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**

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.

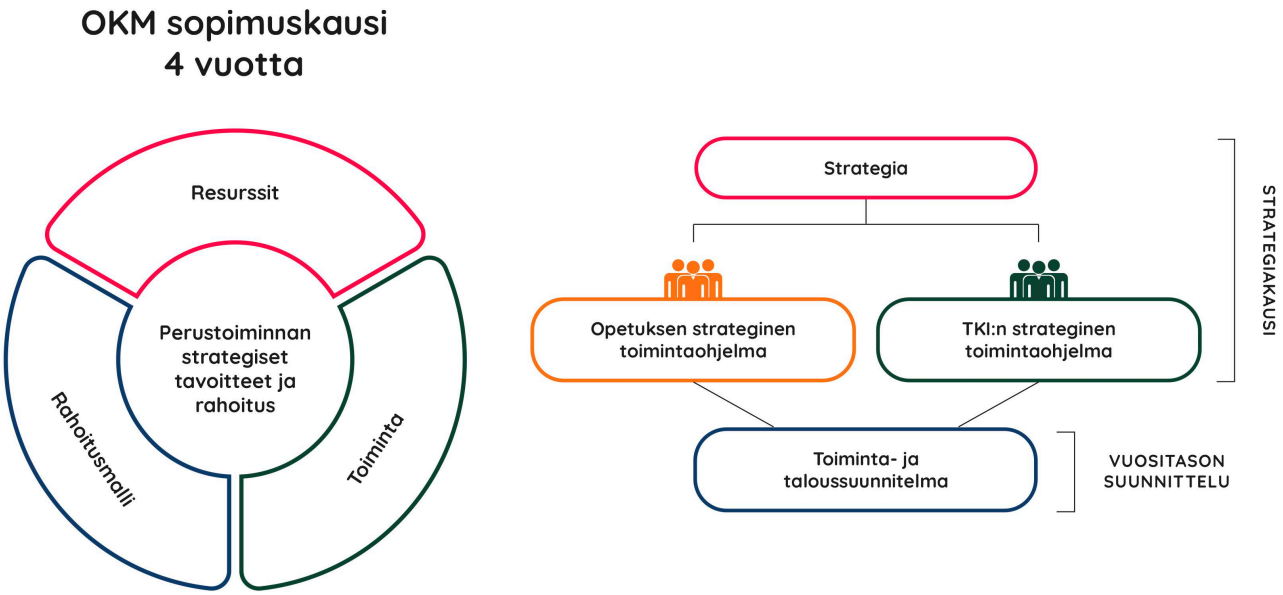
Centrian strategiaa täydentävät opetuksen strateginen toimintaohjelma sekä tutkimus ja kehitys strategia. Molemmissa on kuvattu strategiaa toteuttavat toimenpiteet.

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.