KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

AUDITERING AV YRKESHÖGSKOLAN ARCADA

Tekijät **Eva Åkesson, Trine Bjerva, Jussi Laitinen, Janne Wikström & Mirella Nordblad.**
Arcadas självvärdering (red.) Birgitta Eriksson, Mona Forsskåhl & Tomas Träskman
Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **4:2024**
Kieli **Ruotsi**
ISBN **978-952-206-836-1 pdf**

Auditering av Yrkeshögskolan Arcada

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Yrkeshögskolan Arcada

Författare

Eva Åkesson, Trine Bjerva, Jussi Laitinen, Janne Wikström & Mirella Nordblad.

Arcadas självvärdering (red.) Birgitta Eriksson, Mona Forsskåhl & Tomas Träskman

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen av Yrkeshögskolan Arcada godkändes den 26 januari 2024.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 26 januari 2030.

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: *god* nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: *god* nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: *god* nivå

En lärande högskola, utvärderingsområdet som Arcada valde

FUI-processernas ledning och styrning

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: FUI-processer, tema 1: Säkerställandet att ansökningar om extern FUI-finansiering är så goda som möjligt (finansieringskälla, konsortium, in-house processer och ansvar. Tema 2: Maximering av FUI-projektens genomslagskraft (impact) i hemlandet och i Norden.

Partner: Høyskolen Kristiania

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Arcada har fungerande system för att fånga upp förändringar i arbetslivet och samhället,

t.ex. genom branschråd och lärare i kombinationstjänster, och på så sätt göra utbildningarna attraktiva för framtidens arbetsmarknad.
- Arcada har en öppen kultur som uppmuntrar till att göra nya saker och att vara innovativ i det egna arbetet.
- Studentinflytandet har en tydligt definierad roll i högskolans kvalitetssystem. Studenternas feedback följs upp och de får återkoppling på sina svar.
- Arcadas omorganisation har gynnat vetenskaplig forskning och extern finansiering.

Rekommendationer

- Arcada bör arbeta för en gemensam förståelse av forskningsbaserad utbildning och utbildningsbaserad forskning och därigenom skapa en närmare koppling mellan undervisning och forskning i sin dagliga verksamhet. Speciellt forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhetens (FUI) koppling till utbildningen och dess tvärvetenskaplighet bör stärkas.
- Den breda och mångfacetterade FUI-verksamheten som görs i samarbete med externa partners bör synliggöras bättre. I nuläget är det framför allt forskningen som betonas.
- Arcada har nyligen reviderat sitt kvalitetssystem. Högskolan bör göra en grundligare utvärdering av systemet efter en fullföljd kvalitetscykel för att kunna dra lärdomar. Högskolan bör synliggöra kvalitetssystemet bättre i hela organisationen.
- Omsättning av forskningsmedel bör ökas genom exempelvis mer flexibel arbetstidsplanering.

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Yrkeshögskolan Arcadan auditointi (Auditering av Yrkeshögskolan Arcada)

Tekijät

Eva Åkesson, Trine Bjerva, Jussi Laitinen, Janne Wikström & Mirella Nordblad.

Arcadan itsearviointi (toim.) Birgitta Eriksson, Mona Forsskåhl & Tomas Träskman

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Arcadan auditointi on hyväksytty 26.1.2024.

Laatuleima on voimassa 26.1.2030

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: *hyvä* taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: *hyvä* taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: *hyvä* taso

Oppiva korkeakoulu – Arcadan valitsema arviointialue

TKI-prosessien johtaminen ja ohjaus

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: TKI-prosessit

Kumppani: Høyskolen Kristiania

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Arcadalla on toimivat toimintatavat työelämän muutosten tunnistamiseen, kuten esim. työelämän neuvottelukunnat ja opettajien työskentely ammatissaan korkeakoulun ulkopuolella. Toimintatavat tukevat koulutusten vetovoimaisuutta tulevaisuuden

työmarkkinoita ajatellen.
- Arcadassa on avoin organisaatiokulttuuri, joka kannustaa henkilöstöä uudistumaan ja innovoiman omassa työssään.
- Opiskelijoilla on selkeästi määritelty rooli korkeakoulun laatujärjestelmässä. Opiskelijapalaute johtaa toimenpiteisiin ja opiskelijat saavat palautteesta vastapalautetta.
- Arcadan organisaatiorakenteen uudistaminen on edistänyt tieteellistä tutkimusta ja ulkopuolisen rahoituksen saamista.

Kehittämissuositukset

- Arcadan tulee luoda yhteinen käsitys tutkimukseen perustuvasta koulutuksesta ja koulutustutkimuksesta, ja luoda nykyistä tiiviimpi yhteys opetuksen ja TKI-toiminnan välille. Arcadan tulee vahvistaa erityisesti tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminnan yhteyttä opetukseen ja koulutuksen monitieteellisyyttä.
- Arcadan ulkopuolisten kumppaneiden kanssa toteutettu laaja ja monipuolinen TKI-toiminta tulee tuoda paremmin näkyviin osana korkeakoulun toimintaa. Tällä hetkellä korkeakoulun TKI-toiminnassa korostuu lähinnä tutkimus.
- Arcadan tulee toteuttaa laatujärjestelmänsä perusteellinen arviointi, jotta toteutuksesta voidaan oppia ja näin kehittää järjestelmää edelleen. Arcadan tulee lisätä entisestään laatujärjestelmänsä näkyvyyttä organisaatiossa.
- Tutkimusmäärärahojen käyttöä tulee lisätä esimerkiksi joustavammalla työaikasuunnittelulla.

Abstract

Title of publication

Audit of Arcada University of Applied Sciences (Auditering av Yrkeshögskolan Arcada)

Authors

Eva Åkesson, Trine Bjerva, Jussi Laitinen, Janne Wikström & Mirella Nordblad.

Arcada's self-assessment (eds.) Birgitta Eriksson, Mona Forsskåhl & Tomas Träskman

The Higher Education Evaluation Committee's decision

Arcada University of Applied Sciences passed the audit on 26 January 2024.

The Quality Label is valid until 26 January 2030.

The audit team's evaluation of evaluation areas I-III

I: HEI creates competence: *good* level

II: HEI promotes impact and renewal: *good* level

III: HEI enhances quality and well-being: *good* level

HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by Arcada

Management and steering of RDI processes

Theme and partner for benchlearning

Theme: RDI processes

Partner: Kristiania University College

Key strengths and recommendations

Strengths

- Arcada has functioning practices for identifying changes in working life and society, e.g., through sector councils and teachers working in their profession outside Arcada. These practices ensure that Arcada's study programmes remain attractive for the future labour

market.
- Arcada has an open culture that encourages staff to do new things and to be innovative in their own work.
- Student engagement has a clearly defined role in Arcada's quality system. Students' feedback is followed up and they receive feedback-on-feedback.
- Arcada's reorganisation has benefited its scientific research and external funding.

Recommendations

- Arcada should work for a common understanding of research-based education and education-based research, and thereby create a closer link between teaching and research in its daily activities. Especially the research, development and innovation activities' (RDI) connection to education and education's interdisciplinarity should be strengthened at Arcada.
- The broad and versatile RDI activities carried out in cooperation with external partners should be made more visible. At present, mainly research is emphasised at Arcada.
- Arcada has recently revised its quality system. Arcada should conduct a thorough evaluation of the system after a completed quality cycle in order to be able to draw lessons about the system. Arcada should make the quality system more visible throughout the organisation.
- The use of research funds should be increased, for example, by more flexible work time planning.

Auditeringens utgångspunkter och genomförande

Nationella centret för utbildningsutvärdering (NCU) har genomfört en auditering av Yrkeshögskolan Arcada. Verksamheten vid NCU grundar sig på utvecklande utvärdering och att producera information som stöder utveckling av utbildningen.

Auditeringsmodellens syfte är att:

- utvärdera om högskolans kvalitetsarbete motsvarar de europeiska principerna för kvalitetshantering
- utvärdera om kvalitetssystemet producerar ändamålsenlig information med hänsyn till genomförande av strategin, kontinuerlig förbättring av verksamheten och om den leder till effektiva utvecklingsåtgärder
- uppmuntra högskolor till att vara internationellt inriktade och experimenterande i sin verksamhet och att skapa en kreativ miljö i högskolan samt
- samla öppen och transparent information om kvalitetsarbete i finländska högskolor.

Auditeringar av högskolor har utförts i Finland i enlighet med principen om utvecklande utvärdering sedan 2005.

Principerna för auditeringsmodellen beskrivs mer i detalj i auditeringshandboken.

Genomförande av auditeringen

Auditeringen genomfördes av en nordisk auditeringsgrupp som bestod av fyra medlemmar:

- Professor **Eva Åkesson**, Lunds universitet, Sverige (ordförande)
- Prodekanus för utbildning **Trine Bjerva**, Högskolan i Innlandet, Norge
- Studerande **Jussi Laitinen**, Helsingfors universitet och Hanken, Finland
- Projektchef **Janne Wikström**, Hanaholmen – kulturcentrum för Sverige och Finland, Finland.

Utvärderingsexpert **Mirella Nordblad** från Nationella centret för utbildningsutvärdering var projektledare.

Auditeringen baserar sig på en självvärderingsrapport och material som högskolan sammanställt samt ett auditeringsbesök vid högskolan 24–25 oktober 2023. Auditeringsgruppen hade också tillgång till högskolans digitala system. Processen och tidtabellen för auditeringen var följande:

Avtalsförhandlingar	30.8.2022

Auditeringsgruppen tillsattes	3.3.2023
Högskolan levererade självvärderingen och auditeringsmaterialet	1.8.2023
Informations- och diskussionstillfälle vid högskolan	8.9.2023
Auditeringsbesöket	24-25.10.2023
Sektionen för utvärdering av högskolorna fattade beslut om auditeringens resultat	26.1.2024
Rapporten publicerades	30.1.2024
Avslutande seminarium	29.2.2024
Uppföljning av utvecklingsarbetet	2027

Utvärderingskriterier

Utvärderingsområdena I-III utvärderades som egna helheter med stöd av en tregradig nivåskala *utmärkt, god, bristfällig.*

Nivån *utmärkt* förutsätter att högskolan kan påvisa ett långsiktigt utvecklingsarbete, högskolans utvecklingsåtgärder skapar särskilt mervärde för högskolan, intressenterna eller bådadera. Högskolan kan ge övertygande exempel på framgångsrika åtgärder som den vidtagit för att utveckla verksamheten.

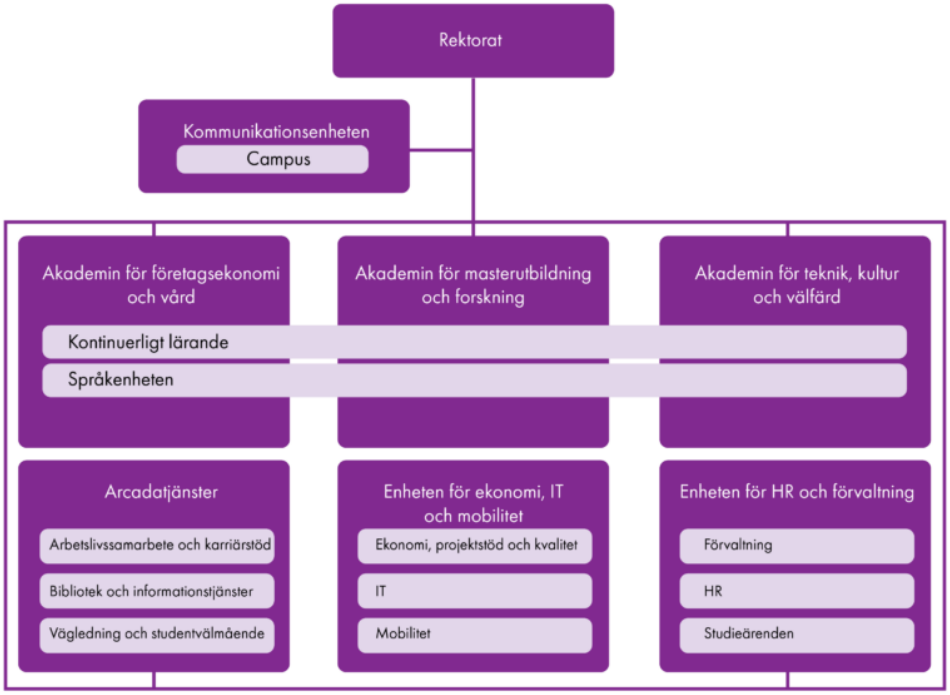
Nivån *god* om krävs för godkännande beskrivs i rapportens bilaga 1.

Nivån *bristfällig* innebär att högskolan i utvärderingsområdet (I-III) helt eller till centrala delar saknar systematiska, välfungerande och inkluderande rutiner och att det inte finns tydliga belägg för kvalitetsarbetets effektivitet i förhållande till verksamhetsutvecklingen.

Arcadas organisation och strategi

Arcada är en svenskspråkig professionshögskola för ett mångkulturellt Finland med två samhällsbärande nationalspråk. Arcada erbjuder professionsinriktad examensutbildning på bachelor- och masternivå på svenska och engelska inom fem olika discipliner. Högskolan erbjuder dessutom sådan fortbildning och utbildning som stöder individens livslånga karriärutveckling. Arcada bedriver samhällsrelevant och tillämpbar forsknings- och utvecklingsverksamhet, samt kulturell verksamhet i stark växelverkan med utbildningarna och olika intressegrupper.

Arcada upprätthålls enligt koncessionen som statsrådet beviljat. Stiftelsen Arcada är ägare till Yrkeshögskolan Arcada Ab. Arcada är organiserad i tre tvärdisciplinära akademier samt tre övriga sakkunnig-enheter presenterade på högskolans webbplats.



Figur 1. Arcadas organisation.

Arcadas strategiska vision är att 2030 vara en utvecklingsdrivande svenskspråkig bildningsaktör i Helsingfors, med etablerade nordiska broar och nätverk för global relevans, som skapar smarta, digitala lösningar för ett dynamiskt arbetsliv och en levande svenskspråkig kultur, och erbjuder livslångt karriärstöd för ett givande och hållbart liv. I sitt gällande avtal med ministeriet har högskolan fastställt delmål med tydliga mätare för vägen mot visionen.

Arcada verkar genom sin strategi för en socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbar samhällsutveckling och strävar efter att systematiskt minska sitt koldioxidavtryck enligt det program som Rådet för yrkeshögskolornas rektorer Arene rf ställt upp. Hållbarhet och

samhällsansvar syns på Arcada i såväl utbildning, forskning, organisationskultur som på campus, och har varit ett strategiskt val sedan början av 2020-talet.

Under de senaste åren har högskolan genomgått en organisationsförändring och implementerat nya system och studieplaner (se Årsberättelserna för 2020, 2021 och 2022). Som ett resultat av förändringarna har högskolan konstaterat behov av att utveckla kvalitetssystemet för att möta de nya strukturer, processer och behov som uppstått. En uppdaterad beskrivning av högskolans systematiska kvalitetsarbete ges i Beskrivning av Arcadas kvalitetssystem. I och med att systemet har utvecklats i grunden har alla nya rutiner ännu inte på alla punkter hunnit omsättas i praktiken, utvärderas och utvecklas utifrån aktuell återkopplingsdata, utan på flera punkter i det förnyade kvalitetssystemet pågår i skrivande stund ännu den första rundan av PGSA-cykeln.

1 En kompetensskapande högskola

- Auditointiryhmän arvio

I utvärderingsområdet I bedöms de rutiner som högskolan använder för att stöda planering, genomförande och utveckling av en utbildning som är studerandecentrerad, arbetslivsinriktad och som grundar sig på forskning eller konstnärlig verksamhet.

Utvärderingsområdet I bedöms av auditeringsgruppen vara på nivån *god*.

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Arbetet med de nya studieplanerna har fått stort genomslag inom organisationen.
- Högskolan har bra lärmiljöer, speciellt labben och hubbarna. Studenterna uppskattar närheten till personalen och har lätt att få stöd. Studenterna känner sig välkomna till Arcada och som en del av högskolegemenskapen.
- Arcada har fungerande system för att fånga upp förändringar i arbetslivet och samhället, t.ex. genom branschråd och lärare i kombinationstjänster, och på så sätt göra utbildningarna attraktiva för framtidens arbetsmarknad.

Rekommendationer

- Arcada bör arbeta för en gemensam förståelse av forskningsbaserad utbildning och utbildningsbaserad forskning och därigenom skapa en närmare koppling mellan undervisning och forskning i sin dagliga verksamhet.
- Arcada behöver utveckla mer systematisk pedagogisk kompetensutveckling och implementera den pedagogiska policyn i dialog inom och mellan utbildningarna.
- Arcada bör se över stödet till de internationella studenterna och även stödja deras integration med övriga studenter.

1.1 Planering av utbildning

- Korkeakoulun itsearviointi

Arcada erbjuder examensinriktad utbildning på EQF-nivå 6 och 7 inom företagsekonomi, hälsa och välfärd, kultur och media, teknik och vård. Högskolan har en etablerad mall för studieplansarbetet då nya studieplaner tas fram och för övergripande pedagogisk planering. Denna modell beskrivs närmare i kapitel 1.4. I Beskrivning av Arcadas kvalitetssystem beskrivs processen för planering, utförande, utvärdering och utveckling av utbildning. Högskolans ledningsgrupp (LG) ansvarar för att de utbildnings- och forskningsprofiler högskolan erbjuder ständigt utvärderas och utvecklas för att vara relevanta för samhället både nu och i framtiden. Arcada har etablerade branschråd inom varje bransch med externa arbetslivsrepresentanter, som regelbundet ger sin syn på branschutvecklingen och kompetensbehoven inför behandling i LG.

När en ny utbildning initieras samlas data om branschens behov genom en referensgrupp bestående av branschrådets representanter samt övriga arbetslivspartner. Detta säkerställer att aktuella insikter och rekommendationer från fältet beaktas i utbildningsplaneringen. Högskolan inkluderar också studerande i planeringsprocessen genom etablerade forum för deras deltagande: återkommande studentdialoger, feedbackenkäter och studentrepresentation i olika organ.

LG utvärderar förslag till nya utbildningar utifrån högskolans strategi, samhällsrelevansen, utbildningens målgrupp och ekonomiska ramar. Om utbildningen anses vara ändamålsenlig utses en utbildningsansvarig som tillsammans med den studieadministrativa chefen ansvarar för att utforma en studieplan för den nya utbildningen. Det praktiska planeringsarbetet sköts av lärarteamet och den utbildningsansvariga (UA). En ny (eller reviderad) studieplan behandlas av LG och föredras av rektor för högskolans styrelse för godkännande. Det senaste exemplet utgörs av masterutbildningen Energy Automation Sustainable Engineering (EASE) som planerats enligt denna modell. Industriella samarbetspartners och ett nordiskt nätverk av högskolor har knutits till och involverats i utbildningsplaneringen ända från början.

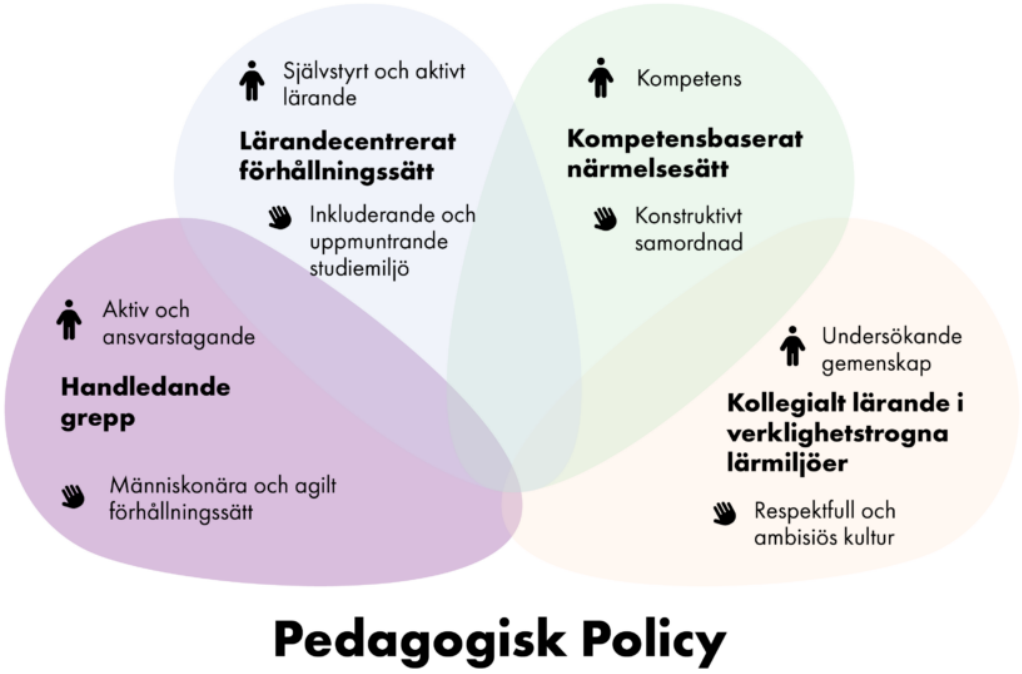
Högskolans styrelse fastställer studieplanerna minst vart fjärde år enligt examensstadgan. Däremellan arbetar lärarteamen kontinuerligt för att planera, genomföra, utvärdera och utveckla verksamheten inom utbildningarna. Ett lärarteam består av lektorer och överlärare som är engagerade inom en specifik utbildning. Lärarteamet analyserar den befintliga studieplanen med hänsyn till förändringar i omvärlden och branschen, tidigare års studentfeedback och branschrådens tidigare kommentarer. Detta arbete slutförs årligen inom februari månad. Eventuella förslag till revideringar i studieplanen skickas sedan till branschråden för deras synpunkter. Studieplanerna och eventuella revideringar i dem behandlas årligen i LG i mars och går därefter till högskolestyrelsen för godkännande.

Samtliga studieplaner är uppbyggda i moduler som består av ett antal studieavsnitt omfattande 5

ECTS. Under vårvintern utvecklar lärarteamen utformningen av studieavsnitten inför det kommande läsåret, och branschrådet ger sina synpunkter på förändringarna. Akademichefen fastslår därefter inkommande läsårs studieavsnitt och hur de genomförs.

Utbildningsplaneringen inom Arcada behöver analyseras vidare med tanke på kontinuerligt lärande (KL). Detta område är fortfarande under utveckling och det har varit utmanande att skapa moduler som fungerar både som del av examensstudier och KL. Även kopplingen mellan utbildningsplanering och forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten (FUI-verksamheten) behöver vidareutvecklas.

För att säkerställa undervisningens kvalitet och utveckling har Arcada inrättat ett pedagogiskt råd. Rådet har ungefär tio möten per år och har diskuterat olika teman under de senaste åren, t.ex. uppdatering av den pedagogiska policyn, handledningsmodeller för högskolan, valideringsmodeller, pedagogisk kompetensutveckling och en digitalpedagogisk handlingsplan.



Figur 2: Arcadas pedagogiska policy

Högskolans pedagogiska policy, senast uppdaterad år 2022, ger riktlinjer för den pedagogiska planeringen. Policyn grundad på Arcadas strategi och värdegrund ger riktning för det pedagogiska utvecklingsarbetet. Policyn omfattar fyra teman: handledande grepp, lärandecentrerat förhållningssätt, kompetensbaserat närmelsesätt och kollegialt lärande i verklighetstrogna miljöer.

Policyn fungerar som utgångspunkt och kompetensutvecklingsmaterial, särskilt i samband med introduktionen av nya medarbetare. För att kunna användas som stöd i det dagliga arbetet har den pedagogiska policyn konkretiserats, till exempel genom en uppdatering av Arcadas

handledningsmodell. De riktlinjer som fastställs i den pedagogiska policyn har även konkretiserats i en digitalpedagogisk handlingsplan. Återstående ramar som behövs är exempelvis fastställda bedömningskriterier och förtydligade processer för validering.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Välfungerande modell för studieplansarbete	FUI integrering
Pedagogisk policy utvecklad	Kontinuerligt lärande
Tydlig pedagogisk policy som grund för pedagogiskt utvecklingsarbete	

1.1 Planering av utbildning

- Auditointiryhmän arvio

Arcadas studieplansarbete har varit lyckat med tydliga utbildningsprofiler och tydlig arbetslivsförankring

Arcadas strategiska mål (2030) lägger fokus på att skapa smarta lösningar för ett dynamiskt arbetsliv och en levande svenskspråkig kultur samt livslångt karriärstöd för ett givande och hållbart liv. Utöver de generella strategiska målsättningarna ger Arcadas pedagogiska policy en riktning för utbildningsverksamheten. Arcadas värdegrund, ett lärandecentrerat, kompetensbaserat och kollegialt angreppsätt betonas i policyn. Policyn lyfter fram vikten av välformulerade läranderesultat, tydliga bedömningskriterier, studentens ansvar för sitt eget lärande, undersökande gemenskap där trygghet, interaktion, experimenterande och gemensam reflektion som grundstenar för lärande och för en inkluderande och uppmuntrande studiemiljö. Studentens lärande och kompetenser sätts tydligt i fokus i riktlinjerna för undervisningen och planeringen. Utbildningsutbudet är kopplat till högskolans strategi.

Arcada har reviderat sina studieplaner i samband med organisationsreformen. De nya studieplanerna är uppbyggda i moduler med en tydlig kompetensinriktning och arbetslivsförankring. Kopplingen till internationalisering och kontinuerligt lärande är också tydliga i lärandemålen, men internationalisering och kontinuerligt lärande framhävdes inte lika starkt i utbildningarna som arbetslivsperspektivet.

Utbildningarna har tydliga profiler, strukturer och lärandemål. Arcada har i samband med studieplansarbetet definierat både profilen för en Arcada student och för de olika utbildningarna. Arcada studenten är ”en kritisk och analytisk student som sätter bildning i arbete för ett givande och hållbart liv”. I alla studieplaner ingår utöver professionsinriktade studier allmänna kompetenser som lärande- och karriärkompetens, etisk och hållbarhetskompetens, kommunikativ och social kompetens, teknologisk kompetens, lokal och global samhällskompetens, innovations- och utvecklingskompetens. Auditeringsgruppen berömmer Arcada för studieplansarbetet som är ett gott exempel på lyckat utvecklingsarbete med framförhållning och som fått genomslag i hela organisationen. Utöver studieplansarbetet har högskolan också i förhållande till strategins hållbarhetsmål kartlagt alla högskolans utbildningar för att bättre synliggöra SDG målen i utbildningarna.

Arcada har tydliga styrdokument som examensstadgan, pedagogiska policyn och beskrivningen av Arcadas kvalitetssystem som skapar struktur och definierar ansvar i processer som berör utbildningsplanering och godkännande av studieplaner. Enligt examensstadgan fastställer styrelsen studieplanen för varje examen minst vart fjärde år. Förverkligandet av studieplanerna behandlas årligen av högskolans ledningsgrupp och sedan godkänns av akademicheferna.

Planeringen av utbildningen beaktar vikten av ändamålsenliga undervisningsmetoder, bedömning och lärmiljöer.

Flexibiliteten i utbildningarna har ökat

I sin självvärdering lyfter Arcada fram möjligheten till flexibla utbildningar som sin styrka. Andelen valbara studier ökade en del i de nya studieplanerna, men den är fortfarande förhållandevis låg, vilket i och för sig kan anses vara kännetecknande för professionsutbildningar. Omfattningen av flexibla kurser varierar mellan olika utbildningar. Vissa har 15 sp, medan andra har 30 sp som kan bytas ut mot andra kurser antingen internt eller externt. Arcadas studieportfölj består till stor del av professionsinriktade utbildningar, vilket antagligen har en viss inverkan på möjligheten att utforma flexibla utbildningar. Trots detta ägnar Arcada stor uppmärksamhet åt detta område och vill ge möjligheter för studenter till valbara studier både internt och externt. Detta är ett vidare exempel på hur Arcada arbetar utvecklings- och framtidsinriktat i sin verksamhet.

Skillnader i studiernas arbetsbelastning kunde ses över

Studiernas arbetsmängder är fastställda enligt principerna för ECTS-systemet och kompetensmålen för examina är enhetliga med den Nationella referensramen för examina och övriga samlade kompetenser. Arcada bör sträva efter att studenterna har en jämn arbetsbelastning under hela läsåret och att det finns en rimlig fördelning mellan lärarledd undervisning och självständiga studier. Auditeringsgruppen fick intrycket att det finns stora skillnader mellan utbildningarna vad gäller detta. En del studenter ansåg att det krävdes mycket självstudier för att klara av sina studier och det upplevdes finnas en stor variation i arbetsbelastningen mellan läsåren. Andra studenter ansåg att det fanns en balans i arbetsbetsbelastningen i studierna. Det är naturligt att det finns olika uppfattningar om detta, inte minst när studentgrupperna uppfattades som mer heterogena än tidigare.

Kontinuerligt lärande är under utveckling

Enligt Beskrivningen av Arcadas kvalitetssystem omfattar det kontinuerliga lärandet vid Arcada delar av examensutbildningen som främst erbjuds via öppen yrkeshögskoleutbildning (ÖPH), specialiseringsutbildningar samt privatfinansierade uppdragsutbildningar. Akademin för företagsekonomi och vård har mest utbud inom det kontinuerliga lärandet och verksamheten koordineras av respektive akademins vice-akademichef.

Studenter inom kontinuerligt lärande som deltog i studentworkshoppen var nöjda med möjligheten till distansstudier med inspelningar, lärplattformen, lärarna, lärandemetoderna och den konstruktiva feedbacken de hade fått. Studenterna önskade främst mer återkoppling på studentfeedback för att veta om deras feedback lett till förbättringar.

Enligt student- och personalworkshopparna var de brokiga grupperna i kontinuerliga lärandet

med betalande och icke-betalande studenter en utmaning. Studenternas motivation för studierna och kunskaperna varierade. Enligt workshopparna fanns det ännu utrymme att förbättra processernas tydlighet vad gäller kontakt, marknadsföring, anmälningar och studieadministration inom det kontinuerliga lärandet. En utmaning för planeringen av kurserna var att lärarna får med en väldigt kort varsel veta om kurserna blir av.

Brister i forskningsbaserad utbildning

På basis av auditeringsbesöket och -materialet har högskolan ingen gemensam definition för forskningsbaserad undervisning. Organisationsreformen som genomförts på Arcada har inneburit ett stort steg mot tvärvetenskaplighet. Särskilt i masterutbildningen har innehållet ändrats och blivit tvärvetenskapligare än före reformen. Tvärvetenskapligheten syntes inte på samma sätt i bachelorutbildningen. Studenterna som auditeringsgruppen träffade hade lite kännedom om de andra utbildningarna inom Arcada. Det verkade finnas lite gränsöverskridande samarbeten och tvärvetenskapligheten syntes inte speciellt starkt i utbildningarna åtminstone på basis av intervjuerna. De tidigare gränserna mellan olika studie- och professionsområden verkar leva kvar trots nytt innehåll i utbildningarna.

Arcada bör arbeta för en gemensam förståelse av forskningsbaserad utbildning men samtidigt också utbildningsbaserad forskning och därigenom skapa en närmare koppling mellan undervisning och forskning i sin dagliga verksamhet. Också i personalworkshoppen identifierades kopplingen mellan utbildning och forskning som ett utvecklingsområde vid högskolan. En del medarbetare ansåg att organisationreformen har orsakat ett större gap speciellt mellan forskningsprojekten och bachelorutbildningarna. Akademirapporten 2023 pekade också på ett behov av att se över och uppdatera masterutbildningarnas profiler samt att främja synergier och samarbeten mellan forskning, master- och bachelorutbildningar. Auditeringsgruppen rekommenderar att speciellt FUI-verksamhetens koppling till bachelorutbildningen och dess tvärvetenskaplighet bör stärkas (se också diskussionen i kapitel 4.1).

Internationaliseringen hemma betonades

På basis av auditeringsintervjuerna finns det en systematik i att informera studenterna om möjligheterna till internationalisering i form av utlandsstudier och praktik. Studenterna får också stöd i att planera in mobilitetsperioder i sina studieplaner. Internationalisering hemma via de inkommande utländska lärarna och internationella examensstudenterna och utbytesstudenterna berikar studiemiljön på campus. Internationalisering hemma framhävdes mer under auditeringsbesöket än internationalisering utomlands. Enligt tillgänglig statistik verkar studier utomlands inte årligen locka så många arcadastudenter. Antalet studenter som är involverade i internationella projekt har enligt personalworkshoppen ökat.

I ett flertal intervjuer var man stolt över högskolans internationella profil speciellt vad gäller antalet internationella examensstudenter. Enligt verksamhetsberättelsen 2022 hade ca 17,2 % av arcadastudenterna ett annat medborgarskap än finskt. Respekt för mångfald och inklusion

framstod som viktiga värderingar i Arcadas utbildningsverksamhet. Enligt intervjuerna finns det olika upplägg i utbildningarna vad gäller de internationella studenterna. Bland annat företagsekonomi- och ingenjörsutbildningarna nämndes som utbildningar där de nationella och internationella studenterna integreras från början av studierna.

Medverkan i utbildningsplaneringen och -utvecklingen på god nivå

Enligt auditeringsbesöket och -dokumentationen medverkar studenterna och externa intressenterna på ett ändamålsenligt sätt i planeringen av utbildningen. Enligt studenterna är personalen lyhörd gentemot deras behov och tar deras feedback på allvar. Studenterna hade en stark känsla av att de kan påverka verksamheten. Studenterna som deltog i workshoppen visste vart de skulle vända sig då de hade en idé för att utveckla verksamheten. I studentworkshoppen önskades längre framförhållning i planeringen av enskilda kurser.

Arcada har fungerande system för att fånga upp förändringar i arbetslivet och samhället, t.ex. genom branschråd och lärare i kombinationstjänster, och på så sätt göra utbildningarna attraktiva för framtidens arbetsmarknad. Auditeringsgruppen fick ta del av exempel där Arcada aktivt arbetat med branschen för att kunna erbjuda arbetslivsrelevant utbildning.

1.2 Genomförande av utbildning

- Korkeakoulun itsearviointi

Högskolan har en pedagogisk policy och en modell för kompetensbaserade studieplaner för att säkerställa utbildningens kvalitet. Genom att använda konceptet ”constructive alignment” (CA) kopplas kompetensmål, examination av enskilda studieavsnitt och läraktiviteter samman för att stödja lärandet. Tydliga kompetensmål och examinationsmetoder ger studenterna möjlighet att ta ansvar för sitt eget lärande. Enligt studentfeedback från 2022 integreras självstudier i lämplig grad. Målet med alla läraktiviteter är att hjälpa studenterna att nå de angivna kompetensmålen.

Den pedagogiska policyn uppmuntrar även till användning av modellen ”Community of Inquiry” (COI) för att skapa en aktiverande och inkluderande undervisningsmiljö. COI betonas i policyns avsnitt om kollegialt lärande i realistiska lärmiljöer. Högskolan betonar kontinuerligt arbetslivsrelevans och realistiska lärmiljöer, vilket studenterna upplever som en av högskolans styrkor enligt feedback från 2022. För att säkerställa att lärmiljöerna på bästa sätt ska stödja studenternas kunskapsutveckling håller högskolan på att utveckla sina labb och lärmiljöer för en digital framtid under 2022-2023. Arcada Health Tech Hub är t.ex. en plats där studenter, slutanvändare, yrkesverksamma ergoterapeuter och fysioterapeuter, forskare och företag samarbetar för att utveckla hälsoteknologiska lösningar för social- och hälsovården.

Handledning är en central del av utbildningen, och högskolan har uppdaterat sin handledningsmodell under läsåret 2022-23 utifrån studentfeedbackdata som bland annat visade att studenterna behöver och vill ha mer karriärvägledning under sin studietid. I modellen struktureras handledningen under studietiden för att främja en stegvis progression av studiekompetens, professionskompetens och karriärkompetens. Enligt modellen får samtliga studenter handledning både integrerat inom utbildningen och som utbildningsoberoende hand- och vägledning enligt behov. Utfallet av den nya handledningsmodellen analyseras så fort det finns tillgängliga resultat och återkopplingsdata från implementeringen.

Processerna för att validera arbetslivserfarenhet som erhållits före studierna har utvecklats åren 2022-2023. Valideringen kan göras genom demonstration eller genom en portfolio. Vid studiestart kommer studenterna att skapa en e-portfolio, där de kan bearbeta material för valideringsprocessen.

Studieplanerna som trädde i kraft hösten 2021 bygger på ett kompetensbaserat lärande som stödjer flexibla studievägar och rörlighet både inom och mellan högskolor. De så kallade Allmänbildande studierna är en modul där alla studenter arbetar mot samma lärandemål och utvecklar generiska kompetenser. Arcadas studieplaner inkluderar modulen Utvecklingsstudier som kan tas på tvärs av ämnesområden och i tvärvetenskapliga sammansättningar. Modulen forskningsmetodik har harmoniserats både på kandidat- och magisterprogrammen för att möjliggöra rörlighet inom högskolan. Tvärvetenskapliga projekt används också som underlag för

examinationsprov och främjar därigenom rörlighet inom högskolan.

Högskolan har ingått avtal om smidiga övergångar från andra stadiet/yrkesutbildning på Prakticum och Folkhälsans utbildning (Solvalla och Norrvalla). Modellen innefattar även möjlighet att ta valfria kurser redan före studietiden, valideringsmodeller för praktiska färdigheter och en smidig antagningsprocess för dem som har deltagit i högskoleförberedande studier med goda resultat. I början av studierna på Arcada arrangeras introduktionsdagar för alla nya studenter för att skapa förutsättningar för framgångsrika studier, inklusive introduktion till läroplattformar, centrala system och information om stödfunktioner.

Arcadas studievägledare hjälper studenterna med studieplanering och valideringsprocesser, stödjer genomförandet av studierna, skapar individuella studieplaner och följer upp studieframgången. För studenter som överväger att avbryta studierna erbjuds karriärvägledningssamtal för att utforska olika alternativ och framtidsplaner. En betydande del av studieavbrotten upptäcks när studenten inte anmäler sig till nästa läsår och därmed förlorar sin studierätt. Arcada samarbetar med uppsökare på Sveps för att bedriva uppsökande verksamhet enligt lag för ungdomar under 30 år.

Hela personalen stödjer studenternas välbefinnande genom att följa Arcadas värdegrund. Högskolan har ett team för studentvälmående som i nära samarbete med studerandekåren utvecklar stödåtgärder för studenternas välbefinnande. Under hösten 2022 utvecklades en välmåendesida för Tuudo-appen, som samlar studierelaterad information på mobilen. Via appen kan studenterna följa studieframsteg, se sina scheman och hitta information som stödjer deras studier. Sidan innehåller också information om Arcadas tjänster och länkar till självhjälpsmaterial. En enkät om studenternas välbefinnande skickades ut till alla studenter på Arcada i januari 2023 för att få en översikt av deras ytterligare stödbehov.

För studenter som behöver hjälp med studie- och livshantering har Arcada en studiesocionom som stödjer i tidsplanering, studieteknik och sociala situationer. Högskolan har också en psykolog som erbjuder samtalsstöd för den psykiska hälsan och fungerar som kontaktperson för studenthälsan. Återkopplingsdata från dessa serviceformer samlas in år 2023 för första gången sedan organisationsförändringen. Arcada följer även upp sin jämställdhets- och likabehandlingsplan, och har nolltolerans mot alla former av diskriminering och trakasserier. Ett digitalt verktyg för anmälningar om oegentligheter finns tillgängligt för alla studenter, och alla anmälningar hanteras av ett studentombud.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Bred handledningsmodell	Säkerställa att valda pedagogiska design stöder lärande
Möjlighet till flexibla studier internt på högskolan	Möjlighet till flexibla studier externt
	Validering, samarbeten med andra högskolor

1.2 Genomförande av utbildning

- Auditointiryhmän arvio

Systematiska och transparenta processer för studiegången

Arcada har transparenta och systematiska processer som omfattar hela studiegången från studentantagning till examination samt stöd under hela studietiden. Mycket av detta regleras genom regler och instruktioner som finns tillgängliga på högskolans intranät. Likabehandling och rättssäkerhet för studenter säkerställs genom samma goda rutiner och system. Stor vikt läggs vid att ge studenterna en bra start på sina studier genom smidiga övergångar och särskilda introduktionsdagar. Att värna om studenternas allmänna välbefinnande är viktigt för att de ska klara av sina studier, och det finns olika roller och organ på högskolan som gemensamt organiserar detta. Auditeringen gav intrycket att studenterna behandlades lika oavsett utbildningar eller tillhörighet. När det gäller erkännande av tidigare förvärvat kunnande fanns det vissa skillnader mellan utbildningarna. Arcada verkar ha ett bra system för tillgodoräknande i allmänhet medan validering av tidigare förvärvat kunnande är relativt nytt och något mindre utbrett. Arcada kan vidareutveckla sina processer för validering av tidigare förvärvat kunnande även om valideringen fungerar bra inom vissa utbildningar som till exempel hälsa och välfärd.

Utbildningen har ett starkt fokus på arbetslivet

Professionsinriktade utbildningarna innehåller en betydande andel praktik och det är viktigt att det finns en nära koppling mellan den undervisning som sker på campus och den verklighet som studenterna möter i praktiken. Under auditeringsbesöket betonades att många av lärarna har kombinationstjänster där de dels undervisar på Arcada och dels arbetar i sitt yrke ute i arbetslivet. Studenterna ansåg att detta tillsammans med gästföreläsare från arbetslivet är en styrka i utbildningarna och gör att den undervisning de får är adekvat och anpassad till verkligheten på praktikfältet. Samtidigt upplevde en del studenter utmaningar vad gäller kopplingen mellan teori och praktik och menade att denna kunde vara starkare i vissa sammanhang. Arbetslivsföreträdarna från praktikområden var överens om att det fanns ett starkt fokus på praktik i utbildningarna. Trots detta ansåg de att studenter från Arcada behöver mer praktisk erfarenhet för att kunna klara av övergången till arbetslivet på ett bra sätt.

Studentaktiverande undervisnings- och lärandemetoder kunde stärkas

Arcada har ett uttalat mål för undervisningen att studenterna får möjlighet att vara aktiva i sitt lärande och att de får stöd i att uppnå sina lärandemål. Auditeringsbesöket gav intrycket att undervisningen på Arcada upplevdes ha en hög akademisk nivå och vara väl förankrad i den

professionella identiteten. Studenterna bedöms formativt genom att ge dem konstruktiv feedback och återkoppling under deras utbildning. Däremot visade auditeringen att det behövs ett starkare fokus på hur personalen kan initiera studentcentrerat lärande genom varierade metoder. I lärarworkshoppen beskrevs varierade arbetsformer och pedagogiska undervisningsmetoder i begränsad utsträckning. Under besöket ansåg både akademisk och administrativ personal att studentgrupperna är mer heterogena än tidigare. Studenterna behöver olika angreppssätt i sitt lärande och lärarna behöver en pedagogisk ”verktygslåda” för att stödja studenterna i att nå sina mål. En tydligare pedagogisk förankring av undervisningen skulle vara viktig för framtiden, även för att upprätthålla en tillräckligt hög genomströmning i linje med högskolans strategi.

Tydliga lärandemål och lämpliga bedömningsmetoder säkerställs genom kompetensbaserade studieplaner. Studenter däremot uttryckte att det finns stor variation mellan utbildningarna när det gäller bedömningen. I en del utbildningar var bedömningsmetoderna ensidiga som leder till viss ojämlikhet mellan studenter. Arcada borde säkerställa ett jämlikare bedömningssystem i de olika utbildningarna. På basis av auditeringen fanns det ett behov inom vissa utbildningar att ägna särskild uppmärksamhet åt detta vid nästa revidering av studieplanen som enligt kvalitetssystemets beskrivning genomförs vart fjärde år.

En god lärmiljö är en viktig del av högskolans vardag och Arcada är mån om att skapa en miljö för sina studenter som gör det lättare för dem att trivas och att lära. Detta inkluderar de kulturella, relationella och fysiska förhållandena på högskolan, vilka är viktiga för studenternas lärande, hälsa och välbefinnande. Det korta avståndet mellan studenter och lärare framhölls som en viktig faktor i detta. När det gäller den fysiska lärmiljön fick auditeringsgruppen många hänvisningar till labbar och hubbar. Det verkar som om utvecklingen av dessa värderades högt av studenterna, personalen och ledningen.

Stödet till de internationella studenterna bör förbättras

Studievägledarna spelar en viktig roll i uppföljningen av studenterna under hela utbildningen för att fånga upp eventuella avhopp eller vägleda studenter vid eventuella branschbyten. Det var tydligt att studenterna följs upp noga av både studievägledarna och lärarna. Arcada har relativt nyligen tagit fram en handledningsmodell. I denna ingår den vägledning som sker inom utbildningarna men även andra typer av vägledning, t.ex. karriärvägledning, som studenterna behöver under sin studietid. Handledningsmodellen berör således lärare, forskare, studievägledare, mentorer och andra som tillsammans utgjorde interna handledningstjänsterna som finns tillgängliga för studenterna. En tydlig ansvarsfördelning är en viktig del av modellen. Det är tydligt att man på Arcada inte tagit för givet de nära kontakterna och lättheten att få stöd i en liten högskola utan lagt ner mycket gott arbete över tid för att stödja den goda kontakten mellan studenterna och personalen. Studenterna upplevde att det var lätt att kontakta sina lärare och att lärarna ansträngde sig mycket för att ta hand om sina studenter. Sammantaget gör detta att studenterna känner sig välkomna till Arcada och som en del av högskolegemenskapen.

Arcada har många internationella studenter och på basis av auditeringsintervjuerna och

workshopparna fanns det möjligheter att förbättra stödet till denna grupp samt stödja deras integration med övriga studenter. Det kan finnas skillnader mellan olika utbildningar, men stödet till de internationella studenterna bör kvalitetssäkras så att alla tas väl hand om. Arcada har redan identifierat detta som ett utvecklingsområde. Åtgärder som bland annat dedikerade vägledare som följer upp internationella studenter, mentorer, studentambassadörer och ett eget välkomstprogram har tagits fram.

Sammanfattningsvis framstår det på basis av auditeringsbesöket som att Arcadas värdegrund har slagit igenom och har förankrats i medarbetarnas tal och förhållningssätt i den dagliga utbildningsverksamheten och stödet till den. Verksamhetskulturen är respektfull och ambitiös, verksamhetsmiljön inkluderande och uppmuntrande samt verksamhetssätten människonära och agila.

Däremot verkar det på många områden finnas stora skillnader mellan de olika utbildningarna och även mellan olika kurser inom samma utbildning.

1.3 Utvärdering och utveckling av utbildning

- Korkeakoulun itsearviointi

Den kontinuerliga utvärderingen och utvecklingen av utbildningen vid högskolan struktureras genom en flerstegsprocess. Ett huvudmomenten i processen är studentfeedback som nyckelkälla för att bedöma och förbättra undervisningen. Sätten att använda studentåterkoppling för kontinuerlig utveckling beskrivs i Beskrivningen av Arcadas kvalitetssystem.

Feedback från studenter för enskilda kurser samlas in via frågeformulär tillgängliga på den digitala kursplattformen Itslearning. Formulären används för att utvärdera studiernas belastning, effektiviteten i lärmiljöerna samt andra pedagogiska aspekter. För att säkerställa feedbackens relevans och kvalitet, och undvika tidigare iakttagen enkättrötthet, har processen modifierats sedan auditeringen 2018. Tidigare utvärderades alla kurser centralt, men nu väljer högskolans lärarteam årligen ut specifika studieavsnitt för gemensam utvärdering. Urvalskriterierna är bl.a. utvecklingsfas, tidigare identifierade svårigheter för studenter och avsnittets betydelse för studiernas progression. Lärarna på enskilda kurser använder även återkopplingsenkäter och muntliga feedbackdiskussioner för att utveckla läraktiviteterna och deras form.

För att säkerställa regelbunden och noggrann återkoppling på utbildningens kvalitet vid högskolan förs återkommande, terminsvisa studentdialoger. Studenterna och lärarteamet för en övergripande dialog kring teman som berör genomförandet av utbildningen. Dialogerna bygger på högskolans kvalitetspolicy och den pedagogiska policyn och syftar till att ge studenterna återkoppling på deras feedback. Vid tillfället diskuteras feedbacken på de gemensamt valda studieavsnitt och vilka förbättringar som gjorts eller planeras. Dessutom behandlas exempelvis AVOP-resultaten för respektive utbildning under dialogerna. Studentdialogen genomförs två gånger per år och utformas för att vara så tillgänglig som möjligt. Alla studentgrupper inom utbildningen bjuds in och de ombeds förbereda sig genom att samla synpunkter från sina grupper. Även ämnesföreningarna kan aktiveras för detta ändamål.

Ansvariga för att dialogerna utförs är UA. Studentdialogerna dokumenteras i PM som tas upp i akademiernas ledningsteam läsårsvis, i period 3 inför planering av följande läsårs studieplanering.

För kontinuerlig återkoppling från arbetslivet samlas branschråden två gånger om året för att diskutera den inkomna feedbacken, övrig studierelaterad återkoppling, och de föreslagna åtgärderna. Rådets synpunkter dokumenteras i ett PM som ledningsteamet använder som underlag i sin planering.

Tillsammans med resultatdata samlas all feedbackdata i årliga akademirapporter där de analyseras och åtgärdsförslag läggs fram. Akademirapporterna diskuteras i högskolans ledningsgrupp och utgör underlag för styrelsens årliga strategidag i början av hösten.

Prioriteringar som behöver göras mellan utvecklingsåtgärder bereds av ledningsgruppen i anslutning till verksamhetsplaneringen.

För närvarande sparas rapporter, återkopplingsrådata och ovannämna PM i högskolans interna molnserver i olika undermappar. Systemet med en statisk molnserver för detta ändamål har dock varken varit smidig eller transparent, och högskolan har beslutat förbättra dokumenthanteringen. Hösten 2023 kommer allt kvalitetssäkringsmaterial att överföras till ett nytt ärendehanteringsverktyg för smidigare hantering och åtkomst.

Genom ovanstående utvärderingsmall har t.ex. teknikutbildningarna våren 2023 identifierat ett behov av extra matematikstöd för sina studenter och föreslagit att ett nytt verktyg för självstudier tas i bruk, vilket sker hösten 2023. Vidare har studievägledarna konstaterat en lucka i den systematiska uppföljningen av avbrott och avhopp från studierna. Hur detta åtgärdas beror dock på möjligheterna med det nya studieregistret som tas i bruk 1.1.2024.

I och med studieplansreformen då tvärdisciplinära arbetsgrupper tillsammans analyserade utvecklingsbehov i dåvarande studieplaner och deras genomförande konstaterades ett behov av att stärka likabehandlingen av studenter vid examination och därmed utveckla kvaliteten. Utifrån detta har högskolan börjat skapa standardiserade bedömningsmatriser för alla utbildningar. Idag används gemensamma bedömningsgrunder för lärdomsprov på BA- och MA-nivå, och nästa steg är att utveckla gemensamma kriterier för andra typer av prestationer.

Den nya organisationen medförde stora förändringar i fråga om handlednings- och vägledningstjänster för studenterna. Utifrån AVOP-resultaten och interna intervjuer med fokusgrupper placerades samtliga studievägledare i en enda enhet. Målet var att skapa enhetliga och jämlika vägledningstjänster för samtliga studenter och jämlik arbetsbelastning för studievägledarna. Samtliga studiehandledare utgör nu ett team och verkar enligt en PGSA-modell för utveckling av sina tjänster, med centralt insamlade återkopplingsdata som grund. Arbetet dokumenteras i Arcada-tjänsters årliga enhetsrapport. Exempelvis visar rapporten från 2023 på ett ökat behov av karriärvägledning för internationella studenter och en ökande press på vägledningstjänster överlag. Föreslagna åtgärder är att öka resursallokeringen för vägledning för de internationella studenterna och att så vitt möjligt komplettera den individuella handledningen med grupphandledning i början av studierna.

Högskolan har alltså tagit i bruk en integrerad modell för kvalitetssäkring för utbildningen och vägledningstjänsterna. Modellen innefattar regelbunden insamling och analys av återkopplingsdata, dialoger mellan studenter, lärarteam och högskolans ledning, samt en pågående standardisering av bedömningskriterier. Utifrån data och analys sammanställs åtgärdsförslag och prioriteringar mellan dem, varefter nästa steg är att gå vidare med utvecklingsåtgärder. Där prioriteringar behövs involveras ledningsgruppen och styrelsen i samband med den årliga verksamhetsplaneringen.

Styrkor	**Utvecklingsområden**

Studentfeedback och -dialoger

Dokumenthantering

1.3 Utvärdering och utveckling av utbildning

- Auditointiryhmän arvio

Feedbackdata samlas in systematiskt

Högskolans utbildningar utvärderas och utvecklas kontinuerligt och detta finns väl beskrivet i Arcadas kvalitetssystem. Systemet bygger till stor del på studentmedverkan och feedback samlas systematiskt om studenternas behov och genomförande av utbildningar. I akademirapporten för hösten 2023 konstateras att antalet studenter som svarar på enkäter och deltar i dialogmöten generellt är lågt, och att akademicheferna är angelägna om att svarsfrekvensen bör förbättras. Det framgår att olika åtgärder har initierats på programnivå för att öka deltagandet i studentdialogerna. Mer arbete behöver läggas på detta framöver. Studenterna uttryckte att deras engagemang ökar när de tycker att något bör förändras. Det betonades också att studenterna vill se vad deras feedback kan leda till. Studenterna får därför bra information om förändringar som införs på basis av deras feedback. Det skapar tillit hos studenterna att deras feedback tas på allvar och är en viktig motivationsfaktor för att få studenterna att ge feedback och undvika enkättrötthet.

Det finns en kvalitetskultur som bygger på öppen dialog och en reell möjlighet för alla att bli hörda. Studenterna kunde ge flera exempel på förändringar som hade gjorts på basis av deras feedback. Exemplen på förändringar berörde innehållet i kurser och anpassningar av undervisningen men också förändringar av studiepoäng och schemaläggning av olika kurser i utbildningarna. Samtidigt uttryckte några studenter under besöket att det är svårt att se vad som kan förändras i en kurs om kursutvärderingen sker alltid i slutet av kursen. Detta understryker vikten av att se utbildningar som en helhet och inte varje enskild kurs för sig. Om det är så att det är lite koppling mellan olika kurser inom utbildningen bör detta tas upp och åtgärder genomföras så att studenterna upplever en större samstämmighet och sammanhållning inom utbildningen. På så sätt kommer studenterna att känna att de har reella påverkansmöjligheter även om kurserna är kortvariga och det inte är möjligt att utvärdera och göra eventuella justeringar under kursens gång. Studenterna nämnde att liknande problem ofta kommer fram i olika kurser, vilket ytterligare förstärker fördelarna med att ta ett mer holistiskt grepp om kursutvärderingarna.

Högskolan öppen för samarbete

Högskolan utvärderar regelbundet sina utbildningar för att säkerställa att studenterna når sina mål och att utbildningarna ligger i linje med aktuell forskning och förändringar i samhället och arbetslivet. Arcada ska främja kontinuerlig utveckling av högskolans utbildningar så de är attraktiva för en ständigt föränderlig arbetsmarknad. Branschrådet är ett viktigt organ i denna strävan. I intervjuerna med representanter för branschråden framkom en samstämmig bild av

Arcada som öppen för samarbete och mån om att dela med sig av sin kunskap. Arcada framstod också som innovativ och agil i sin verksamhet. Ett exempel gavs av en ny kurs som utvecklats på basen av input från ett av branschråden.

Utbildningar och stödtjänster har utvärderats systematiskt

Återkoppling via feedbacksystemet och regelbundna utvärderingar används systematiskt i utvecklingen av utbildningarna och tillhörande stödtjänster. Detta dokumenteras genom akademirapporterna. Regelbundna självvärderingar, dialogmöten och enkäter verkade användas systematiskt också i utvecklingen av stödtjänsterna. Stödtjänsterna vid Arcada är organiserade i olika team som tillhandahåller tjänster till både studenter och övrig personal. Som en relativt liten och välorganiserad högskola är det lätt att ge snabb service. På samma sätt som studenterna upplevde att det är lätt att kontakta sina lärare, upplevde stödtjänsterna att studenter och personal i stort sett vet vem de ska kontakta vid stödtjänsterna för olika frågor.

Stödtjänsterna upplevde som lärarna att studentgrupperna är mer heterogena än tidigare och att det finns ett ökat behov för individuella lösningar och en mer flexibel organisation än tidigare. Stödtjänsterna samarbetade bra internt på högskolan, medan det fanns ett mindre fokus på nationella och internationella nätverk och samarbete.

1.4 Högskolans exempel på framgångsrika utvecklingsåtgärder

- Korkeakoulun itsearviointi

Utvecklingen av högskolans nya studieplansmodell åren 2020-2021 byggde på en analys av dåvarande studieplaner som i mycket varierande grad var innehållsbaserade och kompetensbaserade. Även resultatdata visade att validering och tillgodoräkning inte utnyttjades systematiskt, vilket kunde kopplas till studieplanernas innehållsfokus och lärarnas fokus på de egna kursernas innehåll. De dåvarande studieplanerna var således inte förenliga med Bolognaprocessens tanke på komptensbaserade studieplaner som möjliggör smidiga studiestigar och fokus på läranderesultat.

De nya studieplanerna kom att få betydande konsekvenser för utbildningsverksamheten. Den nya modellen för studieplanerna är tydligt forskningsförankrad och bygger på ett kompetensbaserat tankesätt. Högskolan har utvecklat studieplaner med en kompetensbaserad struktur i modulform. Denna struktur ger utrymme för individuella studiestigar, nordiskt samarbete, effektiv validering, tillgodoräkning, och flexibelt lärande utanför klassrummet.

I samband med den strukturella utvecklingen av studieplanerna gjordes också ett stort utvecklingsarbete i fråga om innehåll. De nya planerna integrerar högaktuella generiska kompetenser i enlighet med högskolans strategi, en gedigen omvärldsanalys och Sitras syn på framtida kompetensbehov. Det är värt att notera att kompetenser inom hållbarhet idag integreras i alla utbildningar, vilket återspeglar högskolans engagemang för framtidens utmaningar.

I studieplansarbetet under åren 2020-2021 tog varje utbildning systematiskt utgångspunkt i samhällets och arbetslivets behov, vilket betonas i Arcadas strategi. Utvecklingsprocessen för de nya studieplanerna involverade lärarteam under ledning av utbildningsansvariga. Studerande involverades likaså aktivt genom t.ex. workshoppar kring olika frågor och förslag. Arbetet inleddes med omfattande scenarioarbeten inom varje utbildning, med fokus på framtida behov inom respektive bransch. Här spelade samarbete med arbetslivskontakter en central roll. För denna del av arbetet användes ett gemensamt dokumentbotten. Lärarteamen arbetade även fram profiler för sina utbildningar under denna fas.

I nästa fas formulerades kompetenser. Professionsspecifika kompetenser för varje utbildning utvecklades av lärarteam, medan de allmänna kompetenserna för hela högskolan utvecklades av pedagogiska rådet. För att säkerställa genomslag för de allmänna kompetenserna, omstrukturerades studiernas uppbyggnad så att samtliga Ba-utbildningar innefattar 15 sp allmänbildande studier.

De formulerade kompetenserna användes sedan som utgångspunkt för att skapa studiehelheter på 15-30 sp. Varje studiehelhet har en beskrivning som visar vilka kompetenser som är i fokus, och varje studiehelhet på 15 sp innehåller 1 – 3 studieavsnitt (t.ex. kurs, praktik, projekt). Detta systematiska tillvägagångssätt och modell för utvecklingsarbetet stödde också säkerställande av att studieplanerna beskriver examensutbildningar på EQF/NQF 6 och 7 nivå genom instruktioner om hur kompetenser och kompetensmål formuleras.

I och med den nya organisationsstrukturen, med tvärfackliga akademier istället för branschspecifika institutioner från 1.1.2022, uppstod ett nytt behov av branschråd som ersättare för de tidigare institutionsråden.

En ny utmaning uppstod då forskningsbaserade begrepp som etablerats under studieplansarbetet, år 2023 behövde anpassas till det nya studieregistrets (SISUs) begreppsapparat. Det nationella projektet Digivision 2030, med dess terminologi och fokus på kontinuerligt lärande, samt element av mikrolärande och ökade krav på modularisering, kommer att innebära nästa steg i utvecklingsprocessen. Den grundliga studieplansreformen som utmynnade i ett tydligare kompetenstänk utgör en god grund för dessa nästa steg. Samtidigt ser högskolan att det behövs en balans mellan det strategiskt förankrade bildningsbegreppet och kravet på flexibilitet och mikrolärande. En ”modulariserad bildning” är ny för Högskolan och samhället i stort, och det gäller att inte skapa för splittrade studieupplevelser för studenterna som också behöver tid att mogna, att bilda sig uppfattningar om större sammahang och utveckla aktörskap inom sina respektive professioner.

Sedan studieplansreformen har högskolan erbjudit lärarkåren olika möjligheter att utveckla sin pedagogiska kompetens och tillsammans dryfta pedagogiska frågor. Den samlade återkopplingen från sådana utbildningstillfällen har visat på ett vidare behov av att utveckla ännu mer systematiskt stöd till lärare och till lärarteamen för att granska och vidareutveckla den pedagogiska designen och lärarnas förståelse och tillämpning av den. T.ex. erbjuds alla lärare möjlighet att delta i ONL (ett internationellt samarbete för digitalpedagogisk kompetensutveckling) och I-fabrikens stöd för kompetensutveckling. Ett sätt att garantera kvalitet är att pedagogisk kompetens betonas vid all rekrytering, och över 70% av den undervisande personalen har pedagogisk behörighet.

2 En nyskapande högskola med genomslagskraft

- Auditointiryhmän arvio

I utvärderingsområdet II bedöms de rutiner som högskolan använder för att leda och utveckla samverkan med samhället, att främja forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhetens samt den konstnärliga verksamhetens genomslagskraft och att stöda en experimenterande verksamhetskultur.

Utvärderingsområdet II bedöms av auditeringsgruppen vara på nivån *god*.

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Arcada har en öppen kultur som uppmuntrar att göra nya saker och att vara innovativ i det egna arbetet.
- Omvärldsanalysen genomförs systematiskt med brett internt och externt engagemang och informationen används i styrningen och ledningen av högskolan.
- Arcada har brett samarbete med externa partners och alumner. Hub- och labbverksamheten möjliggör en mångsidig FUI-verksamhet och samarbete med samhället.

Rekommendationer

- Den breda och mångfacetterade FUI-verksamheten som görs i samarbete med externa partners bör synliggöras bättre. I nuläget är det framförallt forskningen som betonas.
- Arcada bör tydligare definiera vad man vill uppnå i form av genomslag i samhället. Verksamhetens genomslag behöver tydligare mål och mätare för uppföljning.
- Arcada behöver utnyttja olika nätverk ännu mer systematiskt för utveckling och erfarenhetsutbyte.

2.1 Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

- Korkeakoulun itsearviointi

I såväl sin strategi som avtalet med ministeriet har Arcada ställt upp konkreta mål för sin samverkan med och sitt genomslag i samhället. För forskningens del preciseras dessa ytterligare i FUI-policyn och den därtill hörande vägkartan, samt i Arcadas beslut att omfatta deklarationen om öppen vetenskap. Studieplansreformen som utgick från en gemensam kartläggning tillsammans med arbetslivsrepresentanter för att kartlägga kompetensbehov och utvecklingstrender i branscherna var ett sätt att omsätta de strategiska målen i det praktiska utvecklingsarbetet.

Arcada har också längre tillbaka visat framgång i samverkan och genomslagskraft i samhället genom framstående initiativ inom utbildning, forskning och samverkan. Inom utbildningarna erbjuder högskolan systematiskt sina studenter möjligheter till synlighet och engagemang i projekt och externa evenemang för bred publik, och till samarbeten med industriella partner. Även det framgångsrika arbetet för att få extern forskningsfinansiering och fundraisingmedel (se t.ex. årsberättelserna för åren 2020-2022) visar på Arcadas positionering som en ansedd högskola på både nationell och internationell nivå. Genom den nyligen fastställda FUI-policyn och vägkartan baserad på en gedigen utvärdering av existerande forskningsprogram och –projekt samt en inkluderande beredningsprocess, samt uppstödd av såväl uppdaterad infra som nya relevanta stödfunktioner för samverkan med samhället och näringslivet fortsätter högskolan att stärka sin genomslagskraft och relevans i samhället.

Arcada har alltså framgångsrikt etablerat sig som en aktör med konkret genomslagskraft i samhället. Årligen utexaminerar Arcada nästan 500 experter för det finländska arbetslivet och en försvinnande andel av dessa blir utan arbete, vilket de årliga sysselsättningsrapporterna som tidigare sammanställdes av högskolans LMI-team visar. Ett annat exempel utgör de kortfilmer av Arcadas mediastudenter, som framgångsrikt visats på filmfestivaler och på Yle Arenan. Filmerna når ut till en bredare publik och får positiva reaktioner från både experter och allmänheten, vilket visar på högskolans utbildningskvalitet och förmåga att engagera och påverka samhället.

Arcada har också uppnått en framstående position inom forskningssamarbeten med samhället. I en global jämförelse från 2020 rankas Arcada bland de främsta 25 högskolorna när det gäller sampublicering med industriella partners och internationella publikationer, och högskolan forskning inom AI väcker intresse både nationellt och internationellt. Denna framgång bekräftar högskolans engagemang och förmåga att bedriva högkvalitativ forskning som har betydelse för samhället. Genom regelbundna utvärderingar av forskningsprojektens resultat och samhällspåverkan tillsammans med nya incentivmodeller för forskningsteam, beskrivna i FUI-vägkartan, kan Arcada säkerställa att deras forskningsprogram uppfyller högskolans

övergripande mål och strävan efter genomslagskraft.

På organisationsnivå leds samverkan och genomslag i samhället systematiskt genom de årliga verksamhetsplanerna och den kontinuerliga uppföljningen av verksamhetens utfall sett i relation till relevanta styrdokument. Den årliga verksamhetsplaneringen för organisationen som helhet inleds med styrelsens strategidag i början av höstterminen då föregående års utfall och en omvärldsanalys ligger som grund för en diskussion om riktlinjer och strategiska tyngdpunkter för följande verksamhetsår. Utifrån styrelsens riktlinjer bereder därefter ledningsgruppen en verksamhetsplan baserad på strategin och avtalet med ministeriet med 4-6 motiverade prioriteringsområden för följande verksamhetsår. Verksamhetsplanen konkretiseras i akademiernas och enheternas handlingsplaner som följs upp av enhetens ledare och ledningsgrupp eller rektor. Styrelsen följer regelbundet upp hur verksamhetsplanen omsätts i praktiken och utfaller.

Två klara utvecklingsbehov då det gäller ledningen av genomslag och samverkan har identifierats. Det första konstateras av kvalitetsrådet i utvärderingen av högskolans kvalitetssystem, nämligen att utfallsdata behöver samlas mer systematiskt och synliggöras tydligare internt. Det andra som explicit konstaterats i Arcada-tjänsters enhetsrapport 2023 och behandlats av högskolans ledarforum i en workshop våren 2023, är att stödfunktionerna för samverkan och genomslag behöver koordineras bättre med lärarnas och forskarnas insatser. Följande steg blir att planera hur detta bäst ska utvecklas och förbättras.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Strategin är en stark vägledare för verksamheten	Arbetet med att profilera Arcada kräver fortfarande arbete för genomslag.
Arcada har en tydlig roll i de svenskspråkiga välfärdsområdena i södra Finland	Det finns olika sätt inom organisationen att hålla uppe kontakterna till det omgivande samhället.
Arcada har en hög kompetens att vara en del av omvärldsförändringen.	Utnyttja kompetenserna inom Arcada på ett systematiskt sätt

2.1 Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

- Auditointiryhmän arvio

Samhällsrelevant utbildning och forsknings- och utvecklingsverksamhet och kulturell verksamhet poängteras i Arcadas uppdrag

Arcada söker relevans och genomslag på individ, lokal, nationell och global nivå med sina strategiska målsättningar (Strategi 2030). Arcada vill vara en drivande svenskspråkig bildningsaktör i Helsingfors som erbjuder livslångt karriärstöd för en givande och hållbar framtid samt skapa smarta lösningar för ett dynamiskt arbetsliv och levande svenskspråkig kultur. Arcada vill också uppnå global relevans via sina satsningar på nordiskt samarbete.

Det är tydligt att den nya FUI- policyn och vägkartan stakar ut vägen med gemensamma mål och fokus för Arcadas forskningsverksamhet. Människocentrerad AI och det digitala samhället skapar en ram inom vilka fem forskningsprogram utvecklas och ska bidra till den övergripande visionen för högskolan. Strategiska investeringar ska leda till ökad forskningsexcellens och synergier i synnerhet med masternivån för utbildning. Ansatsen är vällovlig med att välja en ram med AI och det digitala samhället. På detta sätt får Arcada kraft att bland annat förbereda arbetskraft, skapa tvärvetenskapliga samarbeten, främja digital kompetens och även främja innovation och entreprenörskap genom att inspirera studenter att identifiera nya möjligheter och utveckla innovativa idéer. Utvecklingen stöds av satsningar på till exempel hubbar och labbar för att skapa tvärvetenskapliga miljöer med goda möjligheter till samarbeten, utveckling och innovation. Auditeringsgruppen instämmer i att verksamhetens genomslag bör ges ett brett anslag och inte definieras för snävt, i linje med hur Arcada framskriver detta i FUI-policyn.

Vad gäller Arcadas mål att uppnå global relevans via nordiska samarbeten verkar förväntningarna även ligga på forskningsverksamheten. Enligt årsplanen 2023 ska särskild tyngd inom det nordiska samarbetet ges åt globalt relevanta frågeställningar såsom klimat- och miljöfrågor och utvecklingen mot ett hållbart samhälle och arbetsliv. I verksamhetsberättelsen för 2022 rapporterades att antalet nordiska FUI-projekt hade ökat och täckte samtliga branscher högskolan utbildar för. Arcada ämnar också utöka antalet gemensamma utbildningar med nordiska partners och erbjuda studenter möjligheter att delta i den nordiska verksamheten. Kopplingen mellan dessa mål och global relevans är mindre tydlig. Auditeringruppen noterar också att nordiska och internationella samarbeten och målsättningen för global relevans inte framhävdes speciellt starkt under auditeringsbesöket. Vidare satsningar inom detta område behövs om Arcada vill att högskolans verksamhet utöver individuell, lokal och nationell relevans också har global relevans. Ett mer genomtänkt internationellt grepp i verksamheten identifierades också som ett utvecklingsområde i Akademirapporten för 2022.

Tydligare målformulering och uppföljningsmetoder för samverkan och verksamhetens genomslag behövs

Det finns goda rutiner med dialoger och uppföljningar för verksamhetens planering och utfall rörande utbildning och forskning kopplade till strategier och avtal med ministeriet. Arcadas ledningssystem stöder implementeringen och förankringen av de strategiska målsättningarna i organisationen via Arcada gemensamma och enhetsspecifika årsplaneringen samt uppföljningen i form av kvalitetsrapporter, resultat- och kvalitetsuppföljning samt dialogen kopplat till processerna. Styrelsen tar fram den årliga verksamhetsplanen på basis av kvalitetsrapporterna, kvalitetsrådets utlåtande om rapporterna och utfallet av verksamhetsplanen. I verksamhetsplanen fastställs fyra till sex prioriterade utvecklingsåtgärder kopplade till de strategiska målen.

Arcada har en tydlig ledningsstruktur med ansvarsbeskrivningar i olika styr- och planeringsdokument. I ledningsstrukturen finns en inbyggd systematik för dialog som säkerställer att målsättningar från den övergripande nivån förankras i den operativa verksamheten. Akademirapporten för 2023 som omfattar högskolans tre akademier innehåller självvärdering om styrkor, svagheter och framtidsperspektiv samt rekommendationer kopplade till de strategiska målen och genomslagskraft i samhället. Systemet är nytt och det finns inte ännu exempel på hur de identifierade utvecklingsområdena formas till prioriteringar i årsplaneringen.

De strategiska åtgärdshelheterna i Arcadas verksamhetsplan för 2023 omfattade interna system och riktlinjer för verksamheten (vägkartor för FUI-verksamheten och kontinuerligt lärande), studieadministrativt och ärendehanteringsverktyg samt arbetstidplanering. Det saknas en tydlig koppling mellan åtgärderna och utfallet av verksamheten som berör samverkan och genomslag i samhället. Tillsvidare verkar utvecklingsarbetet ha haft mer fokus på de interna riktlinjerna och processerna och deras förankring i organisationen.

Indikatorerna som nämns i Beskrivningen av Arcadas kvalitetssystem för FUI-verksamheten och den konstnärliga verksamheten är forskningscentrerade (se diskussionen i kapitel 2.2.). Arcadas genomslag i samhället inom utbildningen mäts enligt beskrivningen med indikatorer som söktryck, karriär och sysselsättning i nationell jämförelse, samhällelig genomslagskraft med fokus på kompetenser som utvecklas i förhållande till arbetslivets behov samt antalet utbildningar som har ett nordiskt samarbete antingen på examensnivå eller studieavsnittsnivå. Vad indikatorn samhällelig genomslagskraft med fokus på kompetenser som utvecklas i förhållande till arbetslivets behov specifikt mäter förblev oklart på basis av dokumentationen. Arcadas indikatorer lyfter inte fram på ett effektivt sätt den breda positiva inverkan som högskolans verksamhet har på samhället t.ex. genom utbildningarna, utvecklings- och innovationsverksamheten samt den konstnärliga verksamheten. Samarbeten och partnerskap ska mätas enligt vägkartan, men vilka nyckeltal och /eller indikatorer som följs anges inte.

I intervjuer med högskolans ledning framkom att den systematiska uppföljningen inte ännu fåtts på plats men att ledningen är medveten om bristen. Även i andra intervjuer lyftes fram en viss

fragmentering av uppföljningen av samverkan och brist av koordinering. Här kan ses en viss analogi till nya typer av silos som har skapats av organisationsreformen samtidigt som gamla silos har tagits bort. Kvalitetsrådet har också identifierat att mer utfallsdata behöver samlas in. Arcada-tjänsters enhetsrapport 2023 lyfte fram att stödfunktioner för samverkan behöver bättre koordineras.

Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada definierar vad man vill uppnå i form av samverkan och genomslag i samhället. Verksamhetens genomslag behöver tydligare mål och mätare för uppföljning som bättre lyfter fram genomslaget av högskolans verksamhet.

Stark omvärldsanalys som används i styrningen och ledningen av högskolan

Generellt kan konstateras på basis av Arcadas styrdokument och protokoll och de intervjuer som genomfördes med personal, studenter och externa intressenter att Arcadas omvärldsanalys är på en god nivå. Arcada har hittat en balans och reagerde både proaktivt och reaktivt på förändringar i omvärlden. Omvärldsanalysen genomfördes systematiskt med brett internt och externt engagemang och informationen användes i styrningen och ledningen av högskolan. Auditeringsgruppen fick belägg för att omvärldsanalysen fungerade både ’top down’ och ’bottom up’ och att informationen användes för inriktningen av verksamheten vid högskolan. Externa input fås framförallt från högskolans styrelse och branschråden. Den här tvåvägskommunikationen bestyrktes i intervjuerna med representanter för båda organen. Arcadas omvärldsanalys har bland annat noterat att demografiska förändringar i Svenskfinland ger upphov till en ändrad rekryteringsbas. Arcada vill på lång sikt bredda rekryteringen av studenter och få flera sökande från andra regioner i Finland och från utlandet.

2.2 Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet samt konstnärlig verksamhet med genomslagskraft

- Korkeakoulun itsearviointi

Högskolan har under de senaste åren jobbat med att profilera och ställa tydliga mål för sin FUI-verksamhet och effektivera stödet till och rutinerna kring forskningen. År 2020 förband sig Arcada till Deklarationen för öppen vetenskap och högskolan följer fastslagna forskningsetiska principer som hittas på högskolans intranät. Genom förtydligade styrdokument, ibruktagningen av projekthanteringsverktyget ”Ugglan” och resurseringen av stödfunktioner har ledningen och administrationen av projekt blivit mer fokuserad och resultatorienterad. Från 2023 samlas utfallsdata i en akademirapport tillsammans med en analys och förslag till utvecklingsåtgärder. Förslagen behandlas först i högskolans forskningsråd och därefter i ledningsgruppen som beredning för behandling av styrelsen i samband med dess strategidag i början av hösten. Högskolans FUI-verksamhet kommer därtill på styrelsens bord årligen som strategiskt tema vid minst ett annat möte. Senast behandlades högskolans nya FUI-policy med profilering av FUI-verksamheten i juni 2023.

Majoriteten av forskningsprojekten vid Arcada har idag näringslivet eller andra samhälleliga aktörer som partner eller målgrupp. Den primärt tillämpade forskning och konstnärliga verksamhet som bedrivs vid högskolan engagerar per definition relevanta målgrupper redan under projektens gång, vilket är en god utgångspunkt då det stöder genomslag bland relevanta grupper. En identifierad utvecklingsåtgärd är emellertid att mer systematiskt samla data om och följa upp denna samverkan och dess utfall (se även avsnitt 2.1).

En av Arcadas styrkor inom FUI-verksamheten ligger i en hög andel publikationer som publiceras i referentgranskade journaler (35%) jämfört med medeltalet vid yrkeshögskolor i Finland (ca 10%). Trots den högklassiga publikationsverksamheten i etablerade journaler har högskolan dock ännu inte uppnått det bredare genomslag som eftersträvas. Som resultat av utvecklingsarbetet och en analys av FUI-verksamhetens utfall och av projektprocessen har högskolans FUI-kommunikation identifierats som ett utvecklingsbehov. Därför har kommunikationsenheten från hösten 2022 utökats med en resurs vars fokus är att stöda och utveckla FUI-kommunikationen. Utvecklingsarbetet följer en klar struktur där nya initiativ tas, genomförs, utvärderas för att sedan vidareutvecklas eller ersättas med andra aktiviteter som främjar genomslag och synlighet. Just nu är nya processer under arbete för att koppla in kommunikation som ett element av varje projekt som beviljas finansiering. Målsättningen är att alla strategiskt centrala projekt ska göra upp en egen kommunikationsplan.

För varje strategiskt centralt projekt görs alltså framöver en kommunikationsplan upp som innehåller en kartläggning av projektets tidsspann, delmål och slutmål, inklusive förväntade resultat. För varje kommunikationsinsats följs resultaten upp – antalet besökare på webbsidan en

nyhet publicerats på, genomslag i sociala medier och träffar i andra traditionella medier. Resultaten analyseras för att kunna dra slutsatser för framtida kommunikationsinsatser. På detta vis eftersträvas kommunikationen att effektiveras enligt rätt målgrupp och syfte.

I kommunikationen av FUI-verksamheten och de konstnärliga produktionerna utnyttjas samtliga av högskolans kanaler. Högskolans webbplats utgör stommen för kommunikationen där samtliga projekt och forskare finns listade. Därtill utnyttjas sociala medier aktivt. Högskolans nyhetsbrev till både alumner, “Alumnposten”, och nätverk av näringslivskontakter, “Update”, används för att sprida för målgruppen relevanta FUI-nyheter och initiativ. Utöver det medverkar högskolan i Helsinki EU Office-nyhetsbrev med aktuella artiklar kopplade till FUI-verksamheten 3-4 gånger per år.

I den pågående utvecklingen av FUI-kommunikationen strävar högskolan till att allt mer effektivt utnyttja sociala medier för ökat genomslag. Under det senaste året har ett koncept för en forskningsmånad byggts upp. Under månaden lyfter vi, koncentrerat fram pågående projekt, forskare (t.ex. “tre snabba frågor med forskaren”) och samarbeten.

Forskarna uppmuntras aktivt att medverka i högskolans vetenskapliga blogg. Alla blogginlägg genomgår en granskningsprocess av ett publikationsråd för att säkerställa kvaliteten. Genom blogginläggen levandegörs vår pågående forskning inom alla ämnen. Bloggen har flertalet besökare varje vecka, dock är spridningen av blogginläggen i våra sociala medier något som noterats som en utvecklingspunkt. Här behöver en tydligare process och systematik utvecklas för att nå optimal spridning.

Då högskolan arrangerar seminarier och evenemang engageras alltid de egna forskarna som talare. En av våra mest centrala intressegrupper och koppling till näringslivet är våra alumner. Av den orsaken involveras alltid högskolans forskare och experter i alumnevenemangen. Evenemangens genomslag följs upp genom antal deltagare och feedback som sedan används som underlag i planeringen av nästa års evenemang.

Högskolans kommunikationsenhet och rektor får dagliga rapporter om medieträffar. Kommunikationsenheten har hittills beställt en årsrapport av mediesynlighet, men kommer framöver med stöd av ett nytt verktyg att sammanställa en egen årsrapport över genomslag i media och spridning i sociala medier (dessa omfattar hela högskolans synlighet). Dessa delas med ledningsgruppen och stöder kommunikationsenheten i planeringen av nya koncept i olika kanaler.

Genomslag i nyhetsbrev följs upp både via öppningsprocent och klick. På motsvarande sätt utvärderas evenemang genom deltagarantal och feedbackenkäter. Evenemang utvärderas dessutom under separata återkopplingsmöten.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Andel publikationer i referentgranskade journaler	FUI-kommunikationens nya processer

Resursering för FUI-kommunikation	Process för spridning av blogginlägg i sociala medier Datainsamling av samprojekt

2.2 Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet samt konstnärlig verksamhet med genomslagskraft

- Auditointiryhmän arvio

Bred verksamhet med genomslag

Enligt Arcadas FUI-policy strävar Arcada efter att bli en ledande institution då det gäller forskning, utveckling och innovationer inom och för Människocentrerad AI och det digitala samhället, som tar itu med kritiska utmaningar inom fem forskningsprogram. Det syns att Arcada har gjort en stark satsning på sin FUI-verksamhet med ett speciellt fokus på att stärka forskningen (se diskussionen i kapitel 2.1 och 4.1).

I självvärderingen konstaterar Arcada att verksamheten inte nått det genomslag som högskolan hoppats på. Fokuset på genomslaget i form av målsättningar och mätare för FUI-verksamheten och den konstnärliga verksamheten står starkt på forskningsverksamheten. De indikatorer med vilka genomslag mäts på är både forskningscentrerade och riktade inåt, t.ex. antalet referentgranskade publikationer, och i endast i begränsad utsträckning mäter Arcadas FUI-verksamhet och konstnärliga verksamhet. Fastän den nya FUI-policyn strävar efter att förbättra Arcadas genomslag så är inte målsättningarna för genomslaget tydliga. Auditeringsgruppen anser att tydligare mål och indikatorer som fångar upp bredden på FUI-verksamhetens och den konstnärliga verksamhetens effekter och genomslag i samhället skulle bättre synliggöra de positiva effekterna som uppnås via utvecklings- och innovationsverksamheten samt den konstnärliga verksamheten.

De indikatorer som finns för FUI-verksamheten hjälper inte vare sig ledningen eller högskolans personal validera ifall man når sina målsättningar då det kommer till genomslag i samhället. En del av FUI-verksamheten och den konstnärliga verksamheten som Arcadas personal är engagerade i med olika samverkanspartners faller i skymundan. Auditeringsbesöket stötta inte direkt Arcadas egen bild av genomslagskraftens saknad i verksamheten. Arcada tycks nå genomslag genom att samarbeta aktivt och brett med externa intressenter t.ex. i sin hubbverksamhet och utvecklingsverksamhet.

Forskningskommunikation, både inom högskolan och externt, nämndes i självvärderingen och i auditeringsintervjuer som en brist som behövde åtgärdas. Högskolan har satsat på sina interna processer för att stödja verksamhetens genomslag, vilket syns t.ex. i den nytillsatta resursen för forskningskommunikation. Satsningen på en ny resurs och processer som stöder forskningskommunikationen har skett under året. Forskare uppgavs nu få stöd i ett tidigare skede i sina forskningsprojekt och kommunikationsplaner ska tas fram. Å andra sidan skulle tydligare mål och mätare för FUI-verksamhetens genomslag bättre synliggöra genomslaget och därmed stödja kommunikationen.

Hubbar och labbutrymmen möjliggör en genomslagskraftig verksamhet och samhällsförnyelse

Arcada har gjort en tydlig satsning på att bygga upp labbmiljöer och hubbar. En viktig dimension i labb- och hubbverksamheten är att de fungerar som en samlingsplats för olika intressenter och stödjer samverkan med externa intressenter, utbildningen samt FUI-verksamheten. Det är tydligt att de nya labbmiljöerna och hubbarna har stor potential för samverkan, både internt och externt, som knutpunkter för FUI-verksamheten. I en relativt liten organisation är det en klok satsning att skapa gemensamma miljöer, samla kompetens, involvera flera och därigenom få en kritisk massa. Engagemang från samfund, företag och slutanvändare stärker högskolans genomslag i samhället och kan även stärka sammanflätningen av utbildning och forskning.

Arcadas stora satsning på labbmiljöer samt hubbverksamheten är en ypperlig möjlighet för utveckling och innovation. Arcada har ett brett utbud av tjänster via labbarna som högskolan även marknadsför på sin hemsida. Den här verksamheten verkar på basis av auditeringsbesöket ha genomslag och bidra till samhällsförnyelse. Medarbetare, studenter och externa intressenter nämnde hubbarna och labbarna som styrkor i Arcadas verksamhet.

Arbetet för öppen vetenskap behöver stödjas även framöver

Arcada har undertecknat deklarationen för öppen vetenskap år 2020. I självvärderingen framhävdes högskolans starka rekommendation för Open Access-publicering, vilket stöder Arcadas strävan för öppenhet i sin forskningsverksamhet. Arcada har också tydligt under senaste åren ökat andelen öppna publikationer, men ligger trots den positiva trenden under medelvärdet av öppna publikationer bland yrkeshögskolor. En orsak kan vara att öppen vetenskap inte verkar vara ett systematiskt fokusområde i forskningsverksamheten. Principerna för öppen vetenskap framkommer inte i den nya FUI-policyn eller i vägkartan för implementeringen av policyn.

Högskolan har ett Open Science-team som har som mål att jobba för att Arcada ska uppnå principerna för öppen vetenskap. Deklarationen för öppen vetenskap berör förutom den öppna vetenskapskulturen inom forskningen även öppenhet i högskolans kultur på ett bredare plan. Arcada strävar efter att också läromaterial ska öppnas upp, åtminstone inom organisationen. Auditeringsgruppen uppmuntrar att Arcada fortsätter med implementeringen och prioriteringen av principerna i verksamheten för att säkerställa att den positiva trenden fortsätter och öppen vetenskap blir en del av verksamhetskulturen.

God vetenskaplig praxis beaktas i verksamheten

Arcada har fastslagna forskningsetiska principer och praxis för god vetenskaplig forskning tillgängliga på sitt intranät. På basis av dokumentationen så tas god vetenskaplig praxis i beaktan såväl inom forskningen som inom utbildningsverksamheten. Arcada verkar ha på plats ändamålsenliga etiska kommittéer som kan ta ställning på förhand till forskningsplanen och säkerställa etiskt forskningsarbete.

I intervjuerna med forskningspersonalen ansågs forskningsetik samt god vetenskaplig praxis ligga på hög nivå vid högskolan. Dock verkar det saknas viss systematik i utbildning och uppföljning i frågor gällande god vetenskaplig praxis. Då Arcada valt att satsa stort på forskningsexcellens är det viktigt att samtidigt satsa på god vetenskaplig praxis, till exempel via systematisk kompetensutveckling för hela forskningspersonalen, för att säkerställa forskningens kvalitet.

2.3 Verksamhetskultur som främjar nyskapande

- Korkeakoulun itsearviointi

Arcada strävar efter en verksamhetskultur som främjar innovation och nyskapande. Högskolans värdegrund – präglad av respekt, ambition, inkludering, uppmuntran, människonära och agila arbetssätt – ger en god bas för samarbete och innovation, och stärker därmed förutsättningarna för en kreativ och experimentell miljö. Den nya organisationen infördes 2022 och de tre tvärdisciplinära akademier där utbildning och forskning, utveckling och innovation görs i mångdisciplinära kollegier skapades med uttalat syfte att främja nyskapande och gränsöverskridande utveckling. Bakom organisationsförnyelsen låg en utvärdering av den tidigare organisationens styrkor och svagheter, där en silofiering inom de dåvarande disciplinsbaserade institutionerna sågs som ett hinder för nytänkt och utveckling.

I högskolans vardag ingår många olika rutiner och aktiviteter som för samman lärare, forskare, studenter och olika externa intressenter och samarbetspartner. Exempelvis forskningsmässor, rekryteringsmässor, alumnevenemang och branschvisa nätverksforum hör till högskolans etablerade verksamhet. Det kontaktnät och de återkommande träffar med externa donatorer som etablerats i anslutning till fundraisingkampanjerna är ett av de nya tillskotten. Genom träffarna med donatorer fås impulser till nya öppningar och initiativ. Ett exempel på detta är ett nytt FUI-projekt kring robot-barninteraktion som en av donatorerna gav impulsen till.

För att systematiskt stärka sitt nyskapande arbete söker Arcada ständigt nya samarbetspartner i samhället. T.ex. etablerade högskolan år 2022 den s.k. Entrepreneurship Hub (AEH), i samarbete med Helsingfors stad. Med hjälp av experthandledning och ett omfattande nätverk, får entreprenörer de verktyg de behöver för att utveckla sina företagsidéer. Program ger deltagare utrymme att förbättra sina idéer, ta del av praktiska föreläsningar och ta emot stöd från såväl andra deltagare som etablerade företagare. Detta bidrar till att stärka Arcadas roll som en innovativ högskola som aktivt arbetar för att främja entreprenörskap och nyskapande inom sina väggar och bortom.

Sedan 2020 har högskolan breddat sitt utbud av tjänster för företag, organisationer och enskilda individer. Arcada har också på detta område visat sin förmåga att samarbeta regionalt, nationellt och internationellt genom olika initiativ. Dessa inkluderar utöver AEH t.ex. utvecklingen av Karriärcenter Arabia tillsammans med Prakticum, deltagande i Talent Boost och SIMHE-nätverken för att stödja internationella studenter i Finland.

Arcada bidrar också med nyskapande inom ramen för diverse forsknings- och utvecklingsprojekt. Exempel på detta är Horizon 2020 projektet ReInHerit som syftar till att förbättra kommunikation, samarbete och innovation mellan museer och kulturarvsplatser i Europa. Projektet skapar ett dynamiskt nätverk av yrkesverksamma inom kulturarv, tekniska experter, forskare och museiföreträdare. Genom att utveckla en digital hub stödjer ReInHerit detta nätverk med

utbildningsresurser och applikationer för bevarande, digitalt engagemang, ungdomsdeltagande och turism. Studerande har också medverkat i projektet genom workshops, som i sin tur lett till feedback på applikationer samt forskningspublikationer.

I enlighet med sin nordiska profilering har högskolan utarbetat en modell för strategiska partnerskap med utvalda nordiska universitet och högskolor, med vilka man söker fördjupat samarbete inom flera olika funktioner. Utöver det har samtliga utbildningar uppmuntrats att etablera nordiska samarbetsrelationer. Så gott som samtliga utbildningar har idag någon form av nordisk samverkan och kontakt med åtminstone en nordisk högskola.

2022 lanserade högskolan ett partnerskapsprogram med olika nivåer av samarbete och tillgång till tjänster. Samma år anställde högskolan en tjänsteutvecklare för att systematisera processerna för programmet, samt skapa produkter och processer för att både näringsliv, samhälle och individer ska kunna dra nytta av Arcadas utbildning, forskning och innovationer. Utvecklaren samarbetar med utbildningarna och relevanta intressentgrupper för att skapa och leverera tjänste- och utbildningshelheter för såväl företag och övriga organisationer som privatpersoner. Ett tydligt behov av ännu bättre koordinering mellan tjänsteutvecklaren och utbildningarna har redan nu identifierats.

Arcada är alltså aktivt engagerat i att stärka sina band med näringslivet och förbättra sina samarbetsrelationer, samtidigt som högskolan kontinuerligt främjar en kreativ och innovativ miljö. Ett exempel är nya tvärvetenskapligt kunskapscentrum, där forskare, lärare och studenter samarbetar för att öka sin förståelse för innovationer och ny teknologi. Studenter är naturligt inkluderade för att de ska få förståelse för hur teknik och AI kan förbättra olika processer. Framtida beslut kommer att tas med teknik, och människor ska vara kritiska men får inte frukta det nya. Genom att fokusera på användarna strävar högskolan efter att göra teknik förståelig för alla, skapa en stark forskningsmiljö för robotik och AI, och utforma pålitliga tekniska lösningar för framtiden.

Högskolan samarbetar aktivt med sina alumner. De inkluderas kontinuerligt i Arcadas utbildnings- och utvecklingsarbete. Detta erbjuder fördelar för både högskolan och alumner, och stärker högskolans framtid. Alumner fungerar som både ambassadörer och samarbetspartner för högskolan. Högskolan stödjer å sin sida alumnernas nätverkande, kontinuerliga lärande och karriärutveckling. Hösten 2023 ordnas t.ex. alumnträffar kring hållbarhet ur miljöperspektiv som erbjuder alumner modeller, tankar och lösningar för hållbara vanor både i arbetslivet och på hemmaplan.

För att hantera sina samarbetspartner effektivt använder Arcada olika digitala verktyg. Högskolans alumndatabas används t.ex. för uppföljning av alumnengagemang och utvecklingsåtgärder baserad på den.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Tvärdisciplinära akdemier	Koordinering mellan tjänsteutveckling och utbildningar.

Flera forsknings- och utvecklingsprojekt
Alumnsamarbete

2.3 Verksamhetskultur som främjar nyskapande

- Auditointiryhmän arvio

Verksamhetskulturen uppmuntrar nyskapande i vardagen och implementering av nya idéer

Enligt auditeringens personalworkshop är Arcadas styrkor arbetsgemenskapen och vi-andan, den inspirerande arbetsmiljön, litenheten som gör Arcada flexibel och agil samt campusen och lärmiljöerna. Överlag ansågs Arcada vara en viktig aktör i Svenskfinland men samtidigt erbjuda en internationell miljö med många internationella kontakter och internationella studenter som skapar mervärde för hela högskolegemenskapen. Organisationens litenhet gör att det är lätt att tala med kollegor och hitta samhörighet. Alla är jämlika och högskolans kultur är respektfull. Litenheten ansågs vara en styrka men samtidigt också en utmaning. Den möjliggjorde flexibilitet i samarbeten och olika lösningar. Å andra sidan ansågs det ibland finnas till och med för låg tröskel att göra förändringar i verksamheten inom organisation. Också organisationsförändringen verkade ha skapat nya silon. Enligt vissa medarbetare ansågs det också finnas onödiga väggar inom administrationen. En del medarbetare ansåg att Arcada har för tung ledning och tungdriven organisation med för många möten för en liten organisation. Mer prioriteringar i verksamheten och mod att välja bort saker önskades.

Auditeringsgruppen fick ett intryck att högskolans verksamhetskultur uppmuntrade nyskapande i vardagen och implementering av nya idéer. Medarbetarna kände att det finns en flexibilitet och låg tröskel att delta i olika projekt och samarbeten. De hade stor autonomi och uppmuntrades till att pröva innovativa arbetssätt för att utveckla verksamheten. Auditeringsgruppen fick ta del av olika exempel på samutveckling och lyckade projekt som involverade personalen, studenter och externa partners.

Medarbetarna ansåg att det finns tillräckliga forum för utbyte och spridning av god praxis. De uppskattade speciellt de pedagogiska caféerna. Arcada har ett högklassigt campus där hela organisationen finns på samma ställe och som möjliggör samarbeten med låg tröskel. Att delta i olika forum och erfarenhetsutbyte byggde å andra sidan på frivillighet. Arcada borde hitta sätt att engagera sina medarbetare på bred front i gemensamma forum. Informationen som är tillgänglig via digitala kanaler kan enligt auditeringen utvecklas. En del medarbetare ansåg att det var svårt att hitta dokumentation på intranätet.

Verksamheten möjliggör idéväxling med samhället

Arcadas samverkan med samhället verkade vara väl fungerande då det kommer till utbildning och labbmiljöer. Som redan tidigare nämnts i rapporten arbetar en del av lärarna också på fältet, vilket möjliggör implementering av de nyaste verksamhetsmetoderna i undervisningen. Det här

fick tack såväl från personalen som studenterna och externa intressenterna. De nya branschråden möjliggör en aktiv dialog mellan utbildningsverksamheten och arbetslivet. Fastän branschråden har positiva effekter på verksamheten finns det skillnader i hur branschråden fungerar. Vissa branschråd verkar fungera bättre än andra. Auditeringsgruppen anser att branschråden framstår som en styrka i verksamheten, men dialogen mellan utbildningarna och branschråden kunde vidareutvecklas och stärkas. Arcada kunde också utnyttja branschråden mer för att ta fram nya aktuella forskningsidéer. Det här kunde stödja kopplingen mellan forskningen och utbildningen. Överlag kunde idéväxlingen som sker med olika samhällsaktörer och arbetslivet i högre grad också omfatta forskningsverksamheten.

Alumnerna är en viktig del av verksamheten

Arcada har satsat på sin alumnverksamhet vilket syns både i högskolans kommunikation och dagliga verksamhet. Alumner engageras i utvecklingen av utbildningsverksamheten genom t.ex. branschråden och hubbverksamheten. Det kom fram i auditeringsintervjuer att alumner ofta har en starkare koppling till sin utbildning och ämnesförening än till högskolan och studerandekåren. Studenterna kände sina utbildningar som sin huvudsakliga referensgrupp och det fanns lite inblick i de övriga utbildningarna på Arcada.

Alumnerna var en tydlig styrka för Arcadas verksamhet och de kunde användas mer i verksamheten och i verksamhetsutvecklingen. Detta kom också fram i personalworkshoppen. Genom att stärka den tvärvetenskapliga utbildningsverksamheten kunde Arcada eventuellt också stärka alumnernas band till högskolan.

Samarbetsnätverk kunde användas mer systematiskt

Arcada är en del av ett flertal olika samarbetsnätverk. Enligt Arcadas självvärdering och verksamhetsrapport för 2022 har Arcada gjort målmedvetna satsningar för att stärka sin internationella profil speciellt genom att alla utbildningar uppmuntras att etablera nordiska samarbetsrelationer samt genom olika strategiska partnerskapsmodeller. Mervärdet av det nordiska samarbetet för verksamheten lyftes fram i auditeringsintervjuer. Fastän det finns många samarbeten i olika nätverk så saknas det systematik i arbetet för att få det mesta ut av nätverken och samarbeten. Arcada uppmuntras att ställa upp tydliga mål för vad man vill uppnå genom samarbeten.

2.4 Högskolans exempel på framgångsrika utvecklingsåtgärder

- Korkeakoulun itsearviointi

Arcadas strategi lyfter det nordiska samarbetet som ett av sina mål. Ambitionen är att Arcada och dess akademier ska ha etablerade och livskraftiga nordiska nätverk för gemensamma utbildnings- och forskningsaktiviteter. Genom dessa nätverk skapas kontakter och genomslag, inte bara inom Norden, men även internationellt då högskolan i sin FUI-verksamhet tar sig an globalt relevanta frågor, såsom klimat- och miljöfrågor och utvecklingen mot ett hållbart samhälle och arbetsliv.

Arcada har framgångsrikt stärkt sitt nordiska nätverk på flera nivåer, särskilt i Sverige, Norge och de Baltiska länderna. De nordiska strategiska partnerskap som har ingåtts de senaste åren har gett en struktur och riktning för samarbetet kring utbildning och forskning, speciellt inom ramen för FUI-samarbetet. Ett exempel är det strategiska samarbetsavtalet undertecknat med Högskolan Kristiania i Norge under hösten 2020, som har medfört utvidgat och fördjupat samarbete inom både forskning och utbildning. Detta samarbete kompletterade det redan existerande samarbetet med Mälardalens universitet (MDU) i Sverige, speciellt när det gäller utvecklingen av smarta digitala tjänster och AI. Samarbetet med MDU är särskilt starkt inom hälsa och välfärd. Ett nytt strategiskt partnerskap har också etablerats med Gymnastik- och idrottshögskolan i Stockholm (GIH) i juni 2023, där Arcada, som den enda svenskspråkiga högskolan i Finland med utbildning inom idrott, strävar efter att stärka forskningsverksamheten och bredda kompetensen inom flera områden. Den tredje strategiska partnern är Högskolan på Åland, med vilken Arcada har planerat en gemensam MA-utbildning (EASE) som ska starta i januari 2024. De strategiska partnerskapen är ännu så färska att en grundlig utvärdering av verksamhetsmodellen ännu inte gjorts då verksamheten fortfarande söker sina former. Utvärderingen ska emellertid göras i samverkan med respektive partner, senast vid utgången av nuvarande avtalsperiod (2024).

Arcadas nordiska samarbete stärker också högskolans europeiska nätverk. Både MDU och Kristiania spelar en central roll i det strategiska konsortiet kring ett gemensam European University-initiativ, NOSEVA. Detta NOSEVA-projekt, som Arcada har initierat tillsammans med tio andra europeiska universitet, syftar till att främja utbildning och forskning för välbefinnande, hälsa, ett hållbart samhälle och god livskvalitet för alla.

På Arcada ses Norden som en hemmamarknad och alla studenter har idag möjlighet att delta i nordiska utbildningsprogram. Flertalet av Arcadas masterutbildningar har en nordisk profil. Ett exempel är det online-baserade masterprogrammet ”Leadership for Nordic Healthcare” (fr.o.m. år 2024 Healthcare leadership), planerat för att förbereda studerande att bli förändringsledare inom den nordiska hälso- och sjukvårdssektorn. Programmet är ett svar på de aktuella

förändringarna orsakade av digitalisering, privatisering och demografiska förändringar i sektorn och betonar vikten av en ny typ av ledarskap. Detta inkluderar förmågan att hantera förändring och stress, och att främja samarbete på ett hållbart och innovativt sätt. Fokus ligger på att utveckla ett etiskt och hållbart ledarskap. Studerande får möjlighet att delta i projekt, kritiskt utvärdera och utveckla sin egen personliga ledarstil. Utveckling av studerandes nätverksfärdigheter är en central del av programmet. Programmet ger också deltagarna behörighet för doktorandstudier. Två nya masterprogram med nordisk anknytning är för närvarande under planering. Inom hälsovårdsområdet planeras en gemensam master med fokus på jämlikhet inom hälsovården tillsammans med HVL i Norge. Inom teknik planeras ovannämnda master i automatiska energisystem tillsammans med Högskolan på Åland och MDU.

Samarbetet med utländska och inhemska forskarkompetenser har stärkts, genom en modell för affilierade professorer och forskardocenter, samt genom samarbete med olika nationella forskningscentra och forskare, för att säkerställa ett långsiktigt forskningssamarbete. Detta stärker samarbetet mellan forskning och utbildning och har resulterat i både gemensamma publikationer och forskningsansökningar. Nya tvärvetenskapliga projekt och nätverk har skapats inom områden av stark samhällsrelevans, som AI-driven hälsa och välfärd, NEET-unga och pedagogisk och digital kompetens för lärare.

Resultaten av Arcadas nordiska samarbete har de senaste åren synliggjorts genom satsningar på seminarier, konferenser och gemensamma publikationer. Årligen arrangerar Arcada, i samarbete med Högskolan på Åland, Folkhälsan och Practicum, ett webinarium på Nordens dag. Seminariet hölls 2023 på Åland med temat ”Hållbart företagande ur ett nordiskt perspektiv”. Dessutom arrangerade Arcada den nordiska konferensen om beteendeförändring inom hälsovården 2022, med deltagare från både finska och nordiska universitet.

Samtliga aktiviteter och samarbetsinitiativ och -former bidrar till Arcadas strävan efter hållbar utveckling i enlighet med FN:s hållbarhetsmål (SDG).

3 En utvecklingsorienterad och välmående högskola

- Auditointiryhmän arvio

I utvärderingsområdet III bedöms hur kvalitetssystemet fungerar och utvecklas samt hur systemet används i strategisk ledning. Därtill bedöms de rutiner som högskolan använder för att stöda personalens kompetensutveckling och välbefinnande.

Utvärderingsområdet III bedöms av auditeringsgruppen vara på nivån *god*.

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Arcadas strategi är välkänd och förankrad inom organisationen.
- Det pågår ett intensivt arbete med att få processbeskrivningar på plats som är viktigt för att undvika personberoende.
- Arcadas kvalitetskultur är öppen och bygger på dialog. Studenterna och externa intressenterna är delaktiga i verksamhetsutvecklingen och får sina röster hörda.
- Studentinflytandet har en tydligt definierad roll i högskolans kvalitetssystem. Studenternas feedback följs upp och de får återkoppling på sina svar.

Rekommendationer

- Arcada har nyligen reviderat sitt kvalitetssystem. Högskolan bör göra en grundligare utvärdering av systemet efter en fullföljd kvalitetscykel för att kunna dra lärdomar. Arcada bör bättre synliggöra kvalitetssystemet i hela organisationen.
- Arcada behöver utveckla arbetstidsplaneringen för att möjliggöra kompetensutveckling i synnerhet för akademisk personal samt ge bättre stöd för prioritering och välmående i arbetet.
- Arcada bör arbeta med att skapa större gemenskap i postpandemin och efter omorganisation.

3.1 Kvalitetssystemets användning i strategisk ledning

- Korkeakoulun itsearviointi

Arcadas kvalitetssystem är integrerat på alla nivåer av verksamheten och baserar sig på den övergripande Kvalitetspolicyn fastställd av högskolans styrelse. Systemet bygger på Planera-Gör-Studera-Agera cykeln (se bild i Kvalitetspolicy) för kontinuerlig förbättring och utveckling och presenteras i detalj i dokumentet Beskrivning av Arcadas kvalitetssystem. Systemet utvärderas årligen och justeras enligt behov, och har en central roll i att styra utvecklingen av högskolans verksamhet mot de strategiska målsättningarna.

Under de senaste åren och fortsättningsvis är högskolans kvalitetssystem ett område under utveckling. Den genomgripande organisationsförändringen 2022 tillsammans med revideringen av studieplanerna 2020-2021 och nu senast ibruktagandet av nya digitala verktyg (studieregister, ärendehanteringssystem, projekthanteringsverktyg och rapporteringsmallar) har gjort att stora anpassningar och revideringar av systemet har varit nödvändiga. Det har alltså uppstått klara behov av att anpassa och förbättra kvalitetssystemet för att möta de nya omständigheterna, processerna och strukturerna. Högskolan inledde en process 2022 för att revidera och stärka systemet. Även vid auditeringen av kvalitetssystemet 2018 konstaterades ett behov av att införa modeller för en utveckling av själva kvalitetssystemet så att det följer sin tid och de förändringar organisationen och verksamheten genomgår. Således har det nya kvalitetssystemet baserats på, men också bidragit till en översyn av befintliga policyer, processer och metoder för att säkerställa deras relevans och lämplighet för högskolans förändrade organisatoriska struktur. En viktig del av utvecklingen har exempelvis inkluderat förbättringar i hanteringen av externt finansierade projekt med systematisk timrapportering, transparens, ekonomiuppföljning och projektinnehåll via systemet Ugglan och ett nytt projekthanteringsdirektiv och en projekthandbok som stöder forskare och projektledare i deras hantering av projekt.

Högskolan har i sitt systematiska kvalitetsarbete identifierat behovet av flexibilitet i kvalitetssystemet på grund av ständiga förändringar i omvärlden, t.ex. nya finansieringsindikatorer och nya digitala lösningar, övergången till Sisu och nationella samarbeten som Digivisio. Arcada behöver kunna anpassa sitt system till redan etablerade begrepp, datastrukturer och analysmallar i digitala system utformade för större enheter och andra kontexter.

Kvalitetssystemet och kvalitetssystemspolicyn beskriver ansvarsfördelningen mellan centrala aktörer för att säkerställa systematisk kvalitet vid högskolan. Efter organisationsförändringen 2022 har ansvarsfördelningen tydliggjorts ytterligare genom att akademichefer och deras vicechefer har klara ansvar för både enheternas resultat och kvalitetsarbete. Detta bidrar till att koppla kvalitetssystemet till strategin inom alla enheter. För att stödja kvalitetsarbetet, inkluderande ledning och styrning, har högskolan sedan 2022 en planerare som hanterar analytiska uppgifter för att följa upp högskolans resultat. Planerarens uppgift är att tillhandahålla

aktuell information till enhetsdirektörer och ledningsgruppen för att stödja effektivt och systematiskt beslutsfattande.

Enligt PGSA-cykeln samlar varje enhet, från 2023 med stöd av kvalitetsplaneraren, kontinuerligt in nyckeldata under läsåret, med särskild fokus på finansieringsindikatorer, framsteg mot de strategiska målen och enhetsspecifik information. Dessa analyseras sedan i enheternas kvalitetsrapporter (akademirapporterna, Arcada-tjänsters rapport) och utifrån analyserna föreslås ändamålsenliga utvecklingsåtgärder. Första delen av rapporterna, med resultatutfall, har piloterats våren 2023 och såväl rapporteringsmall som behandlingen av åtgärdsförslagen bearbetas vidare hösten 2023.

Högskolan arrangerar regelbundna personalmöten, ledda av rektor, där information om och motiveringar till hur utvecklingsinitiativ är kopplade till strategin kommuniceras. Vid behov organiseras vidare interna workshops för nya utvecklingsinitiativ. Utbildnings- och FUI-verksamheten och dess utveckling följer de nya styrdokument som är förankrade i strategin, vilket håller kopplingen aktiv för både undervisande och forskande personal. Inom akademierna har det våren 2023 etablerats mötes- och diskussionsrutiner där medarbetarna kan ställa frågor och komma med initiativ. Vid akademimötena omsätts således rektorsbeslut och utvecklingsåtgärder från verksamhetsplanen till konkreta handlingsplaner.

Som liten högskola kan Arcada agera strategiskt och agilt. Genom datainsamling inom ramen för kvalitetsarbetet och PGSA-cykeln kombinerat med etablerade dialogrutiner har personal och studenter möjlighet att snabbt bidra med synpunkter på nya strategiska initiativ, vilket håller kopplingen mellan de aktuella strategiska målen och det dagliga arbetet aktiv. I årliga verksamhets- och utvecklingsdialoger med cheferna får varje medabetare möjlighet att ge sin syn på hur enheternas arbete är kopplade till strategin.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Kommunikationen av utvecklingsinitiativ mot strategin	Det nya kvalitetssystemet

3.1 Kvalitetssystemets användning i strategisk ledning

- Auditointiryhmän arvio

Kvalitetspolicyn utgör grunden för kvalitetsarbetet

Arcada har en offentlig kvalitetspolicy och beskrivning av sitt kvalitetssystem som finns publicerade på högskolans svenska webbsida. På den engelska sidan finns en översikt över kvalitetssystemet, men styrdokument finns inte tillgängliga på engelska. Detta borde åtgärdas av Arcada.

Kvalitetspolicyn bygger på uppdrag, vision och värdegrund och gäller både utbildning och forskning, utvecklings- och innovationsverksamhet (FUI). Den uttalade värdegrunden och ett allmänt bildningsideal präglar all verksamhet. Policyn är förankrad i europeiska riktlinjerna och principerna för kvalitetssäkring. Kvalitetspolicyn omfattar tio principer som följs av högskolan för att säkerställa ett engagerat och systematiskt kvalitetsarbete både av medarbetare och av studenter. Den beskriver Arcadas kvalitetssystem med Planera – Genomföra – Studera – Agera faser i PGSA-modellen som tillämpas på alla nivåer av verksamheten vid högskolan och följer organisationsmodellen med fyra verksamhetsområden. Det övergripande ansvaret för kvalitetsarbetet beskrivs i kvalitetspolicyn och i dokumentet Beskrivning av kvalitetssystem med en ändamålsenlig rollfördelning. Policyn är välskriven, ändamålsenlig och utgör grunden för kvalitetsarbetet vid högskolan.

Det nya kvalitetssystemet håller på att etableras

Arcadas kvalitetssystem som beskrivs i självvärderingen togs fram i samband med omorganisationen 2022. Det framgick inte helt tydligt från självvärderingen vad som tagits med in i den nya organisations- och kvalitetsmodellen samt hur Arcada hade hanterat övergången. Vid auditeringsbesöket saknade auditeringsgruppen också en koppling till Arcadas tidigare kvalitetsarbete/-system och vilka lärdomar som legat som grund för de åtgärder som lett fram till dagens system. Det uppgavs i flera intervjuer att det var svårt att ge exempel på åtgärder då processer och beskrivningar nyligen har kommit på plats, och man inte kommit hela varvet runt i PGSA-cykeln. Kompletterande material som auditeringsgruppen fick ta del av efter besöket förtydligade övergången från det gamla till det nya systemet. Högskoleövergripande data har följts regelmässigt upp inom valda teman och områden redan tidigare, men systematiken i uppföljningen och rapporteringen har förbättrats. Auditeringsgruppen anser att även när det nya systemet är implementerat kan det finnas erfarenheter och lärdomar i det gamla systemet som är viktiga att ta med och bygga på för framtiden.

Uppdelningen med akademirapporteringen som fokuserar på kvalitetsaspekter i relation till högskolans strategiska mål och LMI-rapporterna (Leda Med Information), som har fokus på

kvalitet i relation till finansieringsindikatorerna, är ändamålsenliga. Akademirapporterna sammanställs till en årlig högskoleövergripande kvalitetsrapport för styrelsen. Den första högskoleövergripande kvalitetsrapporten skulle sammanställas innan utgången av 2023, men den var inte ännu klar vid tidpunkten för auditeringsbesöket. I självvärderingen och olika intervjuerna med ledningen betonades att policyn nyligen hade reviderats delvis på grund av en omfattande omorganisation. Trots detta finns flera delar på plats och har prövats.

Ledningen nyttjar informationen

Kvalitetssystemet har en årsklocka/hjul som inkluderar dialoger och datainsamling. Auditeringsgruppen gör bedömningen att systemet generar information som används av ledningen. Ledamöter från styrelsen gav söktrycket som exempel på en viktig indikator för styrelsens planering och utvärdering. Enkäter och studentdialoger används som underlag för att fånga upp behov av åtgärder av ansvariga för utbildningarna. Det finns belägg att data används i styrningen av verksamheten och att systemet fångar upp signaler och stöder målinriktad utveckling.

Å andra sidan var det svårt för auditeringsgruppen att fullt ut överblicka hela den nya PGSA-cykeln, i synnerhet steg III ”Studera” och steg IV ”Agera” och bedöma effektiviteten i praktiken då systemet är i uppbyggnadsfasen. Flera intervjuade påpekade att kvalitetssystemet har inte ännu prövats till alla delar. Däremot som kvalitetsarbetet beskrevs i Arcadas självvärdering, dokumentationen på webbsidan och i intervjuerna ger sammantaget en positiv bild och en ändamålsenlig beskrivning av kvalitetssystemet kopplad till högskolans profil. Informationen som genereras av systemet kommer att kopplas till strategisk ledning för att uppnå målen för de grundläggande uppgifterna för Arcada. I intervjun med styrelsen påpekades att det tidigare systemet också tog fram nyttig information för deras arbete. Arcada bör prioritera att fullfölja en hel cykel/varv för att dra lärdomar och till fullo nyttja de data som genereras av systemet. Det hördes röster under besöket att det kanske till och med finns så pass mycket data att man inte hinner analysera allt.

Välkänd och förankrad strategi vid Arcada

Det framkom tydligt vid flera intervjuer att Arcadas strategi är välkänd och förankrad inom organisationen. Merparten av medarbetarna känner till strategin och flertalet ser en koppling mellan sitt arbete och högskolans mål på ett positivt sätt. Det kan dock finnas ytterligare fördelar med att beskriva och synliggöra kvalitetsarbetet i förhållande till strategin.

Från intervjuerna framkom att det har skett ett intensivt arbete att få processbeskrivningar på plats under de senare åren. Det är bra att detta har uppmärksammats och prioriterats. Flera intervjuade poängterade att de är relativt nya på sin funktion. Auditeringsgruppen betonar att för en relativt liten högskola som Arcada, som lätt kan bli personberoende och kan få informella system, är det viktigt att ha processbeskrivningar på plats för att säkerställa ett institutionellt minne och motarbeta den sårbarhet som personberoende kan orsaka för en liten organisation. I

personalworkshoppen uppskattade också personalen tydliga processer.

3.2 Stöd till personalens kompetensutveckling och välbefinnande

- Korkeakoulun itsearviointi

Arcadas ledningsgrupp identifierar, analyserar och utvärderar samhällets behov av relevant utbildning och forskning kontinuerligt. Samhällets behov av utbildning och FUI utgör grunden för den kompetens som behövs på Arcada. Den kan tillgodoses genom kompetensutveckling och genom strategisk rekrytering.

För att identifiera behoven av kompetensutveckling använder högskolan som grunddata de årliga verksamhets- och utvecklingsdialogerna. Ledarna genomför dessa dialoger med både sina team och enskilda teammedlemmar. Resultaten sammanfattas i individuella chefsdialoger, där kompetensutvecklingsbehoven diskuteras. Därefter har rektor och HR dialoger med samtliga ledare med personalansvar för att få en helhetsbild av kompetensutvecklingsbehoven i hela organisationen.

HR sammanställer årligen en plan för kompetensutveckling och arbetsgemenskap för det kommande året. Planen utformas i samråd med det pedagogiska rådet, forskningsrådet, internationaliseringsgruppen, samarbetsdelegationen och arbetarskyddskommissionen. Arcadas ledningsgrupp godkänner planen, som innehåller konkreta utbildningsmål och -former för kontinuerlig kunskapsutveckling inom alla personalkategorier, såsom pedagogiska, kommunikations-, yrkesspecifika och ledarskapsstigar.

Arcada erbjuder flera arenor för kollegialt lärande, såsom regelbundna pedagogiska caféer, Arcada Learning Community, Pedagogikens dag, Arcadadagen och ledarforum. Alla nyanställda tilldelas en mentor, får tillgång till en introduktionskurs online och bjuds in till ett introduktionstillfälle på campus som HR arrangerar en gång per termin. HR har utifrån deltagaråterkoppling och diskussioner inom ledarforum identifierat behovet av att komplettera introduktionstillfället på campus med ett separat tillfälle för nya medarbetare med handledande uppgifter samt ett separat tillfälle på engelska för medarbetare med annan kulturell bakgrund. Personalen ges också möjlighet att delta i ONL (internationellt samarbete för digitalpedagogisk kompetensutveckling), och alla medarbetare har tillgång till LinkedIn Learning. Mentorkonceptet kommer att vidareutvecklas under läsåret 2023-2024. Arbetet med att integrera hållbar utveckling i organisationen också utöver utbildningarna pågår och baseras på Arene rf:s definition av mognadsfaser.

HR har ett kompetensutvecklingsteam som stöder planeringen och genomförandet av kompetensutveckling. Teamet har representation i Arcadas pedagogiska råd. Arcadas I-fabrik ger stöd inom digital pedagogik och digitala lösningar generellt.

För att säkerställa en rättvis och transparent rekryteringsprocess används ett digitalt verktyg som ger tydliga ramar för processen. Rekryteringsprocessen utvärderas och utvecklas kontinuerligt i samarbete med cheferna och finns beskriven på intranätet. Kravbedömningen av nya befattningar baseras på ett bedömningssystem utvecklat av ett globalt konsultföretag, vilket ger välunderstödda riktlinjer för befattningsprofiler, kravnivåer och positioner inom högskolan.

För att främja medarbetarnas välbefinnande i arbetet erbjuds olika aktiviteter och temadagar, såsom tillgång till Arcada hälsoteknologiska center med gym, ergonomistöd i samarbete med Arcadas fysioterapiutbildning och veckovisa pauspromenader. Det arrangeras även samvaro under mer avslappnade former, som rekreationseftermiddagar, gemensamma frukostar eller afterwork-evenemang. Alla medarbetare som har varit anställda i minst sex månader erhåller en sport- och kulturförmån med Epassi.

HR och företagshälsovården har tillsammans utarbetat en treårig verksamhetsplan för att främja medarbetarnas arbetsmiljö och följer upp indikatorer relaterade till arbetshälsa. Arbetsvälbefinnandet utvärderas regelbundet genom medarbetarundersökningar och utvecklingsdialoger. Den senaste medarbetarundersökningen genomfördes av företaget Siqni i februari 2023 och hade en svarsprocent på 82%. Resultaten har diskuterats i samtliga team och används som ett verktyg för den vidare verksamhets- och organisationsutvecklingen. En ny undersökning kommer att genomföras 2024.

Under de årliga chefsdialogerna uppmärksammas även ämnen som rör arbetshälsa och kräver generella åtgärder.

Arbetarskyddskommissionen identifierar hinder i arbetsmiljön för att kunna utföra sitt arbete och arbetar enligt en årlig verksamhetsplan. Hösten 2022 genomfördes en arbetsplatsundersökning av företagshälsovården, vilket resulterade i en rapport med rekommendationer för åtgärder. Baserat på rapporten har ledningen, HR och Arbetarskyddskommissionen utarbetat en handlingsplan som kommer att följas upp under läsåret 2023-2024.

Arcada strävar efter att vara en attraktiv verksamhetsmiljö som bygger på trovärdig kvalitet, kompetens, öppenhet, jämlikhet och jämställdhet. Förebyggande arbete prioriteras, och metoden ”Ta till tals” används för att förebygga risker som kan påverka arbetsförmågan negativt. Alla medarbetare och studenter bär ansvar för att rapportera konflikter och behov genom det elektroniska säkerhetsanmälningsverktyget. Samtliga inkomna anmälningar behandlas enligt fastställda processer.

Det görs också en aktiv insats för att öka medvetenheten bland medarbetarna om jämställdhet och likabehandling. Arcadas plan för jämställdhet och likabehandling för perioden 2022-2024 presenteras för nyanställda under introduktionen och finns tillgänglig på Arcadas intranät och webbplats. Under innevarande år anordnas flera workshops och utbildningstillfällen för medarbetarna i samarbete med externa experter. Högskolan har ett jämställdhetsombud som verkar inom ramen för arbetarskyddskommissionens verksamhet.

Styrkor	Utvecklingsområden
Medarbetarundersökningen Siqni ger redskap att identifiera områden som är relevanta för det enskilda teamet	Mentorprogram
Dialogkonceptet skapar engagemang och insikt i hela organisationen	Anonyma rekryteringar

3.2 Stöd till personalens kompetensutveckling och välbefinnande

- Auditointiryhmän arvio

Identifiering av kompetensutvecklingsbehov sker utifrån samhällets behov av utbildning och forskning

Behov av kompetensutveckling och rekrytering identifieras utifrån samhällets behov av utbildning och forskning. Enligt självvärderingen sker detta kontinuerligt av ledningsgruppen. Kompetensutveckling är på dagordningen inom Arcada både gällande verksamhets- och utvecklingsdialogerna. Dialoger sker i lärarteam och individuellt, som sedan sammanfattas i chefsdialoger. Därefter genomför rektor och HR dialoger med alla ledare inom Arcada, inkluderat dialoger i samarbetsorgan. Utgångspunkten är de enskilda dialogerna som ger en helhetsbild av behov av kompetensutveckling. HR gör en årlig plan som är grunden för kommande års planering och vilka teman som ska prioriteras. Systemet med utvecklingsdialoger förefaller att fungera väl där Arcada använder verksamhets- och utvecklingsdialoger enligt Marika Montys modell i stället för traditionella utvecklingssamtal. Det förefaller ändamålsenligt för att finna en balans mellan verksamhetens mål och individens behov. I intervjuerna framkom att dialogen med personalen ses som ett viktigt verktyg och att prioriterad kompetensutveckling som bygger på strategi och verksamhetens behov. Utifrån självvärdering och beskrivningar i intervjuerna bedömer auditeringsgruppen att det finns processer på plats att identifiera kompetensutveckling hos personalen. I år har svenska språket varit i fokus.

Fram till år 2015 var pedagogisk kompetens ett krav vid rekrytering. I nuläget är ca 75% behöriga av Arcadas lärare och det finns en målsättning att höja antalet behöriga till 100 %. I auditeringsintervjuer framfördes att nyrekryterad personal utan behörighet förbinder sig att inom några år ta den pedagogiska behörigheten. Det var dock inte ett klart uttalat krav som tydligt följdes upp. Inom Arcada är det ett krav med pedagogisk behörighet i förhållande till lönesättning och har du inte pedagogisk kompetens får du lägre lön (6%). Auditeringsgruppen betonar vikten av pedagogisk kompetens och pedagogisk kompetensutveckling, detta är ett område som behöver förstärkas (se även kapitel 1.2).

Det framstod som att det är enklare för administrativ personal än för den undervisande personalen att delta i kompetensutveckling. I intervjuer framfördes att man har noterat att en större andel av den administrativa personalen deltar i kompetensutveckling jämfört med undervisande personal, även om alla uppmuntras till deltagande. Arbetsplaner används som viktiga verktyg för personalen och planeringen. Det pågår en process att se över arbetstidsplaneringen och resurssättningen och då är också denna fråga aktuell. Det är en utmaning som många andra högskolor brottas med; hur skapa tid och hur jobba på ett annat sätt

för att ”skapa” mer tid. Både i intervjuer och personalworkshoppen framkom att det var svårt att få utrymme för kompetensutveckling och fortbildning framför allt för lärare. Det var också svårt för lärarna att få tid för forskning. Det senare uppgavs att ge upphov till att medel för forskning inte förbrukades fullt ut (se även kapitel 4).

Lärarna uttryckte också under besöket att det finns många förväntningar på dem och att de måste fördela sin arbetstid på många olika uppgifter. De ska till exempel arbeta med undervisning, forskning, internationalisering samt kontakt med arbetslivet och samhället. Lärarna önskade en tydligare prioritering av sin tid och arbetsfördelning så att alla inte behöver göra allt.

Personalrekryteringsprocesserna är rättvisa och transparenta

Det finns ett digitalt stöd/verktyg på plats för rekrytering och på Arcadas intranät finns rekryteringsprocessen beskriven med en vägledning steg för steg. Det finns utvecklade och tydliga instruktioner för rekryteringar till olika befattningar på intranätet samt beskrivningar av olika tjänster och uppdrag. Inom Arcada finns både personal som varit högskolan trogen i många år och samtidigt många nya. Under hösten 2022 skedde samarbetsförhandlingar och till följd blev det en större personalomsättning och rörlighet. Vikten att välkomna nya medarbetare betonades. Det finns ett ambitiöst introduktionsprogram med mentor samt introduktionskurs på plats.

I självvärderingen togs anonyma rekryteringar upp som ett utvecklingsområde. I intervjun som berörde personalfrågor sades att det är något Arcada gärna vill utreda vidare men inget beslut är fattat. Det rekryteringsverktyg Arcada använder möjliggör anonym rekrytering men vissa fallgropar har noterats. Auditeringsgruppen anser att det är utmärkt att Arcada utforskar olika möjligheter att ytterligare förstärka och säkerställa rättvisa och transparenta personalrekryteringar och det är föredömligt att lära av andras erfarenheter.

Medarbetarundersökningar är ett viktigt verktyg för att stödja personalens arbetshälsa

I intervjuerna lyftes särskilt fram medarbetarundersökningarna som görs regelbundet. Det beskrivs som ett bra verktyg som tar fasta på det som är signifikant för en specifik grupp. Cheferna får bra överblick på vad som behövs i de egna teamen och vilka åtgärder man kan lägga in där. Alla chefer har fått utbildning och får stöd vid behov av HR och man har gjort åtgärdsplaner i samband med medarbetarundersökningarna. En relativt hög svarsfrekvens på undersökningarna ger en hög trovärdighet, enligt självvärderingen 82 % i februari 2023. Nästa medarbetarundersökning planeras till februari 2024.

Efter pandemin med ständig utveckling och hybridpedagogik lades märke till utmattning hos personalen och inom Arcada ville man satsa på återhämtning. ”Laddstationer” skapades så att man på olika sätt kunde ladda sin energi med till exempel pauspromenader. Under en rekreationsdag satsade Arcada också på dessa laddningsstationer. I år går Arcada vidare och tänker också mer på den fysiska hälsan i tillägg till den mentala hälsan och för att få in mer fysisk

aktivitet i arbetsdagen. Det finns en medvetenhet och fokus på att stödja personalens arbetshälsa.

Efter omorganisationen och pandemin finns frågor kring hur man kan hitta gemenskapen igen i teamen. I intervjuerna uppgavs att det är en fråga man kämpar med. En del av personalen är på plats, andra distansarbetar och man väljer rätt långt själv, och det uppskattar personalen. Det finns rekommendationer för att minst 40% av arbetet måste ske på plats vid Arcada, men inga riktlinjer/rekommendationer kring när detta bör ske. Det finns försök att hitta på olika informella sätt för att komma samman (t.ex. kaffe på distans i Teams). Det behövs fokus på att bygga en gemensam kultur och anda efter pandemin på arbetsplatsen. Auditeringsgruppen uppmanar Arcada till en konstruktiv dialog inom olika personalgrupper och team hur detta ska ta sig ut i framtiden i synnerhet efter så pass stora omorganisationer.

Åtgärdsplan framtagen för att säkerställa personalens jämställdhet och likabehandling

Arcadas personal har valt ett jämställdhetsombud med uppgiften att skapa en åtgärdsplan som baserar sig på Arcadas plan för jämställdhet och likabehandling. Åtgärdsplan har tagits fram i dialog med olika grupperingar. Utkastet har behandlats i ledningsgruppen tillsammans med HR teamet, och medarbetare uppges att ha fått möjlighet att kommentera. Åtgärdsplanen blev klar under 2023 och finns nu på intranätet. På frågan om arbetet gett resultat uppgavs att det var svårt att säga vilka effekter eller vad som har uppnåtts eftersom åtgärdsplanen hade precis blivit klar. Målsättningen för 2024 är att all personal ska vara medvetna om denna plan. Auditeringsgruppen noterar en avsaknad och anknytning till tidigare arbete med frågorna. Även om nuvarande åtgärdsplan är nyligen framtagen bör jämställdhetsarbetet ha funnits och pågått under många år inom Arcada.

Det har anordnats ett evenemang om antirasism där det framkom att personalen kände sig osäkra kring hur de ska använda processen och verktyget för att rapportera olyckor eller diskriminering. Åtgärder har satts in och instruktioner kommer att förtydliggöras. Från intervjun framkom att Arcada behöver bli bättre på interkulturell kommunikation och på att beakta diversitet vad gäller både personal och studenter. Det har varit på agendan förr men nu är det också aktuellt i nuläget och något man vill satsa på och utveckla. I synnerhet med ökade ambitioner inom utbildning och forskning med internationalisering och värdegrund som utrycker att verksamhetsmiljön är inkluderande och uppmuntrande så rekommenderar auditeringsgruppen att prioritera interkulturell kommunikation och diversitet.

3.3 Kvalitetssystemets funktion och utveckling

- Korkeakoulun itsearviointi

Kvaliteten är samtliga anställdas ansvar vid högskolan. Alla – såväl studenter som medarbetare – bidrar genom personligt ansvarstagande, gemensam aktivitet och en öppen kommunikation till att Arcada förverkligar sina målsättningar.

Inom ramen för PGSA-cykeln sker regelbunden datainsamling vid högskolans enheter. Vilket slag av data presenteras i Beskrivningen av Arcadas kvalitetssystem. Datainsamlingen gäller såväl finansieringsindikatorer som studentåterkoppling och annan feedbackdata från verksamheten, samt de strategiska målsättningarna enligt överenskomna mätare i verksamhets- och handlingsplaner. Insamlade data tolkas sedan enligt en modell bestående av fyra delar (inspirerad av den internationella SEES-mallen): presentation av läget, lägesanalys med förklaring (inklusive en omvärldsanalys och översikt över vidtagna tidigare åtgärder), bedömning av framtida utveckling, förslag till åtgärder. Enhetsrapporter sammanställs 2 ggr per år med fokus på dels kvantitativa resultatdata, dels kvalitativa återkopplingsdata. Datainsamlingen och analysmetoden skapar således underlag för bedömning av hur de strategiska och de mer operativa målsättningarna uppfylls, och varje enhet kan bidra med utvecklingsinitiativ. Rapporterna utgör underlag för styrelsen i samband med den årliga strategiska verksamhetsplaneringen. Den kontinuerliga datainsamlingen och –analysen utgör således ett centralt led i uppföljningen och utvecklingen av enheternas och hela högskolans verksamhet.

En delavsikt med den regelbundna uppföljningen och valda analysmetoden är att hålla uppmärksamheten på förändringar i omvärlden som påverkar högskolan och dess centrala intressenter, i syfte att kunna justera verksamheten därefter samt minimera negativa effekter av plötsliga eller oväntade förändringar i högskolans verksamhetsfält.

God praxis sprids genom högskolans olika forum och råd, för undervisning och FUI-verksamhetens del även genom verksamhet i labben och andra simuleringsutrymmen, inom olika forskningsteam och deras FUI-projekt samt i anslutning till organiserade workshops. En gång per år ordnas Arcada-dagen för hela personalen, där också god praxis kan spridas. År 2023 är temat hållbarhet och genomslagskraft. För anställda i chefsposition ordnas ledarforum. God praxis sprids även under utvecklingsdialoger, verksamhetsdialoger i teamen, chefsdialoger, månatliga personalkaffestunder och andra mer informella sammankomster. Den informella kollegiala samvaron både på campus och över nätet har visat sig vara oerhört viktig då det gäller att dela goda praktiker. Det visade bl.a. medarbetarundersökningarna gjorda strax efter pandemin. Arcada har uppnått och värnar om en öppen och inkluderande arbetskultur.

Information om, och material från, seminarier och workshops sprids via högskolans intranät. Att ta vara på god praxis är implementerat under agera-fasen av kvalitetssystemets PGSA-cykel, och utgör alltså en systematiserad komponent i planeringsfasen. Ett annat exempel på

implementering av god praxis vid högskolan är hur de tidigare utvecklingssamtalen har omformats till en helhet bestående verksamhetsdialog (chefen med hela teamet) och en utvecklingsdialog (chefen och enskild teammedlem) samt chefsdialoger (rektor med akademichef/direktör).

En inkluderande och tillgänglig studie- och FUI-miljö utgör en grundläggande princip i högskolans kvalitetspolicy. En inkluderande och uppmuntrande verksamhetsmiljö är också en central värdegrund för Arcada . Högskolan uppdaterar sin likabehandlingsplan vart tredje år. I den nuvarande planen 2022-2024 framhålls att högskolan ska vara inkluderande på alla nivåer. Då högskolan glädjande nog har en mycket heterogen studentkår uppdateras kvalitetssystemet för att också möta behoven och förutsättningarna för denna studentkår. För utbildningarnas del innebär detta att erbjuda olika undervisnings- och inlärningsmetoder, tillhandahålla tillgänglighetsåtgärder för personer med funktionsvariation eller erbjuda stöd och vägledningsresurser för studenter från olika kulturella och språkliga bakgrunder.

Kvalitetssystemet och den till systemet anslutna datainsamlingen har genomgåtts brett på högskolan. Relevanta enheter bereds möjligheter att kommentera och föreslå justeringar till centrala styrdokument då dessa omarbetas. Kvalitetsrådet, med särskilt ansvar för att årligen utvärdera själva kvalitetssystemet, har representanter från samtliga akademier, administrationen, 2 externa representanter, samt en studentrepresentant. Samtliga rådgivande organ har studentrepresentanter med, för att säkerställa att studenterna hörs och dialogen med dem är aktiv och kontinuerlig. Studentkårens styrelse sammanträder med rektor en gång per månad. Vid utbildnings- och kulturministeriets interimgranskning hösten 2022 lade högskolan särskild vikt vid att även studenterna var brett representerade.

Då högskolan 2019 arbetade fram sin nuvarande strategi, var arbetet en omfattande och inkluderande process där medarbetare erbjöds breda möjligheter att påverka och kommentera strategins utformning. Samma modell användes nu senast då en ny FUI-policy bereddes.

Ett uppdaterat kvalitetssystem fastslogs 2023 med målet att effektivare driva högskolan till att uppnå de strategiska målen. Kvalitetssystemet definierar en tydlig ansvarsfördelning inom högskolan, inklusive arbetssätt, processer för uppföljning av verksamhetens resultat och mekanismer för utarbetandet av förbättringar utgående från en analys av denna uppföljning. Kvalitetssystemet driver enheterna vid högskolan att ta ställning till förändringar i verksamhetens förutsättningar och högskolans omvärld, och till kontinuerlig förbättring av både verksamhetens planering och dess genomförande. Även utvecklandet av kvalitetssystemet sker enligt PGSA-cykeln. För att garantera flexibilitet utvärderas och uppdateras systemet en gång per år.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Datainsamling, uppföljning och analys som bas för styrning och utveckling	Ständig utveckling av kvalitetssystemet

3.3 Kvalitetssystemets funktion och utveckling

- Auditointiryhmän arvio

Kvalitetssystemet utvecklas och revideras

Arcadas kvalitetssystem är förankrat i högskolans strategi och är uppdelat i fyra huvudområden: utbildningar, kontinuerligt lärande, Arcadas tjänster och FUI-verksamhet. Samverkan och genomslag i samhället är integrerat i utbildningen och FUI-verksamheten i kvalitetssystemet, men borde tydliggöras i beskrivningen av kvalitetssystemet. Enligt beskrivningen av kvalitetssystemet anger strategin riktningen för utvecklingen, hur samverkan med samhället säkerställs samt centrala åtgärder för att uppnå målen.

Kvalitetssystemet har utvecklats systematiskt över tid och systemet genomgick en större revidering 2022. Fram till 2021 sammanställde ett separat kvalitetsuppföljningsteam skriftliga rapporter om nyckeltal som visade organisationens utfall och gav rekommendationer till åtgärder. Efter organisationsförändringen 2022 sammanställer kvalitetsteamet istället basdata för akademichefer, direktören for Arcada-tjänster och HR-teamet som analyserar utfall och utveckling, sätter det i kontext och presenterar slutledningar och åtgärdsförslag i sina rapporter för ledningsgruppen. Det finns belägg för att data som genereras genom kvalitetssystemet används systematiskt i styrningen av organisationen. Systemet fångar upp signaler och möjliggör en nyanserad bild av organisationen som grund för riktad utveckling. Det är för tidigt att säga hur effektivt systemet fungerar som helhet, eftersom det är relativt nytt och ännu inte har införlivats i hela organisationen i tillräcklig utsträckning. Å andra sidan fick auditeringsgruppen inga belägg på att det tidigare systemet inte skulle ha stött kvalitetssäkringen och -utvecklingen av högskolans verksamhet.

Ett kvalitetssystem kommer att vara under ständig utveckling, och det är mycket troligt att systemet kommer att behöva justeras efter den första genomkörningen. Ett brett sammansatt kvalitetsråd utvärderar årligen kvalitetssystemet. Enligt auditeringsintervjun har kvalitetsrådet ägnat mycket tid åt akademirapporterna. Rapporterna har nu ett större fokus på framtiden och vilka åtgärder som behöver genomföras för att uppnå målen för organisationen framöver.

Olika kvalitetsindikatorer har identifierats som en del av kvalitetssystemet. De flesta av dessa är baserade på kvantitativa data som antal sökande, avhopp, genomströmning etc. Dialogmöten och andra former av kvalitativa bedömningar genomförs för att få en bättre överblick och mer djupgående kunskap. Detta bidrar till att höja nivån på den feedback som genereras via systemet och kompletterar helhetsbilden av organisationen. Arcadas ledning uttrycker att kvalitativa data är utmanande att arbeta systematiskt med. Man påpekar dock att stödtjänster har arbetat bra med de utbildningsansvariga i syfte att lyfta fram nyanserna i studentfeedbacken och sprida god praxis i organisationen. Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada fortsätter att arbeta för en bättre balans mellan kvantitativa och kvalitativa data så att informationsunderlaget blir så

komplett som möjligt.

Utbildning

Kvalitetshanteringen av utbildningarna är väl beskrivet i kvalitetssystemet och omfattar alla delar av utbildningsverksamheten, från godkännande av studieplaner till uppföljning, återkoppling och kvalitetsutveckling. Det är viktigt för en utbildningsinstitution att lyssna på sin huvudsakliga målgrupp – studenterna. På Arcada sker detta på två olika nivåer: genom individuell utvärdering av studieavsnitt med efterföljande dialogmöten samt genom dialogmöten relaterade till hela utbildningar. På båda nivåerna följs studenternas feedback upp av lärare och/eller programkoordinator och studenterna får återkoppling på sin feedback. Studenternas röst har således en tydligt definierad roll i högskolans kvalitetssystem. Enligt högskolans självvärdering är studenterna dessutom representerade i alla rådgivande organ, inklusive kvalitetsrådet, för att säkerställa studenternas delaktighet. Sammanfattningsvis har högskolan tillgång till en stor mängd data från studenterna, och det framgår av intervjuerna att mycket tid läggs på att bearbeta dessa data. Detta gör det möjligt för högskolan att identifiera sina utvecklingsbehov på utbildningsområdet och driva en målinriktad utveckling med hjälp av kvalitetssystemet.

FUI-verksamheten

Kvalitetssystemet börjar med att peka på hur FUI-verksamheten kan stödja utvecklingen av programmen och hur programmen kan stödja utvecklingen av FUI-verksamheten. Det förefaller dock som om kvalitetssäkringen av FUI-verksamheten är mer inriktad på extern finansiering, publikationssiffror och publikationernas kvalitet än på att uppnå sektorsövergripande samverkan. Detta betonades under auditeringsbesöket av både lärare och studenter som ville ha en tydligare koppling mellan forskning och undervisning. Auditeringsgruppen konstaterar att ett betydande arbete har gjorts för att bygga upp FUI-verksamheten vid Arcada, men anser också att mer arbete bör göras på integrationen mellan FUI-verksamheten och utbildningarna och att detta bör förtydligas i beskrivningen av Arcadas kvalitetssystem.

Arbetslivet och samhället

Kvalitetssystemet skall också säkerställa att förändringar i omvärlden som kan påverka högskolans verksamhet uppmärksammas. I detta sammanhang är branschrådet och högskolans alumnverksamhet viktiga. Branschrådrepresentanter uppskattade möjligheter till att vara delaktiga i högskolans strategiarbete, och det är tydligt att branschråden används för att säkerställa att Arcadas professionsinriktade utbildningar möter arbetsmarknadens och samhällets behov. Branschrådens och alumnverksamhetens roll verkar vara något marginaliserad i själva beskrivningen av kvalitetssystemet, och deras möjligheter att påverka kvalitetssystemet verkar vara något diffusa. Samtidigt finns det en variation i antalet branschrådsmöten och något olika uppfattningar om det reella påverkansmöjligheter i de olika branschråden. Detta är en svaghet i systemet som akademirapporten för 2023 pekar på. Det konstaterades också under besöket att branschrådens möjligheter att ge rekommendationer baserade på utvärderingarna ännu inte har

förverkligats. För att detta ska ske krävs ett systematiskt arbete. Högskolans ledning skulle välkomna ett ännu närmare samarbete med arbetslivet och samhället, men påpekar också att Arcada som en liten, statligt finansierad högskola har sina begränsningar.

Sammanfattningsvis är intrycket att Arcada arbetar med att förankra en öppen dialogbaserad kvalitetskultur som till stor del bygger på delaktighet från alla delar av organisationen. Det är tydligt att alla inte ännu är lika förtrogna med kvalitetssystemet. Arcada måste därför sträva efter att införliva systemet i organisationen som helhet, samtidigt som man systematiskt utvecklar systemet och anpassar det till den övergripande organisationen.

3.4 Högskolans exempel på framgångsrika utvecklingsåtgärder

- Korkeakoulun itsearviointi

Även om det nya kvalitetssystemet är så nytt att det inte till alla delar ännu hunnit implementeras har de nya mallarna för akademi- och enhetsrapporter visat sig välfungerande och användbara. Då de tidigare institutionerna utformade institutionsvisa kvalitetsrapporter i löpande text och fritt formulerade visade sig jämförbarheten inte alltid tydligt. Inte heller över tid gav rapporterna alltid en överskådlig bild av utvecklingen och progressionen.

Då studieplanerna och organisationen förnyades och kvalitetssystemet utvecklades och anpassades i enligthet med detta togs därför en ny modell för enhetsvis rapportering ibruk som ännu tydligare ska stöda PGSA-cykeln. Utgångspunkten för rapporteringsmodellen togs i en internationell modell för kriskommunikation, den såkallade SEES-modellen, där först data eller läget presenteras, sedan analyseras och sätts i omvärldskontext, varefter en bedömning av sannolik framtida utveckling ges. Utifrån dessa ges slutligen motiverade åtgärdsförslag. För att skapa ett uppföljnings- och rapporteringssystem som är transparent och dessutom inte för belastande för dem som sammanställer rapporterna togs vidare en excelbotten i bruk för rapporteringen med färdiga och gemensamma ramar – lika för alla enheter i organisationen. Detta har gjort rapporterna tydligare och mer jämförbara både sinsemellan och över tid.

Exempelvis enheten Arcada-tjänster kommer redan i höst att utifrån vårens rapport gå vidare med några av de föreslagna utvecklingsåtgärderna och sammanställa en ny rapport där analyserna utvecklas och bygger vidare på genomförda åtgärder. Akademinerna går likaså vidare med i rapporterna identifierade utvecklingsåtgärder, efter att en gemensam prioritering gjorts och kostnadseffekterna av de föreslagna åtgärderna godkänts i samband med budgeten för 2024.

För akademiernas del har kvalitetsrådet vidare konstaterat att gemensamma processer och en gemensam årsklocka för datainsamling är nödvändig och att dessa bör koordineras med rapporteringen. En årsklocka har därefter utarbetas tillsammans med kvalitetsplaneraren och tas i bruk från hösten 2023. Vad gäller gemensamma och smidiga processer för datainsamling väntar utvecklingen på ibruktagning av dels det nya studieregistret SISU, dels ärendehanteringsverktyget som gör också kvalitativa feedbackdata lättare att hantera och göra tillgängligt för relevanta aktörer.

Ett annat exempel på en framgångsrik utvecklingsåtgärd då det gäller kvalitetssystemet är ibruktagningen av de årliga chefsdialogerna baserade på teamens verksamhetsdialoger och de individuella utvecklingsdialogerna som infördes 2019. Under chefsdialogerna, som ordnas i början av hösten, behandlar rektor, direktören för HR och förvaltning tillsammans med respektive chef

sådana olika personalfrågor som är relevanta med tanke på följande verksamhetsårs planering. Kompetensutveckling, rekryteringsbehov, personalrelaterade framgångar och utmaningar behandlas och dokumenteras som underlag för den strategiska verksamhetsplaneringen. Också exempel på goda praktiker delas under dessa chefsdialoger, som samtidigt tjänar syftet att ge rektor och HR-direktören en både bred och djup bild av personalens situation vid högskolan. Mallen för chefsdialogen har utvecklats över åren utifrån återkoppling från deltagarna, men också utifrån identifierade utvecklingsbehov då det gäller HR-funktionen.

4 En lärande högskola

- Auditointiryhmän arvio

I utvärderingsområdet IV bedöms ett område som högskolan har valt och som högskolan vill få respons om för att utveckla verksamheten.

Yrkeshögskolan Arcada valde **FUI-processernas ledning och styrning** som utvärderingsområde IV.

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Arcada har en välförankrad FUI-policy och vägkarta som är välkänd inom organisationen.
- Arcadas omorganisation har gynnat vetenskaplig forskning och externfinansiering.
- Satsningen på och systematiken i forskningskommunikationen har bättre synliggjort forskningsverksamheten vid högskolan.

Rekommendationer

- Arcada bör genomföra den planerade externa forskningsutvärderingen.
- Omsättning av forskningsmedel bör ökas genom exempelvis mer flexibel arbetstidsplanering.
- FUI-verksamhetens koppling till bachelorutbildningen och dess tvärvetenskaplighet bör stärkas.

4.1 FUI-processernas ledning och styrning

- Korkeakoulun itsearviointi

Ledning och hantering av FUI-processerna för smidighet och genomslag

I Arcadas FUI-policy ställs ambitiösa mål, som att Arcada ska bli en ledande institution då det gäller forskning, utveckling och innovationer inom och för Människocentrerad AI och det digitala samhället. FUI-policyn har utarbetats mot bakgrund avhögskolans strategi och konkretiseras i olika styrdokument som ska stöda forskare och forskningsledare i deras uppdrag.

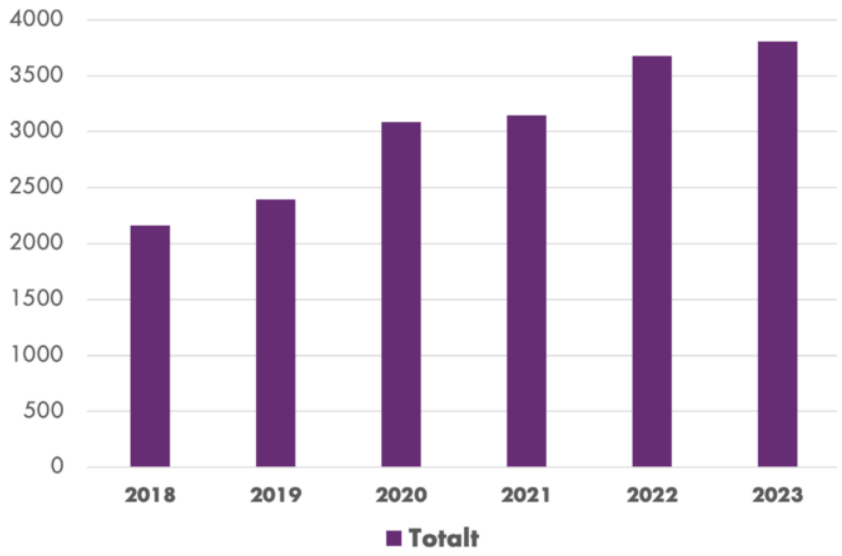
1. En vägkarta för de operativa utvecklingsåtgärderna för FUI-verksamheten (publiceras sommaren 2023)
1. Ett direktiv för FUI-projekten
1. En projekthandbok baserad på direktivet för projekten
1. Högskolans anvisningar för publicering med principer för Open Access-publicering

Det som saknas i hanteringen av FUI-projekt är klara kommunikationsmål och processer som stöder dem. Detta inbegriper också konstnärlig verksamhet. Under våren har denna lucka tydligt identifierats av den nya resurs för forskningskommunikation som precis inlett sitt arbete (se även kapitel 2.2).

De centrala styrdokumenten för FUI-verksamheten är alltså enligt ledningens bedömning på plats och bör ge stöd för smidiga processer och även dynamisk utveckling. En sådan kan även iakttas sett exempelvis till den positiva utvecklingen av högskolans projektportfölj som illustreras i figuren nedan.

Projektportfölj 2018 – 4.2023

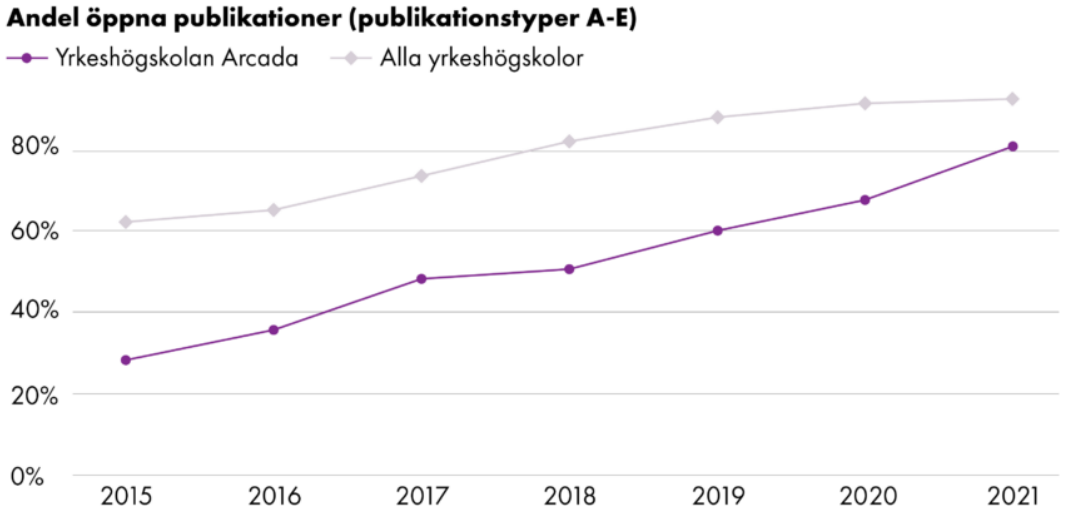
	Totalt	Förändr.
2018	2159	
2019	2395	10,9%
2020	3084	28,8%
2021	3148	2,1%
2022	3675	16,7%
4.2023	3807	3,6%



Figur 3: Arcadas projektportfölj åren 2018–2023.

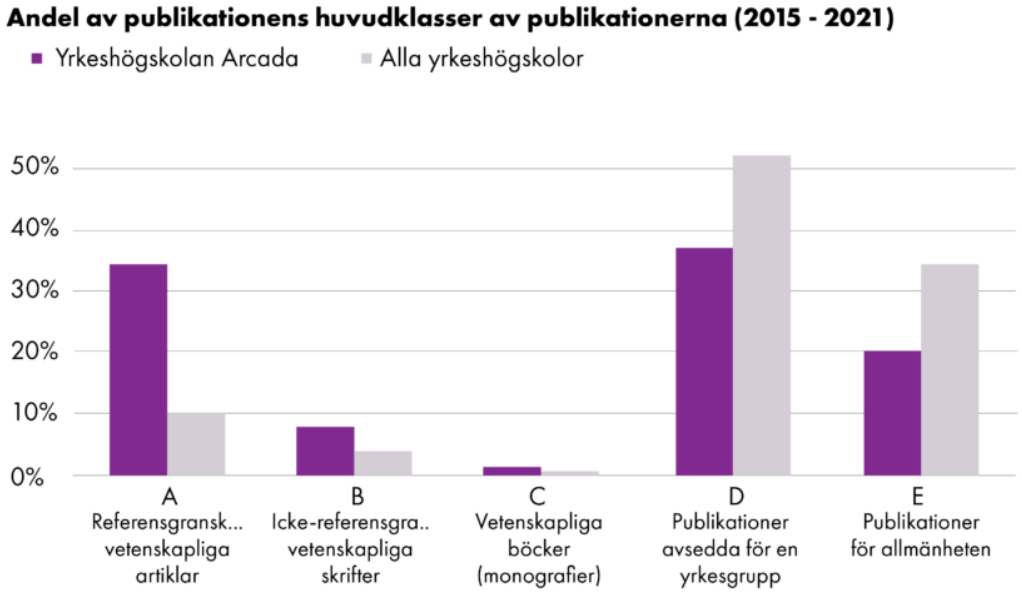
Portföljen speglar högskolans beviljade finansiering och den har som figuren visar ökat från drygt 2 M€ 2018 till nästan 4 M€ i slutet av april 2023. Denna ökning är ett resultat av målmedvetna satsningar på stöd till forskare och forskargrupper och ett systematiskt arbete inom forskargemenskapen för att dels höja den kompetens som behövs för att skriva lyckade finansieringsansökningar, dels skapa relevanta samarbetskontakter och -nätverk som ökar kvaliteten i högskolans forskning. Som exempel kan tas de strategiska partnerskapen med MDU i Sverige och högskolan Kristiania i Norge. Emellertid visar inte högskolans bokslut på samma utveckling av den redovisade, använda FUI-finansieringen utan siffran har rätt stabilt rört sig mellan 1,4 och 1,6 M€ över samma tid. Detta visar att det finns utvecklingsbehov då det gäller att omsätta direktiv och riktlinjer i praktiken. Högskolans forskare har av olika orsaker inte lyckats fullfölja de planer de blivit beviljade finansering för.

I fråga om publikationsverksamheten och öppenhet i högskolans publikationer visar utvecklingen att åtgärderna för utveckla verksamheten och främja öppen vetenskap har burit frukt. Från 174 publikationer år 2018 har antalet ökat till 213 år 2021 och 224 år 2022. En viktig orsak är att de konstnärliga publikationerna har ökat under dessa år. Ändå återstår på just den punkten klara utvecklingsåtgärder. Även utvecklingen av öppet tillgängliga publikationer har varit positiv, vilket illustreras i figur 2.



Figur 4: Utvecklingen av andelen öppna publikationer åren 2015–2021

Arcadas publikationer har sedan 2015 i allt högre grad publicerats öppet tillgängliga, och även om andelen öppet publicerade artiklar och övriga piblikationstyper inte ligger på samma nivå som de övriga yrkeshögskolornas har en klar förbättring skett. Det faktum att Arcadas publikationer inte är lika öppet tillängliga som sektorns över lag ska vidare sättas i relation till typen av publikationer. De talar för Arcadas del om att publiceringsverksamheten är ambitiös och håller hög kvalitet. Detta framgår av figur 3 nedan.



Figur 5: Arcadas publikationer enligt publikationsklass åren 2015-2021

Som av figuren framgår utgörs mer än en tredjedel av Arcadas publikationer av referentgranskade vetenskapliga artiklar. Detta är klart mer än sektorn över lag. Publikationer för en professionell målgrupp och för allmänheten utgör däremot en mindre andel än i sektorn över lag. Detta vittnar om att kvalitetsmålen för högskolan FUI-verksamhet och dess genomslag bygger på en trovärdig bas.

Under de följande åren föreslås i akademirapporterna att högskolan fokusera på att utveckla den praktiska tillämpningen av de fastställda styrdokumenten. Prioriterade åtgärder är att i vardagen sprida de goda praktikerna som beskrivs och fastställs i dokumenten (exempelvis ett systematiskt incitamentsystem för forskare och forskningsgrupper), och att på konkret nivå ta i bruk faserna i kvalitetssystemet och den nya FUI-vägkartan för att utveckla FUI-verksamheten och stödet för den så att högskolan kan nå sina mål. Även en extern utvärdering av högskolan FUI-verksamhet finns med i den nya vägkartan, samt utvecklingen av samverkan med externa samarbetspartner ur arbetslivet med stöd av de nya labbmiljöer och den nya forskningsinfra som redan är under utveckling.

Styrkor	**Utvecklingsområden**
Ambitiös men realistisk FUI-policy	Incitamentsystemet behöver tas i bruk
FUI-fokuset förankrat hos alla FUI-aktiva	Systematisk extern utvärdering av högskolan FUI-verksamhet och dess utfall

4.1 FUI-processernas ledning och styrning

- Auditointiryhmän arvio

Forskning finns som en central del i Arcadas vision: "Genom utbildning, forskning och nordiskt samarbete vill vi skapa smarta lösningar för ett dynamiskt arbetsliv och en levande svenskspråkig kultur, och erbjuder livslångt karriärstöd för ett givande och hållbart liv.” Forskning och utveckling har också ett tydligt uttryck i högskolans uppdrag: Arcada bedriver samhällsrelevant och tillämpbar forsknings- och utvecklingsverksamhet. I Arcadas FUI-policy, strävar Arcada efter att bli en ledande institution då det gäller forskning, utveckling och innovationer inom och för människocentrerad AI och det digitala samhället. Arcada tacklar de här kritiska utmaningarna inom fem forskningsprogram:

- Pålitlig AI och big data,
- Hållbar hälsa och välfärd,
- Företagsekonomi i det digitala samhället,
- Transformativ kultur och media, samt
- Cirkulär ekonomi och hållbara energi- och materiallösningar.

Motiveringen till valda utvärderingsområdet är det stora fokus som finns på att stärka forskning men också utveckling vid högskolan. Enligt ledningen har det varit en enorm resa att ta med forskningen in tydligare i verksamheten. Många initiativ har varit individbaserade och det fanns ett behov av att stärka synergier och skapa mer samverkan och därigenom förstärka forskningen. Auditeringsgruppen anser att det har varit ett bra val och även god praxis att sätta fokus på och utvärdera området i ett tidigt formativt skede.

Välförankrad FUI-policy på plats genom gedigen process

Det finns en FUI-policy på plats, fastställd av styrelsen 7.6.2023, och en nyligen framtagen FUI-vägkarta 2023–2030 för genomförande. Policyn har arbetats fram i en öppen process med brett deltagande inom högskolan under en längre tid, två år enligt uppgift i intervjuer. Flertalet vittnade i intervjuerna om en lång process och många diskussioner, till och med kanske på gränsen till för lång enligt vissa. Å andra sidan har den långa processen resulterat i en väl förankrad policy som medarbetare känner delaktighet i. Balansen mellan ’top down’ och ’bottom up’ i processen uppfattas som välavvägd. FUI-policyn beskrevs som att skapa en gemensam kraft utan att ge avkall på akademisk frihet. Från intervjuerna framkom att merparten uppfattar policyn som en ram eller fokus där man på ett bra sätt finner utrymme för sin forskning och akademiska frihet. Uttalat i policyn är att den inte stakar ut specifika fokusdiscipliner. Människocentrerad AI och det digitala samhället ger en ram/fokus för FUI och ska hjälpa till med att förbereda arbetskraft, skapa tvärvetenskapliga samarbeten, förbättra befintliga discipliner, främja digital kompetens, skapa förutsättningar för etiska överväganden, främja innovation och

entreprenörskap och främja kontinuerligt lärande.

Vägkartan tas i bruk och visar vägen framåt

I FUI-vägkartan finns stöd, kompetensutveckling och rekrytering, finansiering, uppföljning och utvärdering, incitament och belöningsplan relativt utförligt beskrivet för att kunna uppnå de mål och syften som finns presenterade i FUI-policyn. Vägkartan har nyligen tagits fram och sträcker sig över perioden 2023–2030. Under platsbesöket framkom det att många initiativ inte ännu prövats, utan högskolan är i fasen att konkretisera vägkartan.

Exempel på vad som lyfts fram som exempel som fungerar väl: att det är lätt att finna samarbeten, enkelt att arbeta ihop, få och ge snabb feedback, erhålla bra stöd, en tillåtande och öppen atmosfär. FUI-policyn beskrevs i självvärderingen som ambitiös och samtidigt realistisk. I intervjuer med ledningen återkom detta budskap. I intervjuerna uppgavs att det idag finns två program med forskningsgrupperingar på plats och med en ambition att det ska bli fem program i framtiden. Bakgrunden till så breda ambitioner ska stödja helheten av utbildningarna.

I självvärderingen anges att redan nu påvisas ökade intäkter tack vare forskningssatsningarna och jakande externa beslut för ansökningar om forskningsfinansiering. Projektportföljen har en tydlig positiv trend med fler publikationer. Också andelen öppna publikationer har ökat, vilket är lovvärt eftersom Arcada har haft en betydlig lägre andel öppna publikationer än andra yrkeshögskolor. Som skäl till den här eftersläpningen anges typen av referentgranskade publikationer. Till detta argument ställer sig auditeringsgruppen frågande, eftersom många universitet med hög andel referentgranskade artiklar har också hög andel öppna publikationer (se även diskussionen om öppen vetenskap i kapitel 2.2).

Andelen av medarbetare som disputerat var 2022 17 % enligt verksamhetsberättelsen och verkar vara på uppåtgående. Föregående år 2021 var andelen 14,9%. För att öka satsningarna på forskningen ska lyckas krävs ytterligare högre andel disputerade. Detta ska ske genom att anställda disputerar genom karriärstigarna och genom rekryteringar.

Samarbeten med högskolor inom och utanför Finland kring projekt och forskarutbildning är lovvärd, och bör fortsatt utvecklas strategiskt. Konceptet med att knyta till sig affilierade är ett utmärkt sätt att stärka forskningskompetens och miljöer. Auditeringsgruppen uppmuntrar Arcada till att fortsätta arbeta aktivt med affilieringar, men betonar vikten av att beakta jämställdhet. Enligt uppgift i intervjuer var bara en kvinna av de 9 affilierade forskarna. Arcada har satt som mål att själv bedriva doktorandutbildning inom 5–10 år inom en eller flera discipliner. Vikten av detta mål betonades i auditeringsintervjuerna och angavs av vissa som helt avgörande för Arcadas framtid. För närvarande är detta inte möjligt inom det finländska högskolesystemet och det ligger utanför auditeringsgruppens uppdrag att göra några bedömningar eller rekommendationer i denna fråga.

Forskningsrådet har en viktig uppgift att säkerställa att kvalitetsmålen för FUI-verksamheten

beaktas vid initierandet och utformandet av FUI-projekt samt att den tvärdisciplinära forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten vid högskolan. Akademichefen för Akademin för magisterutbildning och forskning har ansvar för att samordna FUI-projektverksamheten på Arcada. I Projekthanteringsdirektivet vid högskolan Arcada anges att akademicheferna och direktörerna är projektägare och har resultatansvar för sina respektive enheters projekt samt bör ha insyn i projektens budget, plan och timuppföljning. Projekt har ofta personal från flera akademier och akademicheferna måste samverka. I självvärderingen framkommer att intäkter för forskning framgångsrikt har ökat men använda medel ligger konstant. I auditeringsintervjuerna nämndes bristande flexibilitet i arbetsplanering och felaktig timrapportering som orsaker till att det finns oanvända medel. Bristande insikt i att involvera eller anställa andra inom projekt uppgavs också som orsaker. Det är viktigt att samordning och samverkan mellan akademierna fungerar med denna nya organisationsstruktur.

Det behövs en större flexibilitet och utveckling av arbetstidsplaneringen för att omsätta forskningsanslagen. Bättre planering för arbetstid bör också ingå i ansökningsfasen. Undervisande lärare tog även upp att tid för att hålla sig uppdaterad inom aktuell forskning för sitt undervisningsområde var bristvara. Även om det sades att högskolan är på rätt väg och oanvända medel nu minskar, rekommenderar auditeringsgruppen att högskoleledningen inklusive akademicheferna och forskningsrådet har särskilt fokus på frågan så att den positiva trenden fortsätter.

I intervjuerna sades att projektansökningar inte alltid vara kända inom organisationen när de blir beviljande. Ansvar, roller och hantering är väl beskrivna i Projekthanteringsdirektiv vid högskolan Arcada. Direktivet är relativt nytt och godkänt i ledningsgruppen 14.11.2022. Därför krävs ytterligare insatser för att göra direktivet välbekant och använt av alla FUI-aktiva. Om direktiv inte är kända, är det inte så stor nytta med dem. Många system och centrala dokument är på plats. I synnerhet lyftes Ugglan-projektportföljplattformen fram som ett välfungerande system i flera intervjuer. Projekthandboken (daterad 12.1.2023) ger också en tydlig beskrivning och stöd för arbetet med hur administrationen ska ske kring projekt både i ansökningsfasen och genomförande. Handboken beskriver också väl roller och respektive ansvar. Samtidigt blir inte systemen bättre än det som matas in, som poängterades i intervjuerna med personalen. Högskolan är beroende av att medarbete lägger in data och verkligen tar till sig information och handböcker. Det kan behövas motivation och påminnelser för medarbetare när inrapportering sker på eget ansvar.

Utbildningens och forskningens sammanflätning bör bevakas

Nyligen skedde en större omorganisation vid Arcada som samlade forskning och masterutbildningar inom en akademi. Förhoppningen var att gynna forskning och tvärvetenskap. Auditeringsgruppen uppfattar att omorganisationen har varit gynnsamt för tvärvetenskaplig forskning. Däremot i intervjuer och workshoppen med personalen framkom oro över att nya gränssnitt har skapats i den nya organisationen. Efter organisationsförändringen 2022 uppgavs att kopplingen mellan utbildningen och forskningen har minskat och det har blivit ett större

avstånd mellan forskningsprojekt och bachelorutbildningarna. Den oro som finns inom högskolan delas av auditeringsgruppen. Forskningsanknytningen till utbildning har fått stå tillbaka (se även diskussionen i kapitel 1.1). Auditeringsgruppen vill betona att satsningar på forskning inte bör ske på bekostnad av utbildning, utan bör snarare stärka kvaliteten på utbildning och öka kompetensen hos lärarna som forskare samt inkludera studenter. Framöver bör sammanflätningen av utbildning och forskning vara mer prioriterat.

Det av Arcada valda utvärderingsområdet var FUI-processernas ledning och styrning. FUI står för forskning, utveckling och innovation. I strategin och andra styrdokument är det forskning och utveckling som nämns, innovation verkar ha hamnat lite i skymundan. I samtalen med olika intervjugrupper förstärks detta intryck. I intervjuerna lyste konkreta hänvisningar till innovationer förknippade med Arcada med sin frånvaro och innovation har inte lika framstående placering i strategin.

Ovan nämnda policy, vägkarta, direktiv och handbok är relativt nya dokument. Auditeringsgruppen hade inte information om dessa var helt nya eller om det funnits andra på plats tidigare. Viss tid behöver gå för implementering och verkan i organisationen så att man inom organisationen ser att man är på rätt väg. Auditeringsgruppen betonar att det är viktigt att genomföra den planerade utvärderingen av de strategiska forskningsprogrammen med externa expertgrupper.

5 Beskrivning av kollegialt lärande

- Korkeakoulun itsearviointi

Planering och målsättning

Arcada valde kollegialt lärande kring temat FUI-processer tillsammans med Høyskolen Kristiania i Norge. Temat delades in i två områden: 1) Säkerställande av att ansökningar till externa FUI-finansiärer håller så hög nivå som möjligt 2) Maximering av FUI-projektens genomslagskraft nationellt och i Norden.

Temat knyter till FUI-verksamhet och konstnärlig verksamhet med genomslagskraft (2.2) och det av högskolan valda utvärderingsområdet ledning och styrning av FUI-processer (4.1). Temat valdes med tanke på att kombinationen av områdena är centrala utvecklingsbehov för högskolan just nu.

Genom sin strategiskt valda nordiska profilering, önskade Arcada genomföra det kollegiala lärandet internationellt med en nordisk högskola. Høyskolen Kristiania och Arcada undertecknade i mars 2021 ett strategiskt samarbetsavtal, men redan före det har högskolorna samarbetat under flera år inom både undervisning och FUI.

Kristiania eftersträvar universitetsstatus i Norge, vilket syns i dess ambitioner bl.a. inom FUI-verksamheten; högskolan har tidigare genomfört kollegialt lärande kring FUI med internationella partners. Kristiania bedömdes därmed vara en lämplig partner för det kollegiala lärandet. Målet för samarbetet var att utbyta goda praktiker inom det valda temat i syfte att förbättra högskolornas FUI-processer och hitta åtgärder för gemensamt identifierade utvecklingsbehov.

Kristiania kontaktades hösten 2022 och man beslöt genomföra det kollegiala lärandet i form av workshoppar under två dagar i Oslo, i november 2022. En arbetsgrupp på Arcada utarbetade programförslag för workshopparna och programmet färdigställdes i samarbete med en arbetsgrupp från Kristiania. Parterna jämförde sina strategiska tyngdpunkter och utbytte relevant dokumentation om sina verksamheter. Förutom de två ovannämnda områdena beslöts att workshopparna även omfattar forskningskommunikation, forskningsfrihet och ledning av forskningspersonal, eftersom dessa frågor är centrala i det valda utvärderingsområdet.

Genomförande

Arcadas tre akademichefer och en överlärare besökte Kristiania. Administrativ personal med ansvar för FUI eller utvecklingsfrågor, deltog på distans. Från Kristiania deltog flera representanter för både ledningen, den operativa verksamheten och för administrationen. Närvarande var prorektorer, forskningsdirektören, flera prodekaner, samt även forskare, forskningsrådgivare, bibliotekschef och representanter för Kristianias kommunikationsavdelning.

Sessionerna genomfördes i aktiv och informell dialog med stöd av förhandsmaterial. En ordförande och sekreterare utsågs för varje session med förberedda relevanta frågeställningar som agenda. Både den fysiska och den virtuella miljön möjliggjorde ett aktivt deltagande.

Utvärdering

Erfarenheten av samarbetet som helhet var mycket positiv och givande. Framförallt sågs det informella och diskuterande arbetssättet i relativt små grupper (ca 10 personer per session) som en styrka.

Det valda temat var relevant för bägge högskolor och väckte intressanta diskussioner. Vikten av att stöda forskarna i att aktivt kommunicera sina forskningsresultat lyftes fram som en väsentlig komponent i säkerställandet av forskningens genomslagskraft. Behovet av ledarskapsutbildning för att framgångsrikt förbereda både omfattande finansieringsansökningar och att disseminera projektens resultat diskuterades. Bägge högskolor konstaterade att Covid-19 pandemin hade negativa effekter på högskolans FUI-verksamhet, särskilt i form av fördröjda projekt. En annan identifierad gemensam utmaning var att projektverksamheten saknar långsiktighet p.g.a. dess beroende av extern finansiering. Att vara geografiskt placerad i huvudstaden är en styrka också för FUI-verksamheten enligt bägge högskolor.

Lagring av forskningsdata, forskningens integration i utbildningen (som en aspekt av FUI-verksamhetens genomslagskraft) och belönings- och incitamentmodeller för forskare diskuterades också. Skillnaderna mellan och de relativa styrkorna i högskolornas projektadministration gav goda idéer för vidareutveckling för bägge parter.

Bägge parter upplevde workshopparna så positiva, att motsvarande workshoppar för utbildningsområdet planeras för 2023 i Arcada. Den enda utmaningen med workshopparna var att hålla tidtabellerna, då det fanns så mycket att diskutera. Målet var att utbyta goda praktiker mellan organisationerna och identifiera lösningsalternativ för både gemensamma och lokala utmaningar, och det uppnåddes väl. En klar styrka var att organisationerna var bekanta med varandra från förut.

God praxis på Arcada

• Strategisk satsning på Norden som stöder även den internationella FUI-verksamheten
• Utveckling av FUI-verksamhetens genomslagskraft via aktivt uppgörande av partnerskapsavtal med centrala samarbetsaktörer
• Tvärvetenskapligt upplagda akademier, i syfte att skapa FUI-verksamhet som utvecklar utbildningen gränsöverskridande och tvärfackligt.
• Aktiv användning av projekthanteringsverktyget Thinking Portfolio, även om ytterligare implementering är nödvändigt.

God praxis i samarbetsorganisationen

• Eftersträvan att medverka i projektkonsortier med partners som är ”bättre.”
• Aktivt individuellt stöd för forskare: forskningskommunikation, fackliga mötesplatser, workshops, kompetensutveckling.
• Ledarskapsutbildning erbjuds brett för projektledare.
• Ingående processer och anvisningar under FUI-projektens planeringsfas.
• Volymen på administrativ stödpersonal för FUI-projekten.

God praxis i samarbetsorganisationen som redan tillämpas i högskolan

• Arcadas nya projekthanteringsdirektiv definierar tydliga projektadministrativa rutiner.
• En person har tillsatts på kommunikationsavdelningen från början av 2023 för att utveckla högskolans forskningskommunikation.
• En forskningspolicy med tillhörande vägkarta har utarbetats och introduceras i organisationen 2023.
• Månatliga forskningsworkshops återupptogs våren 2023.

Auditeringsgruppens kommentarer

Auditeringsgruppen kommenterar kort avsnittet kollegialt lärande. Temat Arcada hade valt för den kollegiala lärandeprocessen var FUI-processer. Det valda temat var uppdelat i två delar: dels att säkerställandet att ansökningar om extern FUI-finansiering håller så hög kvalitet som möjligt och dels maximering av FUI-projektens genomslagskraft (impact) i hemlandet och i Norden. Temat utvidgades till att inkludera forskningskommunikation, forskningssamarbeten och ledning. Som partner för det här arbetet hade Arcada valt Høyskolen Kristiania i Norge, vilket är väl i linje med Arcadas strategi och profilering med nordiska samarbeten.

Planeringen skedde gemensamt och genomfördes med ett brett deltagande från båda parter. Metoden som valdes för genomförande var workshoppar i Oslo under två dagar med deltagare från Arcada både på plats och deltagande via länk. Erfarenhetsutbytet blev uppskattat och metoden med diskussioner i små grupper uppgavs fungera väl. God praxis identifierades hos Arcada och samarbetspartnern, och bör ge stöd för utveckling framöver. Både likheter och olikheter lyftes fram på ett relevant sätt i självvärderingen vilket ger intrycket av ett givande kollegialt lärande hos båda parter.

Beskrivningen av processen ger auditeringsgruppen ett positivt intryck av en ömsesidig och nyttigt kollegial lärandeprocesess. Det fanns sedan tidigare samarbete med Høyskolen Kristiania inom utbildning och FUI, som nu förstärkts genom ett strategiskt samarbetsavtal. Nya workshops planeras tillsammans för kollegialt lärande inom utbildningsområdet, vilket ses som ett gott betyg av auditeringsgruppen.

Bilaga 1. Utvärderingskriterier för nivån god

Utvärderingsområde 1: En kompetensskapande högskola

1.2 Planering av utbildning

Utbildningarna planeras så att de har tydligt definierade lärandemål. I planeringen säkerställs utbildningsutbudets koppling till högskolans strategi, utbildningens relevans i arbetslivet, internationalisering och behov av kontinuerligt lärande. För examinas del säkerställs att de ligger på rätt nivå i den Nationella referensramen för examina och övriga samlade kompetenser. Utbildningen planeras så att undervisningsmetoderna, bedömningen av lärande och lärmiljöerna stöder uppnåendet av lärandemålen. Studerande och externa intressenter medverkar på ett ändamålsenligt sätt i planeringen av utbildningen. Forsknings-, utvecklings-och innovationsverksamheten samt den konstnärliga verksamheten har integrerats i utbildningen så att den forskningsbaserade informationen kopplas på ett ändamålsenligt sätt till utbildningen. De studerandes arbetsmängder fastställs enligt principerna för ECTS-systemet (European Credit Transfer and Accumulation System). Högskolan har systematiska förfaranden för godkännandet av planer för utbildningshelheter.

1.2 Genomförande av utbildning

Högskolan tillämpar regler och bestämmelser som berör antagning av studerande, erkännande av kompetenser, studietakt och avläggande av examina på ett systematiskt och öppet sätt. Utbildningen genomförs på ett sätt som stöder målinriktat lärande och de studerandes aktiva engagemang i den egna lärprocessen. Den studerande får återkoppling på sitt lärande som stöder uppnåendet av lärandemålen. Metoderna för genomförandet av utbildningen stöder en smidig studiegång samt den studerandes utexaminering och integrering i arbetslivet. De studerandes välbefinnande och likabehandling främjas under hela den studerandes studieväg. Högskolan ser till att det finns tillräckliga resurser, handledning och övriga tjänster som främjar studierna och stöder lärandet.

1.3 Utvärdering och utveckling av utbildning

Högskolan samlar in och använder systematiskt responsinformation om de studerandes behov, genomförandet av studierna och studiegången för att utveckla utbildningen. Studerande får återkoppling på sin respons det vill säga information om åtgärderna som vidtagits på basis av studeranderesponsen på ett ändamålsenligt sätt. Högskolan följer upp och utvärderar regelbundet utbildningarna för att säkerställa att de är aktuella i relation till de senaste forskningsrönen samt de föränderliga behoven i samhället och arbetslivet. I utbildningsverksamheten säkerställs möjligheter till kontinuerligt lärande. I utbildningarna analyseras hur väl de uppställda lärandemålen uppnås. Respons-och utvärderingsinformation

används systematiskt i utvecklingen av utbildningen. Behoven hos personal och de studerande beaktas i utvecklingen av stödtjänsterna.

Högskolans exempel på framgångsrika utvecklingsåtgärder

Högskolan kan ge exempel på framgångsrika åtgärder den vidtagit för att utveckla verksamheten.

Utvärderingsområde 2: En nyskapande högskola med genomslagskraft

2.1 Ledning av samverkan och genomslagskraft i samhället

Högskolan utvecklar samverkan och verksamhetens genomslagskraft i samhället, som stöds av ledningssystemet. Högskolan har fastställt mål för samverkan med samhället och metoderna för att uppnå målen. Information från högskolans omvärldsanalys används i inriktningen av verksamheten. Högskolan säkerställer genom ändamålsenliga rutiner att samverkan med samhället stöder genomförandet av helhetsstrategin.

2.2 Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet samt konstnärlig verksamhet med genomslagskraft

Högskolans forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet och konstnärliga verksamhet bidrar till samhällsförnyelse. Mål för forsknings-, utvecklings-och innovationsverksamhetens samt den konstnärliga verksamhetens genomslagskraft har fastställts. Högskolan samlar in ändamålsenlig information om forsknings-, utvecklings-och innovationsverksamhetens samt den konstnärliga verksamhetens genomslagskraft och informationen används i verksamhetsutvecklingen. Högskolan har systematiska rutiner för att säkerställa god vetenskaplig praxis. Högskolan främjar öppen vetenskap.

2.3 Verksamhetskultur som främjar nyskapande

Högskolans verksamhetskultur uppmuntrar till experimenterande tillsammans med samarbetspartners och stärker förutsättningarna för en kreativ miljö. Högskolan söker sig till aktiviteter med intressenterna som möjliggör nyskapande och utveckling. Högskolan har välfungerande sätt att tillvarata personalens och studerandes kunnande och att stöda deras nätverkande. Högskolan har målinriktat samarbete med sina alumner och använder alumner i högskolans utvecklingsarbete. Högskolans samarbete med nationella och internationella nätverk stöder verksamhetsutvecklingen. Högskolan har fungerande rutiner för att hantera intressentrelationer och samarbetsnätverk samt för att förnya dessa.

Högskolans exempel på framgångsrika utvecklingsåtgärder

Högskolan kan ge exempel på framgångsrika åtgärder den vidtagit för att utveckla

verksamheten.

Utvärderingsområde 3: En utvecklingsorienterad och välmående högskola

3.1 Kvalitetssystemets användning i strategisk ledning

Kvalitetssystemets grundprinciper, mål och ansvarsfördelning utgör högskolans kvalitetspolicy som är offentlig. Kvalitetspolicyn utgör en grund för kvalitetsarbetet. Den information som kvalitetssystemet genererar används i ledningen av högskolan. Systemet stöder högskolans profil, uppnåendet av målen för de grundläggande uppgifterna och genomförandet av strategin. Högskolan säkerställer att dess personal ser kopplingen mellan eget arbete och högskolans mål.

3.2 Stöd till personalens kompetensutveckling och välbefinnande

Högskolan har fungerande rutiner för att identifiera behov av kompetensutveckling hos personalen och att stöda personalens kompetensutveckling. Högskolan har transparenta förfaranden för rekrytering av personal. Högskolan har systematiska rutiner för att stöda personalens välbefinnande, jämställdhet och likabehandling.

3.3 Kvalitetssystemets funktion och utveckling

Högskolan har ett välfungerande kvalitetssystem som omfattar dess grundläggande uppgifter. Högskolan kan identifiera sina utvecklingsbehov och målinriktat utveckla sin verksamhet med stöd av systemet. Högskolan kan påvisa att kvalitetssystemet är välfungerande och effektivt vad gäller utvecklingen av de grundläggande uppgifterna. Systemet utvecklas systematiskt.

Högskolans exempel på framgångsrika utvecklingsåtgärder

Högskolan kan ge exempel på framgångsrika åtgärder den vidtagit för att utveckla verksamheten.