pitkän ajan TKI-seurantatietoa, jota voidaan käyttää tehokkaasti toiminnan ohjauksessa, ja tiedon hyödyntämiseksi on luotu selkeät menettelytavat. Henkilöstöä kuormittaa paikoin TKI-toimintaa koskevan seurantatiedon manuaalinen keruu, jonka automatisointi on tunnistettu tärkeäksi kehittämiskohteeksi. TKI-toiminnassa asiakkailta ja kumppaneilta kootaan kattavaa palautetta, jota hyödynnetään nyt TKI-toimintaan, mutta sitä voitaisiin jatkossa käyttää laajemminkin mm. koulutuksen kehittämiseen, mikä vahvistaisi edelleen Centrian työelämälähtöistä toimintamallia. Hyviä käytäntöjä TKI-toiminnan kehittämisessä ovat muun muassa sisäinen auditointi ja uusien palvelukonseptien auditointi.

TKI-toiminta on tunnistettu tärkeäksi oppimisympäristöksi, joka tukee uuden osaamisen synnyttämistä ja opiskelijan ammatillista kasvua. Opiskelijat korostavat TKI-toimintaa mielenkiintoisena ja hyödyllisenä oman koulutuksensa ja ammattiin kasvun kannalta. Haastattelujen perusteella opiskelijat kuitenkin tuntevat heikosti Centrian TKI-toimintaa, minkä vuoksi korkeakoulun olisi hyvä kiinnittää huomiota vahvempaan TKI-toiminnasta tiedottamiseen sekä sellaisten käytäntöjen kehittämiseen, joilla voidaan tehostaa oppimisprosessin ja TKI-toiminnan yhteistyötä.

Centrian laadunhallinta tukee erinomaisella tavalla yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä, jonka se on määrittänyt vahvasti myös tahtotilaksi niin opetus- kuin TKI-toiminnan tavoiteasetannassa. Elinkeino- ja työelämästä saadaan kattavasti tietoa monien eri kanavien kautta Centrian perustehtävien toteuttamiseen, ja Centrian henkilöstö osallistuu myös aktiivisesti alueen strategioiden kehittämiseen. Koulutuksessa ja TKI-toiminnassa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteet näkyvät monina käytännön toimenpiteinä. Näistä esimerkkejä ovat mm. yrittäjyyspainotteiset koulutusohjelmat sekä Centrian vahva rooli aluetta kehittävänä TKI-toimijana, josta Centria on myös palkittu.

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta on korkeakoulun perustehtävien osalta arvioitu mm. sisäisten auditointien yhteydessä, joista saatua tietoa on hyödynnetty järjestelmän edelleen kehittämiseksi. Uuden organisaation käynnistäessä toimintaansa laadunhallinnan menettelytapoja on hyvä edelleen arvioida ja vahvistaa edelleen osaksi Centrian toimintaa.

8.2 Laatukulttuuri

Centriassa laatutyötä on kehitetty tavoitteellisesti vuodesta 2006 lähtien ja laatutyö on integroitu osaksi Centrian toimintaa. Tänä aikana niin sidosryhmiä, henkilöstöä kuin opiskelijoita on osallistettu laatutyöhön ja Centrian kehittämiseen. Auditointiprosessin yhteydessä saatiin vahvaa näyttöä siitä, että Centriassa on läpi organisaation ulottuva välitön ja avoin kulttuuri, mikä tukee laadun kehittämistä. Monissa toiminnoissa korostuu yhteisöllisyys ja yhteisöllinen kehittäminen, mikä on korkeakoululle tärkeä voimavara. Centriassa on myös kehitetty monia hyviä käytäntöjä, jotka palvelevat laadun kehittämistä. Näiden hyvien käytäntöjen tehokkaampi jakaminen ja jalostaminen yhteiseen käyttöön edistäisi edelleen laadun kehittämistä koko korkeakoulussa.

Tavoitteena Centriassa on, että laatutyö on integroitu osa eri toimintoja ja eri toimijoiden tehtäviä. Auditoinnin yhteydessä saatiin hyvin näyttöä siitä, että sitoutuminen laatutyöhön läpäisee koko organisaation ja toiminnasta heijastuu kehittämistä tukeva laatukulttuuri. Laadunhallintaan liittyvät menettelytavat ovat hyvin tiedossa koko organisaatiossa. Opiskelijoilla on myös monia eri keinoja osallistua laatutyöhön, joita he myös hyödyntävät. Pienissä toimipisteissä sekä henkilöstö että opiskelijat kokevat, että erityisesti välittömällä palautteella on vaikutusta.

8.3 Laatujärjestelmän kokonaisuus

Centrian laatujärjestelmän tavoitteena on jäsentää ja systematisoida organisaation toimintaa, tuoda työkaluja arjen työhön ja laadun kehittämiseen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Centria on laatinut yhtenäisen, hyvin määritellyn, dokumentoidun sekä pääosin hyvin toimivan laatujärjestelmän kokonaisuuden. Korkeakoulu on tunnistanut hyvin laatujärjestelmän vahvuudet ja kehittämisen kohteet ja on toimintansa aikana erinomaisella tavalla kehittänyt laatujärjestelmäänsä saadun palautteen perusteella.

Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti kattavaa tietoa niin johtamisen kuin ydin- ja tukitoimintojen käyttöön. Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen käyttöön koottu tieto on hyvin jäsennettyä ja pääosin hyvin dokumentoitua. Paikoin laatujärjestelmän tuottamaa tietoa on runsaasti ja sitä on kirjattu moniin eri dokumentteihin. Tiedon ja dokumentaation virtaviivaistaminen järjestelmiä kehitettäessä helpottaisi tiedon löytämistä, mikä osaltaan voisi tehostaa laatutyötä. Pienessä korkeakoulussa välittömällä suullisella palautteella on tärkeä rooli, jolla on koettu saadun myös tuloksia. Kuitenkin palautetiedon dokumentaatiota kehittämällä mm. opiskelijoilta ja työelämältä saadun palautteen vaikuttavuutta voitaisiin vielä edistää ja saatua palautetta voitaisiin näin hyödyntää koko korkeakoulun kehittämisessä.

Laadunhallinnan menettelytavat perustuvat Centrian laatupolitiikkaan, jolla on selkeä yhteys Centrian strategiaan ja korkeakoulun johtamiseen. Laatujärjestelmään on kehitetty hyvin toimivia menettelytapoja, jotka ovat hyvä perusta organisaation toiminnalle ja sen kehittämiseksi, mitä vielä tukee korkeakoulun avoin ja kehittämistä tukeva laatukulttuuri.

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Centrian panostus laatu työn organisointiin on selkeästi nähtävissä. Laatu järjestelmän kehittäminen on jatkuva systemaattinen prosessi ja järjestelmää arvioidaan säännöllisesti. Järjestelmän toimivuutta on systemaattisesti parannettu.
- Centria on sidosryhmien mielestä merkittävä alueen elinvoiman vahvistaja ja osaavan työvoiman kouluttaja. Alueen toimijat osallistuvat esimerkillisen aktiivisesti Centrian kehittämiseen niin strategisen johtamisen kuin opetus- ja TKI-toiminnan alueella.
- Centrialla on vahva, välitön ja avoin osallistamisen kulttuuri, joka tukee yhteisöllisyyttä ja koko organisaation kattavaa laatu kulttuuria ja on näin voimavara koko korkeakoulun kehittämiseen.
- Toimintaympäristöanalyysi strategisen johtamisen ja kehittämisen keinona palvelee hyvin sekä Centrian että elinkeino- ja työelämän tarpeiden ennakoimista ja kehittämistä. Toimintaympäristöanalyysiä hyödynnetään niin strategiatyössä kuin vuosittaisen talous- ja toimintasuunnitelman laadinnassa.
- Laatu järjestelmä kytkeytyy hyvin strategiisiin tavoitteisiin ja niiden toimeenpanoon. Perustehtäville on laadittu strategiset toimintaohjelmat, joihin on kirjattu keskeisimmät tavoitteet ja kehittämiskohteet ja niitä arvioidaan vuosittain. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa määritellään vuositasolla yhteiset kehittämistoimenpiteet, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa.
- Opetuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat hyvin kuvattut ja ne muodostavat monipuolisen kokonaisuuden. Menettelytavat palvelevat sekä korkeakoulun henkilöstöä että opiskelijoita.
- TKI-toiminnasta kerätään kattavasti työelämäpalautetta sidosryhmäkyselyjen ja hanke- ja palvelukohtaisten asiakastytyväisyyskyselyjen avulla. Palautetiedon hyödyntämisestä TKI-toiminnan ja palvelujen kehittämiseen on näyttöä.

Hyvät käytänteet

- Aluevaikuttavuuslähtöinen strategia, jossa strategiset tavoitteet on konkretisoitu koulutuksen ja TKI-toiminnan tavoitteiksi ja seurattaviksi mittareiksi.
- Koulutusten sisäiset auditoinnit, jotka toteutetaan laukupäällikön koordinoimana noin kolmen vuoden välein jokaiseen koulutukseen. Sisäisten auditointien tavoitteena on tukea tutkintojen laadun kehittämistä sekä koulutuksen toteutuksen ja oppimisen kehittämistä. Auditointiteemat kohdistuvat opetuksen laatuksiteereihin.
- Uuden palvelutoiminnan tuotteistamisprosessi, joka sisältää sisäisen auditoinnin sekä palvelukonseptin testaamisen alueen yrityksille. Palveluiden tuotteistamisprosessia voidaan käyttää myös projektien tulosten hyödyntämisessä ja kaupallistamisessa.
- Laatusopimus ja laatusoitto, jotka ovat käytössä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa teknologiaosaamisen johtamisen -koulutuksessa. Laatusopimus sisältää tutkinnon ja oppimisen etenemisen yksityiskohtineen sekä yhteiset pelisäännöt, joita koulutuksessa noudatetaan. Laatusopimuksen mukaan ennen lähijaksojen toteutusta ryhmästä valittu opiskelija soittaa opettajalle laatusoittoa, joka sisältää tietoa ryhmästä, oppijoista, aiemmin koulutuksessa käsitellyistä aiheista, ryhmää keskusteluttaneista aiheista ja muista esille nousseista teemoista.
- Laatujärjestelmän tarkistuslista, joka on osa laatujärjestelmän kehittämismenettelyä. Se on laadittu laatujärjestelmän kokonaisuuden arviointiin ja sitä on testattu vuonna 2015.
- Ammattikorkeakoulun Laatutyön Timeline, jossa kuvataan selkeästi tietylle vuosijaksolle kohdistuvat laatujärjestelmän kehittämistyöhön suunnitellut toimenpiteet. Timelinesta on luettavissa kronologisesti vuodesta 1997 lähtien laatutyön keskeiset tapahtumat ja saavutukset.
- Koulutusohjelman vuosittaiset systemaattiset palautekeskustelut, joita varten on laadittu selkeä ohje ja keskustelun runko. Vuosittaiset palautekeskustelut käydään opiskelijoiden kanssa säännöllisesti ja niissä kootaan yhteen koulutuksen saamat palautteet koskien opintojaksoja, opetuksen suunnittelua, työelämävalmiuksien kehittämistä, oppimisympäristöjä, oppimismenetelmiä, yksilön näkökulmaa ja ammatillisen kasvun tukemista. Lisäksi arvioidaan koulutuksen hyvät ja kehitettävät käytännöt.
- Edellisen opintojakson palautteen ja siitä saatujen kehittämistoimenpiteiden esille nostaminen opintojaksojen alussa, mikä motivoi opiskelijaa antamaan palautetta toiminnan kehittämisessä.

9.2 Kehittämissuositukset

- Työelämäpalautetta saadaan runsaasti eri kanavien kautta. Palautteen dokumentointia ja monipuolista hyödyntämistä voisi edelleen tehostaa, mikä edesauttaisi tiedon käyttöä koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen.
- Centriassa tulisi kiinnittää huomiota vahvempaan TKI-toiminnan ja opetuksen integrointiin. Opiskelijoiden TKI-toiminnan tuntemus jää vähäiseksi. Centriassa vahvaa TKI-osaamista voisi tuoda tiiviimmin osaksi opiskelijan opintoja. Uutta organisaatorakennetta kehitettäessä on hyvä kiinnittää huomiota koulutus- ja TKI-toiminnan kiinteään yhteistyöhön niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.

- Centriassa on monia hyviä käytäntöjä, joiden jakamiseen korkeakoulun sisällä ja myös koulutusten sisällä voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota, mikä edistäisi korkeakoulun monialaisuuden hyödyntämistä voimavarana.
- Opiskelijoilla on mahdollisuuksia antaa palautetta eri kanavien kautta, mutta opiskelijoille suunnatun vastapalautteen saavutettavuuteen on jatkossa tärkeä kiinnittää huomiota.
- Auditointiryhmä kannustaa Centriaa kehittämään asiakkuudenhallintaa kokonaisuutena. Tällöin myös aluevaikuttavuuden kannalta tärkeää sidosryhmäpalautetta voidaan dokumentoida ja hyödyntää systemaattisemmin koulutuksen, TKI-toiminnan ja työelämäyhteistyön tiivistämiseksi.
- Centria korostaa kansainvälistä profiliaan, minkä vuoksi on hyvä varmistaa, että kansainvälisille opettajille ja opiskelijoille on riittävän kattavat englanninkieliset dokumentit ja ohjeistot.
- Centrian laatudokumentaatio on kattava ja se palvelee hyvin laadun kehittämistä. Laatudokumentaation hyödyntämistä ja tiedon löytämistä helpottaisi runsaan dokumentaation jäsentäminen helpommin luettavaksi kokonaisuudeksi.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

Centria-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen asettamat kriteerit laatujärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle. Mikään auditointikohteista ei ole tasolla puuttuva, ja ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisuus (auditointikohde 6) on tasolla kehittyvä. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää korkeakoulujen arviointijaostolle, että Centria-ammattikorkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 22.9.2016 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Centria-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Centria-ammattikorkeakoululle on siten annettu laatuleima, joka on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOHITEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laatu politiikka	<p>Laatupolitiikasta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laatu järjestelmän perusteiden, tavoitteiden ja vastuuden määrittely • laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille • kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja vastuun varhaisessa kehitysvaiheessa ja vasta osittain määriteltyä. • Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. • Laatupolitiikka kytketty puutteellisesti korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja vastuun selkeästi määriteltyä ja osittain prosessin loppuolosuhteissa. • Laatupolitiikan viestimisessä otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. • Laatupolitiikka kytketty selkeästi korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja vastuun täsmällisesti määriteltyä ja laajan prosessin loppuolosuhteissa. • Laatupolitiikasta viestitään aktiivisesti kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. • Laatupolitiikka on kiinteä osa korkeakoulun kokonaisstrategiaa.

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	<p>Laatujärjestelmästä ja laatu-työstä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tiedontarpeisiin • menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi • toimivuus organisaation eri tasoilla • vastuunjaon toimivuus • sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita vain osittain. • Menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi ovat heikkoja tai epätasaisia. • Laatujärjestelmä toimii epätasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin vaihtelee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta. • Vakiintuneilla menettely-työvälineillä varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. • Järjestelmä toimii tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. • Vastuunjako on toimiva, ja korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin sitoudutaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon systemaattiseen tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja tietoa hyödynnetään systemaattisesti ja laajasti. • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja eri henkilö-ryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennettavan tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista. • Laatujärjestelmä toimii kaikilla organisaation tasoilla tehokkaasti ja tavalla, joka kehittää korkeakoulun toimintojen laatua. • Johtajat ja yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita laatu-työn kehittämiseen ja juurruttamiseen.

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laatujärjestelmän kehittäminen	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menettelyt arvioida tai kehittää laatujärjestelmää tai • kokonaiskäsitys laatujärjestelmän toimivuudesta. 	<p>Korkeakoululla on menettelyitä laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen, mutta menettelyt eivät ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia ja/tai niitä ei hyödynnetä tehokkaasti järjestelmän edelleen kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulun kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa. 	<p>Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tunnustamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämistyö on suunnitelmallista. 	<p>Korkeakoululla on vakioituneet ja systemaattiset menettelyt järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnustamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmän tulokset kaasta kehitystyöstä on selkeää näyttöä.
<p><i>Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:</i></p>	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittämis-työ. 	<p>Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut suunnitelmallista tai vaikuttavaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi. 	<p>Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi. 	<p>Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämistyö on onnistunutta ja vaikuttavaa.</p>

Seuraavien kriteerien täytymistä tarkastellaan kunkin perustehtävän ja valinnaisen auditointikohteen osalta erikseen:

KOhteet

KRITTEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehityvä	Edistynyt
<p>4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot)</p> <p>4a) Tutkintotoimittainen koulutus</p> <p>4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- toiminta sekä taiteellinen toiminta</p> <p>4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammatti- korkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen)</p> <p>4d) Valinnainen auditointikohde</p>	<p>Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laadunhallinnan menettelytavat perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi • korkeakoulun eri henkilöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtävään liittyvään laatuystävöön • perustehtäviä tukevien keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta. 	<p>Laadunhallinnan menettelytavat ovat puutteelliset. Ne eivät tue kaikilta osin korkeakoulun perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä puutteellista perustehtävien kehittämiseen. Tiedon hyödyntäminen on satunnaisista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista. • Korkeakoulun eri henkilöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatuystävöissä. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta ei ole toimivaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. • Laatujärjestelmä tuottaa perustehtävien kehittämiseen, ja tietoa hyödynnetään tässä tarkoituksessa. • Eri henkilöryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatuystävöissä. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaista tavalla korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja sen kokonaisstrategian toteuttamista. • Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi perustehtävien kehittämiseen. Tiedon systemaattisesta ja tuloksekkaasta hyödyntämisestä on selkeää näyttöä. • Eri henkilöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja aktiivisesti mukana laatuystävöissä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat myös systemaattisesti mukana laatuystävöissä. • Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja keskeisten tukitoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää näyttöä.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden osalta erikseen:

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>5. Tutkintavoitteen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet</p> <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetusuunnitelmat ja niiden laadinta - oppimistavoitteet ja niiden määrittely - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkytyminen koulutukseen - elinikäinen oppiminen - tutkintojen työelämärelevanssi. <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt - oppimisen arviointimenetelmät - opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi - opettajien osaaminen ja työhyvinvointi. <p>Osallistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyöhön. <p>Laatuyön vaikuttavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskeisimpien arviointitapojen ja seuraindikaattoreiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen. 	<p>Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat • korkeakoulun eri henkilöiden tai ulkoisten sidosryhmien, opiskelijoiden osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseen tai koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuus. 	<p>• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua.</p> <p>• Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta.</p> <p>• Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vain osittain laatutyöhön.</p> <p>• Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuudesta on vähän näyttöä.</p>	<p>• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua.</p> <p>• Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta.</p> <p>• Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen.</p> <p>• Laatuyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on näyttöä.</p>	<p>• Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <p>• Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <p>• Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana.</p> <p>• Laatuyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on selkeää näyttöä.</p>

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja. • Menettelytapojen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta vielä toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. • Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on vähän näyttöä. • Korkeakoulun laatuksulttuuri on vasta syntyneessä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on näyttöä. • Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatuksulttuuriin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisen järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä. • Korkeakoululla on vakiintunut laatuksulttuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatuksulttuurin avoimuus.

LIITE 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu

Sopimusneuvottelu	12.8.2015
Auditointiryhmän nimeäminen	19.10.2015
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	11.1.2016
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	15.3.2016
Auditointivierailu	5.–7.4.2016
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	22.9.2016
Raportin julkaiseminen	syyskuu 2016
Päätösseminaari	lokakuu 2016
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	vuonna 2019

LIITE 3. Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 5.4.2016	
9.00–10.00	Korkeakoulun johdon haastattelu
10.15–11.15	Osakeyhtiön hallituksen haastattelu
11.30–12.30	Opiskelijoiden haastattelu
12.30–13.30	Lounas
13.30–14.30	Opetushenkilöstön haastattelu
14.45–15.45	Koulutusalan päälliköiden haastattelu
16.00–17.00	TKI-toimintaan osallistuvan henkilöstön haastattelu
Keskiviikko 6.4.2016	
9.00–10.00	Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK) tutkinto-ohjelma: Opetushenkilöstön haastattelu
10.15–11.15	Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK): Opiskelijoiden haastattelu
11.30–12.30	Ammatillinen kasvu opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksena haastattelu
12.30–13.30	Lounas
13.30–14.30	Korkeakoulupalvelut (rinnakkaishaastattelu)
13.30–14.30	Palvelu- ja innovaatiotoiminta (rinnakkaishaastattelu)
14.45–15.45	Liiketalouden koulutusohjelma (AMK): opetushenkilöstön haastattelu
16.00–17.00	Korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien edustajien haastattelu
Torstai 7.4.2016	
9.00–10.00	Liiketalouden koulutusohjelma (AMK): Opiskelijoiden haastattelu
10.15–11.15	Sosiaalialan koulutusohjelma (AMK): Opetushenkilöstön haastattelu
11.30–12.30	Sosiaalialan koulutusohjelma (AMK): Opiskelijoiden haastattelu
12.30–13.30	Lounas
13.30–14.30	Koulutuksen tulosalueen toimintasuunnitelman laadinta, seuranta ja kehittäminen haastattelu
14.30–15.30	Auditointiryhmän palaveri
15.30–16.15	Korkeakoulun johdon loppuhaastattelu

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskeissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja on toteutettu Suomessa kehittävän arvioinnin periaatetta noudattaen vuodesta 2005 lähtien. Auditointien tavoitteena on ollut tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla. Auditoinneissa korkeakouluja tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tulevan kehittämis-toiminnan suuntaamisessa ja luodaan näin edellytyksiä korkeakoulujen jatkuvalle kehittymiselle.

Tässä raportissa esitellään Centria-ammattikorkeakoulun auditointiprosessi ja auditoinnin tulokset.

ISBN 978-952-206-371-7 (nid.)

ISBN 978-952-206-372-4 (pdf)

ISSN 2342-4176 (Painettu)

ISSN 2342-4184 (Verkkojulkaisu)

ISSN-L 2342-4176



Kansallinen
koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheiminaukio 1 A)
00101 HELSINKI
Puhelinvaihe: 029 533 5500
Faksi: 029 533 5501

karvi.fi