Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta

- Ammattikorkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen, rooli ja vaikuttavuus

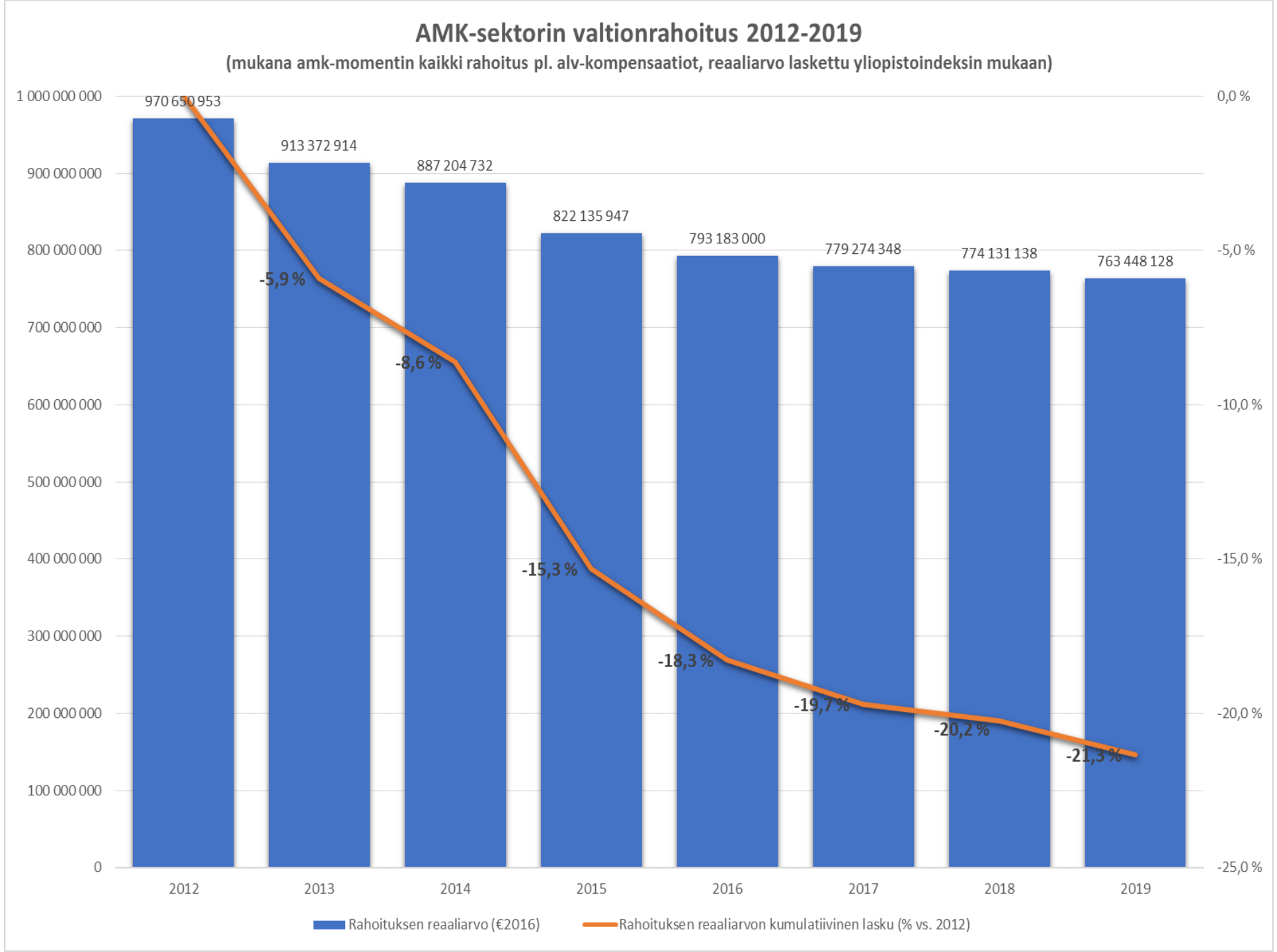
Tulevaisuusvaliokunta 26.10.2016

Lue koko raportti:
http://arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut/vaikuttavuus/rake-selvitys

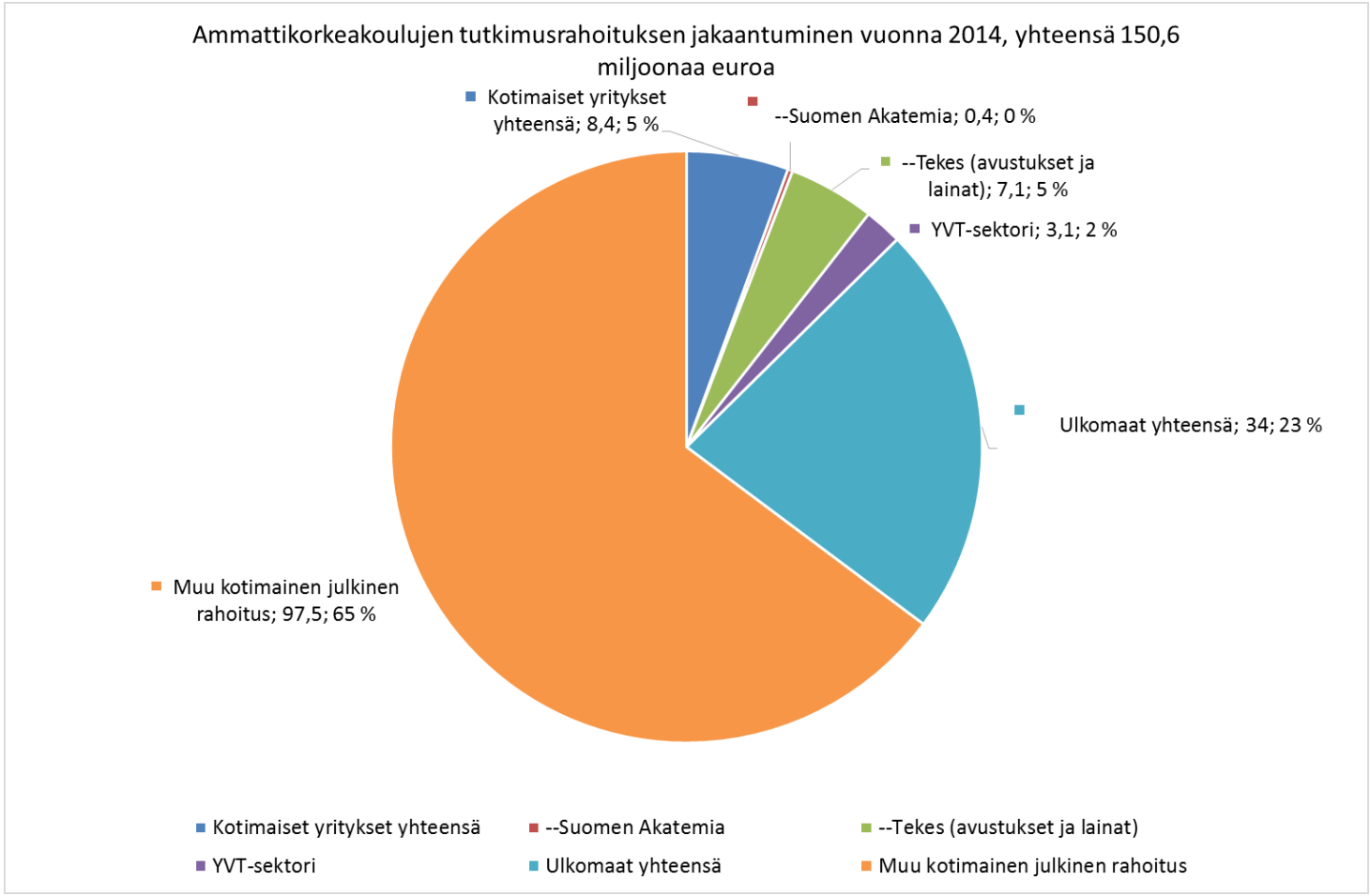
ARENE
Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry

Ajankohtaista

- **Ammattikorkeakoulujen uusi sopimuskausi 2017- 2020** (tutkintotavoitteet, strategiarahoitus, uudistettu rahoitusmalli)
- **Arenen RAKE- raportti**; viesti korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tueksi, ammattikorkeakoulujen osaaminen, vahvuudet, painoalat. *Tarvitaan pitkän aikavälin näkemys, tulevaisuuskuva korkeakoulukokonaisuudesta Suomessa.*
- **Arenen YAMK-RAKE raportti**; YAMK- tutkintojen merkitys, *työelämää uudistava maisteritasoinen koulutusprofiili*, opiskelijoiden myönteiset kokemukset, kansainvälinen vertailtavuus selkeä.
- **Arenen TKI- RAKE käynnistynyt;** *ammattikorkeakoulujen tutkimus- kehittämis -, ja innovaatiotoiminnan tilannekuva*, merkitys ja *näkyväksi tekeminen suomalaisessa tutkimus- ja innovaatioympäristössä*. Raportti valmistuu maaliskuussa 2017.

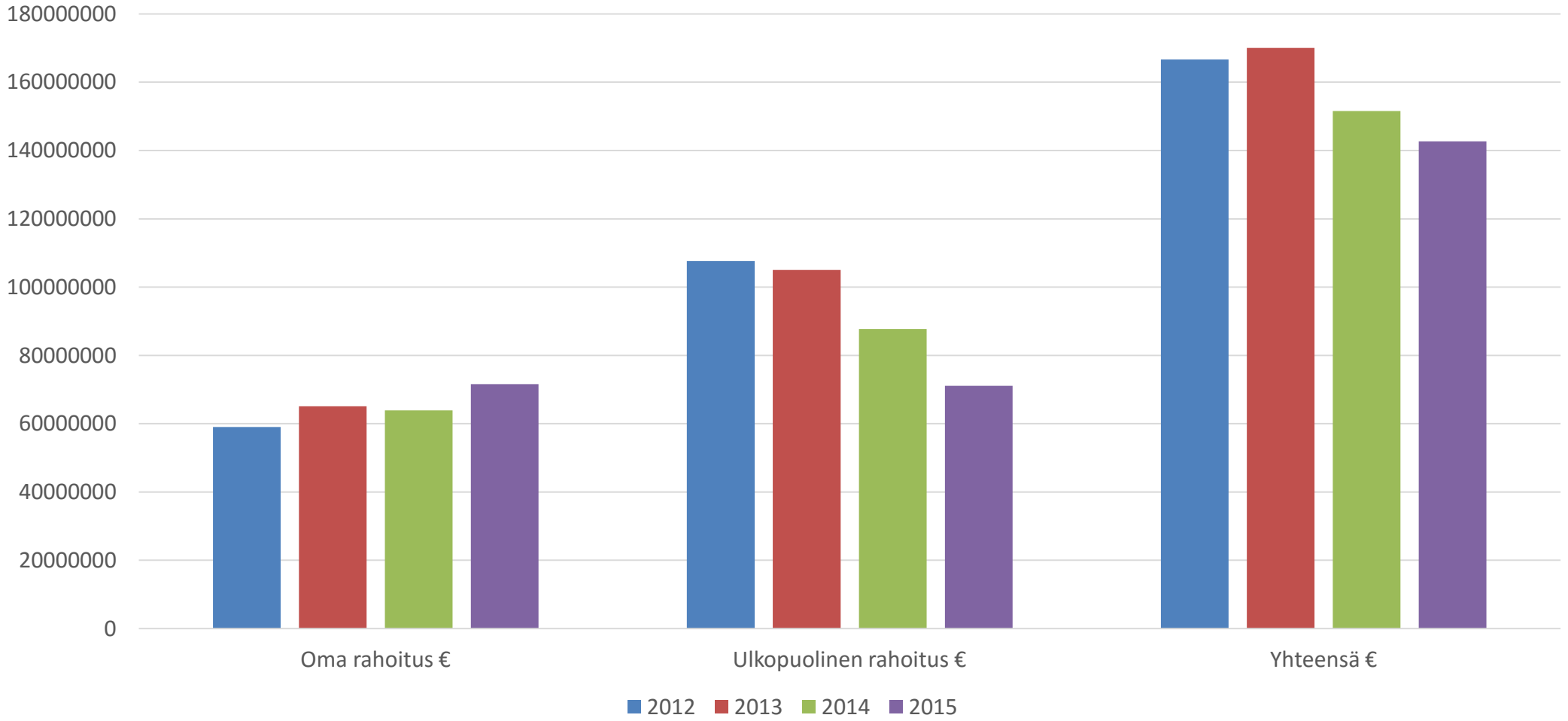

AMK-sektorin valtionrahoitus 2012-2019
(mukana amk-momentin kaikki rahoitus pl. alv-kompensaatiot, reaaliarvo laskettu yliopistoindeksin mukaan)
1 000 000 000
900 000 000
800 000 000
700 000 000
600 000 000
500 000 000
400 000 000
300 000 000
200 000 000
100 000 000
0
0,0 %
-5,0 %
-10,0 %
-15,0 %
-20,0 %
-25,0 %
970 650 953
913 372 914
887 204 732
822 135 947
793 183 000
779 274 348
774 131 138
763 448 128
-5,9 %
-8,6 %
-15,3 %
-18,3 %
-19,7 %
-20,2 %
-21,3 %
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
Rahoituksen reaaliarvo (€2016)
Rahoituksen reaaliarvon kumulatiivinen lasku (% vs. 2012)

Suomen kilpailukyky edellyttää vahvaa maailmanluokan korkeakoululaitosta: ammattikorkeakoulut ovat sen olennainen osa



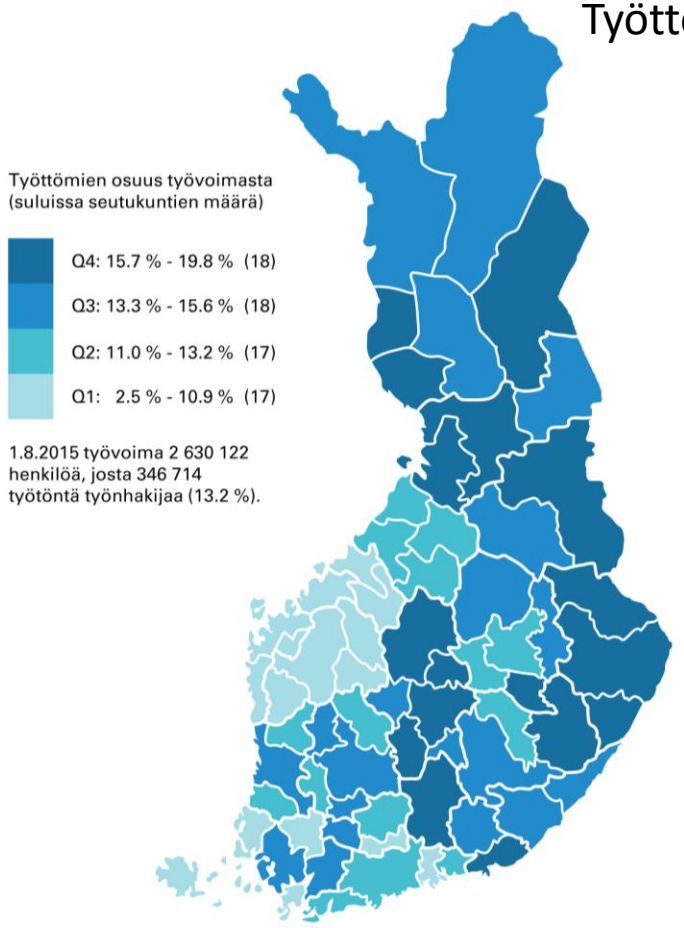
Kuvio 2. **Ammattikorkeakoulujen tutkimusrahoituksen jakaantuminen vuonna 2014**.
Yhteensä 150,6 miljoonaa euroa. Lähde: Tilastokeskus.

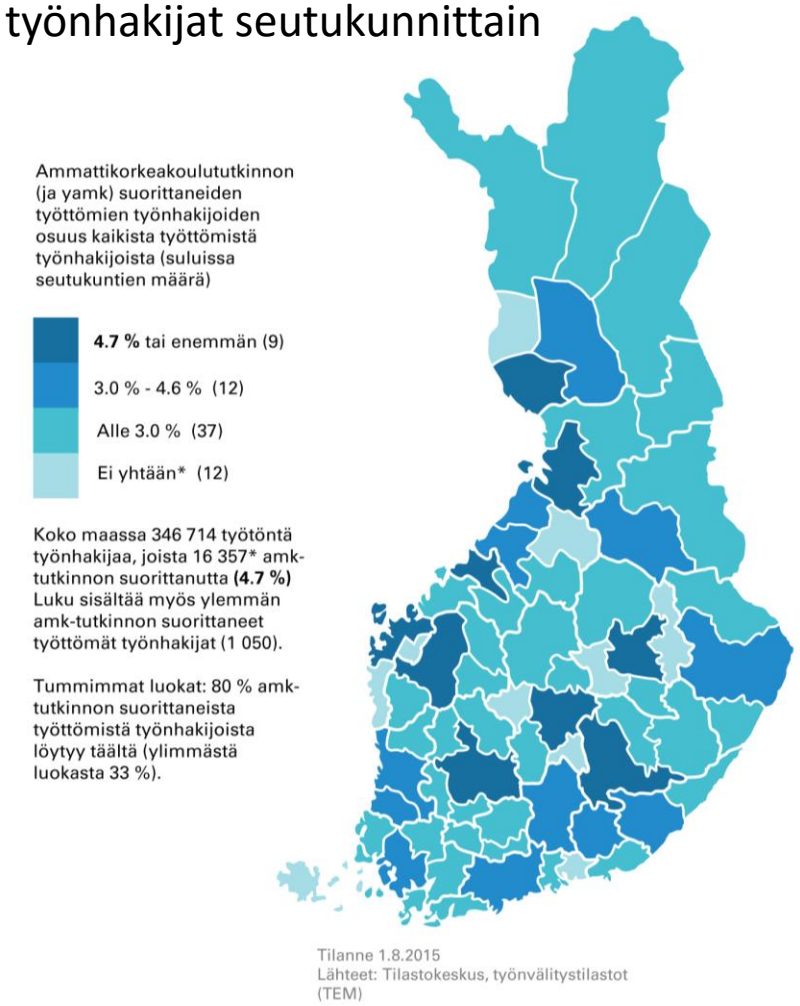
Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminta. Oma ja ulkopuolinen rahoitus, vuodet 2012–2015 (lähde; Tilastokeskuksen tiedonkeruu)



Ammattikorkeakoulututkinto tuottaa ammatin ja sellaista osaamista, jolla työllistytään hyvin

Työttömät työnhakijat seutukunnittain

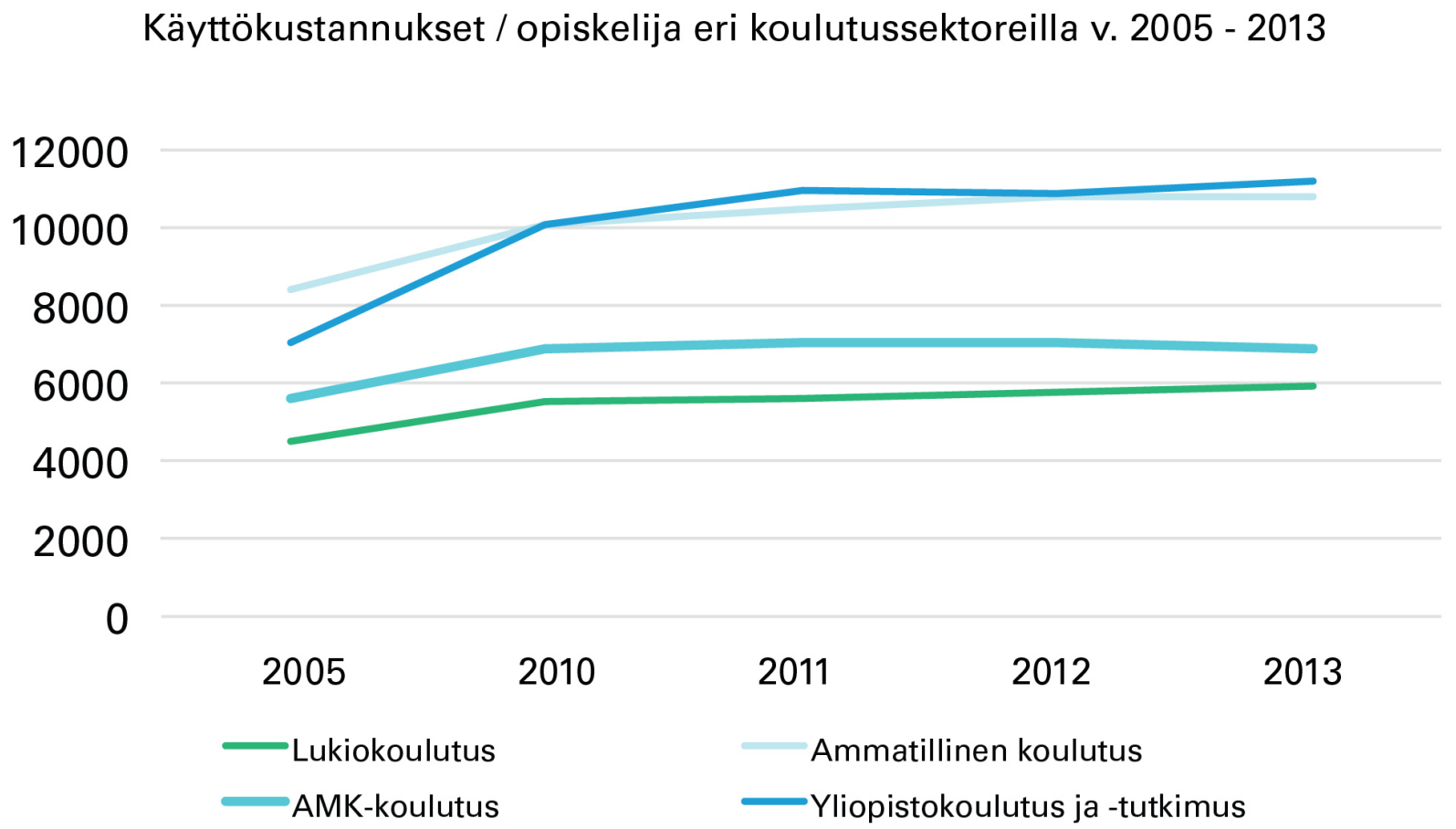




Suomalaiset ammattikorkea-koulut ovat kansainvälisesti kiinnostavia korkeakoulu-osaamisen tuottajia sekä Bachelor että Master -tutkinnoissa. Ammatillinen korkea-asteen opettajankoulutus kiinnostaa koulutusviennin osalta erityisesti kasvavia talouksia.

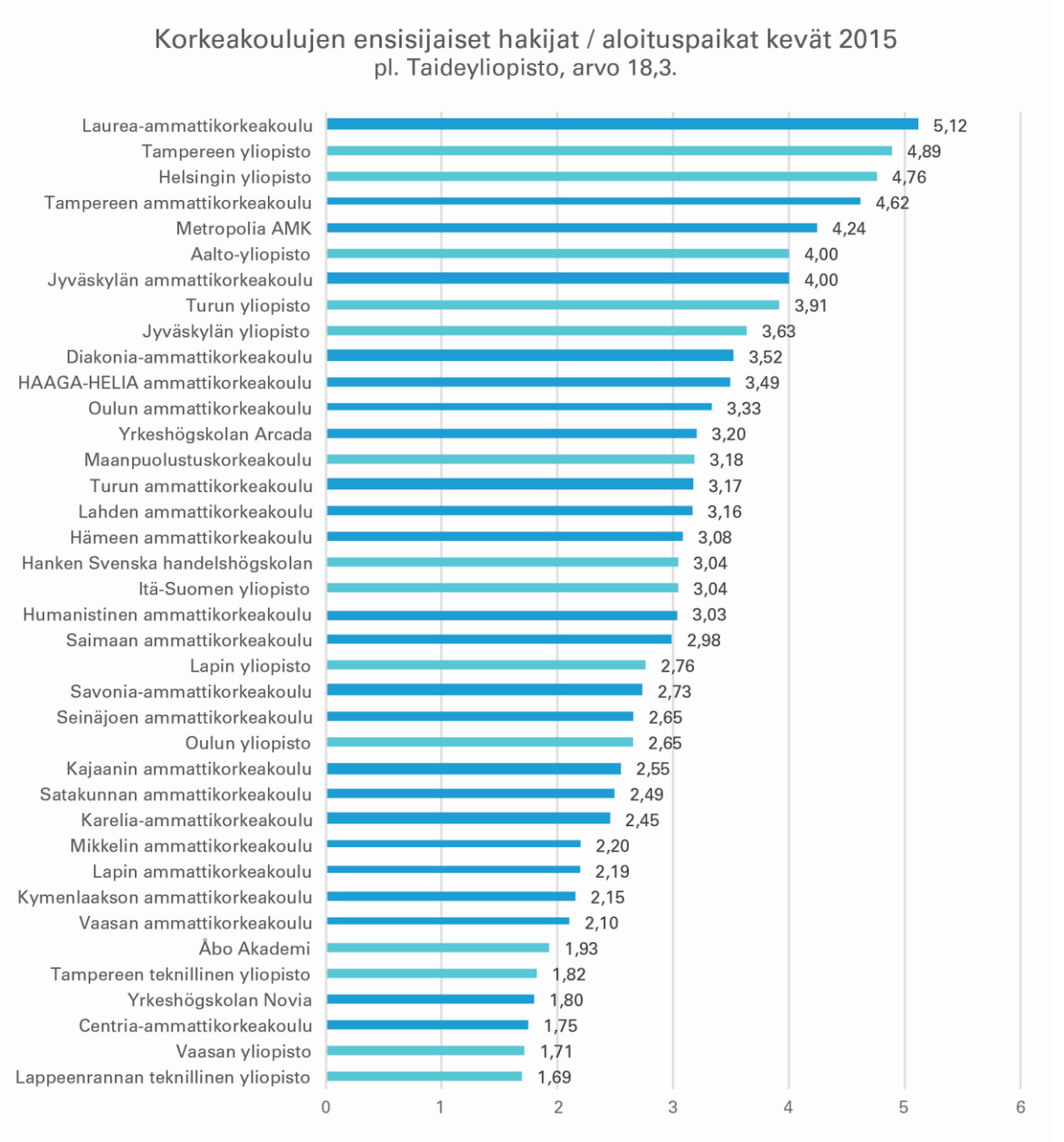


Ammattikorkeakoulut ovat vetovoimaisia, proaktiivisia ja kustannustehokkaita osaamisen ja tutkintojen tuottajia.



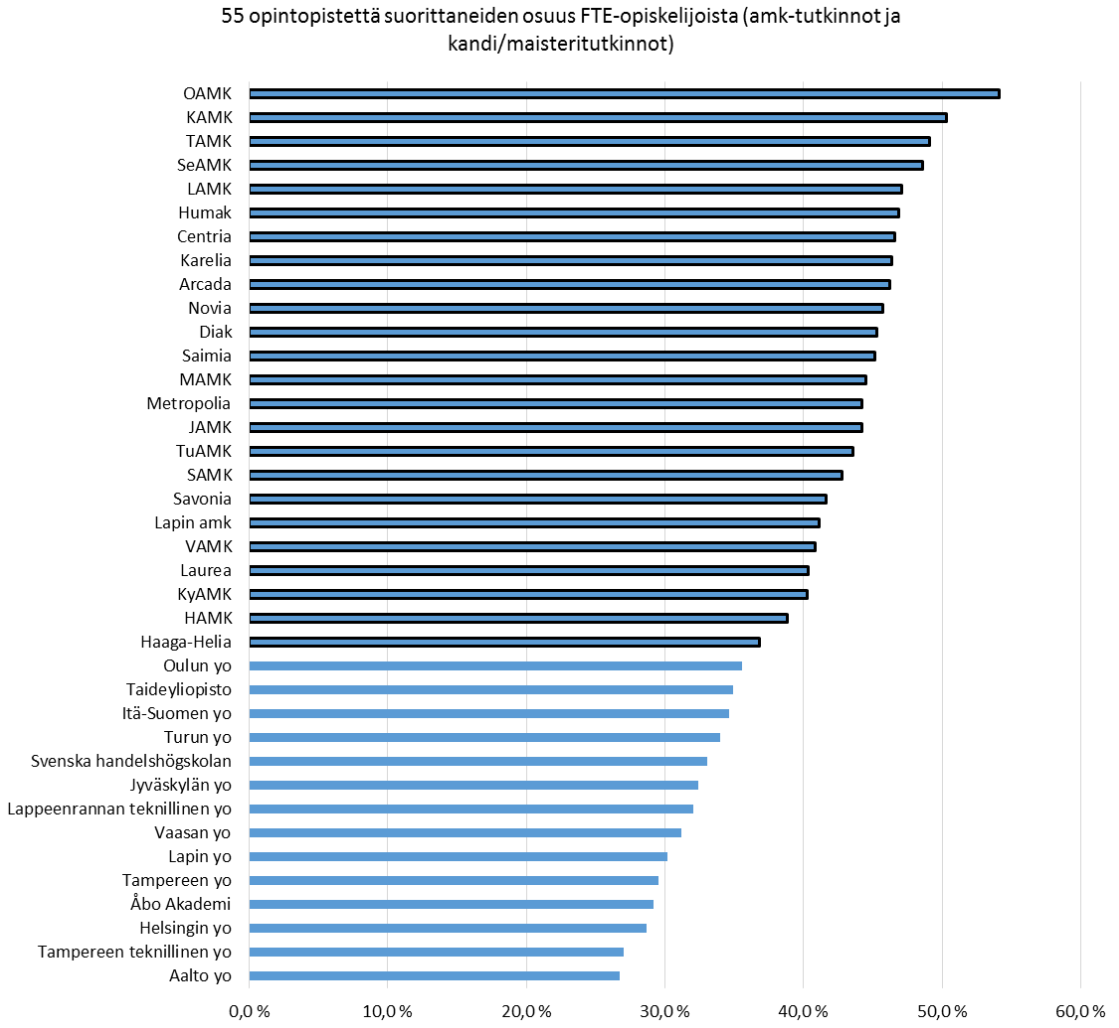
Lähde: Tilastokeskus/koulutus/koulutuksen talous.
VM/Valtion budjettirahoitus.

Ammattikorkea-koulut ovat vetovoimaisia, proaktiivisia ja kustannus-tehokkaita osaamisen ja tutkintojen tuottajia.



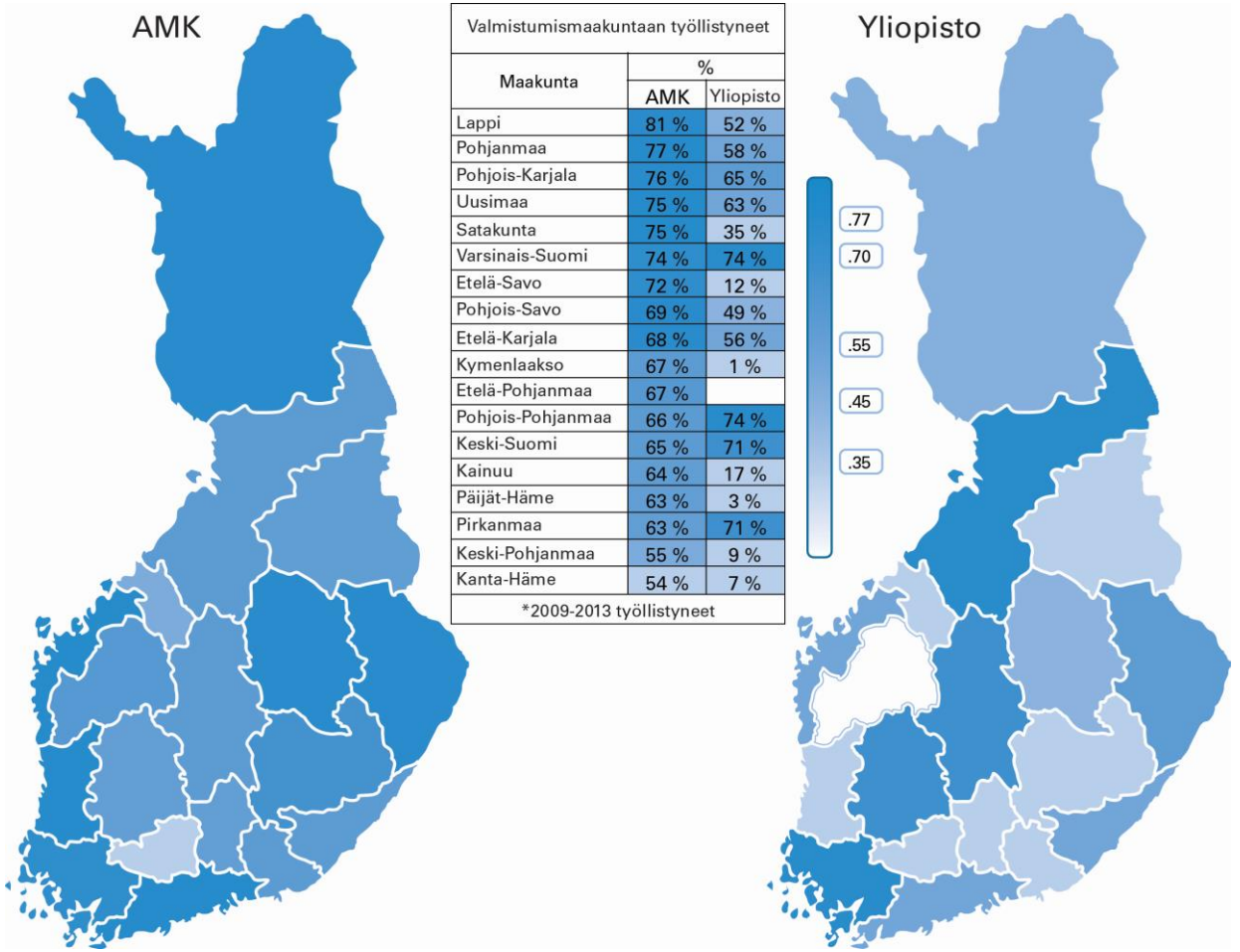
Lähde: Opetushallitus. Tilastosta on poistettu koulutukset, joissa on alle viisi aloituspaikkaa.

Korkeakoulujen opintopolkujen tehokkuus



Lähde:
OKM/Vipunen.
Tilastovuosi 2014, yliopistojen FTE-opiskelijoiden osalta v. 2013.
Mukana FTE-opiskelijoissa amk-tutkinto-opiskelijat / kandi/ maisteriopiskelijat

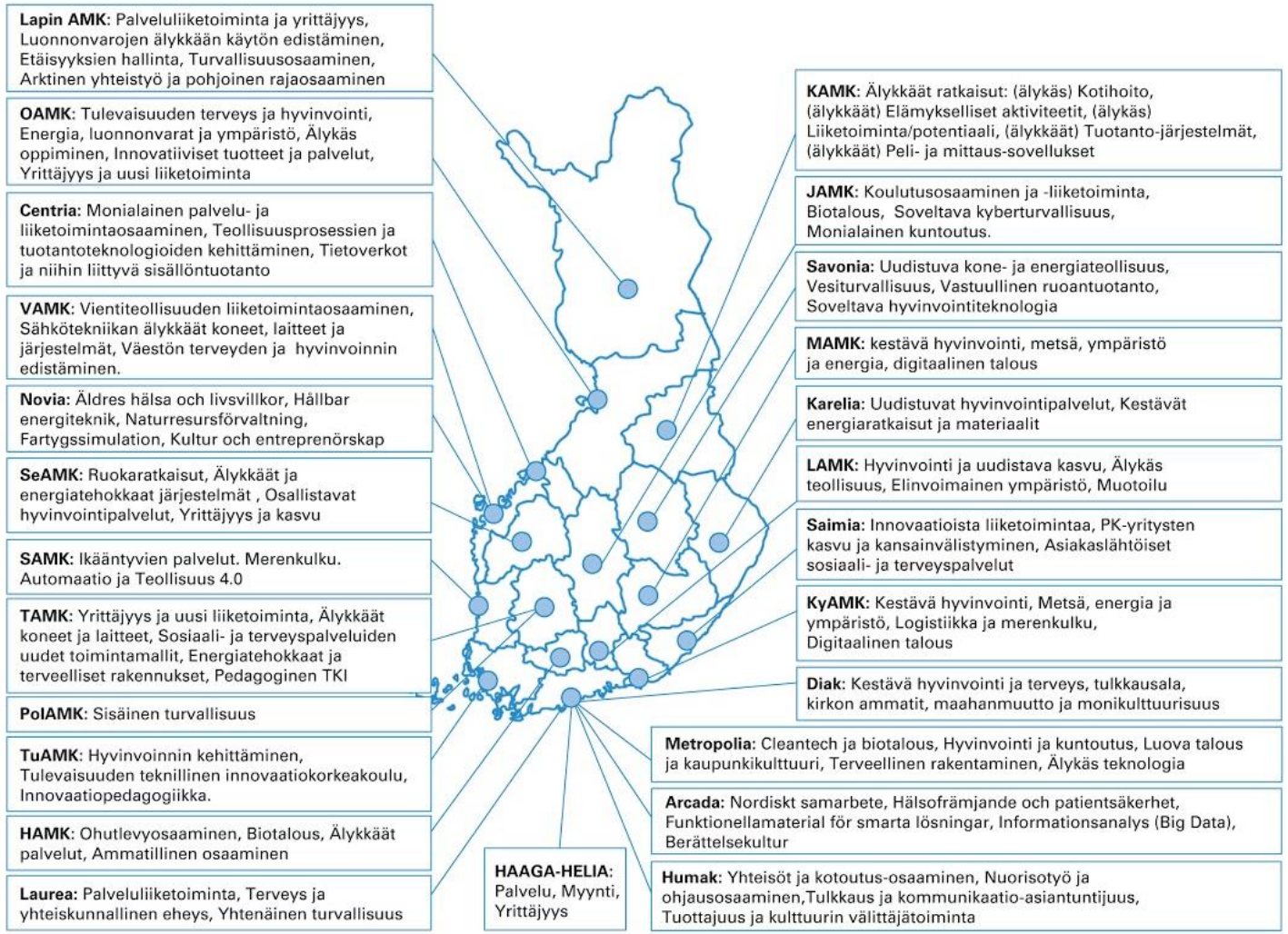
Suomen kilpailukyky edellyttää vahvaa maailmanluokan korkeakoululaitosta: ammattikorkeakoulut ovat sen olennainen osa



Valmistumismaakuntaan työllistyneet		
Maakunta	%	
	AMK	Yliopisto
Lappi	81 %	52 %
Pohjanmaa	77 %	58 %
Pohjois-Karjala	76 %	65 %
Uusimaa	75 %	63 %
Satakunta	75 %	35 %
Varsinais-Suomi	74 %	74 %
Etelä-Savo	72 %	12 %
Pohjois-Savo	69 %	49 %
Etelä-Karjala	68 %	56 %
Kymenlaakso	67 %	1 %
Etelä-Pohjanmaa	67 %	
Pohjois-Pohjanmaa	66 %	74 %
Keski-Suomi	65 %	71 %
Kainuu	64 %	17 %
Päijät-Häme	63 %	3 %
Pirkanmaa	63 %	71 %
Keski-Pohjanmaa	55 %	9 %
Kanta-Häme	54 %	7 %
*2009-2013 työllistyneet		

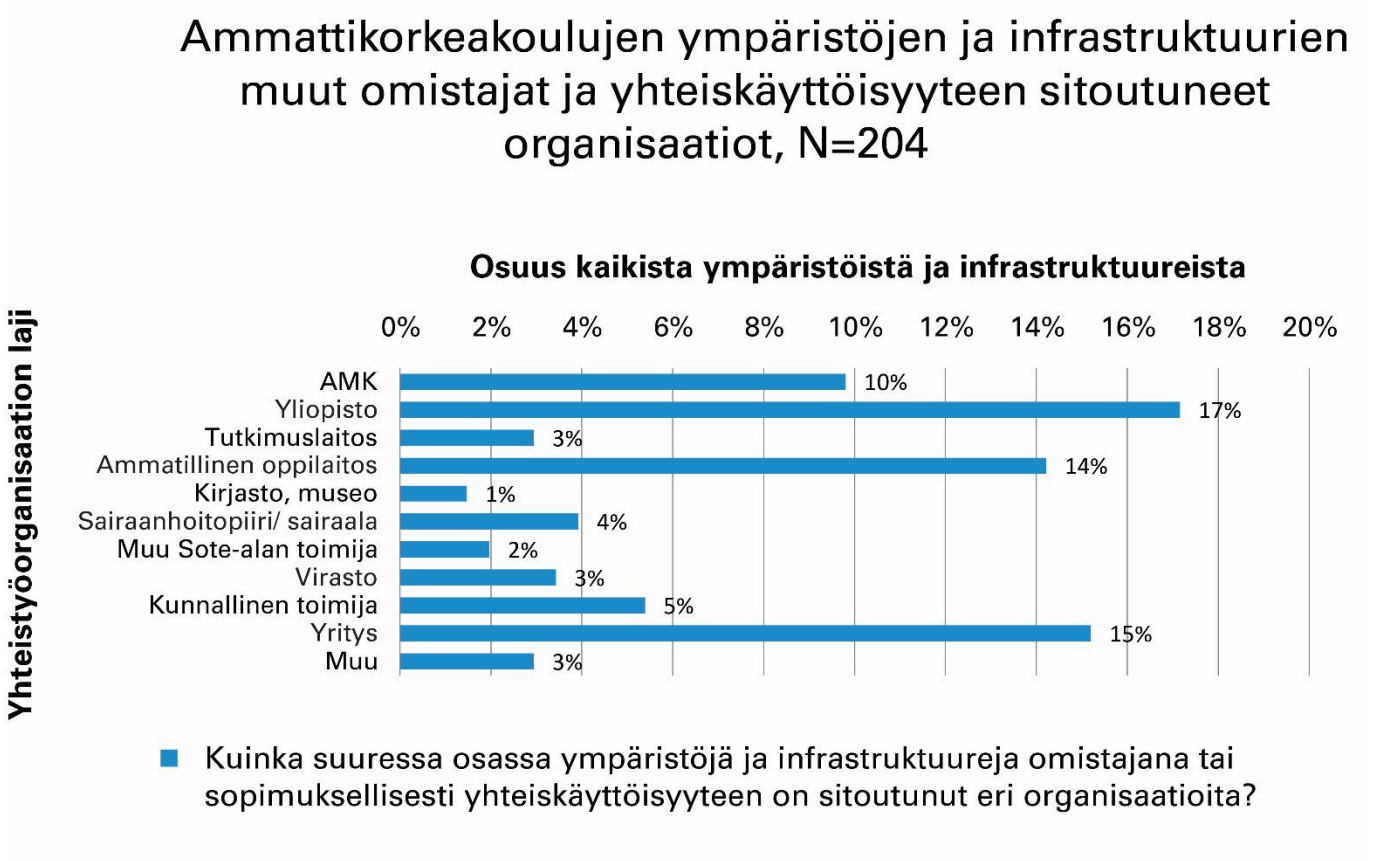
Kuva 5. Valmistumismaakuntaan työllistyneet. Omaan maakuntaan vuosi valmistumisen jälkeen työllistyneiden osuus vuosina 2009–2013 valmistuneista työllistyneistä. Ammattikorkeakouluilla tilastoitu AMK- ja YAMK -tutkinnon suorittaneet. Yliopistoilla tilastoituna maisteritutkinnon suorittaneet. **Lähde:** Vipunen.

Ammattikorkeakoulujen painoalat



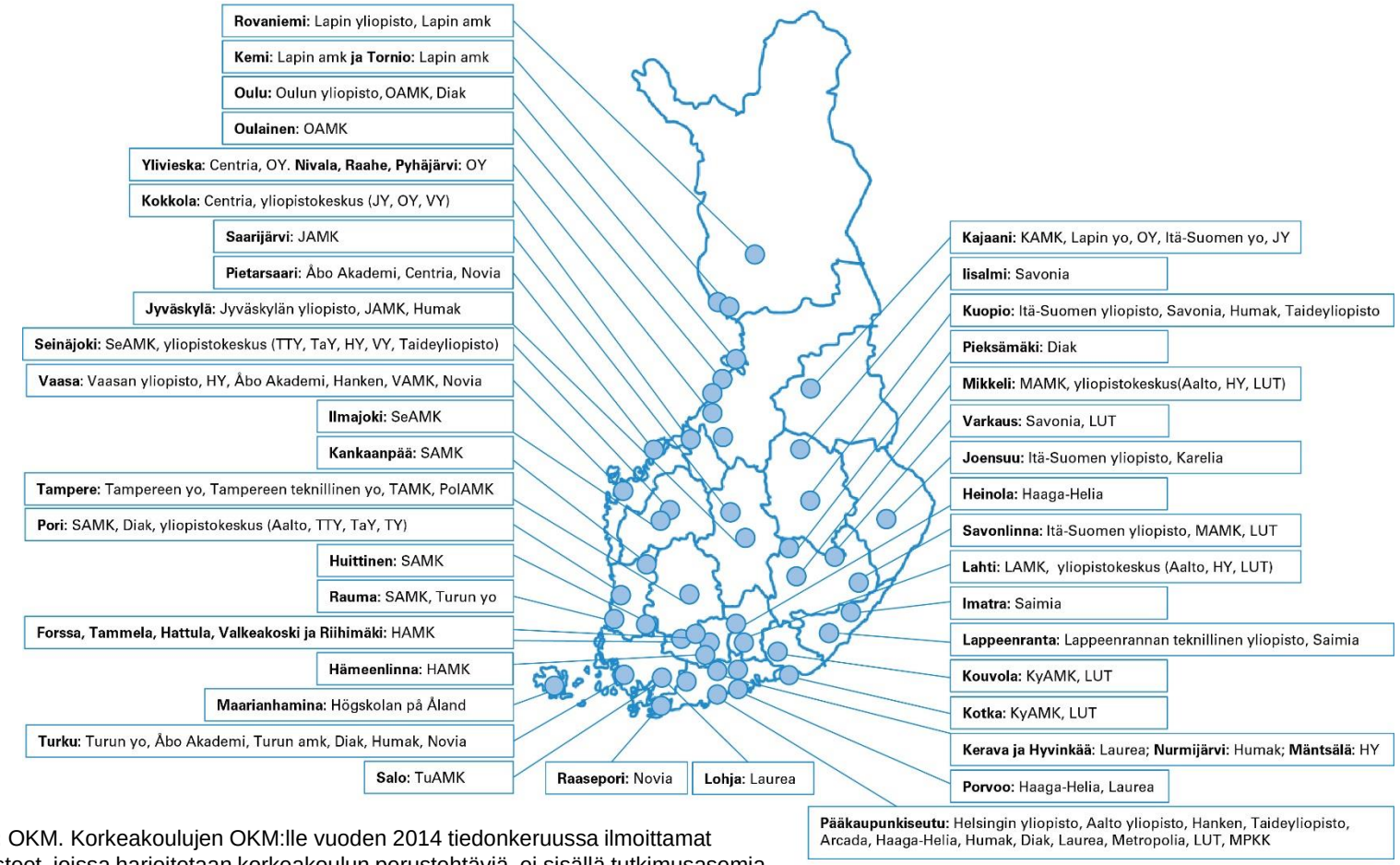
Tilanne tammikuu 2016

Korkeakoulujen yhteistyö on edennyt, mutta niiden toiminnassa ja eri aloilla on edelleen selkeitä kehittämiskohteita



Kuvio 14. Ammattikorkeakoulujen TKI-ympäristöjen ja infrastruktuurien muut omistajat tai yhteiskäyttöisyyteen sitoutuneet organisaatiot. Huom. osuudet on laskettu kaikista vastauksista. Lähde: Avoimuuden lisääminen korkeakoulujen käyttäjälähtöisessä innovaatioekosysteemissä -hankkeen kartoitus, 2015.

Ammattikorkeakoulut ovat tiivistäneet toimintojaan ja rakenteitaan. Toimipisteverkko on tiivistynyt vuoden 2004 jälkeen kaikkiaan 85 toimipisteestä 54 toimipisteeseen. Korkeakouluverkko on silti edelleen laaja. (Kuva 1)



Lähde: OKM. Korkeakoulujen OKM:lle vuoden 2014 tiedonkeruussa ilmoittamat toimipisteet, joissa harjoitetaan korkeakoulun perustehtäviä, ei sisällä tutkimusasemia.
HUOM: pohjatietojen ilmoittamisessa voi olla korkeakoulukohtaisia tulkintoja. Tietoja on tarkistettu Arenen ammattikorkeakouluille järjestämän kyselyn vastauksilla.

Korkeakoulupolitiikan ääripäät ja niiden vaikutus AMK-sektoriin



Korkeakoulupolitiikan suunta arvovalintana

Maailmanluokan yliopisto	Nykytila	Maailman paras korkeakoululaitos
- Korkeakoulutuksen keskittäminen muutamaan kasvukeskukseen - Korkeakoulujen määrän radikaali vähentäminen - ***Vaikutukset?***	- Juustohöyläämisen kestämätön tilanne - Keskinäinen kilpailu - Fuusioita sektoreiden sisällä ja välillä - ***Vaikutukset?***	- Kattava, profiloitunut ja yhteistyötä tekevä korkeakouluverkko - ***Vaikutukset?***

Maailman paras korkeakoululaitos



RAKE-raportin keskeiset huomiot (1)

- Suomen kilpailukyky edellyttää vahvaa maailman parasta korkeakoululaitosta: ammattikorkeakoulut ovat sen olennainen osa.
- Ammattikorkeakoulut ovat vetovoimaisia, proaktiivisia ja kustannustehokkaita osaamisen ja tutkintojen tuottajia.
- Ammattikorkeakoulujen toiminta on dynaamista, mistä esimerkkinä ovat muun muassa työelämän haasteisiin vastaavat ja monipuoliset ilmiöpohjaiset ammattikorkeakoulujen strategiset painoalat.
- Suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat kansainvälisesti kiinnostavia korkeakouluosaamisen tuottajia sekä Bachelor että Master -tutkinnoissa. Ammatillinen korkea-asteen opettajankoulutus kiinnostaa koulutusviennin osalta erityisesti kasvavia talouksia.
- Ammattikorkeakoulututkinto tuottaa ammatin ja sellaista osaamista, jolla työllistytään hyvin.
- Ammattikorkeakoulut ovat kehittäneet monipuolisesti tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osaamista. Se onkin vahva osa suomalaista tutkimus- ja innovaatiojärjestelmää.

RAKE-raportin keskeiset huomiot (2)

- Yritys- ja työelämäyhteistyö on vakiintunut osaksi ammattikorkeakoulujen toimintakulttuuria. Ammattikorkeakoulut ovat kehittäneet monipuolisia tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan toimintamalleja, joilla on tiivistetty yhteistyötä korkeakoulujen sekä työ- ja elinkeinoelämän kanssa.
- Ammattikorkeakoulujen painoalavalinnoilla on tiivis kytkentä alueellisiin ja kansallisiin strategioihin. Ne kohdistuvat yhteiskunnallisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.
- Ammattikorkeakoulut kehittävät keskinäistä yhteistyötä tavoitteena nykyistä vahvemmat osaamiskeskittymät sekä osaamistarpeeseen vastaaminen.
- Ammattikorkeakoulutusten erilaiset toteutukset mahdollistavat resurssien tehokkaan hyödyntämisen ja palvelevat opiskelijan tarpeita joustavasti.
- Ammattikorkeakoulut ovat tiivistäneet toimintojaan ja rakenteitaan. Toimipisteverkko on tiivistynyt vuoden 2004 jälkeen kaikkiaan 85 toimipisteestä 54 toimipisteeseen. Korkeakouluverkko on silti edelleen laaja.
- Korkeakoulujen yhteistyö on edennyt, mutta niiden toiminnassa ja eri aloilla on edelleen selkeitä kehittämiskohteita.

Poimintoja suosituksista (1)

- Arene suosittelee korkeakoulupolitiikan visioksi maailman parhaan korkeakoululaitoksen kehittämistä Suomeen**. Koulutussäästöjen tilanteessa korkeakoulupoliittisten toimijoiden on kyettävä ottamaan kantaa ja määrittelemään tulevaisuuden korkeakoulupoliittinen visio hallitusohjelmaa pidemmäksi ajaksi**. Maailmanluokan korkeakoululaitos tarvitsee ennakoitavissa olevat toiminnalliset ja taloudelliset puitteet ja resurssit.
- Korkeakoulujen työnjakoa on edelleen selkeytettävä ja rakenteellista uudistamista jatkettava, **jotta Suomeen syntyy kattava, diversiteettiin perustuva ja uudistumiseen kykenevä tehokas korkeakoulukokonaisuus.**
- Maailmanluokan korkeakoululaitos -visiossa korkeakoulujen lukumäärä on nykyistä pienempi. **Ratkaisut uusista korkeakoulukokonaisuuksista ovat syntyneet autonomisten korkeakoulujen omista lähtökohdista työnjaon ja uudenlaisten yhteistyörakenteiden tuloksina.**
- Korkeakoulujen rakenteiden uudistamisessa **eivät vain korkeakoulufuusiot ja korkeakoulujen määrä ole ratkaisuja**. **Tarvitaan laadullista ja rohkeaa alueellista tarkastelua, jossa tehtäviä voidaan sopien siirtää myös korkeakoulusektorilta toiselle. Muutosajurina ovat laatu ja kehittymispotentiaali,** ei menneisyys. Autonomisten **korkeakoulujen ohjaus ja resursointi on syytä säilyttää jatkossakin kansallisella tasolla.**

Poimintoja suosituksista (2)

- Ammattikorkeakoulujen on tehtävä näkyväksi osaamistaan ja kehitettävä perustehtäviensä innovatiivisia toimintamalleja, kuten esimerkiksi **vahvaa yhteyttä toisen asteen koulutukseen sekä yrittäjyyttä edistävää innovaatiotoimintaa.**
- Ammattikorkeakoulujen **TKI-infrastruktuurit ja oppimisympäristöt** sekä digitalisoituminen antavat hyvän ja laajemmin hyödynnettävän perustan monipuolisille innovaatioverkostoille.
- Muuttuva **työelämä vaatii monialaista osaamista**. Ammattikorkeakoulujen on rohkeasti hyödynnettävä koulutusvastuita koulutussisältöjen ja tutkintojen uudistamisessa esimerkiksi profiloituen painoalojensa mukaisesti. Ammattikorkeakoulujen on hyödynnettävä yhteistyötä myös kansainvälistymisessä ja koulutusviennissä.
- **Opiskelijoiden erilaiset polut korkeakouluopintoihin on avattava rohkeammin ja joustavammin sekä kotimaisille että kansainvälisille opiskelijoille.**

Poimintoja suosituksista (3)

- Työ- ja elinkeinoelämän ja korkeakoulujen yhteistyöhön erityisesti **innovaatiotoiminnassa on löydettävä uusia kannusteita ja toimintamalleja**, kuten pk-yrityksille suunnattava innovaatioseteli.
- **Yritys- ja työelämäyhteistyö on muodostunut ammattikorkeakoulujen vahvuudeksi ja osaksi toimintakulttuuria**. Toimintatapa mahdollistaa osaamistarpeiden tunnistamisen ja ennakoinnin pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Toimintatapaa ja sen hyödyntämistä on vahvistettava edelleen erityisesti pk-yritysten osalta.
- **Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot** ovat kehittyneet työelämän osaamista edistäväksi koulutusinnovaatioksi. Niiden roolia on vahvistettava maisterikoulutuksen kansallisessa kokonaisuudessa, erityisesti aikuisväestön korkean osaamisen vahvistamiseksi.
- Ammattikorkeakoulut on otettava vahvasti mukaan **SOTE-uudistuksen monialaisiksi kehittämiskumppaneiksi** sekä tulevan SOTE-palvelurakenteen toteuttajiksi niin koulutuksessa kuin TKI-toiminnassa.
- Ammattikorkeakoulujen roolia alueiden **kansainvälisten osaamiskeskittymien kehittäjinä tulee vahvistaa.**

Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot

- YAMK-koulutusohjelmat alkoivat vuonna 2003. Vuonna 2015 valmistuneita oli yli 13 000.
- Ammattikorkeakoulujen maisteritutkintojen osuus Suomen ylemmistä korkeakoulututkinnoista on 13,4 %. Vuoteen 2020 mennessä se tulee olemaan noin 15–20 %.
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on tasoa EQF 7. Se antaa saman kelpoisuuden kuin yliopistossa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto.
- Kolmen vuoden työelämäkokemusvaatimus ennen opintojen aloittamista.
- Koulutus on monimuoto-opiskelua ja tutkinto suoritetaan usein 1,5–2 vuodessa töiden ohella.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
on koulutusinnovaatio suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä

Tohtoritutkinnot, Lisensiaatin tutkinnot
Yliopistot

Ylemmät korkeakoulututkinnot
Yliopistot

Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot

Yksilön kannalta

- Urakehitystä edistävä ja hyvin työllistävä tutkinto. Kehittämisosaaminen, tieteellinen tieto ja työelämälähtöisyys.
- Monialaiset, joustavat ja verkostoitumista vahvistavat toteutustavat.
- Työelämäorientoituneet opiskelijat ja opettajat, TKI-integraatio ja työelämälähtöiset kehittämistehtävät takaavat relevantin osaamisperustan ja verkostoitumisen koulutuksissa

Työ- ja elinkeinoelämän kannalta

- Käytännönläheinen ja tarvelähtöinen maisteritason osaaminen uudistaa työelämää.
- Tutkimus-, kehittämis-ja innovaatiotoimintaa sisältävät opinnot. Opiskelija kehittää omaa työyhteisöään läpi opiskelun.
- YAMK-koulutukset vahvistavat alueellisia osaamiskeskittymiä ja TKI-toimintaa ja kytkeytyvät AMK:n strategisiin painoaloihin.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta

- YAMK-tutkinto on suomalainen koulutusinnovaatio, joka vastaa yhteiskunnallisiin ja työelämän kehittämistarpeisiin.
- Aikuisten työelämälähtöisen maisteritutkinnon suorittaneet sijoittuvat nopeasti työelämään tuoden osaamisen hyödyntämiselle ja koulutuksen vaikuttavuudelle erinomaiset lähtökohdat.
- Koulutustaso nousee kansallisesti ja alueellisesti: maisterikoulutus tarjoaa luontevan ammatillisen opintopolun.
- Koulutukset suunnitellaan osaamisen hyödyntäjien kanssa. Ne lisäävät alueellisiin vahvuuksiin keskittyvää osaamista.

Työkokemus 3 vuotta

Alemmat korkeakoulututkinnot
Yliopistot

Alemmat korkeakoulututkinnot
Ammattikorkeakoulut

Ylioppilastutkinnot
Lukiot

Ammatilliset perustutkinnot
Ammatilliset oppilaitokset, oppisopimuskoulutus

ARENE

Yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin tarpeisiin linkittyvät ammattikorkeakoulujen strategiset painoalat sekä niihin liittyvät YAMK-tutkinnot

1. Lapin AMK:
- Palveluliiketoiminta ja yrittäjyys
- Luonnonvarojen älykkään käytön edistäminen
- Etäisyyksien hallinta
- Turvallisuusosaaminen
- Arktinen yhteistyö ja pohjoinen rajaosaaminen

2. OAMK:
- Terveyttä ja hyvinvointia edistävät palvelut ja teknologiat
- Energiatehokas rakentaminen pohjoisiin olosuhteisiin
- Monialaisetliiketoiminta-ja yrittäjyysvalmiudet

3. Centria:
- Monialainen palvelu-ja liiketoimintaosaaminen
- Teollisuusprosessien ja tuotantoteknologioiden kehittäminen
- Tietoverkot ja niihin liittyvä sisällöntuotanto

4. VAMK:
- Vientiteollisuuden liiketoimintaosaaminen
- Sähkötekniikan älykkäät koneet, laitteet ja järjestelmät
- Väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen

4. Novia:
- Äldres hälsa och livsvillkor
- Hållbar energiteknik
- Naturresursförvaltning
- Fartygssimulation
- Kultur och entreprenörskap

5. SeAMK:
- Ruokaratkaisut
- Älykkäät ja energiatehokkaat järjestelmät
- Osallistavathyvinvointipalvelut
- Yrittäjyys ja kasvu

6. SAMK:
- Ikääntyvien palvelut
- Merenkulku
- Automaatio ja Teollisuus 4.0

7. TAMK:
- Yrittäjyys ja uusi liiketoiminta
- Älykkäät koneet ja laitteet
- Sosiaali-ja terveyspalveluiden uudet toimintamallit
- Energiatehokkaat ja terveelliset rakennukset
- Pedagoginen TKI

7. PolAMK:
- Sisäinen turvallisuus

8. TuAMK:
- Hyvinvoinnin kehittäminen
- Tulevaisuuden teknillinen innovaatiokorkeakoulu
- Innovaatiopedagogiikka

9. HAMK:
- Ohutlevyosaaminen
- Biotalous
- Älykkäät palvelut
- Ammatillinen osaaminen

10. LAMK:
- Hyvinvointi ja uudistava kasvu
- Älykäs teollisuus
- Elinvoimainenympäristö
- Muotoilu



11. Diak:
- Kestävä hyvinvointi ja terveys
- Tulkkausala
- Kirkon ammatit
- Maahanmuutto ja monikulttuurisuus

11. Laurea:
- Palveluliiketoiminta
- Terveys ja yhteiskunnallinen eheys
- Yhtenäinen turvallisuus.

11. Metropolia:
- Cleantech ja biotalous
- Hyvinvointi ja kuntoutus
- Luova talous ja kaupunkikulttuuri
- Terveellinen rakentaminen
- Älykäs teknologia

11. Arcada:
- Nordisktsamarbete
- Hälsofrämjande och patientsäkerhet
- Funktionella material för smarta lösningar
- Informationsanalys (Big Data)
- Berättelsekultur

11. Humak:
- Yhteisöt ja kotoutus-osaaminen
- Nuorisotyö ja ohjausosaaminen
- Tulkkaus ja kommunikaatio-asiantuntijuus
- Tuottajuus ja kulttuurin välittäjätoiminta

11. Haaga-Helia:
- Palvelu
- Myynti
- Yrittäjyys

12. KAMK:
Älykkäät ratkaisut:
- (älykäs) Kotihoito
- (älykkäät) Elämykselliset aktiviteetit
- (älykäs) Liiketoiminta-potentiaali
- (älykkäät) Tuotantojärjestelmät
- (älykkäät) Peli-ja mittaussovellukset

13. Savonia:
- Uudistuva kone-ja energiateollisuus
- Vesiturvallisuus
- Vastuullinen ruoantuotanto
- Soveltava hyvinvointiteknologia

14. JAMK:
- Koulutusosaaminenja -liiketoiminta
- Biotalous
- Soveltava kyberturvallisuus
- Monialainen kuntoutus

15. MAMK:
- kestävä hyvinvointi
- Metsä, ympäristö ja energia
- Digitaalinen talous

16. Karelia:
- Uudistuvat hyvinvointipalvelut
- Kestävät energiaratkaisut ja materiaalit.

17. Saimia:
- Innovaatioista liiketoimintaa
- PK-yritystenkasvu ja kansainvälistyminen
- Asiakaslähtöiset sosiaali-ja terveyspalvelut

18. KyAMK:
- Kestävä hyvinvointi
- Metsä, energia ja ympäristö
- Logistiikka ja merenkulku
- Digitaalinentalous

YAMK-tutkinnot ovat yhteiskunnallisesti vaikuttavia ja liittyvät ammattikorkeakoulujen aluekehittämistehtävään ja vastaavat työelämän osaamistarpeiden muutoksiin.

Ammattikorkeakoulujen strategialähtöiset painoalat kumpuavat alueellisesta, yhteiskunnallisesta sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeesta.

ARENE

Lähde: Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta -raportti. Kysely ammattikorkeakouluille, kevät 2016.

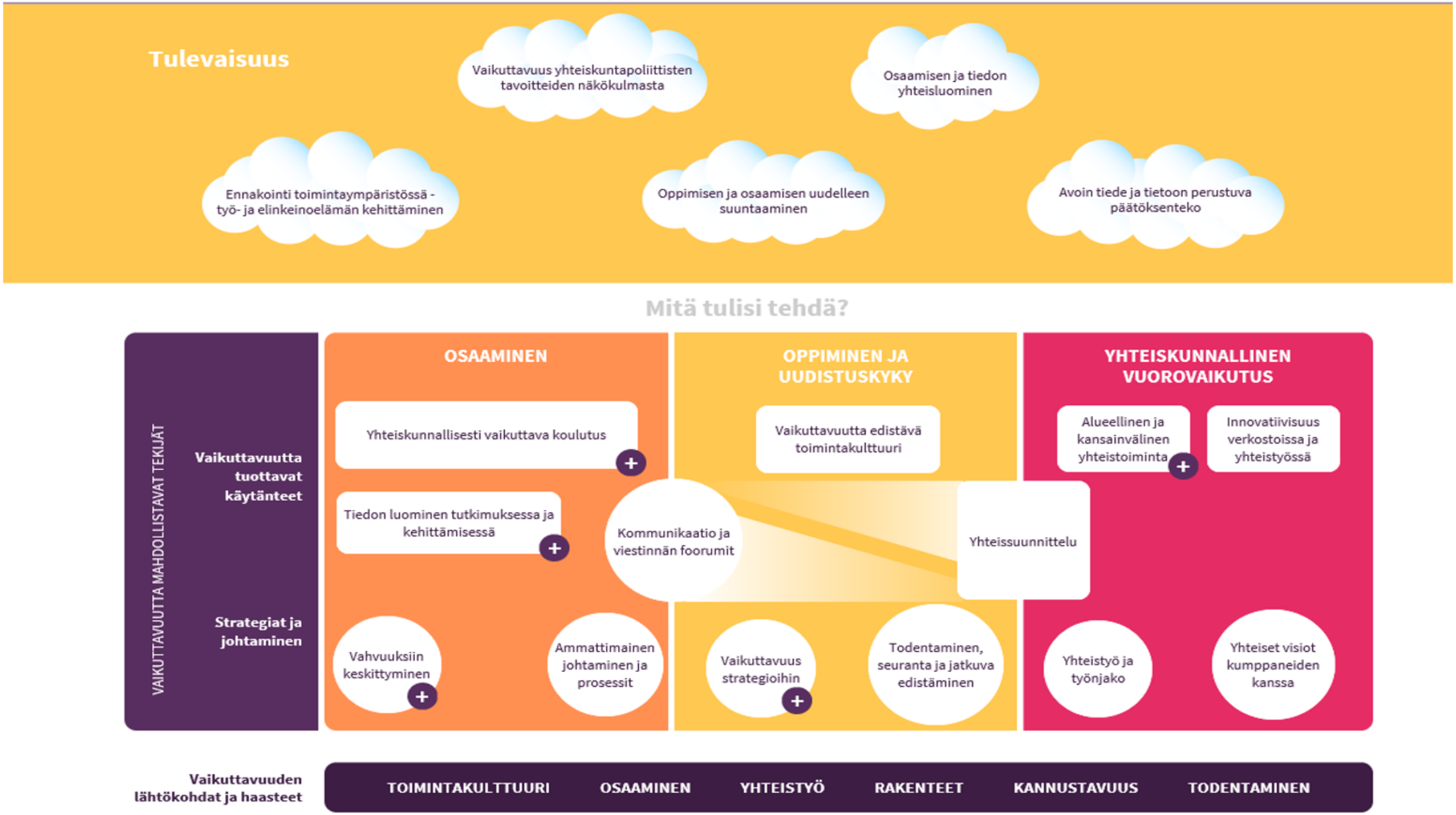
Arenen korkeakoulupoliittiset esitykset:

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon asemaa suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä on vahvistettava.

- Vahvistetaan yhtenäinen suomenkielinen tutkintonimike muotoon Maisteri (AMK) / Master's degree
- YAMK-koulutukseen on panostettava uusia korkeakoulutuksen resursseja, koska tutkinto on hyvin työllistävä, sillä on työelämää kehittävä profiili ja se on toimiva tulevaisuuden koulutuskonsepti.
- YAMK-tutkinto on käytännönläheinen asiantuntijoiden maisterikoulutus, johon kuuluu kolmen vuoden työkokemusvaatimus. Työkokemusvaatimusta tulee joustavoittaa kansainvälisessä YAMK- koulutuksessa (mm. yhteis-, ja kaksoistutkinnot, koulutusvienti).
- YAMK-tutkinnon tuottama osaaminen ja kelpoisuus ylempänä korkeakoulututkintona on tunnistettava käytännön rekrytointitilanteissa.
- YAMK- tutkinnon jälkeen ammatillisesti profiloituneet jatko-opinnot on mahdollistettava. Esimerkiksi kehittämällä monialaisia ja ammatillisesti suuntautuneita tohtoriopintoja osaksi suomalaista innovaatiotoimintaa ja koulutusjärjestelmää.
- Maisteritasoisten koulutusten koordinoiminen alueellisesti yliopistojen ja ammattikorkea-koulujen yhteistyön edistämiseksi.

ARENE
Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry

Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta



Kiitos!

http://arene.fi

Arene ry
Toiminnanjohtaja Riitta Rissanen