

# CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

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

Year of publication **2023**, FINEEC publications **14:2023**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-792-0 pdf**

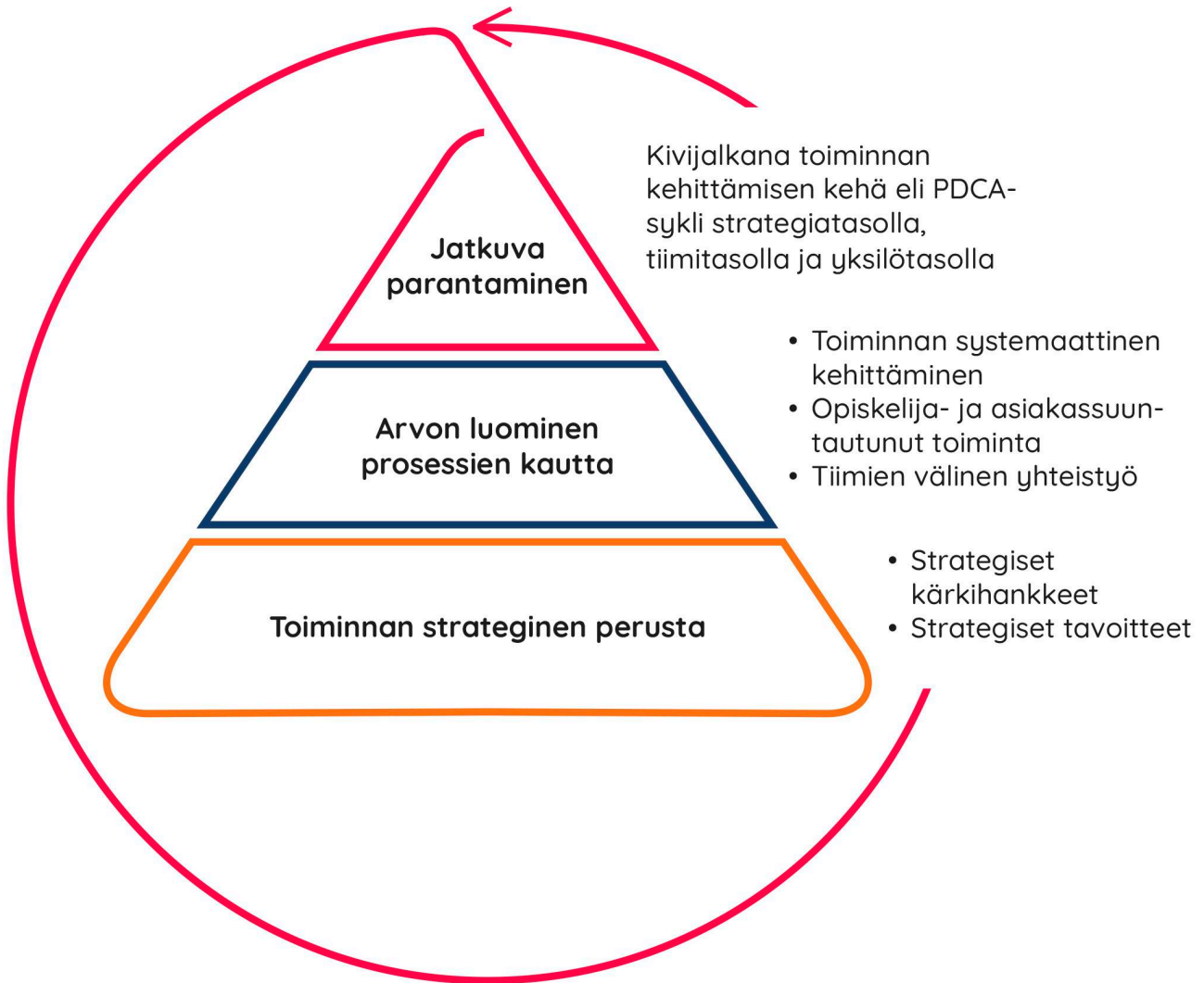
## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - HEI's self-assessment

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

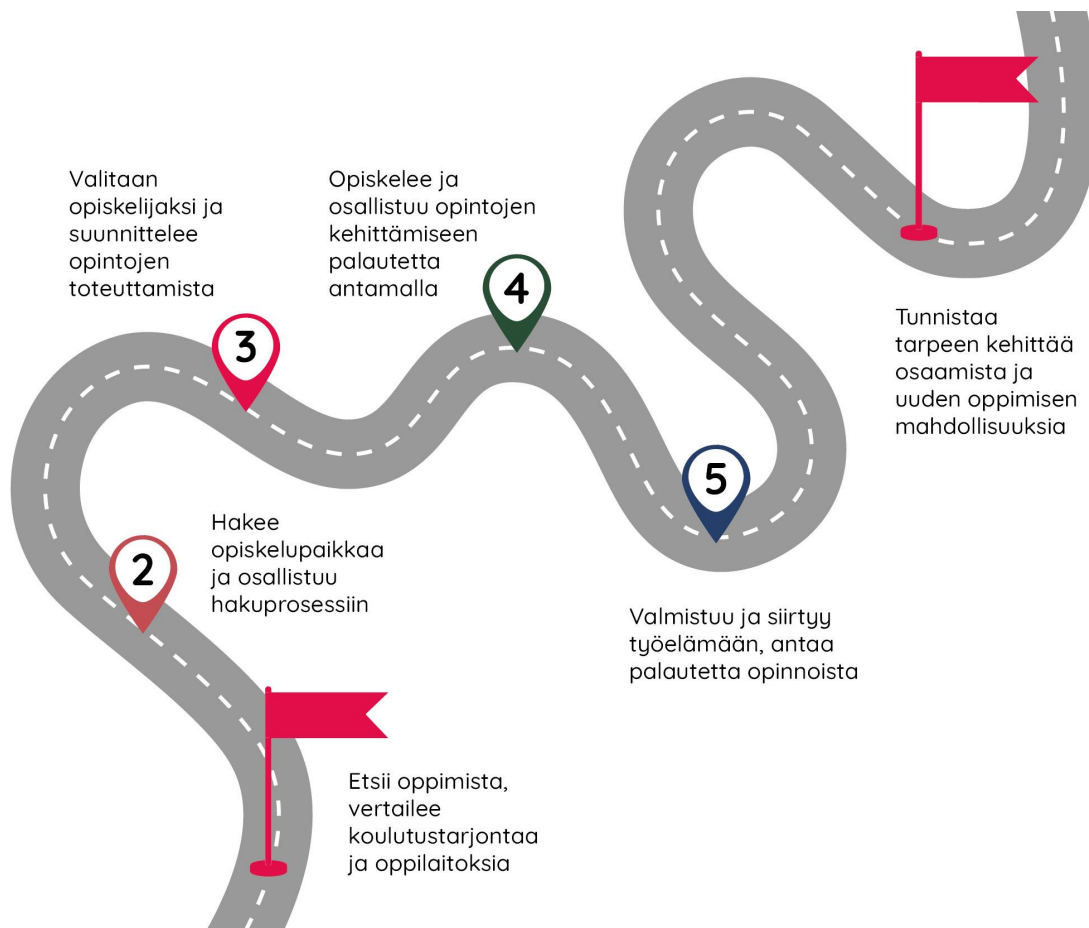
Centrian laatujärjestelmä on visualisoitu kolmion muotoon ja siinä on kuvattu laadun kolme keskeistä elementtiä; toiminnan strateginen perusta, arvon luominen prosessien kautta sekä jatkuva parantaminen. Kolmion ympäri kulkeva nuoli kuvaa jatkuvaa parantamista toiminnan eri tasoilla PDCA-sykliä hyödyntäen.



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 jatkuvalla parantamiselle antaa PDCA-sykli, joka muistuttaa myös arvioimaan sekä edelleen kehittämään toimintaa. PDCA-sykli ohjaa toiminnan jatkuvaa parantamista niin strategian toteutuksen tasolla, tiimitason toiminnan kehittämisessä sekä antaa mallin jokaiselle Centrialaiselle arvioida omaa toimintaa. Centrian laatuksikirjassa on kuvattu, miten PDCA-sykliä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä opiskelijoilta, henkilöstöltä sekä muilta sidosryhmiltä kerättävän palautteen kautta. Itsearviointin 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 laatuksikulttuuria

Centrian laadunhallinta on jokaisen vastuulla ja vastuut laadusta on myös määritelty laatuksikirjassa. 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 aamukahvilaisuuksissa. 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. Itsearviointin perusteella hyvien käytäntöjen jakamisessa tunnistetaan edelleen mahdollisuuksia parantaa. Hyviä käytäntöjä ei välttämättä jaeta niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista.

#### **Vahvuudet**

Keskeiset toiminnat kattava laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä tukee strategian toteuttamista

Laatujärjestelmä on rakennettu tukemaan osallistavaa laatukulttuuria

#### **Kehittämiskohteet**

Sidosryhmäpalautteen systemaattisempi kerääminen ja hyödyntäminen

Opiskelijapalautteen systemaattisempi kerääminen ja hyödyntäminen

Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen henkilöstökyselyiden palautteen perusteella

Hyvien käytäntöjen jakamisen tehostaminen

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Assessment of the audit team

#### **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 laatupääällikön rooli on keskeinen. Laatuajattelun mukaan laatu kuitenkin kuuluu jokaiselle centralaiselle. 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 laatu vastuut 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 kehittämissyryhmissä. 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 tämääntyyppiseen 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.