KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

# CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Författare **Mervi Vidgrén, Perttu Jämsén, Rico Martikainen, Marjaana Mäkelä, Kirsi Mustonen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Centria-ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Leena Saari**

Publikationsår **2023**, NCU:s publikation **14:2023**
Språk **Finska**
ISBN **978-952-206-792-0 pdf**

# Centria-ammattikorkeakoulun auditointi

# Tiivistelmä

## Julkaisun nimi

Centria-ammattikorkeakoulun auditointi

## Tekijät

Mervi Vidgrén, Perttu Jämsén, Rico Martikainen, Marjaana Mäkelä,
Kirsi Mustonen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Centria-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti
(toim.) Leena Saari

## Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Centria-ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 26.5.2023.

Laatuleima on voimassa 26.5.2029 asti.

## 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 – Centria-ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Koulutusvienti

## Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Tiedolla johtaminen

Kumppani: Metropolia Ammattikorkeakoulu

## Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

**Vahvuudet**

- Centria-ammattikorkeakoulussa tutkintokoulutuksen, jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan suunnittelu ja toteutus on integroitu vahvasti sidosryhmäyhteistyöhön. Monipuolinen sidosryhmäyhteistyö tukee tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen suunnittelua ja kehittämistä.

- Centria-ammattikorkeakoulu ennakoi kansallisen ja alueellisen toimintaympäristön muutoksia ja vaikuttaa aktiivisesti aluekehitykseen.
- Centria-ammattikorkeakoulussa on henkilöstön osaamisen kehittämiselle vahva tuki ja henkilöstö on työstään innostunutta.
- Centria-ammattikorkeakoulussa monikulttuurisuus on luonteva osa korkeakouluyhteisön toimintakulttuuria. Tämä tukee myös kansainvälistymistä ja koulutusvientiä.

**Kehittämissuositukset**

- Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle (AHOT) sekä työn opinnollistamiseen olisi tärkeä luoda selkeät linjaukset ja toimintaohjeet.
- Centria-ammattikorkeakoulun vahvaan aluekehitysrooliin liittyy yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen. Centrian tulisi määritellä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden käsitteet ja tavoitteet nykyistä selkeämmin. Lisäksi suositellaan ottamaan käyttöön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointikehikko.
- Centria-ammattikorkeakoulun tulisi selkiyttää useiden eri strategisten toimenpideohjelmien keskinäistä suhdetta. Tämä tukisi strategista johtamista ja selkeyttäisi henkilöstön operatiivisia laatuvastuita.
- Koulutusviennin käsite tulisi määritellä yhdenmukaisesti osana kansainvälistymistä, tulkita sitä samoin koko korkeakoulussa ja viestiä siitä korkeakoulutasoisesti.

# Sammandrag

## Publikationens namn

Centria-ammattikorkeakoulun auditointi (Auditering av Centria-ammattikorkeakoulu)

## Författare

Mervi Vidgrén, Perttu Jämsén, Rico Martikainen, Marjaana Mäkelä, Kirsi Mustonen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Leena Saari (red.) Centrias självvärdering.

## Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditering av Centria-ammattikorkeakoulu godkändes den 26 maj 2023.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 26 maj 2029.

## 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 Centria-ammattikorkeakoulu valde

Utbildningexport

## Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Kunskapsbaserad ledning

Partner: Metropolia Ammattikorkeakoulu

## Centrala styrkor och rekommendationer

**Styrkor**

- Centria har starkt integrerat samarbetet med intressentgrupper i planering och genomförande av examensutbildning, kontinuerligt lärande och FUI-verksamhet. Det mångsidiga samarbetet med intressentgrupper stöder planeringen och utvecklingen av

examensutbildningen och det kontinuerliga lärandet.
- Centria förutser förändringar i den nationella och regionala verksamhetsmiljön och påverkar aktivt den regionala utvecklingen.
- Vid Centria är stödet för utveckling av personalens kompetens starkt och personalen är engagerad i sitt arbete.
- Vid Centria är kulturell mångfald en naturlig del av högskolegemenskapens verksamhetskultur. Detta stärker också internationaliseringen och utbildningsexporten.

**Rekommendationer**

- Det är viktigt att skapa tydliga riktlinjer och anvisningar för identifiering och erkännande av tidigare förvärvad kompetens och godkännande av kunskaper från arbete.
- Till Centrias starka roll inom regionutvecklingen hör att mäta den samhälleliga genomslagskraften. Centria borde tydligare definiera begreppen och målen för växelverkan och genomslag i samhället. Dessutom rekommenderas att Centria tar i bruk en utvärderingsram för samhällelig genomslagskraft.
- Centria bör förtydliga förhållandet mellan flera olika strategiska åtgärdsprogram. Detta stöder den strategiska ledningen och förtydligar personalens operativa kvalitetsansvar.
- Begreppet utbildningsexport bör definieras enhetligt som en del av internationaliseringen, tolkas på samma sätt i hela högskolan och kommuniceras på högskolenivå.

# Abstract

## Title of publication

Centria-ammattikorkeakoulun auditointi (Audit of Centria University of Applied Sciences)

## Authors

Mervi Vidgrén, Perttu Jämsén, Rico Martikainen, Marjaana Mäkelä, Kirsi Mustonen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Leena Saari (ed.) Self-assessment of Centria.

## The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The audit of Centria University of Applied Sciences has been passed on May 26, 2023.

The Quality Label is valid until until May 26, 2029.

## The audit team’s evaluation of the 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 Centria University of Applied Sciences

Education Export

## Theme and partner for benchlearning

Theme: Knowledge-based management

Partner: Metropolia University of Applied Sciences

## Key strengths and recommendations

**Strengths**

- At Centria University of Applied Sciences, the planning and implementation of degree education, continuous learning and RDI activities are strongly integrated into stakeholder cooperation. Versatile stakeholder cooperation supports the planning and development of

degree education and continuous learning.
- Centria University of Applied Sciences anticipates changes in the national and regional operating environment and actively influences regional development.
- Centria University of Applied Sciences provides strong support for the personnel’s competence development, and the personnel are enthusiastic about their work.
- Multiculturalism is a natural part of the UAS community’s operating culture at Centria University of Applied Sciences. This also supports internationalisation and education export.

**Recommendations**

- Clear policies and procedures should be created for the identification and recognition of prior learning and providing credits for work experience.
- Measuring societal impact is part of Centria University of Applied Sciences' strong role in regional development. Centria should define the concepts and objectives of societal interaction and impact more clearly than at present. The introduction of a framework for evaluating societal impact is also recommended.
- Centria University of Applied Sciences should clarify the relationship between several different strategic plans of action. This would support strategic management and clarify the personnel's operational responsibilities relating to quality.
- A uniform definition should be formulated for the concept of education export as part of internationalisation, it should be interpreted consistently across the UAS at large, and it should be communicated about at the UAS level.

# Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toiminta perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen ja vaikuttavan tiedon tuottamiseen koulutuksen kehittämiseksi.

Auditointimallin tehtävänä on

- arvioida, vastaako korkeakoulun laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita,
- arvioida, tuottaako laatujärjestelmä strategian toteuttamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin sekä
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

# Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- Rehtori **Mervi Vidgrén**, Savonia-ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
- Asiantuntija **Perttu Jämsén**, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (varapuheenjohtaja)
- Opiskelija **Rico Martikanen**, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
- Yliopettaja **Marjaana Mäkelä**, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat arviointiasiantuntijat **Kirsi Mustonen** ja **Sanna Vahtivuori-Hänninen** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 14.-15.2.2023. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

| | |
|---|---|
| Sopimusneuvottelu | 11.5.2021 ja täsmennys 16.2.2022 |
| Auditointiryhmän nimeäminen | 26.8.2022 |
| Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen | 14.11.2022 |
| Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa | 19.1.2023 |
| Auditointivierailu | 14.-15.2.2023 |
| Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta | 26.5.2023 |
| Raportin julkaiseminen | 26.5.2023 |
| Julkistamisseminaari | 5.6.2023 |
| Kehittämistyön seuranta | 2026 |

# Arviointikriteerit

Arviointialueet I–III arvioitiin kokonaisuuksina käyttäen tasoja *erinomainen, hyvä, riittämätön*.

*Erinomainen* taso edellyttää näyttöä pitkäjänteisestä ja tuloksellisesta kehittämistyöstä. Lisäksi kehittämistoimet tuottavat erityistä lisäarvoa korkeakoululle, sidosryhmille tai molemmille. Korkeakoulu osoittaa vakuuttavia esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

*Hyvän* tason kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä 1.

*Riittämätön* taso tarkoittaa, että korkeakoululta puuttuvat arviointialueessa (I–III) kokonaan tai keskeisiltä osin systemaattiset, toimivat ja osallistavat menettelytavat eikä laadunhallinnan vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ole selkeää näyttöä.

Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla *hyvä*, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

# Korkeakoulun organisaatio ja strategia

## Centria-ammattikorkeakoulu

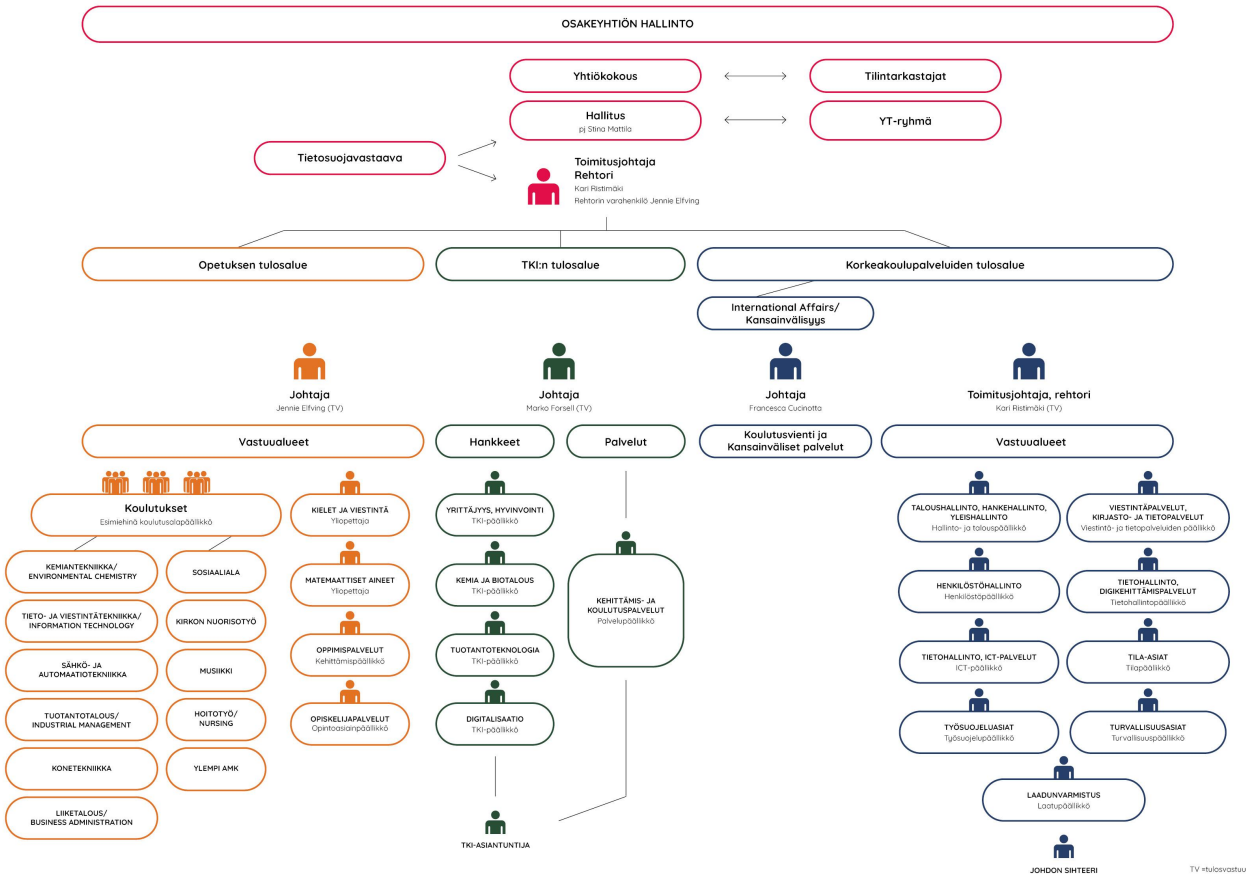
Centria-ammattikorkeakoulu on monialainen ja poikkitieteellisyyttä korostava oppimis- ja kehittämisorganisaatio. Ammattikorkeakoulu toimii kolmen maakunnan (Keski-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa) alueella. Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n osakkaita ovat Kokkolan kaupunki, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, Ylivieskan kaupunki, Pietarsaaren kaupunki, Pohjanmaan kauppakamari, Keski-Pohjanmaan konservatorion kannatusyhdistys ry, Raudaskylän Kristillinen Opisto ry ja Keski-Pohjanmaan yrittäjät ry.

Ammattikorkeakoulu tarjoaa toimilupansa mukaisesti tekniikan, liiketalouden, humanistisen ja kulttuurialan sekä sosiaali- ja terveysalan koulutusta. Tiivis opiskelijayhteisö ja nykyaikaiset oppimisympäristöt luovat viihtyisät puitteet opiskelulle Centriassa. Centriassa opiskelee noin 4000 opiskelijaa (2022) kolmella kampuksella, jotka sijaitsevat Kokkolassa, Pietarsaaressa ja Ylivieskassa. Centria tarjoaa eri alojen koulutuksia suomeksi ja englanniksi, ja tästä syystä opiskelijamme tulevat ympäri Suomea ja maailmaa.

## Organisaatio

Centrian ylintä päätösvaltaa käyttää osakeyhtiön yhtiökokous, joka valitsee hallituksen jäsenet. Hallitus vastaa siitä, että Centrian hallinto ja toiminta on järjestetty asianmukaisesti. Centria-ammattikorkeakoulu Oy:llä on toimitusjohtaja, joka hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa osakeyhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Toimitusjohtajana toimii ammattikorkeakoulun rehtori. Ammattikorkeakoulun organisaatio muodostuu tulosalueista, joita ovat Opetus, TKI ja Korkeakoulupalvelut.

Tietoa Centrian organisaatiosta löytyy kotisivuilta.




Kuva 1. Centrian organisaatio

## Centrian strategia

Centrian strategia 2021-24(30) perustuu tulevaisuutta kuvaaviin tavoitetiloihin, joihin edetään strategiakauden aikana. Nämä tavoitetilat osoittavat selkeästi kaikille centrialaisille keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Tavoitetiloja on kolme:

Centria Experience/Toimintatapa

Centria Education/Oppimisratkaisut

Centria Extended/Verkostot ja kumppanuudet

Tavoitetilojen lisäksi Centrian strategia sisältää kolme kärkihanketta: Kansainvälisyyden vahvistaminen, henkilöstön hyvinvointi menestystekijänä sekä kohtaamisten ja yhdessä löytämisen mahdollistaminen.

# 1 Osaamista luova korkeakoulu

## - Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä.

## Arviointialue I on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

**Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

**Vahvuudet**

- Centria-ammattikorkeakoulussa tutkintokoulutuksen, jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan suunnittelu ja toteutus on integroitu vahvasti sidosryhmäyhteistyöhön. Monipuolinen sidosryhmäyhteistyö tukee tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen suunnittelua ja kehittämistä.
- Centrian kansainvälinen ja monikulttuurinen toimintaympäristö tuo merkittävää lisäarvoa henkilöstölle ja opiskelijoille sekä mahdollistaa osaamispohjan vahvistamisen korkeakoulun toiminta-alueella.
- Centrian opettajat ja muu henkilöstö ovat sitoutuneita ja asiantuntevia. Koulutuksen suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen on yhteisöllistä ja opiskelijakeskeistä.

**Kehittämissuositukset**

- Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle sekä työn opinnollistamiseen olisi tärkeää luoda selkeät linjaukset ja toimintaohjeet.
- Koulutusten lähi-, verkko- ja hybriditoteutusten periaatteiden ohjeistus ja arviointikäytänteiden yhtenevyys olisi tärkeää varmistaa kaikilla koulutusaloilla.
- Opiskelijapalauteprosessin läpinäkyvyyteen olisi tärkeää kiinnittää huomiota. Palautteen keräämisen käytäntöihin suositellaan tarjottavan nykyistä enemmän vaihtoehtoja. Myös opiskelijoille annettavaa vastapalautetta tulisi lisätä ja systematisoida.
- Kulttuurienvälisen viestinnän ja osaamisen koulutusta suositellaan tarjottavan nykyistä enemmän henkilöstölle, opiskelijoille ja ulkoisille sidosryhmille, jotta kansainvälistymisen myönteiset vaikutukset toteutuvat koko korkeakoulussa.

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Högskolans självvärdering

## Koulutustarjonta suunnitellaan palvelemaan alueen työ- ja elinkeinoelämää

Centria järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta tekniikan, liiketalouden, humanistisen ja kulttuurialan sekä sosiaali- ja terveysalan koulutusta. Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi Centrialla on jatkuvan oppimisen tarjontaa työikäisille opiskelijoille. Jatkuvan oppimisen koulutustarjonta sisältää mm. Averkon verkko-opinnot, avoimen ammattikorkeakoulun opinnot, polku- ja väyläopinnot, muunto- ja erikoistumiskoulutuksia, työvoima-, täydennys- ja yrityskohtaisia koulutuksia.

Koulutuksen suunnittelussa Centria tekee aktiivisesti yhteistyötä Opetus- ja kulttuuriministeriön, alueen työ- ja elinkeinoelämän, maakuntaliittojen, kauppakamareiden ja alueen elinkeino- ja kehitysyhtiöiden sekä yritysjärjestöjen kanssa, jotta se pystyy vastaamaan alueen osaamistarpeeseen jo tulevaa ennakoiden. Centrian vahvuus on kyky vastata nopeasti alueelta nouseviin osaamistarpeisiin tutkintokoulutuksen lisäksi tarjoamalla erikoistumis- ja muuntokoulutusta, jolla alueelle voidaan kouluttaa ketterästi osaavaa työvoimaa juuri alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin. Alueen teollisuudesta nousseen tarpeen perusteella Centria haki konetekniikan koulutuksen lisäämistä sen tekniikan ammattikorkeakoulututkintoon ja konetekniikan insinöörin koulutus käynnistyi uudelleen syksyllä 2020. Syksyllä 2022 käynnistyi akkutekniikan muuntokoulutus vastaamaan alueen kasvavan akkuteollisuuden osaamistarpeisiin. Alueellisesti akkuteollisuuden koulutusten kehittämisessä tehdään yhteistyötä mm. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän ja Kokkolan Yliopistokeskus Chydeniuksen kanssa.

Yhteistyötä alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa hyödynnetään mm. opetussuunnitelmatyössä ja sisältöjen kehittämisessä. Osassa koulutusaloja on koottu neuvottelukunnat elinkeinoelämän keskeisistä toimijoista ja osassa koulutusaloja käydään muulla tavoin vuoropuhelua alueen organisaatioiden kanssa. Vuoropuhelua alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa on tiivistetty syksystä 2022 alkaen perustamalla työ- ja urapalvelut. Työelämäpalautetta saadaan myös opiskelijoiden tehdessä harjoitteluja alueen organisaatioissa ja niihin toimeksiantona tehtävien opinnäytetöiden yhteydessä. Vaikka työelämäyhteistyö on tiivistä, itsearvioinnin yhteydessä opettajat tunnistivat tarpeen edelleen systematisoida työelämäkontaktien hallintaa ja hyödyntämistä opetuksessa, kontaktien usein perustuessa opettajien henkilökohtaisiin verkostoihin.

## Opiskelijan joustavat opiskelupolut

Koulutuksen suunnittelussa vahvana näkökulmana on kasvattaa opiskelijan osaamista, ammattitaitoa, monialaisuutta sekä kansainvälisyystaitoja, mitkä palvelevat alueen työelämän tarpeita. Oppimisratkaisuja suunniteltaessa halutaan tukea yksilöllisten opintopolkujen

toteutuminen. Opiskelijalle tarjotaan joustavia tapoja suunnitella omaan opiskeluun sopiva vaihtoehto päivä- ja monimuotototeutuksista. Hakijamäärät monimuotototeutuksiin ovat kasvaneet voimakkaasti ja Centrialla on kehitetty monimuotototeutuksia sekä verkkopedagogiikkaa ketterien kokeiluiden kautta mm. saavutettavampaan muotoon.

Opetusta kehitetään kohti HyFlex -opetusta siinä muodossa ja laajuudessa, minkä opettajamme kussakin toteutuksessa kokevat parhaaksi. HyFlex-mallisella opintojaksolla opiskelija voi valita, osallistuuko hän lähiopetukseen, opetukseen verkossa samanaikaisesti tai opetukseen verkossa eriaikaisesti. Itsearvioinnissa erilaiset opiskeluvaihtoehdot tunnistettiin myös vaativan opettajalta jatkuvaa osaamisen kehittämistä, kun siirrytään toimimaan entistä enemmän digitaalisissa ympäristöissä. Pedagogisen ja digipedagogisen osaamisen kehittämistä tuetaankin digikehittämispalveluiden ja digipedakehittäjät ryhmän toimesta, jotka antavat tukea ja neuvoja opettajille digitaalisen opetuksen toteuttamisessa.

## Osaamisperusteisuus opintojen suunnittelun lähtökohtana

Centria otti uudistetut, entistä vahvemmin osaamisperusteiset, opetussuunnitelmat käyttöön syksyllä 2022. Uudet opetussuunnitelmat rakentuvat työelämärelevanteista osaamisalueista, osaamisalueet/jaksot sisältävät opiskelijalähtöiset osaamistavoitteet, joille on määritelty monipuoliset ja selkeät arviointikriteerit. Opetussuunnitelmat rakentuvat ydinosaamista kasvattavista ja profiloivista opinnoista, jotka koostuvat 10-20 opintopisteen moduuleista eli osaamiskokonaisuuksista. Moduulien avulla opiskelija suunnittelee mitä osaamista opinnoissa syventää ja laajentaa. Osaamistavoitteet kertovat opiskelijalle minkälaista osaamista häneltä edellytetään, sekä auttavat häntä arvioimaan omaa oppimistaan. Työelämälle osaamistavoitteet konkretisoivat korkeakoulututkinnon suorittaneiden osaamista ja valmiuksia erilaisiin työtehtäviin.

Opetussuunnitelmia laadittaessa huomioidaan ammattikorkeakoulututkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssit sekä Centrian itsensä määrittämät yleiset, työelämätaitoja vahvistavat kompetenssit. Kompetensseja ovat viestintä-, vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot, itsensä johtamisen taidot, ajattelun- ja kokonaisuuksien hallintataidot, jatkuvan oppimisen taidot sekä kestävän kehityksen taidot ja kansainvälisyysosaaminen. EQF- ja NQF-luokitukset ohjaavat koulutusten suunnittelua opinnoissa tavoiteltavan osaamisen osalta. Opintojaksojen suorittamisen työmäärässä hyödynnetään ECTS- ohjeistusta ja työmäärän arvioinnissa hyödynnetään opiskelijoilta saatavaa palautetta.

Vuonna 2021 Centrialla tehtiin suuri uudistus siirtymällä käyttämään verkko-oppimisympäristö Itslearningiä tukemaan paremman digitaalisen pedagogiikan toteuttamista. Itslearning tukee mm. opintojakson suunnittelua, toteutusta ja arviointia osaamisperusteisesti.

Kaikissa tutkintokoulutuksissa on kansainvälisyyspolku, joka mahdollistaa kaikkien opiskelijoiden kansainvälisyysosaamisen kehittymisen joko vaihdon tai kotikansainvälistymisen kautta. Opiskelijat suorittavat myös englanninkielisiä opintoja sekä opiskelevat kansainvälisyyttä osana opintoja. Kaikissa koulutuksissa ja tutkinto-ohjelmissa on TKI-polku, missä TKI on integroitu osaksi

opetussuunnitelmaa. Syksyllä 2022 valmistui opiskelijan TKI-polkuopas tukemaan opetuksen ja TKI:n integraatiota.

| Vahvuudet | Kehittämiskohteet |
| --- | --- |
| Koulutusten suunnittelussa vahva kytkentä strategian toteutukseen opetuksen strategisen toimintaohjelman kautta | Opetussuunnitelmien osaamisperusteisuuden vahvistaminen ja tasalaatuistaminen OPS-uudistuksen jälkeen tavoitteissa sekä arvioinnissa kaikissa koulutusohjelmissa |
| Kyvykkyys vastata alueen osaamistarpeisiin erilaisin koulutustoteutuksin | Opiskelijan TKI-polun vahvistaminen ja opiskelijoiden osallistaminen TKI-toimintaan |
| Kansainvälisyys vahva osa opetusta | Opettajien osaaminen ja työn hallinta monimuotoisissa opetusympäristöissä |
| | Jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan yhtenäistäminen ja kehittäminen |

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Auditeringsgruppens bedömning

Centria-ammattikorkeakoulun strategia tukee koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tehtäviä valintoja esimerkiksi painopisteiksi valittujen kansainvälisyyden ja työelämäläheisyyden avulla. Auditointihaastattelujen perusteella koulutustarjonnan suunnittelussa huomioidaan korkeakoulun strategiset linjaukset.

**Monipuolinen sidosryhmäyhteistyö tukee koulutuksen suunnittelua**

Centria tekee monipuolista yhteistyötä koulutuksen suunnittelussa alueellisten toimijoiden ja sidosryhmiensä kanssa. Koulutuksen suunnittelussa sidosryhmien näkemyksiä otetaan huomioon koulutuksen sisällöissä, osaamistavoitteissa ja osin arviointiperusteissa. Tämä toteutuu käytännössä neuvottelukuntatoimintana, hankkeissa toteutettavina opinnäytetöinä ja työelämän edustajien osallistumisena opetussuunnitelmien uudistamiseen. Sidosryhmäyhteistyö vahvistaa myös jatkuvan oppimisen kokonaisuuden kehittämistä. Tästä hyviä esimerkkejä auditointiryhmän mielestä ovat uusien koulutusten suunnittelu ja käynnistäminen yritysten kanssa todettujen tarpeiden perusteella.

**Opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia, mutta tulkintaan lisää selkeyttä**

Itsearviointiraportin mukaan koulutusten osaamistavoitteet määritellään yhteiskehittämisen menetelmin. Prosessiin on korkeakoulun ohjeistus. Opiskelijoiden työmäärä on kuvattu yhteiseurooppalaisen ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) mukaisesti. Itsearviointiraportin mukaan osaamistavoitteet vastaavat Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallisen viitekehyksen tavoitteita. Haastatteluiden mukaan viitekehyksen merkitys suunnittelutyössä ei ilmene samassa määrin kaikilla koulutusaloilla. Jatkuvan oppimisen kokonaisuuksissa vastaavuutta kansalliseen viitekehykseen tulisi edelleen selkeyttää.

Opetussuunnitelmat ovat osaamisperusteisia. Centrian intranetin ja haastatteluiden perusteella niiden hyväksymiseen on selkeä menettely. Ohjeistuksia tulkitaan kuitenkin tiimeissä osin epäyhtenäisesti. Auditointiryhmä suosittelee korkeakoulun ja koulutusalakohtaisen ohjeistuksen vahvistamista. Tämä lisäisi johdonmukaisuutta ja parantaisi opiskelijoiden tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua.

**TKI-toiminta ja tutkimus osana koulutusta**

Opetuksen ja TKI-työn integroitumista on vahvistettu opetussuunnitelmauudistuksella. Opiskelijoiden TKI-polku on mallinnettu Centria-ammattikorkeakoulun intrassa hyvin ja motivoivasti, mikä tukee opiskelijan kehittymistä oman alansa asiantuntijaksi. Opetus- ja TKI-henkilöstön haastattelujen mukaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI) on yhdistetty suunnitelmallisesti myös opiskelijoiden harjoitteluihin. Kiinteä työelämäyhteystyö ja

monipuoliset verkostot ovat auditointiryhmän mielestä merkittävä vahvuus Centrian koulutusten suunnittelussa.

Auditointiryhmä suosittelee, että tutkimukseen perustuvan tietoa hyödynnetään koulutusten suunnittelussa nykyistä vahvemmin. Tutkimusperustaisuus rakentaa hyvää opetuksen laatua ja voi lisätä sekä vastavalmistuneiden että jo pidempään työelämässä toimineiden motivaatiota jatkuvaan oppimiseen.

# 1.2 Koulutuksen toteutus

## - Högskolans självvärdering

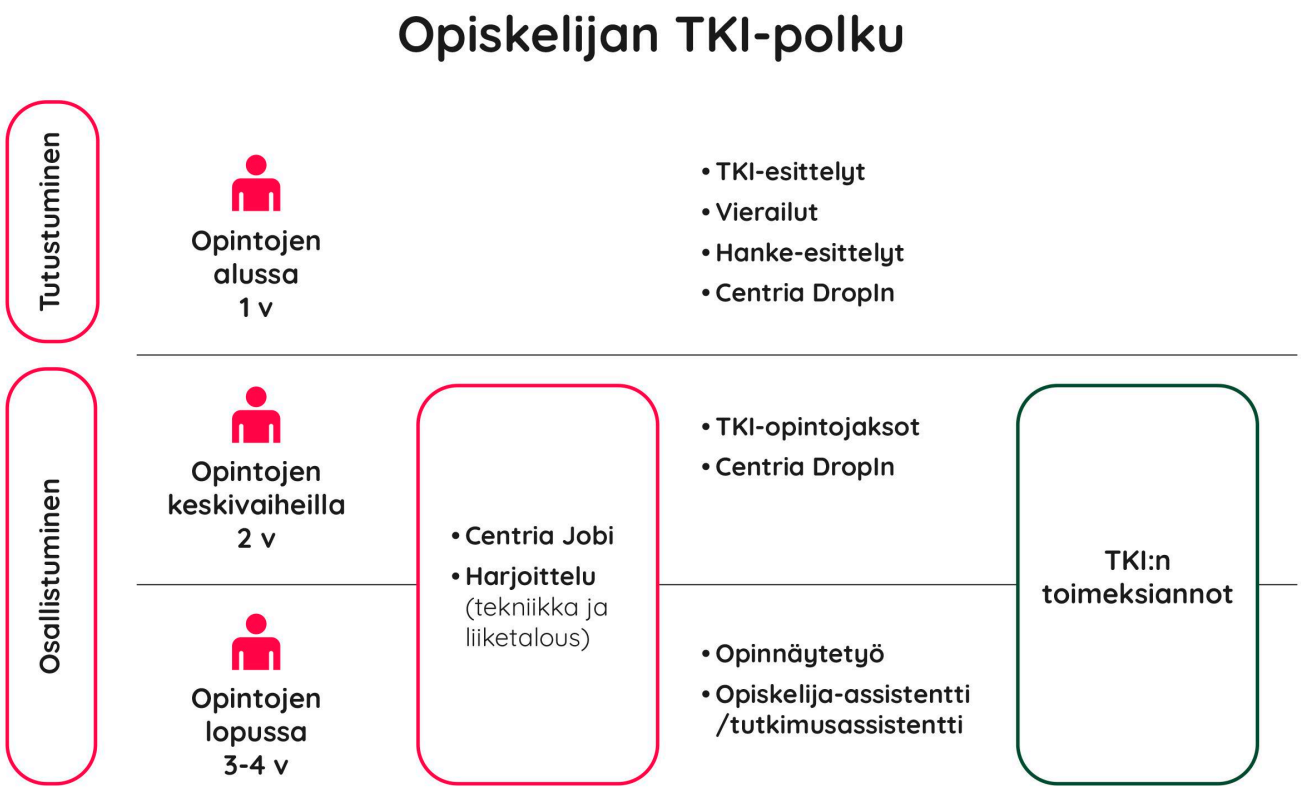
## Opinnot on rakennettu tukemaan tavoitteellista oppimista

Centria on kuvannut hakukelpoisuuden vaatimukset ja opiskelijavalinnan perusteet kotisivuilla, missä Centrialle hakeva opiskelija voi niihin tutustua. Centria noudattaa opiskelijavalinnoissaan ammattikorkeakoululain säädöksiä ja opiskelijaksi ottamisen perusteet on kuvattu Centrian tutkintosäännössä. Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi Centria tarjoaa avoimen ammattikorkeakoulun opintoja. Tutkintoon soveltuvia avoimen ammattikorkeakoulun opintojaksoja voidaan käyttää väylä- tai polkuopintoina.

Opiskelija laatii opintojen alussa suunnitelman opintojen edistämiseksi laatimalla henkilökohtaisen opintosuunnitelman HOPSin, jota päivitetään vuosittain opintojen edetessä. HOPSia laatiessa opiskelija perehtyy koulutusalansa opintosisältöihin, oppii tunnistamaan omaa osaamistaan sekä tekemään toteutussuunnitelman opintojen edistämiselle opintojen aikataulussa (n. 60 op lukuvuodessa). Centrialla on käytössä Peppi-järjestelmä, johon HOPS tallennetaan ja mistä opiskelija seuraa opintojen etenemistä. AMK ja YAMK opinnot rakentuvat ydinosaamista tuovista opinnoista ja profiloivista opinnoista. Ydinosaaminen on kaikille koulutusohjelman suorittaville, esim. tradenomiksi valmistuville, koulutuksessa kartutettavaa osaamista. Profiloivalla osaamisella opiskelija taas syventää ja suuntaa opintojen kautta kartutettavaa asiantuntijaosaamista. HOPSin laatimisessa opiskelija saa ohjausta opettajatutorilta, joka auttaa opiskelijaa tekemään suunnitelman opintojen etenemiseen sekä antaa tukea opiskelijalle tunnistaa omaa osaamista.

Centrian opetussuunnitelmat on rakennettu osaamisperusteisesti, mikä helpottaa niin opiskelijan aikaisemman hankitun osaamisen tunnistamista (AHOT), opintojen joustavaa suorittamista muiden oppilaitosten tarjonnasta, esim. Campus Onlinen kautta, sekä opintojen opinnollistamista. Syksyllä 2022 uudistettiin AHOT-ohjeistus. Uudistamisen tavoitteena on ollut selkeyttää ja yhdenmukaistaa toimintatapoja sekä samalla valmistaa tulevaisuudessa siirtymistä eAhotointiin. Itsearvioinnissa tunnistettiin tarve oppia lisää ei-formaalin osaamisen tunnistamisesta ja todentamisesta esimerkiksi näyttöjen kautta.

Työelämään kytkeytyvät opinnot ovat tärkeä osa tutkintoja. Ammattikorkeakouluopintoihin sisältyvän työelämässä tehtävän harjoittelun lisäksi opintoihin tehtävä opinnäytetyö tehdään pääsääntöisesti organisaatioiden toimeksiannoista. Työelämään kytkeytyvät opinnäytetyöt myös kartuttavat opiskelijoiden TKI osaamista opinnäytetyön ohjaajan tukemana. Centria on strategiansa mukaisesti profiloitunut TKI-toimintaan ja tämä näkyy myös opetuksessa mm. TKI-polun muodossa.




Kuva 2. Opiskelijan TKI-polku

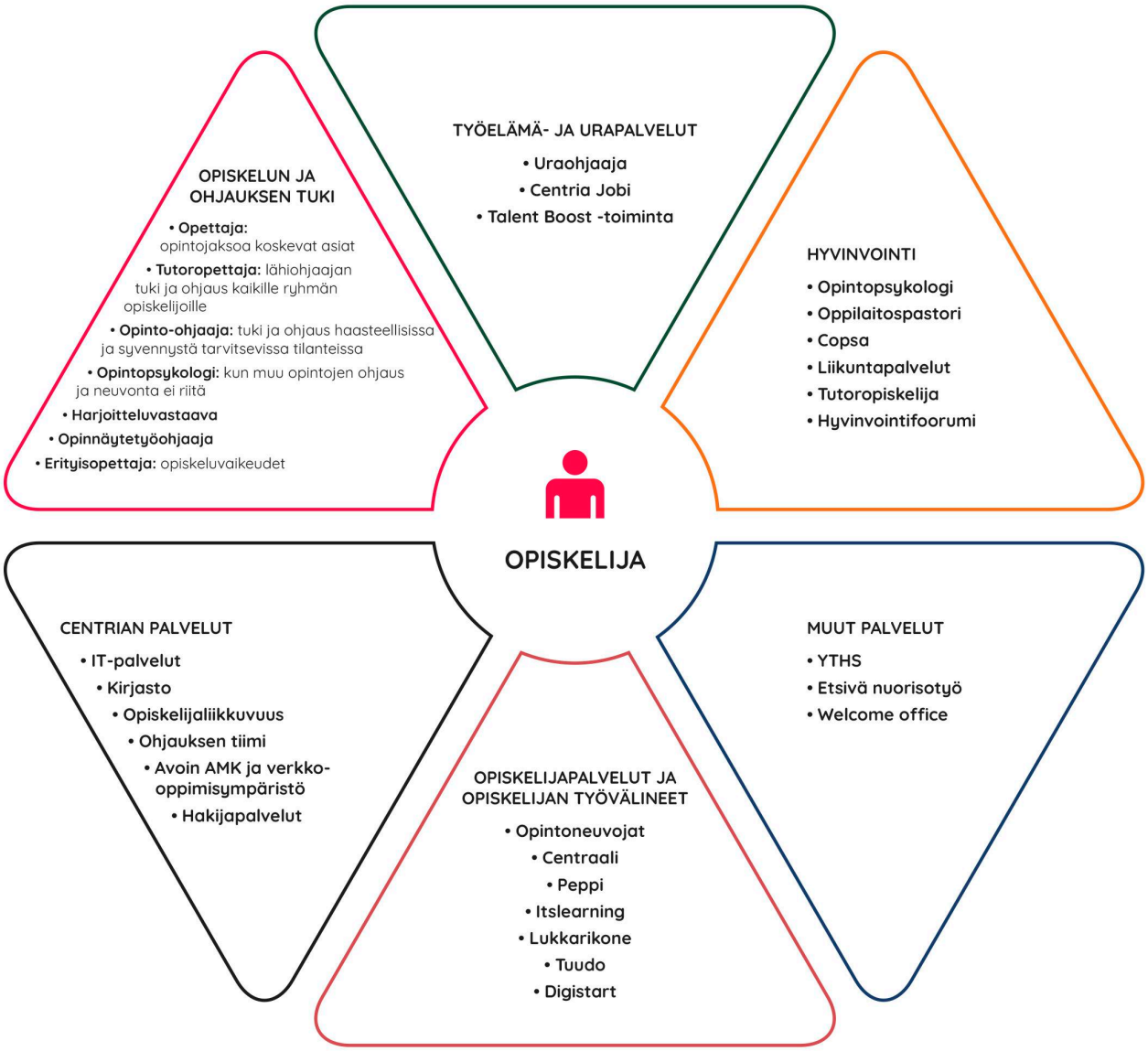
TKI:n ohella Centria profiloituu kansainvälisyyteen ja kansainvälisyysosaamisen kartuttamiseksi tarjotaan monia eri tapoja; kansainvälisyyttä tuetaan kieliopinnoissa ja koulutusalan substanssiaineiden englanninkielisillä opintojaksoilla, kokonaan englanninkielisissä koulutusohjelmissa sekä tarjoamalla mahdollisuuksia opiskelijavaihtoon. Opiskelijavaihdossa opiskelijan apuna toimii Centrian Kv-palvelut ja kehittämistä tukee Kv-työryhmä. Centrialla opiskelee opiskelijoita monista eri kansallisuuksista ja opiskelijavaihdon ja harjoittelun ohella opiskelijoilla on hyvät kotikansainvälistymismahdollisuudet omissa opinnoissa. Itsearvioinnin yhteydessä kotikansainvälisyyttä haastavana asiana nousi ulkomaalaisten opiskelijoiden integroituminen opiskelijayhteisöön erityisesti monimuoto-opetuksen lisääntyessä, jolloin arjen päivittäiset kohtaamiset ulkomaalaisten ja suomalaisten opiskelijoiden välillä kampuksella vähenevät.

Henkilöstön kansainvälistä osaamista kehitetään kv-vaihtojen muodossa. Lisäksi kampuksilla järjestetään kv-viikkoja, joissa kampuksille saapuu kansainvälisiä opettajia ja muita asiantuntijoita. Viikon tarkoituksena on vahvistaa olemassa olevia yhteistyöverkostoja.

## Centria panostaa opiskelijoiden ohjaamiseen ja hyvinvointiin

Centrialla on kehitetty pitkäjänteisesti opiskelijan ohjaus- ja neuvontapalveluita. Opiskelijalle tarjotaan tukea oppijanpolun eri vaiheissa ja erilaiset tuen ja neuvonnan palvelut on kuvattu kuvassa 3. Opiskelijan polku nähdään kehittyvänä ammatillisen kasvun prosessina, jossa opiskelija kehittää opiskelutaitojaan, työelämätaitoja ja kasvaa asiantuntijuuteen. Ammatillisen kasvun opinnot ovat osa kaikkien koulutusalojen opintoja.  Centria toteuttaa ohjausta ja

neuvontaa huomioiden opiskelijoiden yksilölliset tarpeet ja opiskelijoilla on mahdollisuus saada tukea useilta eri ammattilaisilta. Ohjausmallin mukaisesti opiskelijaa ohjaa kaikki Centrialaiset eri työrooleissa, mm. opettajatutor, opinto-ohjaaja, erityisopettaja, opintopsykologi ja uraohjaaja. Opettajatutor toimii opiskelijan lähiohjaajana ja heille on laadittu opettajatutorin muistilista tukemaan opiskelijan ohjausta. Ohjausta toteutetaan ohjaussuunnitelman mukaisesti.




Kuva 3. Ohjauksen malli ja tukikartta

Opiskelijan arjessa tärkeitä toimijoita ovat opintojaksojen opettajat, jotka toimivat vuorovaikutteisesti opiskelijoiden kanssa saaden ja antaen palautetta opintojakson etenemisestä ja oppimisesta opintojaksojen aikana niin keskusteluissa, tehtävien arvioinnin yhteydessä sekä opintojakson arvioinnissa.

Koronan jälkeen opiskelijoiden tarve hyvinvoinnin tukeen on kasvanut. Tästä tarpeesta Centriassa on määritetty huoliprosessi, josta opiskelijoiden kanssa työskentelevät saavat tietoa toimintamalleista eri tilanteisiin nähden. Opiskelijahyvinvointia tukemassa on moniammatillinen

hyvinvointifoorumi, johon kuuluu mm. opinto-ohjaajia, opintopsykologi, oppilaitospastori, opiskelijaterveydenhoito sekä opiskelijakunnan edustus. Hyvinvointifoorumissa käsitellään ajankohtaisia teemoja ja havaintoja hyvinvointiin liittyen, sekä suunnitellaan ja viestitään opiskelijoille hyvinvointia ylläpitävästä toiminnasta. Opiskelija löytää tietoa hyvinvointipalveluista mm. Centrian kotisivulta.

| Vahvuudet | Kehittämiskohteet |
| --- | --- |
| Ohjaustoimintaa on kehitetty systemaattisesti ja opiskelijalle on tarjolla monipuoliset ohjauspalvelut | Uudistetun AHOT-prosessin vakiinnuttaminen |
| Monia mahdollisuuksia vahvistaa kansainvälisyysosaaminen opinnoissa ja kampuksella | Osaamisen tunnustaminen ja tunnistaminen ei-formaalisti hankitun osaamisen osalta |
| Koulutusohjelmien monimuotototeutukset ja opetus digitaalisissa ympäristöissä mahdollistavat yksilöllisiä opintopolkuja | Ulkomaalaisten ja suomalaisten opiskelijoiden integraation vahvistaminen |
| | Jatkuvan oppimisen ohjaus |

# 1.2 Koulutuksen toteutus

## - Auditeringsgruppens bedömning

Centrian koulutuspolut on rakennettu johdonmukaisina prosesseina opiskelijavalinnasta valmistumiseen asti. Työelämäläheinen koulutus ja opiskelijoiden työllistyminen ovat koko korkeakoulun yhteisiä tavoitteita. Yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa etenkin kansainvälisten opiskelijoiden kiinnittymiseksi korkeakoulun toimialueelle tai laajemmin Suomeen on hyvä esimerkki toimivasta alueellisesta yhteistyöstä.

**Monipuoliset pedagogiset menetelmät, digipedagogiikka ja sitoutuneet opettajat vahvuutena**

Centriassa hyödynnetään opetuksen toteutuksessa monipuolisia pedagogisia menetelmiä, työtapoja ja oppimisympäristöjä. Opiskelijat antoivat näistä myönteistä palautetta. Opiskelijatyöpajoissa ja -haastatteluissa mainittiin useasti harjoittelut, erilaiset laboratorioympäristöt, simulaatiot ja tekemällä oppiminen, jotka opiskelijat kokevat motivaatiota lisäävinä ja oppimista edistävinä menetelminä.

Yksi esimerkki Centrian vahvasta opetuksen kehittämistyöstä näkyy digipedagogiikassa. Digitaalisten oppimisympäristöjen hyödyntämiseen on luotu opettajien tueksi hyviä käytäntöjä esimerkiksi digipedagogiikan vertaismentoroinnissa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan näitä malleja ja käytänteitä kannattaa edelleen vahvistaa. Opettajatyöpajojen aineistossa nousivat esiin myönteisinä asioina myös kollegiaalinen tuki ja yhteiskehittäminen, joita vahvistavat osaava esihenkilötyöskentely ja johdon tuki.

Auditointihaastatteluiden sekä opiskelija- ja opettajatyöpajojen mukaan Centrian opetushenkilöstö on asiantuntevaa ja työhönsä sitoutunutta. Opetushenkilöstöllä on vahva kehittämisen eetos, mikä mahdollistaa monipuoliset pedagogiset ratkaisut ja työtavat. Työpajojen aineistojen mukaan opiskelijat saavat oppimisestaan palautetta, mikä tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Haastatteluiden mukaan Centriassa koulutuksen toteutus tukee monin tavoin tavoitteellista oppimista ja mahdollistaa opiskelijoiden aktiivisen roolin omassa oppimisprosessissaan.

Opettajatyöpajojen mukaan yhteisopettajuudesta on hyviä kokemuksia silloin, kun työnjako on selkeä ja opintojakson suunnitteluun on riittävästi aikaa. Opettajatyöpajojen perusteella yhteisopettajuuteen ja sen käytänteisiin liittyy hajanaisuutta. Auditointiryhmä suosittelee, että yhtenevä käytäntö varmistetaan varaamalla yhteistä suunnitteluaikaa korkeakoulutasolla määritellyllä avoimella prosessilla.

**Vahvempi koordinointi opiskelijoiden yhdenvertaisen kohtelun varmistamiseksi**

Auditointihaastatteluissa havaittiin koulutusalojen välisiä eroja koulutuksen toteutukseen liittyvissä pedagogisissa valinnoissa ja käytännöissä. Pedagogiset ratkaisut tehdään tiimitasolla,

jolloin opiskelijoiden kohtelu ei ole aina yhdenvertaista. Opiskelijatyöpajojen perusteella digitaalista oppimisympäristöä (Itslearning) hyödynnetään koulutusaloilla useilla eri toimintamalleilla. Opettajat rakentavat sisältöjä oppimisympäristöön vaihtelevin periaattein, mikä opiskelijoiden mukaan aiheuttaa esimerkiksi haasteita löytää oppimateriaalia ja palauttaa tehtäviä määräajassa.

Auditointihaastatteluiden ja opettajien työpaja-aineistojen perusteella valinnat lähiopetuksen, virtuaalisen ja hybriditoteutuksen välillä tehdään ilman yhteisiä ohjeistuksia. Osaamistavoitteiden saavuttaminen yhdenvertaisesti tulisi olla mahdollista kaikissa opetuksen toteutustavoissa.

Auditointihaastatteluiden ja Centrian itsearviointiraportin perusteella erilaisten työtapojen koordinointi ja opintojaksojen eri toteutusmuodoista informointi oikea-aikaisesti opiskelijoille ovat selkeitä kehittämiskohteita. Auditointiryhmä suosittelee, että koulutusten toteutukseen liittyvä ohjeistus olisi entistä yhteneväisempi eri koulutusaloilla ja yli tiimirajojen. Koulutusjohdon rooli on keskeinen, kun laaditaan linjauksia ja tarjotaan opettajille tukea opetusmuodon valintaan. Yhteisesti sovitut periaatteet edistävät myös opiskelijoiden yhdenvertaisuutta, kun tulevat opetusjärjestelyt olisivat tiedossa opintojakson alussa.

**Kansainvälisyys koulutuksen kehittämisen voimavarana ja kehittämiskohteena**

Kansainvälisyys määritellään itsearviointiaineistossa Centrian tunnusomaiseksi toimintatavaksi. Auditointiaineiston perusteella se on korkeakoulun eri toimijoiden tunnistama selkeä vahvuus ja voimavara.

Monikulttuurisuuden myönteinen vahvistaminen ja kulttuurienvälisen viestinnän osaamisen kehittäminen ovat haastatteluiden mukaan selkeitä opetuksen kehittämiskohteita. Auditointiryhmä suositteleekin, että opettajien ja opiskelijoiden kulttuurienvälistä osaamista vahvistetaan järjestämällä monikulttuurisuuteen liittyviä koulutuksia ja jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia opettajille, opiskelijoille ja valituille sidosryhmille. Tämä hyödyttäisi esimerkiksi niitä yrityksiä, jotka ottavat vastaan Centrian harjoittelijoita useista eri kieli- ja kulttuuritaustoista. Samalla vahvistuisi itsearvioinnissa mainittu painopistealue ”kohtaamisten ja yhdessä löytämisen mahdollistaminen”.

Centriassa on paljon englanninkielistä opetusta. Auditointihaastattelujen perusteella englanninkielisen oppimateriaalin tuottamiseen kaivataan tukea. Nämä tarpeet vaihtelevat eri koulutuksissa. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajien kielitaidon vahvistamista tuetaan. Lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, että tarvittavan oppimateriaalin tuottamiseen englanniksi on tarjolla riittävästi tukea.

**Kohti toimivaa ohjausta ja tukipalveluita**

Auditointiaineiston perusteella opinto-ohjaus toimii Centriassa pääosin hyvin. Opiskelijat kokevat saavansa tukea orientointivaiheesta valmistumiseen asti. Itsearviointiraportissa esitelty SkillsCentria mahdollistaa ohjauksen ja tuen matalalla kynnyksellä. Lisäksi yhteistyö opiskelijakunta Copsan kanssa edistää ohjauksen saavutettavuutta. Etenkin HyFlex-opinnoissa on

syytä huolehtia riittävästä ja laadukkaasta ohjauksesta, jossa opettajilla ja opiskelijatuutoreilla on yhteinen toimintamalli ja yhteisesti sovitut toimintatavat. Tällöin esimerkiksi hybridiopiskelussa tarvittavat digitaidot varmistetaan kaikille opiskelukielestä ja koulutusalasta riippumatta.

Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan Centriassa opiskelijoille suunnatuin tukipalveluin. Itsearviointiraportissa esitellään ohjaukseen osallistuva monialainen asiantuntijaryhmä sekä opiskelijahyvinvoinnista vastaava hyvinvointifoorumi. Ohjaus on myös osa opettajien työtä. Periaatteena on, että kaikki centrialaiset osallistuvat ohjaukseen. Opiskelijahaastatteluiden perusteella ohjauksen monien toimijoiden vastuualueet ja ohjauksen toteutuminen käytännössä vaihtelevat. Aineiston perusteella ohjaukseen liittyvät tehtävänkuvat ja vastuut jäävät osin epäselviksi. Auditointiryhmä suosittelee, että ohjaukseen osallistuvien toimijoiden tehtävänkuvia tarkennetaan. Tämä vahvistaisi toimivaa ohjausta entisestään.

Auditoinnin lisäaineistona saadun opinnäytetyöprosessia kuvaavan dokumentin perusteella opinnäytetyön ohjaus on mallinnettu riittävällä tasolla. Plagioinnin tunnistusprosessi on ohjaajalle suunnatussa ohjeessa selkeä, mutta auditointiryhmä suosittelee, että se avattaisiin perusteellisemmin myös opiskelijan Wihi-ohjeessa.

**Työssäoppimisen suunnitelmallinen opinnollistaminen kehittämiskohteena**

Auditointihaastatteluiden perusteella opetuksen toteutuksessa hyödynnettävät työelämäyhteydet ovat monipuolisia ja Centrian koulutusten työelämärelevanssi korkea. Opiskelijat kokevat mahdollisuuden opiskella työn ohessa myönteisenä asiana, joka edistää omalle alalle kiinnittymistä.

Auditointiaineiston perusteella työn opinnollistamisprosessi ei ole yhtenäinen. Vain osa henkilöstöstä tunnisti auditointihaastatteluissa työn opinnollistamisen käsitteen. Hyvin suunniteltuna työn opinnollistaminen voisi edistää opintopolkujen joustavuutta ja opiskelijoiden valmistumista määräajassa. Samalla se tukisi korkeakoulun keskeisiä strategisia tavoitteita työllistymisen suhteen.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan suunnitelmallinen ja osaamisperusteisuuteen nojaava työn opinnollistaminen edistäisi myös merkittävästi opiskelijoiden integroitumista alueen työpaikkoihin. Auditointiryhmä suosittelee työn opinnollistamisen prosessille korkeakoulutasoisen ohjeistuksen laatimista nimettyine vastuuhenkilöineen. Tämä mahdollistaisi vielä hajanaisille työn ja opiskelun yhdistämisen käytännöille yhtenevän kehikon. Sille olisi mahdollista määritellä koulutusala- ja tutkintokohtaisen seurannan työkalut, kuten opinnollistettujen opintopisteiden määrän dokumentointi. Auditointiryhmä nostaa Centrian TalenttiTehtaan esimerkiksi hyvästä käytännöstä, josta kertyneiden kokemusten perusteella koulutusalojen yhteistä opinnollistamisen prosessia olisi mahdollista täsmentää ja laajentaa.

**Osaamisen yhdenvertainen tunnustaminen tukee yhdenvertaista arviointia**

Työssä opitun tunnistamisen kehittämistarve mainitaan Centrian Opetuksen strategisessa toimintaohjelmassa 2022–2026, johon myös itsearviointiraportissa viitataan. Osaamisen arviointi

liittyy kiinteästi aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen, mistä käytetään Centriassa käsitettä ahotointi. Opiskelijatyöpajojen perusteella opiskelijat kokevat, että nykyisellään prosessiin liittyy ennakoimattomuutta. Prosessin nimeäminen AHOT1- ja AHOT2-termein esimerkiksi Centrian intranetin opettajan ohjeessa vuodelta 2022 osoittaa, että asiaa ei ole täysin avattu opettajille eikä opiskelijoille kansallisten ja kansainvälisten linjausten mukaisesti. Opiskelijoiden saama kohtelu ja päätökset osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa eivät tue yhdenvertaisuutta.

Opiskelija- ja opettajatyöpajojen aineistojen, intranetin ohjeistuksen ja lomakkeiden sekä auditointihaastattelujen perusteella auditointiryhmä suosittelee osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen kehittämistä koko korkeakoulussa. Lisäksi tehtyjen päätösten selkeä dokumentointi edistäisi käytäntöjen läpinäkyvyyttä ja opiskelijoiden tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua. Kokonaisuuden kehittämistarve tunnistettiin myös Centrian itsearviointiraportissa.

Opettajatyöpaja-aineiston mukaan opiskelija-arvioinnin kriteerit laaditaan opettajien välisessä yhteistyössä. Kriteerit ovat opiskelijoiden tiedossa opintojakson alkaessa. Niiden soveltaminen on sekä opettaja- että opiskelijatyöpajojen aineiston perusteella kuitenkin tapauskohtaista. Tästä seuraa haasteita opiskelija-arvioinnin eri vaiheissa. Auditointiryhmä suosittelee opiskelija-arvioinnin läpinäkyvyyden ja yhtenevyyden varmistamista.

**Taiteellinen toiminta monipuolistaa Centrian koulutusta**

Taiteellisessa toiminnassa, kuten kansanmusiikin koulutuksessa sekä konserttitoiminnassa, sidosryhmäyhteistyö on vahvaa. Taiteellinen toiminta tukee auditointiryhmän mukaan monipuolista koulutuksen toteuttamista. Opetushenkilöstön haastattelun mukaan taiteellisen toiminnan erilaiset toteutukset rikastuttavat opiskeluympäristöä ja tarjoavat opiskelijoille monipuolisia mahdollisuuksia ilmaista itseään.

# 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

## - Högskolans självvärdering

Centriassa koulutuksen arviointia ja kehittämistä tehdään organisaation eri tasoilla. Centrian hallitukselle esitellään koulutustarjonta sekä toteutusmuodot, jotka on suunniteltu johtajan (opetus) ja opetuksen johtoryhmän toimesta koulutusaloille alueellisen osaamistarpeen ja vaikuttavuuden näkökohdat huomioiden. Opetuksen johtoryhmä johtaa toiminnan kehittämistä opetuksen strategisen toimintaohjelman tavoitteiden mukaisesti sekä keskeisiksi tunnistetuissa jatkuvasti ylläpidettävissä kehitysteemoissa. Opetuksen strategisen toimintaohjelman tavoitteille on määritetty vastuulliset ryhmät, jotka varmistavat toimeenpanoa, analysoivat ja raportoivat kehityksen etenemistä opetuksen johtoryhmälle. Opetuksen tulosalueella on alaryhmiä opetuksen tukitoiminnoissa, jotka kehittävät pitkäjänteisesti ja systemaattisesti keskeistä toimintaa opiskelijan oppijanpolulla. Näitä alaryhmiä ovat digipedakehittäjät, jatkuvan oppimisen ryhmä, ohjauksen ryhmä, hyvinvointiryhmä sekä kansainvälistymisen kehittämisen ryhmä. Alaryhmien tehtävät on kuvattu Centrian laatukäsikirjassa.

Centria on viimeisen vuoden aikana kehittänyt tiedolla johtamista ja tuonut mm. opetuksen osalta tärkeät seurattavat mittarit intraan Power BI raportin muodossa. Määritetyt mittarit ovat opetuksen toteutuksen ja tavoitteiden kannalta tärkeitä mittareita oppijan polun eri vaiheista. Mittareiden osalta arvioidaan opetuksen tavoitteiden toteutumista ja hyödynnetään dataa kehityskohtien tunnistamisessa Centria tasolla ja koulutusaloilla.  Mittariston avulla voidaan seurata ajassa esimerkiksi suoritettujen tutkintojen määrää, opintopisteiden kertymistä, tutkinto-opiskelijamääriä, opiskelijaliikkuvuutta ja myös AVOP-palautetta.  Ajantasainen mittaridata auttaa johtamaan ja kehittämään toimintaa jatkossa ennakoivasti.

## Osaamisen arviointi

Vuosina 2020-2021 toteutetun vuoden 2022 opetussuunnitelmauudistuksen keskiössä oli tavoite vahvistaa osaamisperusteisuutta koulutusohjelmien opetussuunnitelmissa. Moduulit ja opintojaksot suunnitellaan osaamistavoitteisesti ja arviointi tehdään osaamisperusteisesti. Käytännön opetustyössä osaamisperusteisuuden vahvistamista tulee vielä kehittää niin tavoitteissa kuin myös arvioinnissa.

Opetussuunnitelmatyössä hyödynnetään valtakunnallisia ammattikorkeakoulun tasojen 6 ja 7 kompetensseja sekä Centrian määrittämiä geneerisiä osaamisia, joita opiskelijat opinnoissa kartuttavat.  Opetussuunnitelmatyössä huomioidaan työelämästä saatu palaute sekä analysoidaan toimintaympäristöä, jotta tulevaisuuden osaamistarpeet tunnistetaan. Suoritettuaan kaikki koulutusohjelmaan kuuluvat opintojaksot hyväksytysti, on opiskelija saavuttanut koulutusohjelman osaamistavoitteet.

## Opiskelija koulutuksen kehittäjänä ja arvioijana

Opiskelijat ovat Centrialle tärkeä ryhmä, joka osallistuu toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Centrian hallituksessa ja johtoryhmässä on mukana opiskelijaedustus ja opiskelijaedustus otetaan mukaan eri teemojen osalta muodostettaviin kehitysryhmiin, esimerkiksi saavutettavuustyöryhmään. Opiskelijakunta Copsa osallistuu oppilaitoksen kehittämiseen ja antaa mm. palautetta koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Opiskelijatutoreilla on tärkeä rooli antaa palautetta ja kehittää toimintaa aloittavan opiskelijan näkökulmasta.  Rehtori ja johtaja (opetus) tapaavat säännöllisesti Copsan edustajia ja saatua palautetta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Opiskelijoita kannustetaan antamaan palautetta eri tavoin. Jo opintojen alkuvaiheessa opiskelijaa aktivoidaan antamaan palautetta opintojen alkuvaiheen orientaatioviikosta.  Opiskelijalta pyydetään palautetta kaikista opintojaksoista, joille hän osallistuu ja myös koko koulutuksesta AVOP-palautteella valmistumisvaiheessa. Palautetta opintojaksoista kerätään Peppi-järjestelmän kautta opintojakson lopussa. Peppi-järjestelmä auttaa keräämään palautetta systemaattisesti niin numeerisessa kuin myös kirjallisessa muodossa opiskelijan antaessa vapaata palautetta.

Opintojaksopalautetta hyödynnetään opintojakson sisällöllisessä ja opetusmenetelmällisessä kehittämisessä ja sitä kautta saadaan myös tietoa siitä, miten opiskelijat arvioivat opintojakson työmäärää. Peppi-järjestelmä mahdollistaa välipalautteen kysymisen ja myös vastapalautteen antamisen. Itsearvioinnin mukaan näitä ominaisuuksia ei hyödynnetty vielä laajasti. Sen sijaan opettajat kuvasivat väli- ja vastapalautteen tapahtuvan vuorovaikutteisesti opiskelijoiden kanssa opintojakson aikana. Välipalautteen- ja vastapalautteen antaminen Peppi-järjestelmän kautta tunnistettiin kehityskohteena, jolla voidaan myös aktivoida opiskelijoita antamaan kattavammin palautetta yksittäisistä opintojaksoista.

Centrian opiskelijat vastaavat aktiivisesti opintojen loppuvaiheen AVOP-kyselyyn. AVOP-kyselyn tuloksia hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä niin opetuksen johtoryhmätasolla kuin myös koulutusaloilla. AVOP-kysely myös tuottaa vertailtavaa tietoa eri oppilaitosten välillä ja tuo hyödyllistä tietoa vertaisoppimista varten. Centria on saanut opiskelijoiltaan hyviä arvioita AVOP-kyselyssä.  Vuoden 2021 AVOP-kyselyn vastauksissa Centrian YAMK-opiskelijat arvioivat koulutuksensa Suomen parhaimpiin. Samoin Centrian tekniikan alalla opiskelleet arvioivat oman koulutuksensa korkeimmalle 18 muun insinöörikoulutusta tarjoavan ammattikorkeakoulun joukossa.

Koulutusaloilla on erilaisia käytäntöjä käydä opiskelijoiden kanssa keskustelua koulutuksen kehittämiseksi. Osassa koulutusohjelmista on valittu opiskelijaedustaja, joka tuo aktiivisesti esille opiskelijan ääntä opettajien ja koulutusalapäällikön kanssa käydyissä keskusteluissa (esim. sosiaaliala) ja toisissa koulutusohjelmissa koulutusalapäällikkö järjestää tapaamisia opiskelijoiden kanssa, jossa keskustellaan koulutuksesta ja opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta (esim. liiketalous).

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Opiskelijaedustus johtoryhmässä ja hallituksessa | Opintojaksopalautteen keräämisen systematisointi ja tiedon hyödyntäminen koulutusten ja ohjauksen kehittämisessä |
| Datan hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä ja avoin saatavuus | Arvioinnin osaamisperusteisuuden vahvistaminen |
| Opetuksen strategisen toimintaohjelman selkeät toteutettavat työpaketit sekä vastuut | |

# 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Opintojaksokohtaisen palautteen kerääminen ja vastapalautteen lisääminen**

Centrian opiskelijapalautekäytännöt on kuvattu laatukäsikirjassa. Opiskelijat osallistuvat Centrian koulutusten kehittämiseen antamalla palautetta saamastaan opetuksesta. Opintojakso- ja koulutusohjelmapalautetta opiskelijoiden tarpeista ja opintojen toteutuksesta kerätään säännöllisesti, mutta auditointihaastattelujen mukaan kyselyjen vastaajamäärät ovat jääneet osin alhaisiksi. Myönteinen havainto auditointiaineiston perusteella on, että opiskelijoiden mukaan opettajia on helppo lähestyä ja heille voi antaa myös spontaania palautetta. Tämä kertoo yhteisöllisestä toimintakulttuurista ja osoittaa vuorovaikutussuhteiden toimivuuden.

Centria kiteyttää itsearviointiraportissaan, että opiskelijapalautejärjestelmän toteuttaminen yhtenevästi eri koulutusaloilla edellyttää vielä kehittämistyötä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan opiskelijapalautejärjestelmän kehittämisen tuloksena yhteys koko korkeakoulun laatujärjestelmään vahvistuisi. Lisäksi palautejärjestelmän kehittäminen edistäisi koulutuksen pitkäjänteistä kehittämistä.

Centrian eri työryhmissä on opiskelijaedustus. Lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus informaaliin palautteenantoon. Opiskelijat tunnistivat opiskelijakunnan roolin vaikutuskanavanaan. Auditointiaineiston perusteella auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia koulutuksen kehittämiseen vahvistettaisiin ja tuettaisiin edelleen. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan opiskelijoiden koulutusalakohtaisen vaikuttamisen vahvistaminen lisäisi opiskelijoiden tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua.

Opiskelijatyöpajojen mukaan opiskelijoiden kokemukset vastapalautteen saamisesta vaihtelevat suuresti. Keskeiseksi kehittämiskohteeksi auditointiryhmä nostaa opintojaksokohtaisen palautteen keräämisen systematisoinnin ja palautteista annettavan vastapalautteen. Prosessin tulisi toimia yhtenevästi kaikilla koulutusaloilla.

**Opetuksen kehittämiseen liittyvän tutkimustiedon hyödyntäminen**

Centrialla on vahvaa TKI-osaamista ja se kanavoituu pääosin sidosryhmäyhteistyöhön ja verkostopohjaisiin TKI-panostuksiin Suomessa ja ulkomailla. Auditointiaineiston perusteella uusimman tutkimustiedon hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä voisi olla nykyistä laajempaa. Auditointiryhmän mukaan koulutuksen rakenteiden, pedagogiikan ja esimerkiksi ohjauspalveluiden tutkimuksellinen kehittäminen vahvistaisi Centrian osaamista edelleen. Samalla se lisäisi sekä koulutusten työelämärelevanssia että opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointia nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Yksi esimerkki toimintaympäristön konkreettisista muutoksista on hybridimallien lisääntyminen koulutuksen toteuttamisessa.

Laatukäsikirjan mukainen jatkuvan kehittämisen sykli on osaamistavoitteiden seuraamiseen hyvä

työkalu, joka tulisi tuoda nykyistä vahvemmin osaksi laajempaa strategista suunnittelutyötä ja päivittäisjohtamista.

### Jatkuvan oppimisen kehittäminen

Centrian opiskelijoille tarjoama mahdollisuus maksuttomiin avoimen ammattikorkeakoulun opintoihin valmistumisen jälkeen on hyvä käytäntö ja osoitus innovatiivisesta koulutusajattelusta. Toinen hyvä esimerkki on opiskelijoiden työllistymismahdollisuus Centrian TKI-toimintaan. Nämä käytännöt vahvistavat mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja lisäävät alueen osaamisvarantoa vielä valmistumisen jälkeen.

Auditointihaastatteluissa kuitenkin ilmeni, että Centrian henkilöstölle ja eri sidosryhmille jatkuvan oppimisen ja tutkintokoulutuksen välinen suhde ei ole yksiselitteinen. Lisäksi näitä käsitteitä tulkitaan toisistaan poikkeavin tavoin. Strategiaan pohjautuva jatkuvan oppimisen painopistealueiden määrittely edistäisi molempien osa-alueiden kehittämistä ja integraatiota. Samalla se madaltaisi tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen välisiä raja-aitoja. Jatkuvan oppimisen tarkempi määrittely mahdollistaisi myös selkeämmät mittarit sen toteutumisen seurannalle.

# 1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Högskolans självvärdering

### Osaajia alueen akku- ja kaivosteollisuuteen

Centria käynnisti Suomen ensimmäisen akkuinsinöörien koulutuksen syksyllä 2022 tukemaan toimialueensa vahvasti kasvavaa akku- ja kaivosteollisuutta. Akkualan osaajatarve tunnistettiin, kun Keski-Pohjanmaalla ja sen lähialueilla alkoi käynnistyä useita akku- ja kaivosteollisuuteen liittyviä hankkeita. Koulutus tarjoaa opiskelijoille akkualalle kohdennetun ja koko akkuarvoketjua käsittelevän tutkintoon johtavan koulutuspaketin ja alueelle tarvittavaa osaamista. Syksyllä 2022 alkaneessa koulutuksessa aloitti 25 opiskelijaa, taustoiltaan kone-, sähkö- ja kemiantekniikan insinöörejä.  Akkutekniikan muuntokoulutuksessa tehdään yhteistyötä alueen muiden koulutusorganisaatioiden, Kpedun ja Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen kanssa sekä alan yritysten kanssa. Akkutekniikan koulutukset tukevat Suomen kansallista akkustrategiaa 2025, joka kytkeytyy tiiviisti Euroopan unionin akkustrategiaan.

### Yritysyhteistyö tuo työelämän lähelle opiskelua

**Centrian TalenttiTehdas** on kemiantekniikan 1-vuosikurssin opiskelijoille tarjottava opintokokonaisuus. TalenttiTehdas toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2019. Samana vuonna Kemianteollisuus myönsi Centrialle turvallisuuspalkinnon TalenttiTehtaan toiminnasta. TalenttiTehtaan opinnoissa yhdistyvät niin alan substanssin opiskelu kuin myös työelämätaitojen kehittäminen. TalenttiTehtaassa työelämätaitoja opetellaan ja harjoitellaan monipuolisten ja haastavien tehtävien avulla, joita työstetään viikoittain pienryhmissä. Ryhmien työstämät oppimistehtävät saadaan kummiyrityksiltä, jotka ovat Centrian toiminta-alueen kemianteollisuuden teollisuusyrityksiä. Kemian substanssiosaamisen ja työelämätaitojen lisäksi opiskelija pääsee tutustumaan alueen työnantajiin ja kemianteollisuuden tarjoamiin työ- ja harjoittelumahdollisuuksiin.

Englanninkielisessä Bachelor of Business Administration koulutusohjelman **Enterprise Resource Planning** (ERP) suuntautumisessa opinnot kytkeytyvät tiiviisti työelämään yritysyhteistyön kautta. Koulutusohjelmassa Centrian partnerina toimii SAP, joka on myöntänyt Centrialle SAP Next-Gen-bränditoimiluvan. Opinnot tuottavat opiskelijalle osaamisen niin SAP-ohjelmistoon, mutta tarvittaessa myös muihin ohjelmistoihin työharjoittelujen tukemana. Koulutusohjelmassa yhteistyökumppaneita on monipuolisesti kansainvälisistä pörssiyrityksistä pienempiin konsulttiyrityksiin. Yritysten kanssa tehtävä yhteistyö toteutuu mm. yritysten luentovierailuina, projektitoteutuksina, opiskelijoiden järjestäminä demonstraatioina, mentorointina tai opinnäytetöiden kautta. Yhteistyö tuo työelämän opiskelijoiden lähelle, auttaa sekä suomalaisia että ulkomaisia opiskelijoita verkostoitumisessa potentiaalisten työnantajien kanssa ja opintojen myötä työllistymisessä.

## Ohjelmistokehityksen opintoja matalalla kynnyksellä

Tietotekniikan koulutusohjelma tarjoaa täysin avoimia ohjelmistokehityksen opintojaksoja kaikille ohjelmoinnista kiinnostuneille.  Oppimisen voi aloittaa milloin tahansa opintojaksojen verkkoalustalla. Ohjelmistokehityksen avoimen opintojakson kokonaisuus koostuu neljästä 5 op:n opintojaksosta. Opintojaksojen toteutusta on kehitetty yhdessä Helsingin yliopiston kanssa ja ne on toteutettu avoimessa järjestelmässä yhdessä Helsingin yliopiston kanssa. Sisältöjä ja toteutustapaa suunnitellessa huomioitiin, miten opintojaksojen materiaali saadaan avoimeksi kaikille kiinnostuneille ja arviointi automatisoitua tukemaan oppimista.

Ohjelmistokehityksen opintojaksot toimivat vauhtiväyläopintoina toisen asteen opiskelijoille, jotka voivat kerryttää opinnoista opintopisteitä maksutta. Mikäli muut kuin toisen asteen opiskelijat haluavat kerryttää opintopisteitä, rekisteröityy opiskelija avoimen AMK:n kautta kursseille ja suorittaa normaalin opintomaksun.

## Opiskelijoille tarjotaan tukea opinnoissa ja urasuunnittelussa Skills Centrian kautta

Skills Centria toiminta aloitettiin syksyllä 2020. Skills Centria tarjoaa opiskelijoille monipuolisesti työpajoja ja tapaamisia, jotka ovat kerätyn palautteen perusteella opiskelijoiden mielestä hyödyllisiä sekä mielenkiintoisia. Ennen toiminnan aloitusta koulutusohjelmista kartoitettiin, mihin opintoihin opiskelijat tarvitsevat tukea. Ensimmäisen lukuvuoden lopussa opiskelijoille lähetettiin kysely, jossa kyseltiin opiskelijoiden mielipiteitä toiminnasta. Skills Centrian toiminta on avointa kaikille opiskelijoille ja toimintaa järjestetään suomeksi ja englanniksi.  Työpajoissa opiskelija saa tukea kielten opintoihin, matematiikkaan sekä opinnäytetyön tekemiseen. Lisäksi Centrian erityisopettaja järjestää lukiseuloja sekä viikottaisia avoimia työpajoja, jossa opiskelija saa henkilökohtaista tukea omien tarpeiden mukaan.  Opiskelija löytää tietoa Skills Centrian työpajoista ja niiden aikatauluista Centrian kotisivulta.  Opiskelija saa myös vinkkejä ja ohjausta Skills Centrian palveluihin omalta opettajatutorilta, opintojaksojen opettajilta, opinnäytetyön ohjaajilta sekä opinto-ohjaajilta.

## Rekrykoulutusten kehittäminen asiantuntijatyöhön

Centria on kehittänyt pitkäjänteisesti palveluliiketoiminnan kautta tarjottavia RekryKoulutuksia. Kyseessä on ELY-keskuksen yhteishankintakoulutus yritykselle uuden työvoiman saatavuuteen. Tarjottavassa koulutuspaketissa huomioidaan yrityksen rekrytointitarpeet, jolloin koulutus räätälöidään osaajatarpeen määrän ja osaamistarpeen mukaisesti.  Centria on keskittynyt kyseisessä koulutusmuodossa asiantuntijatyöhön suuntaaviin koulutuksiin. Rekrykoulutuksen prosessia on kehitetty yritysten näkökulmasta selkeäksi tavaksi toimia, jossa Centria koulutuksen järjestäjänä huolehtii prosessin sujuvuudesta ”avaimet käteen” -periaatteella.  Esimerkkinä yrityksille tuotetuista RekryKoulutuksista on Case Kosila, jossa toteutettiin laaja kumppanuussopimus älykkään tiedonhallinnan asiantuntijoiden kouluttamisesta yritykselle, toteumana 2 ryhmällistä uusia työntekijöitä vuosina 2018-2020. Yhteistyö oli

onnistunutta ja 100 % koulutukseen osallistujista työllistyi yritykseen.

# 2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

## - Auditeringsgruppens bedömning

*Arviointialueella II arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria.*

## Arviointialue II on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

**Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

**Vahvuudet**

- Centria-ammattikorkeakoulu ennakoi kansallisen ja alueellisen toimintaympäristön muutoksia ja vaikuttaa aktiivisesti aluekehitykseen.
- Centria yhdistää TKI-toiminnassaan kansalliset tavoitteet alueellisiin vahvuuksiin ja kehittää ratkaisuja toiminta-alueensa haasteisiin.
- Centria on vahva työelämäkumppani toiminta-alueellaan: se uudistaa osaamista ja lisää yritysten mahdollisuuksia tuotekehitykseen ja uusille markkinoille pääsyyn.
- Centria toimii edelläkävijänä aineettoman kulttuuriperinnön tallentamisessa, esittämisessä ja hyödyntämisessä alueen hyväksi.

**Kehittämissuositukset**

- Centria-ammattikorkeakoulun vahvaan aluekehitysrooliin liittyy yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen. Centrian tulisi määritellä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden käsitteet ja tavoitteet nykyistä selkeämmin. Lisäksi suositellaan ottamaan käyttöön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointikehikko.
- Centrian laajaa ja kansainvälistyvää alumniverkostoa tulisi kehittää ja hyödyntää systemaattisesti toiminnan kehittämisessä.
- Centria tulisi edistää yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan tukemalla kulttuuriseen monimuotoisuuteen liittyvää osaamista ja kielitaidon kehittämistä alueen yrityksissä. Tämä edistää samalla alueen pitovoimaa ja osaajien jäämistä alueelle.

# 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

## - Högskolans självvärdering

### Strategia ohjaa suuntaamaan toimintaa alueelliseen vaikuttavuuteen

Centrialla on vahva rooli kolmen maakunnan, Keski-Pohjanmaa, Pohjanmaa ja Pohjois-Pohjanmaa, alueella ja on alueen elinkeino- ja työelämän keskeinen edistäjä ja osaamistarpeen täyttäjä. Centrian toiminta-alueella toimii vahvoja teollisuuden keskittymiä kuten Kokkolan Industrial Park KIP, josta löytyy Pohjois-Euroopan suurin epäorgaanisen kemianteollisuuden keskittymä, Ylivieskan seudun puuklusteri sekä Pietarsaaren seudun Alholm Industrial Park AIP, jossa sijaitsee mm. puunjalostus- ja metalliteollisuutta. Centrian toiminta-alueen työ- ja elinkeinoelämä ovat vahvasti vientivetoisia sekä kansainvälisiä. Centria palvelee alueen työ- ja elinkeinoelämää tuottamalla alueella osaavaa työvoimaa tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen palveluiden kautta sekä tuottamalla uutta tietoa alueen elinkeinoelämälle laajan hanketoiminnan kautta sekä toimimalla testaus- ja tuotekehityskumppanina alueen yrityksille.

Korkeakoulu profiloituu kansainvälisyyteen ja TKI-toimintaan. Centrian strategia ohjaa vahvasti suuntaamaan toimintaa yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja aluevaikuttamiseen. Strategian ohella toimintaa ohjaa OKM:n kanssa tehty sopimus.  Opetus- ja TKI toiminnan kautta Centria tekee merkittävää aluekehitystyötä, jossa molemmat olennaiset toiminnot tuottavat alueelle uutta tietoa ja osaamista. Centria pyrkii strategian mukaisesti kehittämään ja uudistamaan toimintaa rohkeasti. Centria etsii aktiivisesti lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä kotimaisten, kansainvälisten korkeakoulujen sekä kumppaneiden kanssa ja pyrkii rikastuttamaan yhteistyön avulla alueen työelämää ja toimintaa.

### Johtamisjärjestelmä vahvistaa vaikuttavuutta

Centrialla omistajapohja koostuu toiminta-alueen kaupunki- ja koulutuskuntayhtymistä, sekä elinkeinoelämää edustavista organisaatioista. Centrian hallitus on omistajien valitsema ja hallituksessa on myös henkilöstön ja opiskelijoiden edustaja. Hallitus osallistuu Centrian toiminnan strategiseen suunnitteluun huomioiden alueelliset erityispiirteet ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavuuden mahdollistamiseksi.

Centrian yhteiskunnallisista suhteista vastaa rehtori yhdessä Centrian tulosalueiden johtajien kanssa. Centria osallistuu aktiivisesti toiminta-alueen maakuntien keskeisten verkostojen toimintaan ja toteuttaa alueellisesti maakuntastrategioita esimerkiksi osaavan työvoiman, kansainvälistymisen, hyvinvoinnin ja digitalisaation tavoitteissa. Centrian johtoryhmä seuraa jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia ja toimintaympäristöanalyysissä hyödynnetään mm. verkostojen kautta saatavaa tietoa toimintaympäristön muutoksista sekä tulevaisuuden trendeistä. Syötteitä muuttuvasta toimintaympäristöstä saadaan alueellisista, kansallisista ja

kansainvälisistä verkostoista, hankkeissa toimivilta kumppaneilta ja rahoittajilta, alakohtaisilta neuvottelukunnilta ja muussa yritysyhteistyössä sekä arjen keskusteluissa yritysten kanssa. Tätä tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä sekä alueella tarvittavan osaamisen ennakoinnissa.

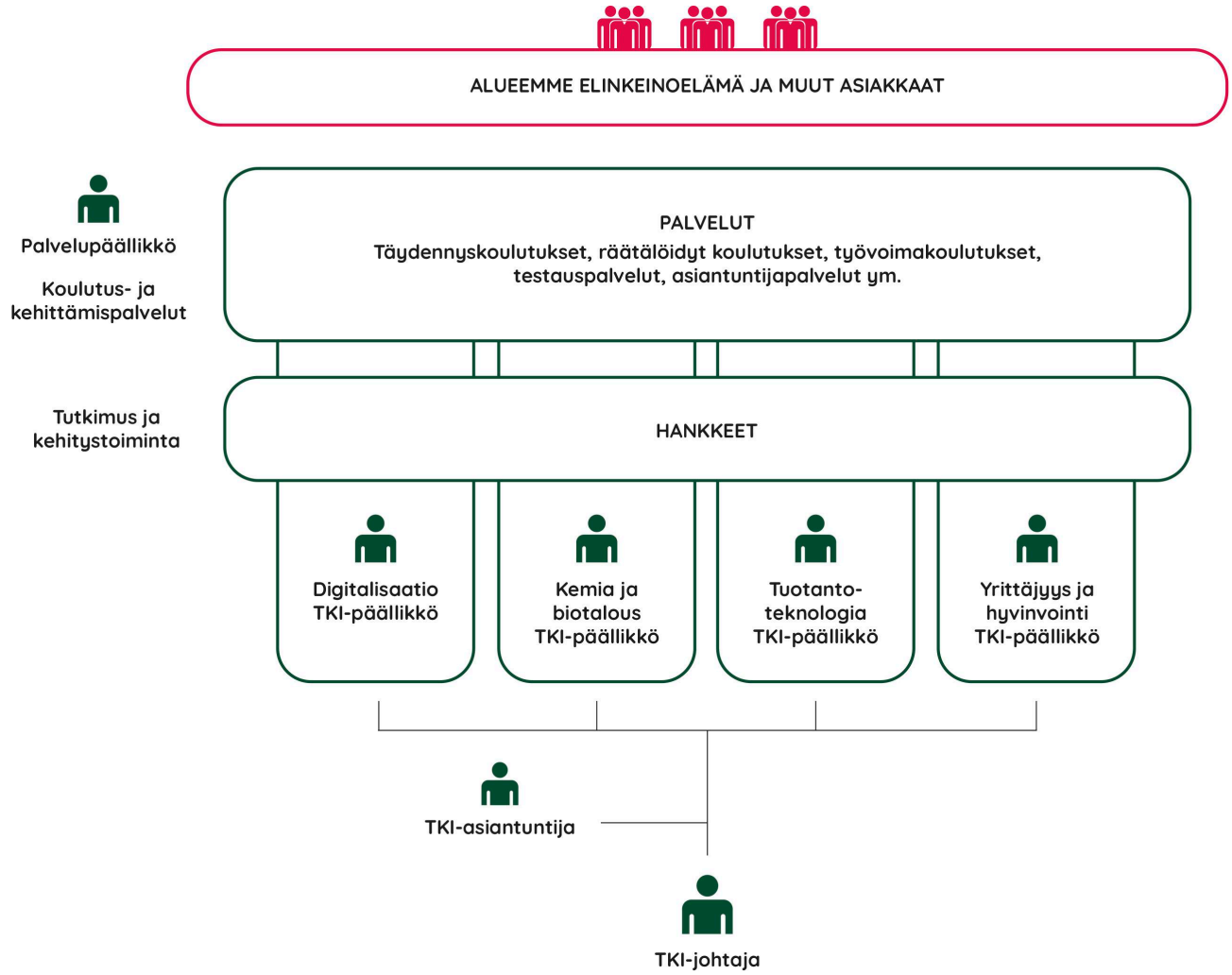
Vaikuttavuutta johdetaan strategiasta ja OKM-sopimukseen kirjatuista tavoitteista vuositason toiminta- ja taloussuunnitelmaan kirjatuiksi toiminta- ja tulostavoitteiksi.

Centria on iso työllistäjä, Centrialaisia on jo 336 (19.10.2022), ja vaikuttavuutta luodaan myös arjen kohtaamisissa erilaisten sidosryhmien ja opiskelijoiden kanssa.

## Vahvaa tutkimus, kehitys ja innovaatio-osaamista

Centria panostaa TKI-toimintaan. Hankkeita Centrialla on vuositasolla noin 100, joista noin viidesosa on kansainvälisiä. Hankelistaus löytyy Centrian kotisivulta.

Centrian TKI-strategia täsmentää Centria-tasoista strategiaa TKI-toiminnan tavoitteiden osalta.  TKI-toiminnasta vastaa TKI-johtaja ja TKI-organisaatio on jaettu viiteen tiimiin: kemiaan- ja biotalouteen, digitalisaatioon, tuotantoteknologiaan, yrittäjyyteen- ja hyvinvointiin sekä palveluliiketoimintaan. Palveluliiketoimintatiimiä johtaa palvelupäällikkö ja muita tiimejä TKI-päälliköt. Tiimijako perustuu Centrian TKI-toiminnan valittuihin painoaloihin. TKI-toimintaa suunnitellaan, kehitetään ja seurataan jatkuvasti TKI-johtoryhmässä.




Kuva 4. TKI-toiminnan organisoituminen

## Centria edistää toiminta-alueen kansainvälistymistä

Centria on yksi Suomen kansainvälisimmistä korkeakouluista. Kansainvälisten opiskelijoiden osuus on jopa neljännes kaikista opiskelijoista. Kansainvälisyyden vahvistaminen on yksi Centrian strategian kärkihankkeista. Kansainvälisyys on tavoitteissa ja toiminnassa läpileikkaava teema, joka koskee Centrian ulkomaalaisia opiskelijoita, kotimaisten opiskelijoiden kotikansainvälistymistä, kansainvälisissä hankkeissa toimimista, henkilöstön kansainvälistymistä sekä alueen elinkeinoelämän kansainvälistymisen vahvaa tukemista.

Centrian Talent Boost -toiminta edistää kansainvälistymistä sekä koulutusperusteista maahanmuuttoa ja integroitumista Centrian toiminta-alueella. Centrian Talent Boost -toimintaa tuetaan Export Expert-hankkeessa, jossa mm. kartoitetaan toiminta-alueen kansainvälistymiseen liittyviä tarpeita ja avustetaan yrityksiä kansainvälisessä rekrytoinnissa.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Toiminnan vahva strategialähtöisyys | Vaikuttavuuden arvioinnin edelleen kehittäminen |
| Profiili tukee alueen työ- ja elinkeinoelämää | Alumniverkoston strukturointi ja tehokkaampi hyödyntäminen korkeakoulun kehittämisessä |

Vahvat alueelliset ja kansainväliset verkostot
TKI osaaminen, koko ja volyymi

# 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Yhteiskunnalliseen vuorovaikutuksen kehittämiseen sitouduttu vahvasti**

Centria korostaa strategiassaan yhdessä tekemistä, uudistumista sekä kestävää kehitystä. Strategiassa on huomioitu tulevaisuuden kehitysnäkymät, kansalliset korkeakoulutuksen kehittämisen linjaukset ja visiot sekä TKI-tiekartan tavoitteet. Itsearviointiraportin ja johdon haastattelujen mukaan strategia ohjaa vahvasti suuntaamaan toimintaa kansainvälisyyteen ja TKI-toimintaan.

Centria-ammattikorkeakoulun organisaatio muodostuu kolmesta tulosalueesta, joita ovat opetus; tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja korkeakoulupalvelut. Kullakin tulosalueella on johtaja. Ammattikorkeakoulun hallitus osallistuu strategiseen suunnitteluun alueen erityispiirteet huomioiden. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella Centrian johtamisjärjestelmän rakenne vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta Centrian aluekehitystehtävän näkökulmasta. Johto on sitoutunut yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden jatkuvaan parantamiseen.

Auditointihaastatteluiden perusteella Centrian yhteiskunnallinen vuorovaikutus on laajaa ja sitä toteutetaan muun muassa maakunnan keskeisissä verkostoissa. Centrian johdon lisäksi tulosalueiden johto, yksittäiset asiantuntijat ja opettajat osallistuvat yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Henkilöstö hyödyntää omia verkostojaan ja ammatillista osaamistaan vuorovaikutuksen edistämiseksi. Vierailuluennot, projektikurssit ja yhteiset TKI-hankkeet mahdollistavat jatkuvan alueellisen vuorovaikutuksen.

**Alueen elinkeinoelämän uudistamiseen osallistuminen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ytimessä**

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tavoitteita ei ole konkreettisesti sanoitettu Centrian strategiassa. Haastattelujen mukaan vaikuttavuus ilmenee uutta tietoa ja osaamista luovana TKI-toimintana sekä aktiivisena osallistumisensa alueen elinkeinoelämän uudistamiseen. Uutta tietoa ja osaamista luodaan TKI-hankkeilla ja tutkintokoulutuksen kehittämisellä yhteistyössä yritysten kanssa.  Auditointivierailun aikana esitelty RoboSote on auditointiryhmän mielestä hyvä esimerkki uutta luovasta TKI-hankekokonaisuudesta, jossa yritykset toimivat testi- ja kehitysympäristönä uusille terveysteknologian sovelluksille. Myös akkuteollisuuteen keskittyvät uudet koulutusohjelmat ovat hyvä esimerkki yritysten ja Centrian välisestä tiiviistä TKI-työstä.

Centria mainitsee itsearviointiraportissaan toimintansa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiskohteeksi. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus olisi nykyistä systemaattisempaa, jos siihen liittyvät tavoitteet määriteltäisiin nykyistä konkreettisemmin. Tavoitteiden ja mittareiden määrittely auttaisi osaltaan Centriaa seuraamaan ja viestimään strategiansa ja

toimintansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta nykyistä selkeämmin.

Centrian kansainvälistä houkuttelevuutta voisi parantaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden kytkeminen joko olemassa olevaan tai alueella yhteiskehitettävään arvioinnin viitekehykseen. Auditointiryhmä suositteleekin Centrialle yhteiskunnallisen vaikuttavuuden määrittelyä sekä vaikuttavuuden arviointikehikon laatimista ja käyttöönottoa.

**Toimintaympäristöstä syötteitä toiminnan suuntaamiseen**

Itsearviointiraportin mukaan Centria saa syötteitä muuttuvasta toimintaympäristöstä alueellisista, kansallisista ja kansainvälisistä verkostoistaan. Ammattikorkeakoulun hallituksen haastattelussa tuotiin esille, että Centrian hallitus osallistuu strategiseen suunnitteluun. Hallitus tuo aktiivisesti omien verkostojensa kautta tietoa alueen kehitysnäkymistä Centrian johtamisen ja kehittämistyön tueksi. Centria ottaa huomioon myös keskeiset kansalliset linjaukset ja tahtotilat, kun se suuntaa toimintaansa.

Haastattelussa kuvattiin, että esimerkiksi kansalliseen tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatioiden tiekarttaan sekä korkeakoulutuksen visioon liittyvät suositukset ja tavoitteet välittyvät Centrian tavoitteisiin ja johtamiseen. Niistä on muodostettu konkreettisia, tiimitasolle meneviä toimenpiteitä ja mittareita erityisesti Centrian TKI-toimintaan. Kansalliset tavoitteet korkeakoulutuksen sekä tutkimus- ja tuotekehityspanostuksille koetaan Centriassa haasteiksi ja niihin etsitään aktiivisesti ratkaisuja yhdessä alueen yritysten kanssa.

**Centrialla vahva rooli alueen osaamistarpeiden täyttäjänä**

Itsearviointiraportin mukaan Centria on pitkäjänteisesti rakentanut profiiliaan kansainvälisenä korkeakouluna, jolla on vahva alueellinen kehittämisrooli. Centria haluaa olla entistä vahvemmin mukana eurooppalaisissa ekosysteemeissä ja niiden kautta vahvistaa myös alueellista elinvoimaansa.

Itsearviointiraportissaan Centria mainitsee sekä ammattikorkeakoulun että koko alueen yhteiseksi haasteeksi osaajien pitämisen alueella. Alueen osaajapula on tiivistänyt Centrian ja alueen eri toimijoiden yhteistyötä. Centria on rakentanut ekosysteemejä, joissa sen vahvuusalojen rooli on merkittävä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Centrian vahvuusalueilla, kuten biotaloudessa ja vihreässä energiasiirtymässä tehtävän kehittämistyön merkityksellisyyden sanoittaminen voisi lisätä alueen kiinnostavuutta myös nuorten osaajien keskuudessa. Alumnitoiminnan systemaattinen kehittäminen voisi myös tuoda alueen osaajaverkostoja näkyviksi ja osaltaan vahvistaa pitovoimaa.

# 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

## - Högskolans självvärdering

## Centria noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja edistää avointa tiedettä

Centria on allekirjoittanut avoimen tieteen julistuksen ja on sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen tiedekunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia. Centrian strategiassa kuvattu toimintatapamme on olla avoin, reilu sekä toista tukeva. Avoimella TKI-toiminnalla tuetaan tätä tahtotilaa, jolla lisätään toiminnassa syntyvän uuden tiedon vaikuttavuutta. Centria on kuvannut avoimen tieteen– ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, jotka ovat avoimesti saatavilla niin henkilöstölle kuin Centrian sidosryhmille. Centrialla on luotu verkko-oppimisympäristö Itslearningiin Avoin TKI-toiminta Centriassa -verkkokurssi perehdyttämään hanketoiminnassa mukana olevaa henkilöstöä avoimen tieteen- ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin. Opiskelijat perehdytetään hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksiin AMK- ja YAMK-opinnoissa opinnäytetyökurssilla. Centrialla on nimetty tutkimusetiikan tukihenkilö, joka tarvittaessa neuvoo niin henkilöstöä kuin opiskelijoita tutkimuseettisissä kysymyksissä.

Tieteen avoimuutta vahvistetaan kannustamalla henkilöstöä kirjoittamaan ja julkaisemaan asiantuntija-artikkeleita ja muita julkaisuita niin opetuksen kuin TKI-työn tuloksista. Tavoitteena on, että jokainen centrialainen tekisi keskimäärin yhden julkaisun kalenterivuodessa. Centrian henkilöstön julkaisujen tiedot löytyvät Tiede ja tutkimus -portaalista ja julkaisusarjat Theseuksesta. Centrialla on oma verkkolehti Centria-Bulletin, jossa julkaistaan Centrian henkilöstön asiantuntija-artikkeleita.

Viestintä on olennainen osa Centrian TKI-toimintaa ja siihen panostetaan, jotta tieto hankkeista, kehittämis- ja koulutuspalveluista sekä kehittämisympäristöistä tavoittaa tärkeät sidosryhmät. Jokaisessa Centrian TKI-tiimissä on vähintään yksi henkilö, joka vastaa viestinnästä tiimin vastuualueelta. Centria lähettää sidosryhmilleen kuukausittain Centria News -uutiskirjeen, jossa se kertoo ajankohtaisista asioista ja palveluista alueen elinkeinoelämälle. Uutiskirjeen lisäksi Centria toimittaa vuosittain ilmestyvää Centria News -lehteä, josta sidosryhmät saavat kattavasti tietoa keskeisistä Centrian TKI-toiminnan teemoista. Centria hyödyntää aktiivisesti viestintää sosiaalisessa mediassa alueensa sidosryhmille.

## Centrian TKI vahvistaa alueen osaamista

Centrian TKI-toiminta tähtää alueen toimijoiden kilpailukyvyn parantamiseen ja ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen. Centrian TKI-toiminnan painoalat kemia ja biotalous, tuotantoteknologia, digitalisaatio sekä yrittäjyys ja hyvinvointi tukevat tätä tavoitetta.

Hankeprosessia, joka on TKI:n yksi pääprosesseista on kehitetty systemaattisesti osaamisen ja vaikuttavuuden näkökulmista. Hankkeiden vaikuttavuutta ja avointa TKI-toimintaa arvioidaan jo valmisteluvaiheessa ja hyödynnetään tietoa alueen toimijoilta sekä rahoittajilta. Tavoitteena on tuottaa hankkeiden kautta uutta tietoa ja osaamista, joka voidaan hankkeiden jälkeen kaupallistaa laajemmin Centrian palveluliiketoiminnan kautta alueen elinkeinoelämän käyttöön.

Vuonna 2022 Centrialla on yli 127 päätoimista TKI-työntekijää hankkeissa sekä kehittämis- ja koulutuspalveluissa. Päätoimisten työntekijöiden lisäksi muu Centrian henkilöstö osallistuu aktiivisesti TKI-toimintaan. Vuonna 2021 yli 50 % koko Centrian henkilöstöstä osallistuivat vähintään 10 % työajasta TKI-toimintaan ja yli 60 % kun mukaan lasketaan kaikki TKI-toimintaan osallistuneet. TKI:n ja opetuksen yksi integroinnin muoto on opetushenkilöstön osallistuminen TKI-toimintaan, jolloin esimerkiksi hankkeessa syntyvä tieto on siirrettävissä opiskelijoiden hyödyksi opetukseen. Vastaavasti TKI-henkilöstö tekee opetustyötä opettamalla opintojaksoja itsenäisesti tai yhteisopettajuuden kautta sekä opintojaksovierailuin.

Opetuksen ja TKI:n yhteistyötä edistetään vuosittaisessa Drop in-tapahtumassa, jossa TKI henkilöstö esittelee toimintaa opettajille ja opiskelijoille sekä kertoo yhteystyömahdollisuuksista. TKI on kuvannut opiskelijan TKI-polun selkeyttämään opiskelijan mahdollisuuksia päästä mukaan TKI-toimintaan. Vaikka monia toimintatapoja ja integroitumisen tapoja on jo olemassa, itsearvioinnissa TKI:n ja opetuksen integrointi tunnistettiin edelleen kehityskohteena. Integroitumista haastaa mm. TKI:n ja opetuksen erilaiset vuosisyklit, kaikkien opettajien tietoisuus hankkeista ja niistä syntyvän tiedon hyödynnettävyys opintojaksoilla.

Itsearvioinnissa Centrialaiset tunnistivat TKI-toiminnan vahvuuksiksi osaamisen, ketteryyden ja nopeuden, jotka mahdollistavat alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin vastaamisen. Näiden ominaisuuksien myös arvioitiin tekevän Centriasta halutun ja arvostetun yhteistyökumppanin. Centrialaisten arviota tukee Centrian TKI:n suuri ulkoisen rahoituksen osuus 5,6 M€ kokonaisvolyymistä 8,6 M€ (vuonna 2021). Omarahoitusosuus hankkeissa on pienin kaikista ammattikorkeakouluista. Centria toimii aktiivisesti eri osaamisverkostoissa vahvistaen toimintansa alueellista vaikuttavuutta, esim. Robocoast EDIH-konsortiossa ja Rural Industry DIHissa.

## Toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan vaikuttavuuden näkökulmasta

Centrialla on luotu TKI-strategia vahvistamaan Centria-tasoisen strategian toteutusta. Siinä painotetaan alueen yritysten kilpailukyvyn vahvistamista, alueen vahvojen ja myös uusien toimialojen palvelemista erikoistumalla alueen vahvuuksiin nojautuen.

Vaikuttavuuden konkreettisia seurattavia mittareita ovat ulkoisen rahoituksen määrä ja julkaisujen määrä. Vaikuttavuuden arvioimiseksi kerätään palautetta sidosryhmiltä. Palautetta kerätään hankkeiden ohjausryhmätapaamisissa, asiakaspalautteina palveluliiketoiminnan asiakkailta sekä koulutuspalveluiden asiakkailta. Tärkeitä kohtaamisia ovat myös neuvottelukuntien ja muiden yritysverkostojen tapaamiset, missä arvioidaan Centrian toimintaa ja saadaan tietoa tulevista osaamistarpeista. Tärkeä alueen toimijoiden kohtaamispaikka on myös

vuosittain järjestettävä DropIn, jossa Centrian TKI-toiminta järjestää avoimen tapahtuman alueen sidosryhmille, jossa esitetään hanketoimintaa ja sen tuloksia sekä luodaan yhteistyösuhteita alueen elinkeinoelämään.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| TKI-toiminta alueellisesti merkittävää | Vaikuttavuuden mittaamisen kehittäminen |
| Kansainvälinen hankeosaaminen | Sidosryhmäpalautteen keräämisen edelleen kehittäminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä |
| Organisaatiorakenne tukee joustavaa, ketterää toimintaa | TKI-toiminnan kaupallistamisen kehittäminen |
| Viestintä TKI**-**toiminnasta sidosryhmille | |

# 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Centrian TKI-toiminnan painoalat tukevat alueen toimintaympäristön uudistamista**

Centriassa on laadittu erillinen TKI-strategia vahvistamaan korkeakoulutasoisen strategian toteutusta. Itsearviointiraportin mukaan TKI-strategiassa painotetaan alueen yritysten kilpailukykyä. Strategiana on palvella sekä alueen perinteisiä että myös uusia toimialoja erikoistumalla alueen vahvuuksiin.Auditointihaastatteluiden mukaan Centrian TKI-toiminta uudistaa yhteiskuntaa ja kehittää Centrian toimintaympäristöä. Haastatteluissa tuotiin esille erityisesti Centrian TKI-toiminnan painoalat eli kemia ja biotalous, tuotantoteknologia, digitalisaatio sekä yrittäjyys ja hyvinvointi.  Centrian TKI-toiminta myötävaikuttaa esimerkiksi digivihreään siirtymään ja vastaa myös ikääntymisestä nouseviin hyvinvoinnin haasteisiin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan nämä painoalat antaisivat mahdollisuuden kytkeä Centrian TKI-toiminnan vaikuttavuusmittareita myös globaalien haasteiden ratkaisemiseen. Ajankohtaiset painoalat olisivat mahdollisuus viestiä Centriasta ja Centrian osaamisesta nykyistä aktiivisemmin ulospäin. Mahdollisuus alueen elinkeinoelämää palvelevaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta laajempaan TKI-toiminnan vaikuttavuuteen on selvästi olemassa.

**Centrian taiteellinen toiminta**

Centria on Suomen ainoa korkeakoulu, jossa voi opiskella kansanmusiikkia suuntautumisvaihtoehtona. Itsearviointiraportin mukaan koulutuksen lisäksi Centria osallistuu kansanmusiikkiperinnön vaalimiseen hanketoiminnan kautta. Aineettoman kulttuuriperinnön vaalimisessa ja hyödyntämisessä Centria on pyrkinyt ja onnistunut ottamaan vahvan edelläkävijän roolin kansallisesti ja alueellisesti. Elävän alueellisen kulttuuriperinnön esillä pitäminen ja kehittäminen tukevat luontevasti Centrian tehtävää kansainvälisyyttä edistävänä ammattikorkeakouluna. Centrian hankkeissa ja opetuksessa kehitetään käytäntöjä ja osaamista aineettoman kulttuuriperinnön tallentamiseen ja hyödyntämiseen. Kulttuuriperintöä tehdään näkyväksi muun muassa esiintymisillä ja hankeyhteistyöllä alueen kulttuuriperintötoimijoiden kanssa.

**Kansainvälisyys Centrian strategisena tavoitteena tukee aluekehitysroolia ja TKI:n vaikuttavuutta**

Itsearvioinnin ja auditointihaastatteluiden mukaan strategia ohjaa voimakkaasti Centrian toimintaa. Strategiasta johdetut tavoitteet tunnetaan hyvin koko korkeakoulussa. Centrian TKI-toimintaa ja myös koulutusohjelmien kehittämistä kuvaa kokonaisvaltainen ymmärrys toiminta-alueen haasteista ja kasvumahdollisuuksista. Merkittävä osa Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan teollisesta tuotannosta päätyy vientiin. Kansainvälisyys yhtenä strategisena

tavoitteena tukee Centrian vahvaa aluekehitysroolia. Samalla se edistää korkeakoulun TKI-toiminnan vaikuttavuutta.

Centrian TKI-toimijat kuvasivat auditointihaastattelussa, että ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta erityisesti TKI-toiminnassa seurataan taloudellisilla ja toiminnallisilla mittareilla. Näitä mittareita ovat erityisesti ulkoisen TKI-rahoituksen määrä, hankkeiden omarahoitusosuus, julkaisujen määrä ja valmistuneiden työllistyminen Centrian toiminta-alueelle.

Johdon auditointihaastattelussa kuvattiin, että Centrian tahtotilana on tiivistää TKI-toiminnan ja opetuksen välistä suhdetta. Tavoitteena on, että suurin osa opettajista toimii TKI-hankkeissa ja vastaavasti TKI-asiantuntijat osallistuvat opetukseen. Auditointihaastatteluissa sekä opetus- että TKI-henkilöstö kuitenkin tunnisti, että työskentelytavoissa on vaihtelua. Lisäksi TKI-hankkeisiin ja opetukseen osallistumisen määrä vaihtelee koulutusaloittain ja opettajakohtaisesti. Centria mittaa TKI-toiminnan vaikutuksia pääosin talousmittareilla. Auditointiryhmä suosittelee TKI-toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi myös laatua mittaavien indikaattoreiden käyttöönottoa.

**Hyvän tieteellisen käytännön varmistamiseen ja avoimen tieteen edistäminen**

Centrialla on käytössään ajantasaiset menettelytavat ja järjestelmät hyvän tieteellisen käytännön varmistamiseen.  Centria on kehittänyt oman ohjeistuksen hyvän tieteellisen käytännön varmistamiseen henkilöstölle ja opiskelijoille. Auditointihaastattelussa kävi ilmi, että havaittuihin haasteisiin on puututtu aktiivisesti. Ohjeistusta kehitetään johdonmukaisesti myös saavutettavuuden ja käytettävyyden näkökulmasta.

Centrian tahtotila ja laatukäsikirjasta löytyvät kirjaukset avoimesta tieteestä ovat selkeitä ja johdonmukaisia. Avoimen TKI-toiminnan tavoitteena on ”varmistaa, että Centriassa tuotettu tieto saa näkyvyyttä ja osaaminen välittyy tehokkaasti.” Ohjeet ja käytänteet avoimuuteen sekä TKI-hankkeissa että julkaisutoiminnassa on viestitty saavutettavasti ja avoimesti Centrian verkkosivuilla.

Itsearviointiraportin mukaan henkilöstöllä on mahdollisuus suorittaa Centrian verkko-oppimisympäristössä Avoin TKI-toiminta Centriassa -verkkokurssi, jossa perehdytään avoimen tieteen ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin. Opiskelijat perehdytetään näihin teemoihin opinnäytetyökursseilla.

# 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

## - Högskolans självvärdering

### Jatkuva kehittäminen ja toiminnan parantaminen ovat osa toimintaa

Toiminnan jatkuva parantaminen on osa Centrialaista tapaa toimia. Laatujärjestelmässä kuvattu toiminnan parantamisen kehä, PDCA-sykli, antaa hyvän viitekehyksen suunnitella, toteuttaa, arvioida ja kehittää toimintaa. Toimintaa uudistetaan toteuttamalla pidemmän ajanjakson strategiaa, suunnittelemalla toimintaa vuositasolla ja kehittämällä jatkuvasti toimintaa arjessa. Centria hakee kokeilemalla uusia osaamisalueita palvelemaan alueen työ- ja elinkeinoelämää. Esimerkiksi tekoäly- ja data-analytiikkaosaamisen vahvistamiseen lähdettiin kokeilemisen kautta. Kokeilusta lähtenyt toiminta on vakiintunut ja data- ja analytiikkaryhmä toimii nyt olennaisena osana Centrian TKI-toimintoja.

Centrialla työtehtävät ovat suurelta osin asiantuntijatyötä, jossa kehittäminen ja toiminnan parantaminen ovat olennaisia osia itse työtä. Itsearvioinnissa Centrialaiset kokivat toimintakulttuurin kokeilemista ja kehittämistä tukevaksi, jossa henkilöstö uskaltaa uudistaa toimintaa kokeilemalla. Esimerkiksi TKI-toiminnassa uuden tiedon luominen asettamalla hypoteeseja, kokeilemalla, kehittämällä ja luomalla uutta tietoa ovat keskeinen osa toimintaa hanketyössä. Samoin opetuksessa esimerkiksi opintojaksojen toteutusta kehitetään jatkuvasti tukemaan osaamistavoitteiden saavuttamista esimerkiksi opetusmenetelmien ja opetusmuotojen osalta. Osaaminen ja uuden luominen ovat keskeisiä asioita organisoitumisessa toimimaan TKI-toiminnassa tutkimusryhmiin, joissa panostetaan hyödyntämään poikki- ja monitieteellistä osaamista TKI-hankkeissa.

Centriassa tunnistetaan ideoinnin merkitys toimintakulttuurin ja toiminnan uudistamisessa. Ideointia ja niiden testausta tehdään tulosalueilla, tiimeissä kuin myös erilaisissa kehitysryhmissä. Centrian intrassa on myös virtuaalinen alusta kehitysideoille. Alustan hyödyntämisestä ideoinnissa ja yhteiskehittämisessä on vielä opittavaa, jotta ideat ohjautuisivat alustalle muussa päivittäisessä keskustelussa käytävistä kanavista.  Intrasta löytyy myös Centrialaisten keskustelupalsta, jossa jaetaan aktiivisesti tietoa ja vinkkejä.

### Aktiivinen toiminta verkostoissa uudistaa verkostoja

Centrialaiset toimivat aktiivisesti alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Centria on mukana koulutus- ja painoalakohtaisissa verkostoissa sekä Arenen työryhmissä. Verkostoissa luotua ja Centrialle tuotua tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Centria tekee yhteistyötä muiden korkeakoulujen kanssa mm. järjestämällä koulutuksia Kajaanin ja Lapin ammattikorkeakoulujen kanssa sekä osallistumalla korkeakoulujen välisiin eri ammattialojen verkostoihin. Verkostoja uudistetaan jatkuvasti hankkeissa tunnistamalla tärkeitä yhteistyökumppaneita sekä sidosryhmiä, jotka hyötyvät hankkeessa syntyvästä tiedosta.

Centrian palveluliiketoiminnalla on n. 300 asiakasyrityksen verkosto toiminta-alueella ja laajemmin Suomessa. Centrian kehitysympäristöt tarjoavat alueen toimijoille ja opiskelijoille modernit puitteet testata ja kehittää toimintamalleja ja tuotteita.

Alumnit ovat Centrialle tärkeä sidosryhmä. Alumniverkoston johtamisessa ja hyödyntämisessä tunnistetaan olevan kuitenkin vielä paljon potentiaalia. Kehityskohteena tunnistetaan edelleen kehittää alumniverkoston toimintaa ja tunnistaa tapoja, miten alumnit osallistuvat Centrian toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Centria viestii aktiivisesti ajankohtaisista aiheista alumniverkostolleen Linkedin palvelun kautta, jossa alumneiksi on tunnistettu yli 6000 Centrialla opiskellutta. Linkedin verkostoa voidaan hyödyntää jatkossa entistä paremmin alumniyhteistyössä.

## Verkostoja hyödynnetään kansainvälisyyden vahvistamisessa

Centria on tärkeä toimija vahvistamassa toimialueen työ- ja elinkeinoelämän kansainvälistymistä. Tämä tapahtuu kansainvälisten hankkeiden kautta ja osaavan kansainvälisen työvoiman kouluttamisen kautta. Kansainvälisiä verkostoja tuodaan alueen yritysten hyödyksi mm. kansainvälisten hankkeiden kautta, joiden osuus kaikista Centrian hankkeista on jo noin yksi viidesosa. Centrialla on myös hankkeita, kuten Export Expert, jotka tähtäävät kansainvälisten osaajien työllistymiseksi alueen yrityksiin mm. kouluttamistaan kansainvälisistä osaajista.

Centrialla on yli 130 kansainvälistä yhteistyökorkeakoulun verkosto ympäri maailman, joiden kanssa tehdään monenlaista yhteistyötä. Kansainvälisen korkeakouluverkoston kanssa tehtävää yhteistyötä kehitetään jatkuvasti sekä tunnistetaan uusia mahdollisia kumppaneita sekä yhteistyön muotoja. Centria tekee double degree -yhteistyötä useiden korkeakoulujen kanssa, jolloin ulkomailta tuleva opiskelija opiskelee osan opinnoista Centriassa tai Centrian opettaja opettaa osan opinnoista ulkomaisessa korkeakoulussa. Opiskelijalle on myös tarjolla monenlaisia mahdollisuuksia niin opiskelija- kuin harjoitteluvaihtoon. Monimuoto-opiskelu on vähentänyt opiskelijoiden liikkuvuutta ulkomaille, koska yhä useampi opiskelija opiskelee työn ohessa. Opiskelijoille tarjotaankin mahdollisuutta esimerkiksi virtuaaliseen vaihtoon, jossa opiskelija opiskelee osan opinnoista kumppanikorkeakoulun opintotarjonnasta.

Opiskelijoiden ohella myös henkilöstön liikkuvuutta tuetaan Centrialla. Henkilöstön on mahdollista osallistua kansainväliseen korkeakouluyhteistyöhön sekä kehittää kansainvälisyysosaamista opettaja- ja henkilöstövaihdoissa. Yksi tapa kansainväliseen verkostoitumiseen sekä sen kehittämiseen on esimerkiksi kansainvälisyysviikot, jolloin Centrian kampuksille saapuu ulkomaisia vierailijoita. Vastaavasti Centrian opettajat vierailevat ulkomaalaisten korkeakoulujen kampuksilla.

Centria on kansainvälinen työympäristö ja kehittämällä edelleen kansainvälistä toimintakulttuuria voi kertynyttä osaamista hyödyntää myös alueen yritysten kansainvälisyyspyrkimyksissä. Itsearvioinnissa tunnistettiin tarve kehittää edelleen kansainvälisen henkilöstön inkluusiota Centrialle esimerkiksi viestinnän ja yhteisöön kuulumisen tunteen osalta. Organisaatiokulttuuria kehitetäänkin aktiivisesti huomioimaan entistä kansainvälisempi työyhteisö ja jokaisen

mahdollisuus osallistua.

**Vahvuudet**

Toimintakulttuuri kannustaa ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen ja kokeiluihin

Monipuoliset kansalliset ja kansainväliset verkostot

Kehitysympäristöt, jotka tarjoavat alueen toimijoille mahdollisuuden testata ja kehittää tuotteita sekä prosesseja

**Kehittämiskohteet**

Toiminnan ideoinnin ja yhteiskehittämisen käytännöt

Osaamisen hyödyntämisen käytännöt ja läpinäkyvyyden lisääminen

# 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Centrian rooli aktiivisena verkostoitujana**

Itsearvioinnin ja auditointihaastatteluiden mukaan Centrian organisaatio on vahvasti kansainvälinen ja kansainvälistyy edelleen. Kansainväliset osaajat, verkostot ja tapahtumat uudistavat Centrian toimintaa. Korkeakoulun toiminnassa kulttuurinen ja kielellinen moninaisuus on luonteva osa päivittäistä työtä ja opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutusta.

Auditointihaastatteluissa kuvatut, yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutoksen tarpeisiin tehdyt rekrytointi- ja täsmäkoulutukset kuvaavat Centrian uudistavaa kulttuuria.  Näitä koulutuksia suunnitellaan yhdessä työvoimahallinnon ja alueen yritysten kanssa. Tämän lisäksi Centria tukee elinkeinoelämän uudistumista tarjoamalla yrityksille joustavia yhteistyömuotoja esimerkiksi rakennerahastohankkeiden suunnittelussa ja hankkeisiin hakemisessa. Centria yhdistää alueen elinkeinoelämää ja kehittämisrahoitusta tehokkaalla tavalla ja tuo yhteistyöhön lisäarvoa usein eri tavoin: koordinoimalla hankkeita, tuomalla tutkimustietoa hankkeiden tueksi sekä jalostamalla hankkeissa syntyvää tietoa ja osaamista julkaisuiksi.

Testauspalvelut, testiympäristöjen luominen uusille teknologioille ja panostaminen pysyviin oppimislaboratorioihin lisäävät Centrian TKI-toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta alueella. Centria tunnistaa olevansa opiskelijoidensa työelämäverkoston merkittävä osa. Centrian opiskelijoiden työllistymistä alueen yrityksistä takaisin Centriaan tapahtuu paljon. Tämä edistää osaltaan uudistumista ja tuo uutta työelämärelevanttia osaamista takaisin Centriaan.

Centria kertoo olevansa jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Kaikki sidosryhmät eivät kuitenkaan tunnista tapoja antaa palautetta Centrian toiminnasta. Uusien palautekanavien kehittäminen tai jo olemassa olevien markkinointi ja niistä tiedottaminen voisi auttaa yrityksiä tunnistamaan oman roolinsa Centrian toiminnan kehittämisessä. Palautetta kerätään ja saadaan paljon niiltä yrityksiltä, joiden kanssa TKI-hankkeita on kulloinkin käynnissä.

Auditointiryhmä suosittelee, että mahdollisuutta laajempaan tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointifoorumiin kannattaisi harkita. Auditointihaastattelussa sidosryhmät esittivät Centrialle toiveita nykyistä laajempaan yhteistyöhyötyjen sanoittamiseen. Keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakointitoiminta ja havaintojen avoin viestiminen voisivat auttaa uusia yrityksiä ja sidosryhmiä saamaan lisäarvoa yhteistyöstä Centrian kanssa.

**Alumnitoiminnan systematisointi kehittämiskohteeksi**

Centrialla on hyvä näkyvyys LinkedInissa. Verkossa tapahtuvan sidosryhmä- ja alumniyhteistyön lisäksi kannattaa kehittää muita yhteydenpidon ja yhteistyön muotoja. Auditointiryhmä ja myös Centrian henkilöstö tunnistavat alumnitoiminnan systematisoinnin yhdeksi kehittämiskohteeksi. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan alumnitoimintaan panostaminen voisi tuottaa Centrialle

lisää vaikuttavuutta alueella, syventää edelleen vuorovaikutusta elinkeinoelämän kanssa sekä vahvistaa alueen pitovoimaa. Vaikuttava alumnitoiminta yhdistettynä kansainvälisten opiskelijoiden suureen määrään lisäisi todennäköisesti koko alueen elinkeinoelämän kansainvälistymistä. Samalla se loisi uusia liiketoimintamahdollisuuksia paikallisille yrityksille.

**Verkostoituminen tukee toiminnan kehittämistä**

Centria toimii kansallisten ja alueellisten toimijoiden verkostoissa eri sektoreilla. Ammattikorkeakoulu on aktiivisessa vuorovaikutuksessa alueen elinkeinoelämän ja kansallisten kehittämistä rahoittavien tahojen kanssa. Centria tuottaa ja vie näihin verkostoihin tutkimustietoa ja näkemystä alueellisen kehityksen tilanteesta ja nousevista osaamistarpeista. Centria puolestaan saa syötteitä alueellisen toimintansa kehittämiseen tiiviistä yhteistyöstä alueen kehittämisyhtiön, kauppakamarin sekä maakuntien liittojen neuvottelukuntien kautta.

# 2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Högskolans självvärdering

### Hankkeiden kautta tukea robotiikan hyödyntämiseen

Centrian vahvaa osaamista robotiikan hyödyntämisestä on viety alueen yritysten käyttöön robotiikkaan liittyvien hankkeiden kautta. Alueen yritykset voivat hyödyntää Centrian henkilöstön asiantuntemusta sekä kehitys- ja tutkimusympäristöjä tunnistaakseen digitalisaation tuomia mahdollisuuksia omaan toimintaansa. Centrian asiantuntijat auttavat yrityksiä tunnistamaan yritysten toiminnan kehityskohteita sekä tutkivat robotiikan tuomat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. Käytännössä prosessi sisältää kehitystarpeen kartoituksen, demonstraatiokohteen valinnan ja toteutuksen suunnittelun, demonstraation toteutuksen ja tulosten esittelyn. Hankkeiden kautta tuetaan yritysten kehittämis- ja investointivalmiuksia. Demonstraatioiden tuoman tiedon perusteella useat yritykset ovat toteuttaneet onnistuneita teknologiainvestointeja testattujen mallien pohjalta.

Serviisi-, Robosole- ja Robotry-hankkeissa on kehitetty ja testattu monipuolisesti robotisoinnin ratkaisuja eri aloille.  Robosote -hankkeessa on keskitytty sosiaali- sekä terveysaloihin ja edistetty hoivarobotiikan ja -teknologian ja digitaalisten palveluratkaisujen hyödyntämistä. Hankkeiden sivuille on koostettu eri toimintoihin toteutettuja demonstraatioita.

### Monipuolisissa tutkimusympäristöissä kehitetään biomassojen arvoaineiden hyödyntämistä

Biomassojen arvoaineisiin liittyvä tutkimus on tärkeä osa Centria-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Tutkimusta on tehty pitkäjänteisesti eri hankkeissa, joiden tavoitteena on edistää biomassapohjaisten raaka-aineiden teollista jalostusta. Biomassojen arvoaineisiin liittyvää tutkimusta tehdään verkostoyhteistyössä ja toiminnan kehittäminen on vaatinut aktiivista kansallisen- ja kansainvälisen verkoston rakentamista sekä yritysyhteistyötä. Centrian kemia ja biotalouden -tiimin tärkeä rooli verkostoissa on toimia välittäjänä yritysten ja tutkimuksen välillä sekä tuoda erityisesti yritysten hyödyksi Centrian laadukkaat laboratoriotutkimusympäristöt.

Hankkeiden kautta on kehitetty mm. teollisten uuttomenetelmien, kuivauslämpötilojen ja laadun todentamismenetelmien optimointia sekä selvitetty potentiaalisimpia pohjoismaisia kasvipohjaisia raaka-aineita terveysvaikutteisten tuotteiden valmistukseen.

## Nuorten valmiutta työelämään tuetaan Dude -toiminnan kautta

Centria tukee nuorten syrjäytymisvaarassa olevien työllistymistä DUDE – hankkeen kautta. DUDE-hankkeen kautta syrjäytymisvaarassa oleva alle 30-vuotias saa tukea monipuolisesti työelämätaitojen kehittämiseen ja saa apuaverkostoitumisessa alueen elinkeinoelämän kanssa. Hankkeen kautta on myös tuotu hyviä käytäntöjä muuhun Centrian toimintaan. Esimerkiksi Centrialla tarjottavat lukiseulat lähtivät liikkeelle DUDE-hankkeen toiminnasta. Projektioppimisen roolia opinnoissa on myös lisätty DUDE:ssa saatujen onnistumisten myötä. IT-opiskelijoille tarjotaan projektitöitä omassa laboratoriotilassa DUDE-mallin mukaisesti. Lisäksi opiskelijoille järjestetään keväisin työnhaun ja ryhmäprojektien kokonaisuuksia. Nämä toimintamallit on pilotoitu DUDE-hankkeen aikana, ja ne ovat jääneet osaksi Centrian toimintaa opiskelijoiden työllistymisen edistämiseksi.  Hankkeen tuloksena noin joka kolmas osallistuja työllistyy tai siirtyy uusien opintojen pariin pian DUDE-jakson päätyttyä. DUDE on myös onnistunut sitouttamaan opiskelijoita, jotka ovat vaarassa pudota opinnoista.

## Kansanmusiikkiperinnettä vaalitaan koulutuksen ja hanketoiminnan avulla

Centrian toiminta-alue, Keski-Pohjanmaa, on vahvaa kansanmusiikin aluetta. Centria on Suomen ainoa ammattikorkeakoulu, jossa voi opiskella kansanmusiikkia suuntautumisvaihtoehtona. Koulutuksen lisäksi Centria myös osallistuu kansanmusiikkiperinnön vaalimiseen hanketoiminnan kautta.

Centria toimii pääpartnerina ICH North -hankkeessa, missä on tuettu kansainmusiikin aineettoman kulttuuriperinnön vaalimista, suojelua ja tunnettuutta. Centrian kansanmusiikkiosaamisen lisäksi hankkeessa on mukana osaamista mm. Kansanmusiikki-instituutista, joka on Unescon aineettoman kulttuuriperinnön sopimuksen asiantuntijajärjestö, sekä toimijoita Pohjois-Suomesta, Ruotsista ja Norjasta mukaan lukien Sápmin alueen. Yhtenä hankkeen toimenpiteenä on syntynyt vuorovaikutteinen virtuaalinen kartta, johon on koottu teksti- ja ääninäyteitä sekä videoita, jossa alueen yhteisö kertoo miten perinne elää tänä päivänä. Kartan tekoon on voineet osallistua halukkaat musisoivat yhteisöt, jotka kertomuksissa kuvaavat miten perinne elää yhteisössä juuri nyt ja miten se siirtyy sukupolvelta seuraavalle.

## Tukea yhdistystoiminnan kehittämiseen

Centria on tehnyt pitkäjänteisesti kehitystyötä yhdistystoiminnan tukemiseksi eri hankkeiden kautta jo vuodesta 2016 alkaen Förenings Kick, Talko Österbotten, Föreningsliv for alla, Ung i Förening ja Yhdistysvoimaa! -hankkeissa.  Hankkeissa on synnytetty käytännön työkaluja ja käytäntöjä tukemaan yhdistystoiminnan kehittämistä. Kohderyhminä ovat olleet mm. nuoret ja maahanmuuttajat.  Hankkeista on syntynyt Centrialle myös palveluliiketoimintaa, mm. koulutusmyynnin muodossa.

Yhdistysten käyttöön on kehitetty mm. työkalupakki strategian ja viestinnän kehittämiseksi sekä työpajamalli selkeyttämään ja vahvistamaan yhdistysten jäsenten tehtäviä ja vastuita. Maahanmuuttajien osallistumista tukeva Föreningsliv för alla -hanke on huomioitu UNHCR:n

kotoutumisen työkalussa (s.64) esimerkkinä hyvästä käytännöstä kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan. Maahanmuuttajataustaisten osallistumista yhdistystoimintaan ja sitä kautta verkostojen luomista sekä kielitaidon kehittämistä on tuettu mm.  vahvistamalla yhdistysten kykyä ottaa vastaan uusia jäseniä. Myös nuorten osallistumista yhdistystoimintaan on vahvistettu Ung i Förening hankkeen kautta tarjoamalla yhdistyksille mm. apua sosiaalisen median hyödyntämiseen hyödyntämisessä nuorten tavoittamisessa ja osallistamisessa yhdistystoimintaan.

# 3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

## - Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialueella III arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta ja kehittämistä sekä järjestelmän hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Lisäksi arvioidaan niitä menettelytapoja, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia.

## Arviointialue III on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

**Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

**Vahvuudet**

- Centria-ammattikorkeakoulussa on henkilöstön osaamisen kehittämiselle vahva tuki ja henkilöstö on työstään innostunutta.
- Centria-ammattikorkeakoulun strategia ohjaa vahvasti koko organisaation toimintaa, ja strategian tavoitteet on johdettu tarkoituksenmukaisesti eri tulosalueille.
- Centrian laatujärjestelmä ja sen sisältämät menettelytavat tuottavat tietoa sekä strategiseen johtamiseen että operatiiviseen toimintaan.
- Centria hyödyntää strategisessa johtamisessa kattavaa talous- ja toimintasuunnitelmaan vahvasti kytkettyä seuranta- ja palautejärjestelmää.

**Kehittämissuositukset**

- Centria-ammattikorkeakoulun tulisi selkiyttää useiden eri strategisten toimenpideohjelmien keskinäistä suhdetta. Tämä tukisi strategista johtamista ja selkeyttäisi henkilöstön operatiivisia laatuvastuita.
- Centrian tulisi rakentaa pitkäjänteinen henkilökunnan osaamisen kehittämisen viitekehys.
- Centrian tulisi viestiä ja sitouttaa henkilöstö uudistettuun laatukäsikirjaan ja avata sen ja laadunhallinnan merkitys henkilöstölle.

# 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

## - Högskolans självvärdering

Centrian laadunhallintajärjestelmä on rakennettu tukemaan strategian toteutusta ja on osa johtamisjärjestelmää.  Centrian laadunhallintajärjestelmä on kuvattu Centrian laatukäsikirjassa, joka sisältää myös laatupolitiikan, jatkuvan parantamisen käytännöt sekä vastuut laadusta. Laadunhallinnan keskeiset periaatteet on kuvattu Centrian kotisivuilla.

## Strategia antaa suunnan toiminnan suunnittelulle

Centrian pitkän tähtäimen tavoitteet muodostuvat strategisista tavoitteista ja OKM:n kanssa solmitun sopimuksen pohjalta. Strategiaprosessi sisältää strategian ja toimintaympäristön analysoinnin, strategiset valinnat sekä toteutuksen. Centrian johtoryhmä koordinoi ja johtaa strategiaprosessia käyden keskustelua hallituksen kanssa prosessin eri vaiheissa. Centrian hallitus hyväksyy Centrian strategian.

Centrian strategia 2021-24(30) rakentuu tavoitetiloista ja kärkihankkeista. Kärkihankkeilla ja niissä kuvatuilla toimenpiteillä edetään kohti strategiassa kuvattuja tavoitetiloja. Tavoitetilat ovat Centria experience / toimintatapamme, Centria education / oppimisratkaisumme sekä Centria extended / verkostomme. Kärkihankkeet kuvaavat kyvykkyyksiä, joita rakennetaan saavuttamaan strategiassa määritetyt tavoitetilat. Centrian strategiassa on määritetty kärkihankkeiksi kansainvälisyyden vahvistaminen, henkilöstön hyvinvointi ja kohtaamisten ja yhdessä löytämisen mahdollistaminen.  Kärkihankkeiden kuvauksissa on määritetty konkreettiset toteutettavat toimenpiteet.

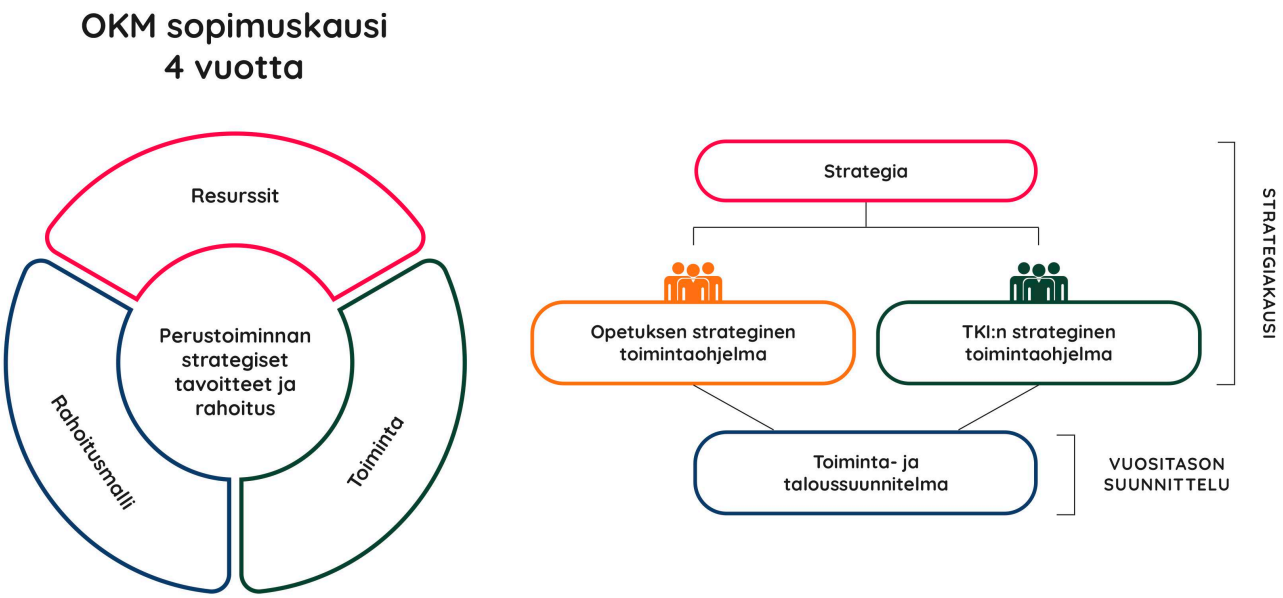
Centrian strategiaa täydentävät opetuksen strateginen toimintaohjelma sekä tutkimus ja kehitys strategia. Molemmissa on kuvattu strategiaa toteuttavat toimenpiteet.

Opetuksen strategisessa toimintaohjelmassa on määritetty viisi työpakettia koskien pedagogiikan kehittämistä, fyysisiä ja digitaalisia oppimisympäristöjä, jatkuvaa oppimista, kansainvälisiä opiskelijoita sekä opiskelijafokusta.

Tutkimus ja kehitys strategiassa on kuvattu toimenpiteet; osaamisen vahvistaminen aluetta hyödyntäen, tulokset hyödyttämään aluetta, kansainvälisen hanketoiminnan lisääminen alueella ja TKI vahvasti mukana kaikessa Centrian toiminnassa.

## Strategia toteutetaan vuositason toiminta- ja taloussuunnitelman kautta

Centrian strategiaa toteutetaan ja toimeenpannaan vuositasolla suunniteltavan toiminta- ja taloussuunnitelman kautta. Toiminta- ja taloussuunnitelmaan määritetään ammattikorkeakoulun yhteiset sekä tulosalueiden tulos- ja kehittämistavoitteet.



Kuva 5. Toiminnan suunnittelu

Centria-tasoiset tavoitteet asetetaan Centrian johtoryhmän toimesta. Tavoitteita asetettaessa arvioidaan kuluvan kauden etenemistä, jonka perusteella tunnistetaan strategian toteutuksen kannalta merkitykselliset vuositasolla toteutettavat tavoitteet. Centriatason tavoitteiden jälkeen tulosalueilla tunnistetaan tulos- ja kehittämistavoitteet. Tulosalueilla tehdään toimintasuunnitelma myös tiimitasolle. Jokainen tiimi tunnistaa 1-3 kehittämistavoitetta, jotka kytkeytyvät suoraan strategian kärkihankkeisiin tai ovat muuten tiimin toiminnan kannalta tärkeitä kehittämistavoitteita.  Tavoitteet jokaisella tasolla, Centria-, tulosalue- ja tiimitasolla, kirjataan tuloskortti- ja toiminnalliset tavoitteet dokumenttiin, jossa ne ovat kaikille Centrialaiselle nähtävissä.

Strategian toteutumista seurataan eri tavoitetasoilla. Seurantaa tehdään Centrian hallituksessa, missä seurataan keskeisten strategisten tulos- ja kehitystavoitteiden etenemistä. Seurantaa tehdään käymällä läpi keskeiset tunnusluvut säännöllisesti. Strategisten kehitystavoitteiden etenemistä esitellään hallitukselle tavoitteista vastaavien toimesta.  Centrian johtoryhmä seuraa keskeisiä kärkihankkeisiin liittyviä toimenpiteitä johtoryhmän kokouksissa.  Tulosalueiden johtoryhmät seuraavat tavoitteiden etenemistä kokouksissaan.

Centria on kehittänyt tiedolla johtamista ja se on Centrian valitsema vertaisarvioinnin kohde. Mittaristoa kehitetään reaaliaikaisen tilannekuvan saamiseksi tukemaan toiminnan johtamista. Centrialla hyödynnetään Power BI -alustaa, johon on viety opetuksen tärkeitä mittareita. Opetuksen mittarinäkymä on saatavilla kaikille Centrialaisille intran kautta. Lisäksi johdon työpöytänäkymää on suunniteltu ja pilotoitu. Muita mittareita seurataan perinteisin keinoin staattisina graafeina ja taulukoina. Tiedolla johtaminen on edelleen kehitysvaiheessa ja se oli myös Centrian valitsema vertaisoppimisen kohde. Tiedolla johtamisessa tunnistetaan vielä tapoja hyödyntää ja yhdistellä saatavilla olevaa dataa johtamista tukevaksi mittaristoksi.

## Henkilöstö sitoutetaan strategian toteuttamiseen

Centrian henkilöstön sitoutumista strategian toteuttamiseen vahvistetaan monin eri käytännöin. Koko henkilöstö käy joka vuosi kehityskeskustelun oman esihenkilön kanssa, jossa käydään keskustelu tavoitteista, kehityssuunnitelmasta sekä henkilön roolista toiminnan kokonaisuudessa.

Strategiaan liittyvää keskustelua käydään tulosalueiden yhteisissä kehityspäivissä. Kehityspäivät ovat tärkeitä tapaamisia, missä on mahdollista käydä laajaa keskustelua tulosalueen koko henkilöstön kanssa yhteisestä suunnasta. Esimerkiksi opetuksen kehityspäivillä käsitellään opetuksen strategisen toimintaohjelman tärkeitä teemoja ja tavoitteita sekä TKI:n kehityspäivillä käsitellään TKI:n strategian kannalta tärkeitä teemoja ja tavoitteita. Opetuksen ja TKI:n kehityspäiviä järjestetään säännöllisesti puolivuosittain.

Rehtori pitää henkilöstölle infoja, joissa käydään läpi strategian valintoja, toteutumista sekä yhteisiä toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi. Tilaisuuksissa henkilöstöllä on mahdollista kysyä sekä nostaa teemoja yhteiseen keskusteluun.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Selkeä toimenpiteet sisältävä strategia ohjaa toimintaa | Tavoitteiden seurannan edelleen kehittäminen |
| Selkeä talous- ja toiminnansuunnitteluprosessi | Tiedolla johtamisen edelleen kehittäminen |
| Selkeät määritellyt vastuut tavoitteissa | Osaamisen kehittäminen vahvemmaksi osaksi strategian toteuttamista |
| | Strategian tavoitteiden mittaaminen |

# 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Laatupolitiikasta yhteinen perusta laatutyölle**

Itsearviointiraportin mukaan Centrian kolme strategista tavoitetilaa, joita ovat toimintatapa, oppimisratkaisut ja verkostot, kuvaavat tiivistetysti strategian tahtotilan. Centria nostaa strategiassaan esille myös kärkihankkeita, joita ovat kansainvälisyyden vahvistuminen, henkilöstön hyvinvointi sekä kohtaamisten ja yhdessä löytämisen mahdollistaminen. Lisäksi strategiaa konkretisoidaan ja viedään käytäntöön perustehtävien toimintaohjelmilla, joissa on kuvattu strategiakauden toimenpiteet. Vuosittaisessa toiminta- ja taloussuunnitelmassa ja tiimikohtaisissa suunnitelmissa määritellään seuraavan vuoden tavoitteet, jotka kytkeytyvät strategian kärkihankkeisiin.

Auditointiryhmä suosittelee, että edellä mainittujen kärkihankkeiden, tavoitetilojen ja perustehtävien toimenpideohjelmien keskinäinen hierarkia kuvattaisiin selkeästi. Strategiaa tulisi havainnollistaa ja konkretisoida esimerkiksi visualisoinnilla ja kuvaamalla käsitteiden väliset suhteet. Visualisointi voisi myös auttaa henkilöstöä hahmottamaan nykyistä paremmin Centrian laatujärjestelmää ja terävöittämään omaa rooliaan laadun kehittämisessä.

Laatukäsikirjan ja itsearviointiraportin mukaan Centrian laatujärjestelmä on rakennettu tukemaan strategian toteutusta ja se on osa johtamisjärjestelmää. Laatukäsikirjan mukaan Centria-ammattikorkeakoulussa laatutyön perusajatuksena on, että jokainen henkilöstön jäsen vastaa työnsä laadusta ja sen jatkuvasta parantamisesta PDCA-sykliä hyödyntäen. Laatukäsikirjassa on määritelty laatupolitiikka, joka luo yhteisen pohjan Centrian laatutyölle.  Laatukäsikirjan linjauksista vastaavat rehtori/toimitusjohtaja, johtoryhmä ja laatupäällikkö ja dokumentin ylläpidosta ja päivittämisestä laatupäällikkö.

Laatukäsikirjassa ja itsearviointiraportissa laatujärjestelmä on kuvattu ja visualisoitu selkeästi. Laatujärjestelmän kärkenä on jatkuva parantaminen ja siinä erityisesti PDCA-sykli. Auditointihaastatteluissa henkilöstö tunnisti laatuvastuut ja oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin. Myös Centrian ulkoisten verkkosivujen Laatu ja toiminnan kehittäminen -osiossa on kuvattu laatujärjestelmän periaatteita ja laatuajattelua ammattikorkeakoulun sidosryhmille ja muille toimijoille. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että Centria tehostaisi sisäistä ja ulkoista viestintäänsä laatupolitiikastaan ja sen keskeisistä elementeistä. Tämä lisäisi laatujärjestelmän läpinäkyvyyttä ammattikorkeakoulun sisällä ja myös yhteistyökumppanien keskuudessa.

Käynnissä olevassa ja auditoinnin vertaisoppimisen teemaksi (katso luku 5) valitussa tiedolla johtamisen kehittämisprosessissa Centrian olisi mahdollisuus selkeyttää sitä, mitä tietoa laatujärjestelmä tuottaa tiedolla johtamisen ja strategian toteuttamisen tueksi. Henkilöstön

mukaan tiedolla johtamisen kehittämisprosessissa myös laatujärjestelmää on kehitetty ja siihen on lisätty mittareita, jotta järjestelmä tukisi paremmin strategian toimeenpanoa.

Jatkuvan oppimisen teemahaastattelussa ilmeni, että erityisesti täydennyskoulutuksessa ja korkeakoulupalveluissa PDCA-sykli oli systemaattisesti käytössä. Täydennyskoulutuksesta kerätään asiakaspalautetta vuosittain ja yritysten kanssa käydään säännöllistä vuoropuhelua. Tukipalveluista kirjasto- ja tietopalveluille palautteen keruu ja sen pohjalta toiminnan kehittäminen on luonteva tapa toimintansa kehittämiseen, johon saadaan säännöllisesti myös kiinnostavaa valtakunnallista vertailutietoa. Eri henkilöstöryhmät eivät auditointihaastatteluissa kuitenkaan tunnistaneet jatkuvan parantamisen sykliä kattavasti osana omaa työtään.

**Laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen johtamisessa ja strategian toteuttamisessa**

Centrialla on vahva aluekehittäjän rooli, jota se toteuttaa koulutus- ja TKI-toiminnallaan. Edellisen auditoinnin jälkeen Centrian strategiapainotteisuutta on lisätty. Centrian strategia perustuu tulevaisuutta kuvaaviin tavoitetiloihin, jotka antavat suuntaviivat toiminnalle.

Strategiaa toteutetaan vuosittain talous- ja toimintasuunnitelman kautta. Siinä toimeenpannaan pidemmän aikajakson strategisia tavoitteita vuositason tavoitteiksi. Suunnitelma toimii Centria-, tulosalue- ja tiimitasoja ohjaavana dokumenttina. Centria seuraa toimintaansa säännöllisesti osana toiminta- ja taloussuunnittelua.

Suurimmasta osasta mittareita on reaaliaikainen Power BI -mittaristo intranet Centraalissa, johon henkilöstöllä on pääsymahdollisuus. Tämä tukee Centrian tiedolla johtamisen tavoitteita. Auditointihaastattelujen mukaan sekä henkilöstö että johto kokevat opetuksen ja TKI-toiminnan vuosittaiset määrälliset tavoitteet ja niiden seurannan tärkeiksi ja hyödyllisiksi.

Centrian strategiatyö perustuu toimintaympäristön analyysiin. Prosessiin on osallistettu laajasti eri sidosryhmiä. Auditointihaastatteluissa johto ja eri henkilöstöryhmät painottivat laajasti Centrian strategiaa ja siitä johdettuja strategisia tavoitteita. Auditointihaastattelujen mukaan henkilöstö tuntee hyvin Centrian toimintaa ohjaavat ja strategiasta johdetut opetuksen strategisen toimintaohjelman ja TKI-strategian. Centria kuvaa toiminnanohjausjärjestelmää toimittamassaan lisäaineistossa, ja kuvatut menettelytavat vahvistuivat auditointihaastatteluissa.

Laatujärjestelmän tuottamaa määrällistä tietoa hyödynnetään monipuolisesti Centrian johtamisessa. Johtamisessa ja sitä kautta toiminnan ohjauksessa painottuvat opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmittarit, joista opetuksen seurantamittareina nousivat esille erityisesti suoritetut tutkinnot, opiskelijapalaute (AVOP) ja avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteet.  TKI- ja liiketoiminnassa seurataan kilpailtua ulkopuolista TKI-rahoitusta. Yksittäisiä hankkeita ja niiden tuloksia seurataan Centriassa rahoittajan hankeohjeistuksen mukaisesti. Myös Centria-ammattikorkeakoulun osakeyhtiön hallitus kertoi auditointihaastattelussa seuraavansa keskeisiä strategisia tulosmittareita ja käyvänsä niistä jatkuvaa vuoropuhelua ammattikorkeakoulun johdon kanssa. Hallitus kertoi auditointihaastattelussa saavansa työnsä tueksi riittävästi tietoa Centrian johdolta ja vastavuoroisesti hallituksen jäsenet tuovat alueelta

nousevista tarpeista tietoa Centriaan.

Auditointihaastatteluissa kerrottiin, että osana tiedontuotantoa seurataan myös näkyvyyttä mediassa ja somen kanavilla, kuten LinkedInissa. Auditointiryhmä suosittelee, että tiedolla johtamisen mittarit otetaan nykyistä systemaattisemmin käyttöön rahoitusmittareiden rinnalle ja saadaan siten toiminnan vaikuttavuutta nykyistä näkyvämmäksi esimerkiksi nostamalla esille opiskelijoiden yrityksille tehtävät hankkeistetut opinnäytetyöt tai opiskeluprojektit.

Centrian tulosalueiden johtoryhmät seuraavat tulosalueille asetettujen tavoitteiden etenemistä. Tiimikohtaiset suunnitelmat kytkevät tavoitteet toiminnan perustasolle eli tiimeihin. Rahoitusindikaattorien seurannan perusteella tehdään kehittämistoimenpiteitä osana vuosittaista toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Laatujärjestelmä tukee perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista.  Auditointihaastatteluissa kuvattiin, että Centrian sisäinen suunnittelu on kehittynyt viimeksi kuluneiden vuosien aikana entistä avoimemmaksi. Suunnittelussa hyödynnetään aikaisempaan toimintaan perustuvia kokemuksia ja myös vertaisoppimista.

# 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

## - Högskolans självvärdering

## Henkilöstötyö näkyy vahvasti strategiassa

Yksi strategian kärkihankkeista on nimeltään henkilöstön hyvinvointi menestystekijänä. Kärkihanke sisältää konkreettisia toimenpiteitä henkilöstön hyvinvointiin, rekrytointiin, henkilöstön- ja esihenkilöiden osaamiseen liittyen. Osaava, hyvinvoiva henkilöstö tunnistetaan tärkeimpänä tekijänä, joka mahdollistaa Centrian strategian toteuttamisen ja menestymisen tulevaisuudessa.

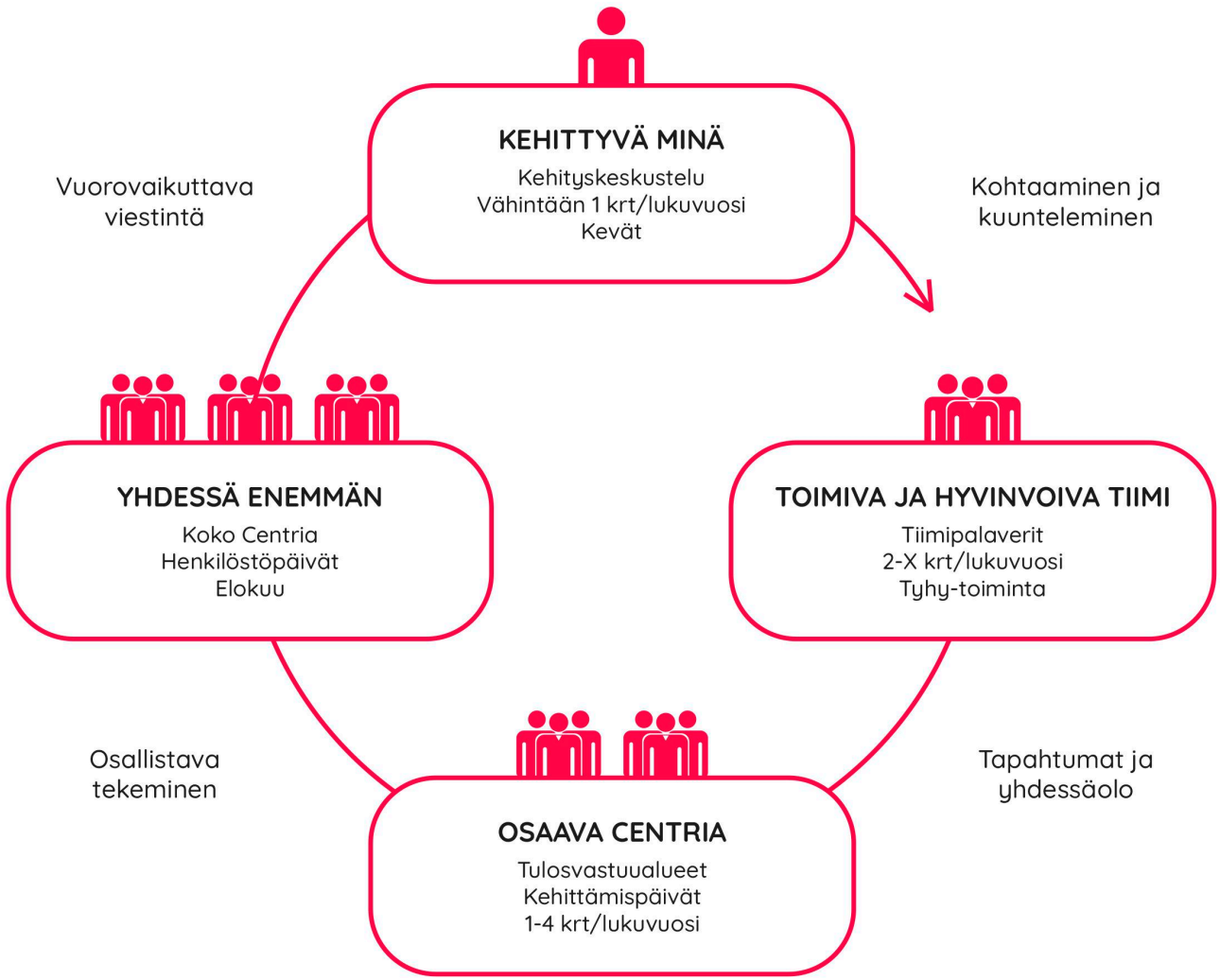
Strategian mukaista kehittämistä mitataan vuosittain toteutettavalla henkilöstötyytyväisyyskyselyllä. Vuodesta 2018 alkaen Centria on toteuttanut Great Place To Work -henkilöstökyselyn ja saanut Suomen Parhaat Työpaikat -sertifioinnin hyvästä yrityskulttuurista vuosina 2020 ja 2021.

Henkilöstösuunnittelua tehdään pitkäjänteisesti ja säännöllisesti vuosittain. Centriassa pyritään mahdollistamaan joustavuus oman työn suunnitteluun, toteutukseen ja työssä tehtäviin kokeiluihin esimerkiksi opintojaksojen toteutuksessa tai hankkeissa.

Henkilöstön ja -henkilöstötyön kehittäminen on kuvattu Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa, joka on laadittu yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaan on koostettu keskeiset periaatteet työyhteisön kehittämisen käytännöistä ja periaatteista, hyvinvoinnista, osaamisesta ja yhteistyöstä.

## Centriassa panostetaan työhyvinvointiin

Centriassa tehdään merkittäviä panostuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä on kuvattu kohtaamisten vuosikellossa, joka kuvaa myös hyvin työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä toiminnan eri tasoilla.




Kuva 6. Kohtaamisten vuosikello

Kehityskeskustelussa tunnistetaan työhyvinvoinnin kannalta olennaisia tekijöitä sekä voidaan tehdä suunnitelmia yksilön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tiimitason yhteistyö, tulosvastuualueiden kehittämispäivät sekä koko Centrian henkilöstölle järjestettävät henkilöstöpäivät ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia kohtaamisia ja substanssiosaamisen kasvatusalustoja.

Centria tarjoaa henkilöstölle monia erilaisia palveluita ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Itsearvioinnissa henkilöstö nosti monessa yhteydessä ePassin, jonka voi käyttää liikunnan- ja kulttuurin lisäksi erilaisiin terveydenhoidon palveluihin. ePassi nähtiin vahvasti esimerkkinä panostuksista työhyvinvointiin, niin euromääräisesti kuin palvelutarjonnaltaankin. Konkreettisia työhyvinvointiin tähtääviä palveluita ovat myös henkilöstölle säännöllisesti tarjottavat Firstbeat -hyvinvointianalyysit, hyvin laaja työterveyshuollon palvelupaketti, riskikartoituksen perusteella suunnatut avoryhmäkuntoutukset, kampuksille tuodut hyvinvointi- ja terveyspalvelut, taukojumpat, esihenkilöiden taitojen kehittäminen coachingin, mentoroinnin ja esihenkilöfoorumeiden avulla sekä erilaiset henkilöstölle tarjottavat oman hyvinvoinnin

kehittämiseen liittyvät valmennukset.

## Osaamisen kehittämistä tuetaan

Centriassa on useita erilaisia käytäntöjä kehittää ja tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä. Itsearvioinnissa monessa kohtaa korostui työn tekemisen yhteydessä kartutettu oppiminen, joka koettiin työn luonteelle ominaisena piirteenä. HTP-henkilöstön työn luonne on tehdä tutkimusta ja oppia. Opettajille on varattu 200 tuntia työaikasuunnitelmaan, josta aikaa on hyödynnettävissä myös oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Centriassa toteutetaan erilaisia koulutuksia, joiden tarkoituksena on kasvattaa ammatillista osaamista. TKI-osaamista vahvistavia koulutuksia järjestetään vuosittain ja vuorovuosina järjestetään projektipäällikkökoulutus ja projektiasiantuntijakoulutus. Opetuksessa taas keskeistä on kehittää digitaalisen pedagogiikan osaamista, jota tuetaan mm. hankkeiden kautta, Carpe Diem -koulutuksella ja digikehittäjät ryhmän tuella.

Centria tukee henkilöstön tutkintotavoitteista kouluttautumista ja on myös asettanut tavoitteita henkilöstön koulutustason nostolle. Tutkintotavoitteista opiskelua tuetaan monin tavoin, esimerkiksi henkilö voi siirtyä osa-aikatyöhön tutkintokoulutuksen ajaksi. Lisäksi jokaisen tutkintotavoitteisesti opiskelevan on mahdollista käyttää 50 tuntia lukuvuodessa työajalla tapahtuvaan opiskeluun.

Työelämäkytkentää vahvistamassa on työelämän kehittämisjaksot. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan työelämän kehittämisjaksolle ja jakamaan jaksolla kertynyttä uutta osaamisesta erillisellä palkkiolla, jonka henkilö saa tehtyään vierailustaan julkaisun ja raportin.  Palkallinen työelämän kehittämisjakso on mahdollista toteuttaa Suomessa tai ulkomailla ja kestoltaan se voi olla yhdestä päivästä kahteen viikkoon. Korona rajoitti työelämäjaksojen toteutumista, mutta rajoitusten poistuttua työelämäjaksojen toteutumista pyritään taas lisäämään.

Itsearvioinnissa henkilöstö toi esille vahvasti näkemyksen työnantajan olevan koulutusmyönteinen organisaatio ja tukevan monin tavoin osaamisen kehittämistä. Samanaikaisesti tunnistettiin haaste ottaa aikaa osaamisen kehittämiseen ja nivoa se arjen työhön. Kehityskohteena tunnistetaan osaamisen kehittämisen kytkentä tukemaan strategisia tavoitteita.

## Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus mahdollisuuksissa

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat osa Centrian toimintapolitiikkaa ja yhteistoimintaa. Centria on laatinut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman, joka on tehty yhteistyössä tulevien henkilöstön edustajien sekä opiskelijajärjestö Copsan kanssa. Suunnitelma kuvaa mitkä ovat käytännöt huomioida tasa-arvo ja yhdenvertaisuus eri toiminnoissa. Centrian henkilöstötyytyväisyyskyselyn mukaan henkilöstö kokee työyhteisönsä tasa-arvoiseksi syntyperästä, sukupuolesta, seksuaalisesta suuntautumisesta ja iästä riippumatta.

Centrialla on määritelty rekrytointiprosessi ja tehtävään valitaan osaamis-, koulutus ja

ammattitaitovaatimuksilta sopivin hakija.  Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota, että vaatimuksissa ei käytetä kieltä, joka suosii tai sulkee ulkopuolelle jonkin hakijaryhmän esimerkiksi sukupuolen perusteella. Centrian henkilöstöstä puolet on miehiä ja puolet on naisia, joka toteutuu myös Centrian esihenkilö- ja johtamistyössä. Jotta rekrytoitu uusi työntekijä integroituu mahdollisimman hyvin ja nopeasti työyhteisöön, hyödynnetään perehdyttämisen tukena vertaismentoria.

Centriassa on kansainvälistä henkilöstöä noin 4,4 prosenttia koko henkilöstömäärästä. Itsearvioinnissa tunnistettiin mahdollisuus vahvistaa kansainvälisen henkilöstön integroitumista Centriaan mm. tukemalla entistä vahvemmin suomen kielen opiskelua ja laatimalla ohjeita englanniksi.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Läpinäkyvä rekrytointiprosessi | Osaamistarpeiden tunnistaminen ja seuraaminen |
| Henkilöstön hyvinvoinnin tuki | Henkilöstökyselyn tulosten hyödyntäminen kehittämisessä |
| Henkilöstön kouluttautumisen tukeminen | Kansainvälisen henkilöstön rekrytointi ja integroituminen Centriaan |

# 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Osaava henkilöstö ja osaamisen kehittäminen varmistavat Centrian menestymisen**

Centria on strategiassaan nostanut esille henkilöstön menestystekijänään. Itsearviointiraportin mukaan henkilöstön osaamisella varmistetaan korkeakoulun perustehtävien hyvät tulokset. Henkilöstön työtyytyväisyyttä seurataan vuosittaisella kyselyllä. Sen perusteella henkilöstötyytyväisyys on korkealla. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa korostuu osaaminen, mutta myös laajemmin työyhteisön kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi ja yhteistyö.

Johdon haastattelussa kerrottiin, että Centria suuntaa merkittävästi resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kuten yksilöllisiin koulutuksiin, työelämän tutustumisjaksoihin ja tutkijauran tukemiseen. Edellisten lisäksi henkilöstö voi kehittää osaamistaan osallistumalla monin eri tavoin korkeakoulun kansainväliseen toimintaan. Nämä Centrian vahvuudet ja hyvät käytännöt nousivat esiin opettajatyöpajoissa ja -haastatteluissa varsin myönteisinä ja henkilöstön työmotivaatiota ja hyvinvointia tukevina prosesseina. Henkilöstö arvostaa mahdollisuutta monipuoliseen omaehtoiseen kouluttautumiseen. Hyvillä henkilöstökoulutusmahdollisuuksilla ja osaamisen systemaattisella kehittämisellä on johdon näkemyksen mukaan vaikutusta myös henkilöstön pito- ja vetovoimaan. Itsearviointiraportin mukaan kehityskeskustelut ohjaavat henkilöstön osaamisen vuosisuunnittelua. Auditointihaastatteluissa korostuivat erityisesti yksilön osaamistavoitteet. Tiimeissä puolestaan käsitellään tiimin osaamisen kehittämisen tarpeita. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Centrian vahvuus on dynaaminen toimintatapa, jolla se vastaa nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Esimerkkinä nostettiin Kokkolan alueen uudet osaamistarpeet, jotka liittyvät nousevan akkuteollisuuden vaatimuksiin.

Centriassa henkilöstön osaaminen on strateginen menestystekijä. Centria nostaa auditointiraportissaan kehittämiskohteeksi henkilöstön osaamistarpeiden tunnistamisen ja seurannan. Saman huomion teki myös auditointiryhmä vierailun aikana. Auditointiryhmä suosittelee Centriaa laatimaan osaamisen johtamisen viitekehyksen, jolla voitaisiin varmistaa henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja yhdenvertainen, pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen Centrian strategisten tavoitteiden suunnassa. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että hallituksen roolia vahvistettaisiin osaamisen kehittämisen strategisessa suunnittelussa.  Toimintaa kehittävä menettelytapa olisi myös, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvän määrällisen tiedon rinnalla kerättäisiin systemaattisesti myös laadullista aineistoa.

Auditointihaastatteluissa kerrottiin, että Centria on pitkäjänteisesti panostanut työnantajamielikuvan rakentamiseen. Centrialla on läpinäkyvä rekrytointiprosessi ja myös systemaattinen menettely siihen, että osaaminen ja ammattitaitovaatimukset toimivat rekrytointipäätöksen kriteereinä.  Lisäksi Centrialla on yhteiset menettelytavat uuden henkilöstön

perehdyttämiseen. Centria esitti itsearviointiraportissaan ja myös auditointihaastatteluissa havaittiin haasteita kansainvälisten osaajien integroinnissa työyhteisön jäseniksi. Kansainvälisten osaajien liittämiseen osaksi yhteisöä ja osallisuuden kokemuksen varmistamiseksi olisi hyvä sopia yhteiset menettelytavat.

Centriassa on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä vuonna 2022 laadittu saavutettavuussuunnitelma. Auditointihaastatteluissa henkilöstö kertoi niiden ohjaavan toimintaa. Auditointiryhmä pitää Centrian hyvänä käytäntönä kohtaamisten vuosikelloa, joka tarkastelee henkilöstön kehittymistä yksilö-, tiimi- ja työyhteisötasolla.

Itsearviointiraportissaan Centria korostaa olevansa kansainvälinen työyhteisö. Henkilöstöstä noin neljä prosenttia on kansainvälisiä asiantuntijoita. Centrian haasteena on saada kansainväliset osaajat sitoutumaan korkeakouluun. Pitovoiman näkökulmasta Centria joutuu ponnistelemaan enemmän kuin ne alueet, joissa on vahva kansainvälinen yhteisö myös kampuksen ulkopuolella. Auditointiryhmän mielestä on hyvä edelleen jatkaa kulttuurisesti moninaisen kampuksen kehittämistä. Auditointiryhmä suosittelee, että koronan jälkeisenä aikana ja monipaikkaisen työn lisääntyessä mahdollisuuksia kohtaamisiin vahvistettaisiin edelleen. Tämä voisi samalla sitoa kansainvälistä henkilöstöä nykyistä vahvemmin osaksi korkeakouluyhteisöä ja tukea koko henkilöstön työhyvinvointia.

Centria nostaa strategiassaan esille työhyvinvoinnin, jota seurataan ja kehitetään jatkuvasti. Työhyvinvointiin liittyen Centrialla on myös ulkopuolelta rahoitettuja hankkeita kuten ”liikunta terveyden edistäjänä”. Tällä hetkellä Centria hakee yhdessä työterveyshuollon kanssa ratkaisuja lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Työsuojelussa nostetaan esille asioita teemakohtaisesti. Vuonna 2023 teemana on työsuojelutoiminnan näkyväksi tekeminen.

Centria on kunnianhimoisesti rakentanut työyhteisöään Great Place to Work -viitekehyksen mukaisesti. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Centria on edennyt kehittämistyöllään systemaattisesti kohti opetus- ja kulttuuriministeriön Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030:n tavoitetta, jossa korkeakouluja haastettiin olemaan Suomen parhaita työpaikkoja.

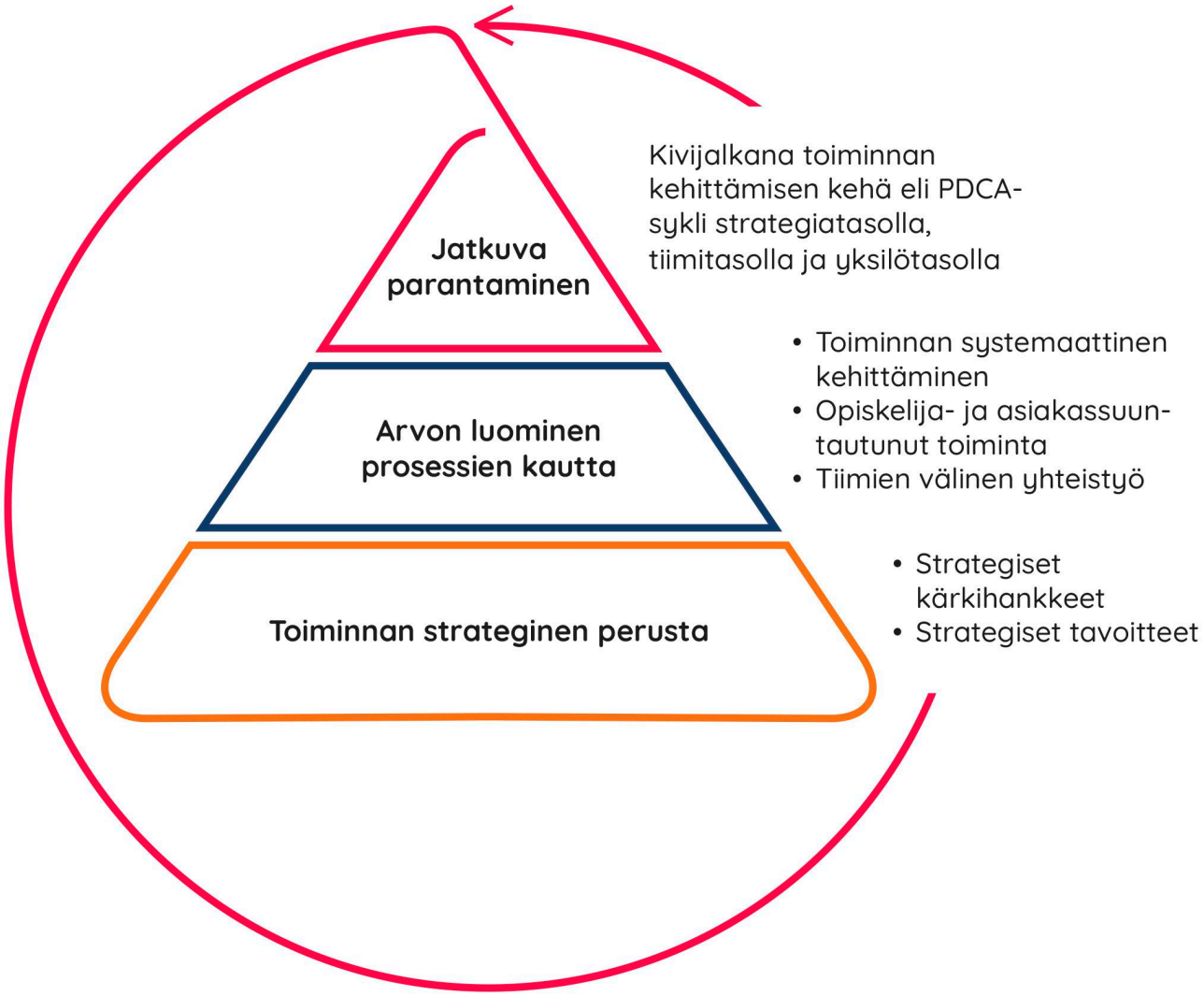
# 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

## - Högskolans självvärdering

Centrian laatujärjestelmä ja sen käytännöt on kuvattu laatukäsikirjassa. Centrian laatukäsikirja on uudistettu 2022 ja se sisältää kuvauksen laatujärjestelmästä sekä sen keskeisistä käytännöistä, laatupolitiikan sekä laadun keskeiset periaatteet sekä laadun vastuut.  Laatukäsikirjan uudistuksen tavoitteena kertoa selkeästi ja yksinkertaisesti laadunhallinnasta Centrialla niin henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmille.

## Laatujärjestelmä luo kehyksen toiminnan parantamiselle

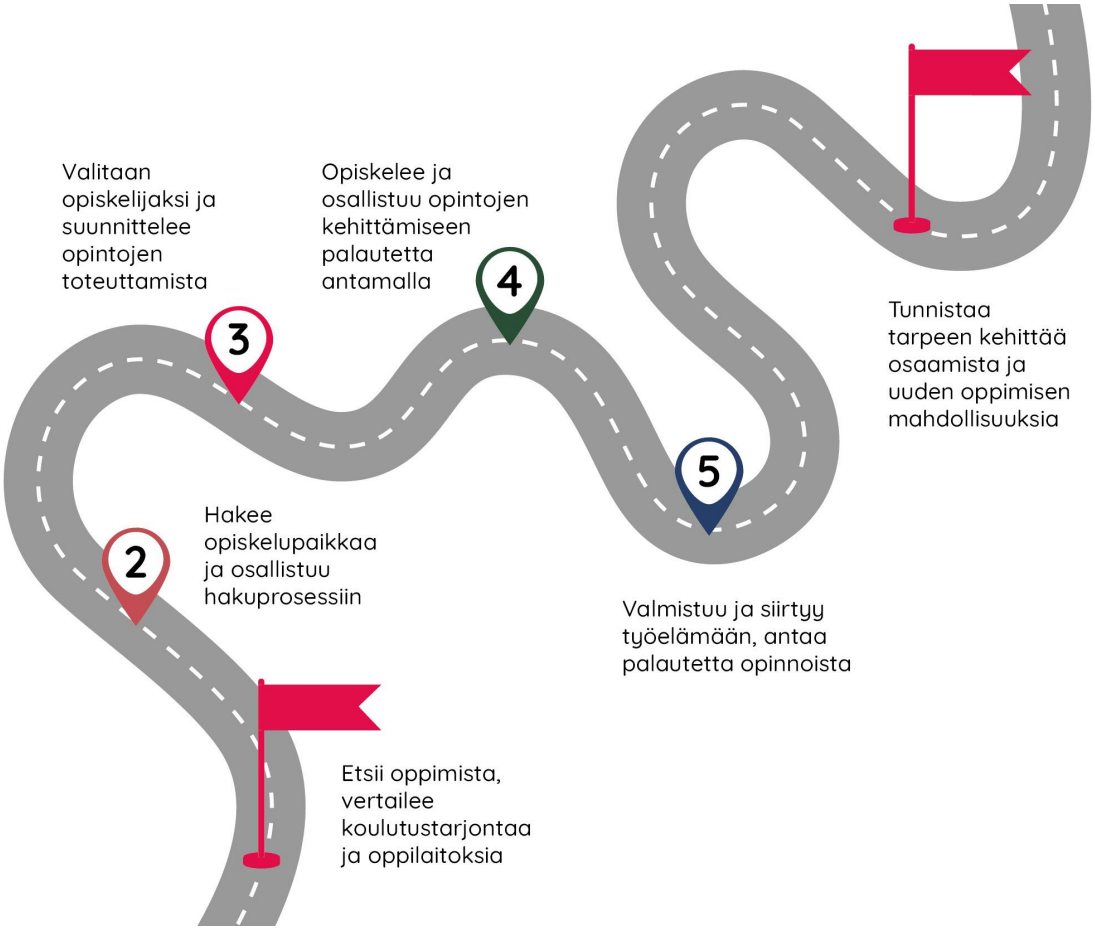
Centrian laatujärjestelmä on visualisoitu kolmion muotoon ja siinä on kuvattu laadun kolme keskeistä elementtiä; toiminnan strateginen perusta, arvon luominen prosessien kautta sekä jatkuva parantaminen. Kolmion ympäri kulkeva nuoli kuvaa jatkuvaa parantamista toiminnan eri tasoilla PDCA-sykliä hyödyntäen.




Kuva 7. Centrian laatujärjestelmä

Centrian laatujärjestelmä on osa strategian toteuttamista, johtamista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Centrian laatujärjestelmän perustan luo toiminnan strateginen perusta eli voimassa oleva strategia. Strategiaa toteutetaan suunnittelemalla toimintaa vuositasolla toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Vuositason suunnitelma toteuttaa PDCA-sykliä strategian toteuttamisen tasolla, jossa loka-joulukuussa suunnitellaan ja asetetaan tavoitteet, sisältäen tulos- ja kehitystavoitteet, aina seuraavalle vuodelle. Suunnitelma tehdään niin Centria, tulosalue sekä tiimitason tekemiseen ja tavoitteisiin. Vuositason suunnitelman toteutusta arvioidaan vuoden aikana säännöllisesti vähintään kvartaaleittain. Arvioinnin perusteella suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi.

Laatujärjestelmän toinen tärkeä elementti on arvon luonti prosessien kautta. Centrialla se tarkoittaa opiskelija- ja asiakassuuntautunutta toimintaa, joka antaa toiminnan kehittämiselle tavoitteet sekä selkeyttää miten Centrian organisaatio systeeminä toimii. Esimerkiksi kuvassa 8 on kuvattu oppijan polku, jonka kehittäminen on kuvattu laatukäsikirjassa prosessien sekä kehittämisryhmien toiminnan kautta. Centriassa tunnistettuja ydinprosesseja/-toimintoja ovat johtamisen prosessi, oppijan polku -prosessi ja TKI-toiminta, joita täydentävät ali- ja tukiprosessit.



Kuva 8. Oppijan polku

Centrian laatujärjestelmän kolmion kärkenä on jatkuva parantaminen, joka on keskeinen osa Centrian laadunhallintaa. Perustan jatkuvalle parantamiselle antaa PDCA-sykli, joka muistuttaa myös arvioimaan sekä edelleen kehittämään toimintaa. PDCA-sykli ohjaa toiminnan jatkuvaa paranamista niin strategian toteutuksen tasolla, tiimitason toiminnan kehittämisessä sekä antaa

mallin jokaiselle Centrialaiselle arvioida omaa toimintaa. Centrian laatukäsikirjassa on kuvattu, miten PDCA-sykliä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä opiskelijoilta, henkilöstöltä sekä muilta sidosryhmiltä kerättävän palautteen kautta. Itsearvioinnin yhteydessä tunnistettiin myös tarve edelleen kehittää palautteen keräämistä ja hyödyntämistä kaikilta näiltä ryhmiltä.

Centrian laatujärjestelmää kehitetään ulkoisesta auditoinnista saadun palautteen perusteella sekä sisäisissä auditoinneissa havaittujen kehitystarpeiden perusteella. Laatujärjestelmän keskeisenä tavoitteena on tukea toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Laadun käytäntöjä sekä toimintamalleja kehitetäänkin toiminnan tavoitteiden sekä tunnistettujen kehitystarpeiden mukaan.

## Centrian laatujärjestelmä tukee osallistavaa laatukulttuuria

Centrian laadunhallinta on jokaisen vastuulla ja vastuut laadusta on myös määritelty laatukäsikirjassa. Keskeisenä ajatuksena on, että jokainen Centrialainen on laadun kehittämisen asiantuntija omassa tehtävässään. Henkilöstön lisäksi opiskelija vastaa laadusta, vastaamalla omasta oppimisesta ja osallistumalla toiminnan kehittämiseen mm. antamalla palautetta opetuksen järjestämisestä. Opiskelijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen myös Centrian hallituksessa sekä Centrian johtoryhmässä, joissa molemmissa on mukana opiskelijaedustus.

Palautteen pyytämisen, palautteen antamisen sekä hyödyntämisen ohella toimintaa kehitetään niin tiimitasolla että eri kehityskohteiden ympärille koottavissa ryhmissä. Kehittämiseen keskittyviä ryhmiä ovat esimerkiksi laatukäsikirjassa kuvatut opetuksen tulosalueella toimivat alaryhmät tai tietyn teeman kehittämistä varten koottavat ryhmät, joissa mukaan otetaan kehittämisen kannalta olennaista osaamista eri henkilöstöryhmistä sekä opiskelijoista. Esimerkiksi vuoden 2022 aikana saavutettavuussuunnitelmaa työstää ryhmä, jossa on opiskelijaedustaja sekä henkilöä niin opetuksesta, TKI:sta sekä korkeakoulupalveluista.

Osana laatukulttuuria on hyvien käytäntöjen luominen ja jakaminen. Käytäntöjä jaetaan mm. tulosalueiden kehityspäivissä, missä toiminnan kehittämistä ja niistä saatuja kokemuksia jaetaan myös muille. Tärkeä hyvien käytäntöjen ja toimintamallien jalkautuksen tapahtuma on myös lukukauden alussa opetushenkilöstölle järjestettävä viritysviikko, jossa jaetaan koostetusti tietoa, vinkkejä ja hyviä käytäntöjä uusille opettajille kuin myös jo pidempään opettajana toimineille. Viritysviikon lisäksi digipedagogiikan tukena toimii myös Digipedakehittäjät -ryhmä, joka jakaa hyviä käytäntöjä opettajille digitaalisessa ympäristössä toimimiseen mm. avoimissa aamukahvitilaisuuksissa. Hyviä käytäntöjä jaetaan myös eri aiheiden ympärille perustetuissa Teams-ryhmissä. Esimerkiksi digitaalisten työvälineiden käyttöön vinkkejä löytyy koostetusti Etätyökäytänteet-teams ryhmästä, josta löytyy monipuolista tietoa sekä keskustelua digitaalisissa ympäristöissä toimimiseen.

Tärkeä arjen vinkkien ja uusien toimintamallien jalkauttamisen väline on Centrian Intra ja siihen integroitu keskustelualusta. Centrian intra kokoaa toimintamallit sekä uusimmat ohjeet ja keskustelualustan kautta Centrian henkilöstö pääsee jakamaan vinkkejä sekä nostamaan asioita keskusteluun. Itsearvioinnin perusteella hyvien käytäntöjen jakamisessa tunnistetaan edelleen

mahdollisuuksia parantaa. Hyviä käytäntöjä ei välttämättä jaeta niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista.

| Vahvuudet | Kehittämiskohteet |
| --- | --- |
| Keskeiset toiminnat kattava laatujärjestelmä | Sidosryhmäpalautteen systemaattisempi kerääminen ja hyödyntäminen |
| Laatujärjestelmä tukee strategian toteuttamista | Opiskelijapalautteen systemaattisempi kerääminen ja hyödyntäminen |
| Laatujärjestelmä on rakennettu tukemaan osallistavaa laatukulttuuria | Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen henkilöstökyselyiden palautteen perusteella |
| | Hyvien käytäntöjen jakamisen tehostaminen |

# 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Centrian laatujärjestelmä kattaa sen perustehtävät**

Centrian laatukäsikirja on uudistettu vuonna 2022. Uudistuksen tavoitteena oli selkeyttää laadunhallinnan kokonaisuutta ja tuoda se näkyväksi osaksi arkea. Osakeyhtiön hallitus on hyväksynyt Centrian nykyisen laatupolitiikan periaatteet helmikuussa 2022.

Laatukäsikirja kattaa ammattikorkeakoulun perustehtävät ja tukipalvelut. Laatujärjestelmä sisältää laatupolitiikan lisäksi vastuut laadusta, jatkuvan parantamisen, prosessit ja hyvät käytännöt. Laatujärjestelmässä on kuvattu laadun kolme keskeistä elementtiä: toiminnan strateginen arvoperusta, arvon luominen prosessien kautta sekä jatkuva parantaminen. Näiden avulla ammattikorkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen, TKI-toiminnan sekä tukipalvelujen laatua.

Haastatteluissa henkilöstö tunnisti strategian ja sen toteutusohjelmat, mutta tuoretta laatukäsikirjaa ei tunnistettu vielä kattavasti. Sen koettiin olevan taustalla vaikuttava kokoava asiakirja. Haastatteluiden perusteella uudistetun laatukäsikirjan jalkauttaminen ja sen merkityksen avaaminen henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmille on vielä kesken. Centrian henkilöstö tuntee laatujärjestelmän osa-alueista parhaiten toiminnan strategisen perustan. Arvon luomisessa Centrian vahvuus on opiskelija- ja asiakassuuntautunut toiminta sekä systemaattinen toiminnan arviointi ja kehittäminen osana vuosittaista toimintasuunnitelmaprosessia.

Centrian ydinprosesseja ja niihin kytkeytyviä aliprosesseja sekä tukitoimintoja on kuvattu laatukäsikirjassa. Niiden tavoitteena on tukea toiminnan kehittämistä ja nostaa esille riskejä aiheuttavat poikkeamat. Johtamisen toiminnan kehittämisen kehä on hyvin kuvattu laatukäsikirjassa. Kokonaisuutta tarkasteltaessa jatkuva parantaminen PDCA-syklin avulla on viety pääosin toiminnan tasolle.

Laatujärjestelmän kehittäminen näyttäisi haastatteluiden perusteella osin jääneen vahvan strategian varjoon. Laatujärjestelmän kehittämisessä laatupäällikön rooli on keskeinen. Laatuajattelun mukaan laatu kuitenkin kuuluu jokaiselle centrialaiselle. Auditointiryhmä suosittelee, että laatujärjestelmän kehittämiseen osallistuu jatkossa laajempi tiimi. Laatukäsikirjan merkityksen avaaminen ja oleellisen kiteyttäminen koko henkilöstölle olisi jatkossa tärkeää. Tällä varmistetaan toiminnan systemaattisuus kaikilla kolmella kampuksella ja kaikissa koulutuksissa.

**Centrian tunnistaa laatujärjestelmän avulla kehittämiskohteensa ja kerää palautetietoa systemaattisesti**

Centrian strategia luo laatujärjestelmän perustan. Laatukäsikirjan mukaan laatujärjestelmän tavoitteena on toiminnan jatkuvan kehittämisen tukeminen. Strategisia tavoitteita seurataan

vuositasolla kvartaaleittain. Palautetiedon perusteella toimintaa suunnataan uudelleen tavoitteiden saavuttamiseksi. PDCA-syklin kautta Centria tunnistaa perustehtäviensä ja tukipalvelujen kehittämistarpeet ja kehittää toimintaansa systemaattisesti. Auditointihaastatteluissa kuultiin, että TKI-johtaja ja hänen vastuualueellaan toimivat tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoiminnan asiantuntijat saavat käyttöönsä systemaattisesti mittaritietoja, joiden perusteella on mahdollista tehdä ketterästi toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Centrian laatujärjestelmän periaatteena on, että laadunhallinta on jokaisen vastuulla. Tarkemmin eri kohderyhmien sekä myös ulkoisten sidosryhmien laatuvastuut on määritelty laatukäsikirjassa. Centriassa on luotu erilaisia käytäntöjä henkilöstön osallisuuden tukemiseen ja hyvien käytänteiden jakamiseen.  Haastatteluissa nousivat esille esimerkiksi monipuoliset digipedagogiikan tukemiseen liittyvät käytänteet.  Myös Centrian intran keskustelualusta mahdollistaa kehittämiseen liittyvän jatkuvan vuoropuhelun koko henkilöstön kesken.

Auditointihaastattelut vahvistivat sen, että opiskelijoilta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä kerättyä palautetta hyödynnetään Centrian toiminnan kehittämisessä. Opiskelijakunta Copsan kautta opiskelijaedustajia on mukana Centrian kehittämisryhmissä. Myös Centrian hallituksessa ja johtoryhmässä on opiskelijajäsen. Työpaja-aineiston ja opiskelijakunnan haastattelun mukaan opiskelijat ja opiskelijakunnan edustajat kokevat myönteisenä jatkuvan ja välittömän vuorovaikutuksen niin Centrian johdon kuin henkilöstön kanssa.

Henkilöstön työtyytyväisyyskysely toteutetaan vuosittain. Sieltä nostetaan esille korkeakoulutasoisia ja tiimitasoisia kehittämiskohteita. Kehityskeskustelut ovat osa henkilöstön palautejärjestelmää. Myös kohtaamisten vuosikellon mukaiset henkilöstön säännölliset tapaamiset ovat osa jatkuvan parantamisen kulttuuria. Sidosryhmille kohdennetaan säännöllisesti asiakaspalautekysely, ja neuvottelukuntien rooli on merkittävä. Auditointiryhmä suosittelee, että Centrian loisi edelleen uusia yhteistyömalleja sidosryhmien kanssa käytävään vuoropuheluun. Auditointihaastattelujen perusteella sidosryhmäkumppaneilla on halua sitoutua nykyistä vahvemmin tämäntyyppiseen toimintaan.  Samalla se vahvistaisi entisestään Centrian alueellista vaikuttavuutta.

Itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella Centrian laatujärjestelmää kehitetään jatkuvasti itsearviointien ja myös ulkoisista auditoinneista saadun palautteen perusteella. Edelliset ulkoiset auditoinnit on toteutettu vuosina 2006 ja 2008 Korkeakoulujen arviointineuvoston ja vuonna 2016 Karvin toimesta.

# 3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Högskolans självvärdering

### Henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan

Centria on toteuttanut vuodesta 2018 saakka Great Place to Work -henkilöstökyselyn, jonka vastausten perusteella on kohdennettu mm. työhyvinvointitoimia. Kyselyssä Centrian pisteet ovat nousseet joka vuosi (v. 2018: 60/100; v. 2021: 76/100), ja yksittäisten tekijöiden muutos on parhaimmillaan kymmeniä pisteitä.

Kaikkein onnistuneimpana asiana pidetään työhön liittyvää vapautta ja paikasta riippumatonta työtä. Muita henkilöstön kiittelemiä toimenpiteitä ovat erityisesti ePassiFlex-edun palveluvalikoiman ja euromäärän (400 eur) kasvattaminen sekä henkilöstöpäiviin panostaminen. Henkilöstökyselyiden palautteissa työhyvinvointia tukevaksi toimenpiteeksi on mainittu neljästi toteutettu Firstbeat-hyvinvointianalyysi ja sen perusteella pidetyt ryhmävalmennukset (ajanhallinta, liikkuminen, palautuminen ja ravinto). Firstbeat-projektiin on osallistunut parhaimmillaan 144 centrialaista. ODUM-terveyskyselyn perusteella työterveyshuollon palvelupakettia on laajennettu ja tarjottu ryhmäavokuntoutusta, jossa oli mukana vuonna 2022 noin 30 centrialaista. Erityisesti koronan aikana todettiin, että Älykeppi-ergonomiavalmennus ja Break Pro -taukoliikuntasovellus tulivat tarpeeseen. Näiden lisäksi työhyvinvointia on tuettu kampuksille saapuvan hierojan, näköseulojen, InBody-mittausten, välinevuokrauspalvelun rentoutusharjoitushetkien ja AfterWörkkien muodossa.

Yksi henkilöstön hyvinvointia lisäävä asia on esihenkilötyöskentely, johon Centria on panostanut coachingin ja Esihenkilöfoorumeiden avulla. Oman työn kehittymistä ja koulutusmyönteisyyttä ei voi väheksyä. Centriassa henkilöstö voi käyttää lukuvuosittain 50 tuntia tutkintoon johtavan koulutuksen opiskeluun. Tätä mahdollisuutta hyödyntää vuosittain noin kolmisenkymmentä centrialaista. Mikäli tämä resurssi ei aivan riitä, Centria toimii joustavasti esimerkiksi töiden järjestelyiden, osa-aikatyön ja perhe-elämän yhteensovittamisen suhteen.

### Tietohallinnon digikehittämispalvelut tiimi vauhdittaa ja koordinoi digitalisaatiota tukevia kehittämishankkeita

Keväällä 2021 Centrian tietohallinnon toimintoja organisoitiin uudelleen.  Aikaisempi tietohallinnon organisaatio jakautui kahteen tiimiin, ICT-palveluihin ja uuteen keväällä 2021 perustettuun digikehittämispalvelut tiimiin. Muutoksen keskeisenä ajurina oli muuttuva korkeakoulujen toimintaympäristö ja siihen liittyvä digitaalinen transformaatio.

Digikehittämispalvelut -tiimi perustettiin varmistamaan digitaalisen transformaation vaatimat kyvykkyydet, niin muuttuvan teknologiaympäristön kuin myös osaamisen osalta. Esimerkiksi

koordinointi- ja kehitysvastuu Centrian osalta Digivisio 2030 -hankkeeseen liittyen on Digikehittämispalvelut tiimillä. Tiimi kokoaa monipuolista asiantuntijuutta Centria-tasolla mm. digipedagogiikasta, opetusteknologiasta, opintohallinnon järjestelmätuesta, TKI-järjestelmätuesta sekä asiakirja – ja aineistonhallinnasta. Uusi digikehittämispalvelut tiimi vastaa liiketoiminnan ja IT:n rajapinnassa tapahtuvasta digitaalisesta kehittämisestä ja koordinoi digitalisaatiota tukevia kehittämishankkeita.

## Digipedakehittäjien -ryhmä digipedagogiikan tukena

Centrialla toimii Digipedakehittäjät – ryhmä, joka on opetushenkilöstöstä koottu ryhmä, joka tarjoaa vertaistukea ja -oppia muulle opetushenkilöstölle. Aikaisemmin ryhmä toimi nimellä Digimentorit, mutta syksyllä 2022 ryhmä uudistui ja nimeksi vakiintui Digipedakehittäjät -ryhmä. Digipedakehittäjät järjestävät säännöllisesti ”aamukahvitapaamisissa” lyhytkoulutuksia sekä jatkuvaa vertaistukea digitaalisissa oppimisympäristöissä toimimisesta muille opettajille. Digipedakehittäjillä on lukuvuosittain valitut teemat, minkä ympärille järjestetään koulutuksia ja työpajoja osaamisen vahvistamiseksi. Digipedakehittäjien tarjoama vertaistuki on tärkeää, koko työyhteisön osaamista kehittävää toimintaa.  Digipedakehittäjätoiminnan keskiössä on hyvien digipedagogisten käytänteiden jakaminen ja ryhmän tehtävänä on edistää Centrian kokonaisvaltaista digitalisaatiota tukemalla jaettua asiantuntijuutta ja innovaatio- ja kokeilukulttuuria.

## Ammatillisen osaamisen kehittäminen sisäisin koulutuksin

Sekä opetus- että TKI-henkilöstön ammatillista osaamista kehitetään sisäisin koulutuksin. Opetuksessa toimivalle henkilöstölle järjestetään Carpe Diem- koulutuksia ja TKI-henkilöstölle projektipäällikkö- ja projektityöntekijä koulutuksia.

TKI-henkilöstölle järjestetään vuorovuosina joko projektipäällikkö- tai projektityöntekijäkoulutukset. Koulutukset tarjoavat perus- ja ajankohtaistietoa kyseisissä tehtävissä toimiville. Koulutusten tarkoituksena on vahvistaa ammatillista asiantuntijaosaamista, yhdenmukaistaa toimintamalleja sekä jakaa hyviä käytäntöjä. Koulutus on suunnattu niin vanhoille työntekijöille, jotka voivat päivittää omaa osaamistaan, sekä uusille työntekijöille, jotka saavat kattavan tietopaketin Centrian toimintatavoista eri projektitoimijoiden rooleista. Vuosittain koulutuksiin osallistuu keskimäärin 50-70 henkilöä.

Centriassa on järjestetty Gilly Salmonin malliin pohjautuvaa Carpe diem -koulutusta verkko-opintojen tuottajille vuodesta 2017 lähtien lähes vuosittain. Koulutuksessa on ollut mukana yhteensä lähes 60 centrialaista opettajaa. Carpe diem on pari- ja tiimityöskentelyyn nojaava ketterä suunnittelun malli, joka etenee intensiivisesti vaihe vaiheelta kohti tulevaisuussuuntautunutta ja opiskelijakeskeistä oppimista. Suunnittelu lähtee liikkeelle osaamistavoitteista (ml. geneeriset osaamistavoitteet) ja pohjaa yhteisölliseen tiedonrakenteluun ja asiantuntijuuden jakamiseen.  Carpe diem -ajattelumallia ja materiaaleja hyödynnettiin Centriassa myös syksyllä 2022 järjestetyissä HyFlex (Hybrid Flexible) -pilottityöpajoissa. Näissä työpajoissa rakennettiin kolmelle koulutusalalle HyFlex-mallin mukaisia pilottiopintojaksoja, jotka

toteutuvat lukuvuonna 2022-2023.

# 4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

## - Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialueella IV arvioidaan korkeakoulun valitsemaa kohdetta, josta se haluaa ulkopuolista palautetta kehittääkseen toimintaansa. Korkeakoulun valitsemasta arviointialueesta ei anneta arviointiasteikon mukaista arvioita eikä sitä oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

**Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

**Vahvuudet**

- Centria-ammattikorkeakoulussa monikulttuurisuus on luonteva osa korkeakouluyhteisön toimintakulttuuria. Tämä tukee myös kansainvälistymistä ja koulutusvientiä.
- Centrialla on valmius nopeaan ja ketterään reagointiin kansainvälistymisen ja koulutusviennin kehittämisessä. Kehittämistyölle on organisaation vahva tuki.

**Kehittämissuositukset**

- Koulutusviennin käsite tulisi määritellä yhdenmukaisesti osana kansainvälistymistä, tulkita sitä samoin koko korkeakoulussa ja viestiä siitä korkeakoulutasoisesti.
- Koulutusviennin vuosikohtaisen suunnitelman rinnalle tulisi luoda pitkäkestoinen suunnitelma, joka sisältää myös geo- ja talouspoliittista riskienhallinta-analyysia.

# 4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

## - Högskolans självvärdering

## Koulutusvienti strategisena valintana

Centria käyttää koulutusviennin määritelmänä opetus- ja kulttuuriministeriön käyttämää määritelmää, jossa koulutusvientiin lukeutuu ”kaikki koulutukseen, koulutusjärjestelmään tai osaamisen siirtoon pohjautuva liiketoiminta, josta muotoillusta tuotteesta tai palvelusta ulkomainen taho maksaa” (OKM 2016). Käytännössä se on myytävää, osaamista kehittävää ja liikevaihtoa sisältävää toimintaa. Se voi olla korkeakoulututkintokoulutuksen ja tutkintojen osien myyntiä, konsultointia, laajoja kehittämispalveluita ja niihin liittyviä oppimisympäristöratkaisuja. Koulutusviennin asiakkaat ovat pääosin ulkomaalaisia ja itse toiminta voi tapahtua Suomessa tai ulkomailla. Koulutusvienniksi lasketaan siis myös tilaus- tai muun koulutuksen järjestäminen Suomessa asiakkaan ollessa ulkomaalainen.

Centrialla koulutusvienti sisältää:

- Tutkintoon johtavat lukuvuosimaksulliset koulutukset
- Tutkintoon johtavat tilauskoulutukset
- Tutkinnon osat, yksittäiset kurssit (myös double degree), kesäkoulut, maksulliset vaihdot

Centria profiloituu kansainvälisyyteen ja koulutusvienti on tärkeä osa strategiaan kirjattua kansainvälisyyden vahvistamista. Koulutusvienti valikoitui oppimista luova -korkeakoulu osa-alueen auditointikohteeksi, koska sillä on tärkeä rooli Centrian strategian toteuttamisessa.

Koulutusviennin tavoitteena on tuottaa alueelle osaavaa työvoimaa ja vahvistaa alueen osaamispääomaa.

## Koulutusviennin arvo

Koulutusvienti tuo Centrialle tuloja, joiden avulla kehitetään Centrian toimintaa kokonaisuutena. Lukuvuosimaksujen tuotto Centrialla on vuositasolla n. 2 000 000,-. Muista koulutusviennin tuotteista laskutetaan vuositasolla.

Verrattaessa lukuvuosimaksullisten määrää Centriassa kansalliseen keskiarvoon saadaan esille koulutusviennin tärkeä asema Centriassa.

| | Ulkomaalaisten osuus kaikista opiskelijoista 2020, % (tutkija-koulutus mukana) | Maksuvelvolliset suhteessa ulkomaalaisiin opiskelijoihin 2020 (ei tutkija-koulutusta) | Uusien ulkomaalaisten osuus kaikista uusista opiskelijoista 2020 (ei tutkija-koulutusta) | Maksuvelvolliset uudet opiskelijat suhteessa uusiin ulkomaalaisiin opiskelijoihin 2020 (ei tutkija-koulutusta) |
|---|---|---|---|---|
| **Ammattikorkeakoulut** | **6,4 %** | **33,6 %** | **7,0 %** | **41,3 %** |
| Centria-ammattikorkeakoulu | 21,8 % | 62,9 % | 22,1 % | 87,7 % |

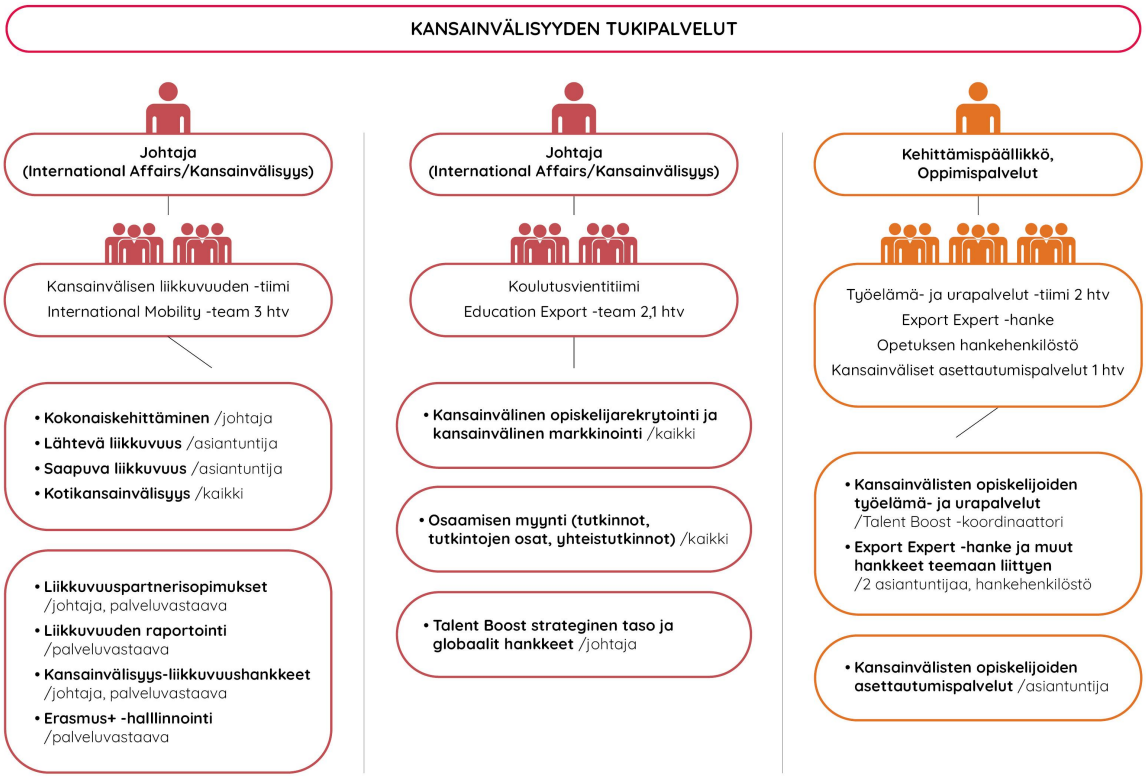
(Lähde: Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:3)

Kuva 9. Lukuvuosimaksulliset opiskelijat

## Koulutusviennin organisointi

Koulutusviennistä vastaa kansainvälisten asioiden johtaja. Koulutusvienti kuuluu organisatorisesti korkeakoulupalvelujen tulosalueelle ja kansainvälisten asioiden johtaja raportoi suoraan rehtorille. Johtajan alaisuudessa toimi Centrian Edu Expo -tiimi, joka koostuu päämarkkina-alueiden edustuksesta tiimien henkilöstössä sekä Hakijapalveluiden kanssa jaettavasta kv-markkinoinnin ja kv-opiskelijarekrytoinnin resurssista. Tiimi tekee kansainvälistä markkinointia ja opiskelijarekrytointia pääasiassa valituilla kohdealueilla EU/ETA alueen ulkopuolella. Centrian koulutusviennin pääasiallisia kohteita ovat Kaakkois-Aasia, Kiina, Etelä-Aasia ja MENA-alue. Koulutusviennissä tehdään vahvaa yhteistyötä sekä koulutusohjelmien, hakijapalveluiden, opiskelijapalveluiden, oppimispalveluiden, viestinnän sekä muiden koti- ja ulkomaisten korkeakoulujen kanssa. Ulkopuolisia agentteja Centrialla on käytössään n. 10. Centria hyödyntää kv-opiskelijarekrytoinnissaan myös kiinan, vietnamin ja arabian kieltä Centria – University with a big heart – Centria .

Koulutusviennin sivut löytyvät täältä:
https://net.centria.fi/en/education/international-centria/education-export/ .




Kuva 10. Koulutusviennin organisointi

## Alueelle osaavaa työvoimaa

Centrian koulutusvienti tukee hallitusohjelman tavoitetta tehdä Suomesta kansainvälisesti houkutteleva paikka opiskella, tutkia ja investoida Koulutusviennillä on tärkeä rooli myös OKM:n tulossopimuksessa. Sopimuksessa on asetettu tavoitteet kv-tutkinto-opiskelijoiden osuudelle (35 % vuoteen 2024 mennessä, 2021 23 %), double degree -tutkintojen määrälle (10 % vuoteen 2024 mennessä, 3 % 2021) sekä Suomeen työllistyvien kv-opiskelijoiden osuudelle (70 % vuoteen 2024 mennessä, 56 % 2021).

Koulutusviennin tavoitteena on rekrytoida Centriaan opiskelijoita, joilla on koulutuksen jälkeen myös mahdollisuus työllistyä Centrian toiminta-alueelle eli Keski-Pohjanmaalle, Pohjanmaalle ja Pohjois-Pohjanmaalle. Koulutusviennin avulla Centria tukee toiminta-alueensa kansainvälistymistä ja lisää osaamispääomaa kouluttamalla alueelle kansainvälisiä osaajia. Osana OKM:n ja korkeakoulujen kansainvälistymisohjelmaa Centria koordinoi alueellista Talent Hubia osana Talent Boost toimintaa sekä tarjoaa työllistymiseen liittyviä palveluita alueen kv-osaajille osana uutta Työelämä- ja urapalvelut -kokonaisuutta.  Centrian Talent Boost -toiminta tukee koulutusperusteista maahanmuuttoa ja integroitumista alueelle. Kansainvälinen opiskelija saa Centria Talent Boostista tukea mm. työelämäyhteyksiin ja työnhakutaitoihin. Centrian Talent Boost -toimintaa tukee Export Expert ESR-hanke, jossa kartoitetaan yritysten vientiin ja kansainvälistymiseen liittyviä työvoiman tarpeita sekä avustetaan yrityksiä kansainvälisten

osaajien rekrytoinnissa hyödyntämällä koti- ja ulkomaisista opiskelijoista koostuvia tandem-pareja sekä Centrian vahvaa TKI-osaamista. Centria toimii myös osana alueellista Pohjanmaan ELY-keskuksen koordinoimaa Talent Coast line -ekosysteemiä yhdessä muiden korkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten, elinkeinoyhtiöiden, yrittäjäjärjestöjen sekä alueellisten liittojen kanssa. Lisäksi teemme yhteistyötä Pohjois-Pohjanmaan Talent Hub toimijoiden kanssa.

## Koulutusviennin laadun kehittämiseen panostetaan kehittämiskohteena

Suomi houkuttelee koulutusmaana ja Suomen maahanmuuttopolitiikka koetaan tällä hetkellä houkuttelevaksi erityisesti Aasiassa. Centria näkee laadunvarmistuksen tältä osin kehittämiskohteena toiminnassa. Laadunvarmistus sisältää sekä maahantuloon, hakuun ja valintaan sekä lukuvuosimaksupolitiikkaan liittyvien tekijöiden jatkuvaa kehittämistä ja kriittistä tarkastelua. Laadun valvonta korostuu luonnollisesti myös osana varsinaisia opintoja, mutta myös kv-asettautumispalveluiden tarjoamisessa osana Suomeen integroitumista. Koronan jälkeen tämä toiminta vaatii erityisiä panostuksia ja koko organisaation osallistumista. Talent Boost –toiminta ja yritysten asennemuutokseen osallistuminen korostuu myös osana laadukasta työelämäyhteistyötä. Tärkeänä nähdään myös toimintojen organisoinnin päivittäminen vastaamaan kv-opiskelijoiden ja kv-henkilöstön tarpeita ja yhä monimuotoisempaa toimintaympäristöä. Ko. kehittämisen mittaaminen on osa laadunhallintaa, jotta voidaan varmistua onnistuneesta koulutusperäisestä maahanmuutosta ja koulutusviennistä. Centrian opetuksen toimintaohjelma jakaa prosessin laadun kehittämisen seuraaviin kehitettäviin kokonaisuuksiin, joille on laadittu toimenpiteet ja mittarit:

1. Kv-työryhmän perustaminen läpileikkaavan kansainvälisyyden kehittämiseksi
2. Kv-opiskelijoiden asettautumispalvelut
3. Kv-tutkinto-opiskelijoiden opintojen seuranta ja tuki
4. Kv-tutkinto-opiskelijoiden työllistymisen tuki
5. Lukuvuosimaksupolitiikan päivitys

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Strateginen valinta ja organisaation tuki | Opiskelijarekrytoinnin alueiden laajentaminen |
| Vahva markkina-asema ja runsaasti lukuvuosimaksuja maksavia opiskelijoita | Työllistymisen haasteet asiantuntijatehtäviin |
| Tavoitteet koulutusperusteiselle maahanmuutolle ja alueen osaajatarve | Koulutuksen hinnoittelu rahoitusmallin mahdollisissa muutoksissa |

# 4.1 Koulutusvienti

## - Auditeringsgruppens bedömning

**Koulutusvienti Centriassa**

Centria-ammattikorkeakoulu on valinnut auditoinnin vapaavalintaiseksi arviointialueeksi koulutusviennin. Centria profiloituu vahvasti kansainvälisyyteen. Koulutusviennillä on merkittävä rooli kansainvälisyyden vahvistamisessa ja korkeakoulun strategian toteuttamisessa. Strategian mukaan kansainvälisyys on tarkoitus saattaa osaksi Centrian kaikkea toimintaa.

Itsearviointiraportissa Centria kertoo edistävänsä koulutusviennin avulla toiminta-alueensa kansainvälistymistä ja tuottavansa osaamispääomaa kouluttamalla alueelle kansainvälisiä osaajia. Kansainvälistyminen on ollut strateginen valinta, jonka toteutuksessa Centria kokee itsearviointiraportin mukaan onnistuneensa.

**Koulutusviennin käsitteiden kirkastaminen osana kansainvälistymistä**

Centrian itsearviointiraportin ja pyydetyn lisäaineiston mukaan koulutusviennin määritelmä perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön käyttämään koulutusviennin määritelmään. Määritelmän mukaan koulutusvientiin sisältyy ”kaikki koulutukseen, koulutusjärjestelmään tai osaamisen siirtoon pohjautuva liiketoiminta, josta muotoillusta tuotteesta tai palvelusta ulkomainen taho maksaa”.

Centrian koulutusvienti sisältää OKM:n kuvauksen mukaisesti ulkomaalaisen yhteistyötahon maksamat koulutukset, opiskelijoita Centriaan lähettävien maksavien yhteistyötahojen koulutukset sekä ETA-maiden ulkopuolelta tulevat opiskelijat, jotka maksavat itse opiskelunsa.

Itsearviointiraportissa olevan Koulutusviennin organisointi -kaavion mukaan koulutusvienti Centriassa sisältää myös kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoinnin ja erinäisiä toimia heidän jäämisekseen alueelle töihin. Koulutusviennin avulla on tarkoitus rekrytoida Centriaan opiskelijoita, joilla on valmistuttuaan mahdollisuus työllistyä korkeakoulun toiminta-alueelle.

Itsearviointiraportin mukaan koulutusvienti yhdistyy Centriassa maksullisten koulutusten lisäksi opiskelijaliikkuvuuteen, Talent Boost -toimintaan ja koulutusperäiseen maahanmuuttoon. Auditointiryhmä tulkitsee, että osa Centrian määrittelemistä koulutusviennin tavoitteista ja toimista liittyy yleisesti kansainvälistymisen edistämiseen. Näistä lähtökohdista johtuen auditointiryhmä on päätynyt käsittelemään tässä luvussa Centrian toteuttamaa koulutusvientiä ja kansainvälisyyden vahvistamista yhdessä rinnakkaisina teemoina.

Auditointihaastattelujen perusteella itsearvioinnissa kuvatun kansainvälistymisen ja koulutusviennin käsitteiden määritteleminen ja etenkin ilmiön tulkinta vaihtelevat Centrian sisällä. Tämä tekee yhteisten korkeakoulutasoisten tavoitteiden asettamisen kansainvälistymiselle ja koulutusviennille sekä prosessien tavoitteellisen kehittämisen

haastavaksi. Koulutusvientiin liittyvien käsitteiden monitulkintaisuus nostetaan esiin myös Centrian itsearviointiraportissa.

Yleensä koulutusvienti tulkitaan ulkomaankaupaksi, jossa ulkomailla olevat asiakkaat ostavat korkeakoululta tai muulta alan toimijalta opetus- ja koulutuspalveluja. Koulutusviennin yksi muoto voi olla tilaus- tai muun koulutuksen järjestäminen Suomessa ulkomaalaisen maksajan tai asiakkaan laskuun.

Auditointiryhmä pohti Centrian koulutusviennin tulkintaa erityisesti ulkomaisen maksavan tahon näkökulmasta. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan yksittäisen lukuvuosimaksullisen opiskelijan ja toisaalta maksavan tilaajaorganisaation intressit koulutukselle voivat olla erilaiset. Tilaajaorganisaation intressi on yleisemmin koulutuksen maksajan oman maan kehittämisessä. Itsearviointiraportin mukaan Centrian tavoitteena puolestaan on, että opiskelijat jäävät osaavaksi työvoimaksi korkeakoulun toiminta-alueelle. Centrian palautteen mukaan heillä on käynnissä tilauskoulutus, jossa ulkomainen tilaaja on ostanut koulutuksen yritykselleen. Tämän jälkeen yrityksellä on tarkoitus välittää ammattitaitoisia hoitajia suomalaisten terveydenhuoltoalan yritysten ja kunnallisten toimijoiden käyttöön. Auditointivierailuilla ja haastatteluissa jäi osin epäselväksi, miten ulkomaisten koulutusten tilaajien tavoitteet ja Centrian koulutusviennin tavoitteet sovitetaan käytännössä yhteen.

Auditointiryhmä suosittelee, että kansainvälistymiseen, kansainvälisten osaajien alueelle houkuttelemiseen, rekrytointiin, työperäiseen maahanmuuttoon, kotoutumiseen ja koulutusvientiin liittyvät käsitteet määritellään Centriassa selkeästi. Määrittelyn yhteydessä on mahdollisuus myös tarkentaa kansainvälistymisen ja koulutusviennin eri toimintojen kohderyhmät sekä tarkistaa tulosmittarit ja laatia talousmittareiden rinnalle myös koulutusviennin laatumittareita. Tämän jälkeen tavoitteet ja mittarit olisi tärkeää avata ja viestiä sisäisesti koko korkeakouluyhteisölle niin, että koko yhteisö tulkitsee ne samoin ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen eri toiminnoille mahdollistuu.

**Koulutusviennin kehittämiselle pitkän aikavälin tavoitteet**

Centriassa ymmärretään koulutusviennin merkitys niin Centrialle kuin koko Suomelle myös niiden valmistuneiden opiskelijoiden kohdalla, jotka eivät jää alueelle, vaan vievät osaamistaan eteenpäin eri alueille, yrityksiin ja kansainvälisiin yhteyksiin. Alumnit toimivat jatkossa mahdollisina yhteyshenkilöinä ja Centrian koulutuksen edustajina.

Koulutusviennin vuosisuunnitelma 2022:n ja auditointihaastattelujen mukaan Centriassa suunnitellaan koulutusvientiä pääosin vuosi kerrallaan, jotta oikea-aikainen ja ketterä reagointi olisi mahdollista myös kohdattaessa äkillisiä muutoksia. Auditointiryhmä suosittelee, että vuosisuunnitelman lisäksi koulutusviennille laaditaan Centrian strategiaan perustuvia pidemmän aikajänteen tavoitteita ja määritellään ajallisesti vuotta pidemmälle ulottuva kehittämisen sykli.

**Toimintaympäristön muuttuessa riskienhallinta on tärkeää**

Centrian koulutusviennin keskeisimpiä kohteita ovat Kaakkois-Aasia, Kiina, Etelä-Aasia ja MENA-

alue eli Lähi-Itä ja Pohjois-Afrikka.  Pitkäjänteinen kehitystyö on tuonut Centrialle kyseisen toiminta-alueen tuntemusta ja vahvistanut yhteistyöverkostoja. Centriassa arvioidaan yhteistyötä pääsääntöisesti onnistuneeksi. Koulutusviennin toiminta-aluetta ei ole suunniteltu laajennettavaksi.

Auditointiaineiston perusteella Centrialla on kykyä riskienhallintaan kansainvälisen toimintaympäristön muutoksien yhteydessä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan toimintaympäristöanalyysi voisi näkyä selkeämmin muun muassa geopoliittisina ja talouspoliittisina riskianalyyseina. Toimintaympäristöanalyyseihin on syytä liittää myös kyberturvallisuuden näkökulma.

**Centrian sidosryhmät mukaan koulutusviennin kehittämiseen**

Centriassa ylläpidetään hyvää keskusteluyhteyttä alueen sidosryhmiin. Sidosryhmät kokevat auditointihaastattelujen perusteella Centrian palvelut ja koulutusviennin tärkeänä tekijänä alueen kansainvälistymisessä ja alueen osaamispääoman lisäämisessä. Tarvittaessa Centria tavoittaa myös hyvin lähialueen muiden organisaatioiden kansainvälisiä osaajia olemassa olevien keskusteluyhteyksiensä ja yhteistyöverkostojensa avulla.  Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmiä osallistetaan jatkossa nykyistä vahvemmin myös koulutusviennin ja muun kansainvälisen yhteistyön suunnitteluun.

**Monikulttuurinen toimintaympäristö vahvistaa ja tukee koulutusvientiä**

Haastatteluiden perusteella Centrian korkeakouluyhteisössä kansainvälisyys, koulutusvienti ja monikulttuurisuus koetaan luontevaksi osaksi kaikkea ammattikorkeakoulun toimintaa. Auditointihaastattelujen perusteella opiskelijat kokevat kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden rikastavan opintojaan ja olevan heille osa arkea ilman, että siihen osoitettaisiin erityishuomiota. Tämä mahdollistaa hyvän ja kannustavan toimintaympäristön myös koulutusviennin toteuttamiselle ja Centrian osaamisen myynnille.

Auditointihaastattelujen mukaan Centriassa otetaan huomioon suomalaisten ja kansainvälisten opiskelijoiden tarpeet, kun kansainvälistymisen ja koulutusviennin toimintoja kehitetään. Opiskelijoille viestitään esimerkiksi kansainvälisyyteen liittyvistä tapahtumista ja aktiviteeteista heille sopivilla tavoilla. Opiskelijoilla on mahdollisuus esittää myös omia ehdotuksiaan suoraan Centrian kansainvälisten palvelujen toimijoille.

**Koulutusvienti ja kansainvälisyys**

Auditointihaastatteluiden perusteella Centrian henkilöstö toivoisi kansainvälisyyden ja koulutusvientiin liittyvän osaamisen lisääntyvän entisestään niin henkilöstön kuin opiskelijoiden keskuudessa. Centria mahdollistaa koulutusviennin ja kansainvälisyyden mukanaan tuomaa kulttuurien kohtaamista ja monikulttuurisuuden toteutumista arjessa muun muassa vapaaehtoisesti järjestettävissä kulttuuri-illoissa, yhteisillä lounailla ja tilaisuuksissa, joissa opiskelijat ja henkilöstö pääsevät vapaamuotoisesti keskustelemaan ja kertomaan esimerkiksi omasta kulttuuristaan. Kansainvälinen henkilöstö kokee, että tällaista toimintaa tulisi edelleen

lisätä, sillä se tukisi koulutusvientiä, monikulttuurisuutta, kotoutumista ja integroitumista korkeakouluyhteisöön. Henkilöstön haastatteluissa ilmeni myös toive monikulttuurisuutta käsittelevän valmennuksen vahvistamisesta. Kulttuurista osaamista ja kielitaitoa tarvitaan koulutusten ja osaamisen viennissä. Siihen liittyen olisi tarkoituksenmukaista laatia aiheesta käsikirja tai opas digitaaliseen muotoon, jolloin dokumentin joustava päivittäminen ja täydentäminen olisi mahdollista.

Centriassa tunnistetaan kansainvälisten opiskelijoiden kohdalla integroitumisen ja kotouttamisen tarve. Toimintoja edistetään muun muassa tandemkieliopinnoilla ja -harjoitteluilla sekä Centrian ja alueellisten toimijoiden järjestämillä kotoutumisen erityispalveluilla, joista esimerkkejä ovat Centria Talent Boost -toiminta ja Export Expert ESR -hanke. Kansainvälisille opiskelijoille järjestetään myös orientointi opintoihin -opintojakso. Opiskelijakunta kouluttaa kansainvälisiä tutoreita hyvässä yhteistyössä Centrian kansainvälisten palveluiden kanssa.

Centriassa halutaan tarjota samoja palveluita kaikille opiskelijoille rajaamatta ketään ulkopuolelle; esimerkiksi palautejärjestelmät ja palautteenkeruutavat ovat kaikille opiskelijoille samanlaisia. Centriassa halutaan vastata ketterästi myös kansainvälistymisestä ja koulutusviennistä nouseviin tarpeisiin perustamalla uusia työtehtäviä, joista esimerkkinä on asiantuntijan tehtävä kv-asettautumispalveluissa. Tarpeiden tunnistaminen ja nopea reagointi niihin on Centrian selkeä vahvuus, mutta tulisi pohtia, ovatko esimerkiksi uudet työtehtävät kestäviä toimenpiteitä. Auditointiryhmä suosittelee näiden toimien kytkemistä kokonaissuunnitelmaan korkeakoulun kansainvälistymisestä, koulutusviennistä ja niiden edellyttämistä tukipalveluista.

**Kansainvälisyyden saattaminen osaksi kaikkea toimintaa**

Tavoitteet koulutusviennille ja kansainvälisyyden integroimiselle kaikkeen toimintaan määrittelee Centrian strategia. Centrian strategiassa kansainvälisyyden vahvistaminen on keskeinen arvo. Kansainvälisyyden lisääminen ja vahvistaminen näkyvät muun muassa opetuksessa ja TKI-toiminnassa, joiden alueella tunnistetaan kansainvälisyyden ja koulutusviennin tuomat uudet mahdollisuudet. Centriassa on haluttu vastata koulutusvientitoiminnan kautta aloittaneiden kansainvälisten opiskelijoiden tarpeisiin erilaisten hankkeiden, projektien ja pilottien avulla. Näihin projekteihin ja pilotteihin rekrytoidaan kansainvälisiä opiskelijoita.

Auditointiryhmä näkee alumnitoiminnan Centriassa kehittämiskohteena. Centria haluaa valjastaa myös alumnit nykyistä vahvemmin koulutusviennin ja kansainvälistymisen käyttöön. Tällä hetkellä alumnitoiminnassa tehdään yhteistyötä Centrian koulutusvientihankkeiden ja muiden reittien kautta valmistuneiden kansainvälisten opiskelijoiden kanssa esimerkiksi pyytämällä heitä esittelemään kokemuksiaan nykyisille opiskelijoille integroitumisestaan Suomen työelämään. Toiminnan tarkoituksena on tukea koulutusviennin kautta Suomeen tulleita kansainvälisiä opiskelijoita ja heidän asettumistaan Suomeen ja Centrian toiminta-alueelle. Centria haluaa kehittää alumnitoimintaansa myös kannustamalla valmistuneita opiskelijoita jatkamaan opintojaan Centriassa. Centriassa tunnistetaan hyvin kansainvälistymiseen sekä koulutusvientiin liittyviä kehittämiskohteita, ja niihin ollaan valmiita etsimään ratkaisumalleja.

Auditointiryhmälle välittyi selkeästi, että Centria haluaa vahvistaa asemansa Suomen kansainvälisimpänä ammattikorkeakouluna ja kansainvälisyyden saattamisessa osaksi kaikkea toimintaa. Koulutusvienti on Centrian strateginen ratkaisu ja painopiste, jolla halutaan vaikuttaa korkeakoulun toimintaan, talouteen ja kehittymiseen.

# 5 Vertaisoppimisen kuvaus

## - Högskolans självvärdering

## Tiedolla johtaminen vertaisoppimisen kohteena

Centrian vertaisoppimisen aiheeksi valittiin tiedolla johtaminen, joka liittyy erityisesti Karvin auditointimallin kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu alueeseen. Centria etsi vertaisoppimisen kumppania käymällä keskusteluja tiedolla johtamisesta kolmen ammattikorkeakoulun kanssa. Metropolia-ammattikorkeakoulu valittiin vertaisoppimisen kumppaniksi, koska se tunnistettiin kokeneeksi tiedolla johtamisen kehittäjäksi ammattikorkeakoulukentässä. Vertaisoppimisen avulla haluttiin oppia tiedolla johtamisen integroimisesta johtamis- ja laatujärjestelmään.

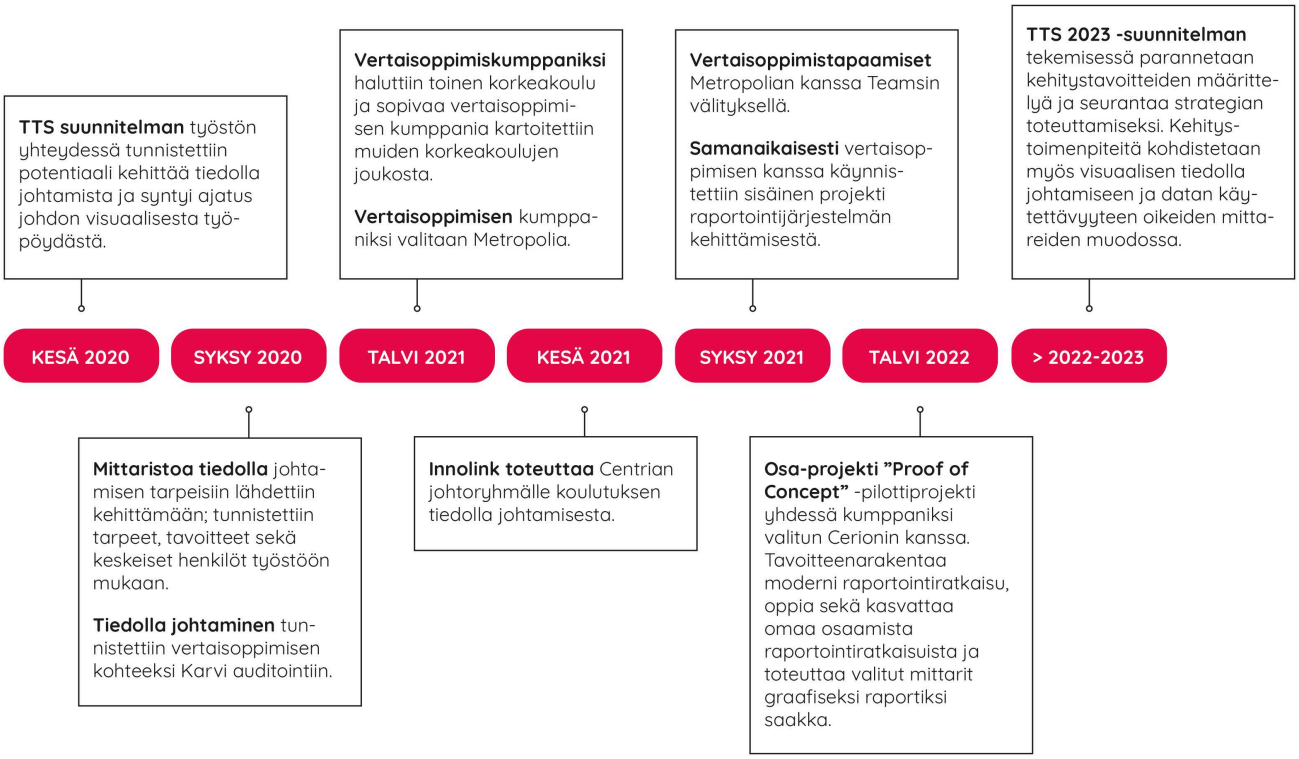
Vertaisoppimisen tavoitteeksi asetettiin saada käsitys, kuinka Metropolia ammattikorkeakoulun johto hyödyntää tietoa ja kuinka saatua tietoa hyödynnetään organisaation johtamisessa.

Vertaisoppimisessa tutustuttiin tiedolla johtamisen teemoihin seuraavista näkökulmista käsin:

- Tiedolla johtaminen strategiatasolta tiimitasolle
- Mittareiden hyödyntäminen toiminnan ja talouden ohjaamisessa
- Liiketoiminnallisten tavoitteiden ja IT:n yhteistoiminta
- Käytettävyys ja kyvykkyydet; teknologia, tietolähteet sekä raportointi

## Suunnittelu- ja toteutusprosessi

Tiedolla johtaminen valittiin vertaisoppimisen kohteeksi, koska Centriassa oli tunnistettu potentiaali hyödyntää dataa systemaattisemmin johtamisen tukena. Vertaisoppiminen tunnistettiin hyvänä tapana lisätä ymmärrystä tiedolla johtamisesta.




Kuva 11. Tiedolla johtamisen vertaisoppimisen prosessi

Tarve kehittää tiedolla johtamista nousi esille vuoden 2020 toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) työstön yhteydessä. Oikea-aikaisen, helposti saatavissa olevan datan hyödyntäminen, toiminnan ohjaamisen kannalta olennaisten mittareiden tunnistaminen ja ajantasaisen tiedon saatavuus nähtiin olennaisena osana johtamis- ja laatujärjestelmää. Tiedolla johtamisen kehittäminen nähtiin oppimisen prosessina, jossa datan hyödyntämistä toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä tarkastellaan monipuolisesti eri näkökulmista sekä organisaatiotasoilta. Oppimisen prosessi nähtiin mm. käsittävän datan louhinnan tietovarannoista, olennaisen tiedon tunnistamisen ja löytämisen, tiedon yhdistelemisen johtamista tukevaksi mittaristoksi, varhaisten signaalien tunnistamisen ja kehittyen tiedon hyödyntämiseen ennustamiseen ja ennakoimiseen reagoinnin sijaan. Tavoitteena tiedolla johtamisen kehittämisellä on nivoa se osaksi Centria-ammattikorkeakoulun johtamisen- ja kehittämisen systeemiä ja hyödyntää tehokkaasti raportoitua dataa toiminnan suuntaamisessa.

Vertaisoppimisen tapaaminen toteutettiin syksyllä 2021 virtuaalisesti Teamsin välityksellä. Vertaisoppimistapaamisessa käsiteltiin laajasti tiedolla johtamista niin toiminnan kuin tulosten näkökulmasta strategian toteutuksen näkökulmasta. Tapaamiseen Metropolialta osallistuivat varatoimitusjohtaja/talousjohtaja, oppimistoiminnan johtaja, kehitysjohtaja, kokonaisarkkitehti, tietohallintojohtaja sekä raportoinnin asiantuntija. Vertaisoppimisen tapaamiseen Centrialta osallistui tietohallintopäällikkö, laatupäällikkö, talouspäällikkö, johtaja (opetus) sekä IT-suunnittelija.

Vertaisoppimisen prosessi antoi hyvää syötettä Centrian tiedolla johtamisen toimenpiteiden suunnitteluun ja tiedolla johtamisen kokonaisuuden ymmärtämiseen.  Kehitysprojektissa keskityttiin toteuttamaan ulkoisen kumppanin kanssa toteutettava pilotti, jonka tavoitteeksi

asetettiin rakentaa Centrialle moderni raportointiratkaisu ja kasvattaa Centrian omien asiantuntijoiden osaamista moderneihin raportointiratkaisuihin. Raportointia lähdettiin kehittämään opetuksen vastuualueen mittareista Power BI raportointialustalle saataville Centrian intraan.

Teknisen kyvykkyyden ja raportointialustan hyödyntämisen ohella, tiedolla johtamisen osalta kehitystoimenpiteitä toteutetaan toiminnan vuosisuunnittelun ja -seurannan käytäntöjä edelleen kehittämällä. Myös visuaalista tiedolla johtamista kehitetään edelleen.

## Arviointi

Centria oli jo käynnistänyt tiedolla johtamisen kehittämiseen liittyvän sisäisen projektin, jota vertaisoppiminen tuki olennaisesti. Vertaisoppimisen prosessi toteutui avoimesti ja vuorovaikutteisesti Metropolian kanssa. Vertaisoppimisen prosessissa saavutettiin tavoitteet kasvattamalla ymmärrystä tiedolla johtamisen kokonaisuudesta ja sen integroimisesta osaksi johtamisen- ja laadunhallinnan systeemistä kokonaisuutta sekä teknisestä toteutuksesta. Prosessi selkeytti johdon tahtotilaa sekä vahvisti sitoutumista kehittämään tiedolla johtamista Centrialla.

| **Oman organisaation hyvät käytännöt** | **Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt** |
|---|---|
| Strategiasta ja OKM-sopimuksesta johdetut vuosittain suunniteltavat tavoitteet (TTS) | Strategiasta ja OKM sopimuksesta selkeästi johdetut tavoitteet Metropolia- ja yksikkötasolle |
| Tiimit tunnistavat vuosittain kehitystoimenpiteet, millä ne edistävät toiminta- ja taloussuunnitelmaan laadittuja tavoitteita ja kehitystoimenpiteitä | Tieto kehitystavoitteista ja niiden etenemisestä saatavissa kaikille metropolialaisille (Tsemppi) |
| Datan saatavuus; tieto opetuksen ja TKI:n keskeisten mittareiden toteumasta on saatavilla Centrian intrassa | Yksikkökohtainen vaikuttavuuden raportointi kvartaaleittain |
| | Tavoitteista johdettu tulospalkkiomalli |
| | Strategian jalkautus tiimi- ja henkilötason tavoitteiksi. |

**Antakaa konkreettinen esimerkki/esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.**

Raportointijärjestelmän edelleen kehittäminen tuottamaan avoimesti tietoa centrialaisten käyttöön.

Tiedon avoimuuden lisääminen, mahdollisuus kaikille centrialaisille saada tietoa kehitystoimenpiteiden etenemisestä.

Tulosalueiden kvartaaliraportointi sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi

## Auditointiryhmän arvio

Centria oli valinnut vertaisoppimisen kohteeksi tiedolla johtamisen ja kumppanikseen Metropolia Ammattikorkeakoulun. Valittu teema liittyy arviointialueeseen III Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu.

Itsearviointiraportissa vertaisoppimisen tavoitteet kuvattiin yleisellä tasolla. Vertaisoppimisen avulla haluttiin oppia integroimaan tiedolla johtamista johtamis- ja laatujärjestelmään sekä

hyödyntämään erilaista aineistoa nykyistä systemaattisemmin johtamisen tukena. Kehittämisteemoja oli valittu neljä:

1) tiedolla johtaminen strategiatasolta tiimitasolle

2) mittareiden hyödyntäminen toiminnan ja talouden ohjaamisessa

3) liiketoiminnallisten tavoitteiden ja IT:n yhteistoiminta sekä

4) käytettävyys ja kyvykkyydet; teknologia, tietolähteet sekä raportointi.

Arvioinnin perusteella varsinainen vertaisoppimisen prosessi kumppanikorkeakoulun kanssa jäi melko ohueksi.  Itsearviointiraportissa mainittiin yksi Teams-tapaaminen syksyllä 2021. Osin asiaa selittävät korona-ajan haasteet.

Centrian johdolle kesällä 2021 suunnatun tiedolla johtamisen koulutuksen yhteys vertaisoppimisen prosessiin jäi irralliseksi. Myöskään *Proof of Concept* -pilottiprojektia kumppaniksi valitun Cerionin kanssa ei kuvata itsearviointiraportissa. Jäikin epäselväksi, mikä Cerionin rooli oli tiedolla johtamisen teeman suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tiedolla johtamisen prosessia on kuitenkin edistetty Centriassa. Esimerkiksi tiedon tuottamisen tekniset ratkaisut ovat auditointihaastattelujen perusteella osin valmiina, mutta tiedon tuottaminen tiimitasolle on vielä kehitysvaiheessa. Centria hakee toimintamalleja, joilla henkilöstö voisi nykyistä vahvemmin tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin. Tässä oleellista on rahoitusmittareiden lisäksi tarkastella muitakin strategisia mittareita.

# Liite 1. Arviointialueiden kriteerit tasolle hyvä

## Arviointialue 1: Osaamista luova korkeakoulu

### 1.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutukset suunnitellaan siten, että niillä on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Suunnittelussa varmistetaan koulutustarjonnan yhteys korkeakoulun strategiaan, koulutuksen työelämärelevanssi, kansainvälistyminen ja jatkuvan oppimisen tarpeet. Tutkintojen osalta varmistetaan niiden vastaavuus Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen. Koulutus suunnitellaan siten, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnitteluun. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen siten, että tutkimukseen perustuva tieto kytkeytyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita käyttäen. Korkeakoululla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi.

### 1.2 Koulutuksen toteutus

Korkeakoulu soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Koulutuksen toteutus tukee tavoitteellista oppimista ja opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan. Opiskelija saa oppimisestaan palautetta, joka tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen toteutukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään. Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan läpi opiskelijan opintopolun. Korkeakoulu huolehtii riittävistä resursseista, ohjauksesta ja muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tukemiseksi.

### 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Korkeakoulu kerää ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille tarkoituksenmukaisella tavalla. Korkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksia varmistaakseen niiden ajantasaisuuden suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Koulutustoiminnassa varmistetaan jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Koulutuksissa analysoidaan, miten niille asetetut osaamistavoitteet saavutetaan. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden kehittämisessä.

**Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista**

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

## Arviointialue 2: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

### 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

Korkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Korkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Korkeakoulun toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Tarkoituksenmukaisilla menettelytavoilla varmistetaan, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista.

### 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta uudistavat yhteiskuntaa. Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteet. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Korkeakoulu edistää avointa tiedettä.

### 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

Korkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin. Korkeakoulu hakeutuu uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista. Korkeakoululla on tavoitteellista yhteistyötä alumniensa kanssa ja se hyödyntää alumnejaan kehittämistyössään. Korkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan sekä uudistamiseen.

**Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista**

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

## Arviointialue 3: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

### 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoulun laatupolitiikan, joka on julkinen. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. Laatujärjestelmän tuottamaa

tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Järjestelmä tukee korkeakoulun profiilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista. Korkeakoulu varmistaa, että korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

### 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Korkeakoululla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

### 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Korkeakoululla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Korkeakoulu pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämisessä on näyttöä. Järjestelmän kehittäminen on systemaattista. Korkeakoulun laatukulttuuri on osallistavaa ja avointa. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

### Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.