

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINTA

Suositus koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille

**Opetushallitus
Arviointi 9/1999**

© Opetushallitus

Taitto: Layout Studio Oy/Marke Eteläaho

ISBN 952-13-0678-5

ISSN 1238-4453

Laadulla on monta tekijää

Opetushallitus on määritellyt ammatillisen koulutuksen laatutekijöitä yhdessä 33 oppilaitoksen kanssa. Yhteistyön tuloksena virasto julkaisee ammatillisen koulutuksen laadunhallinnasta suosituksen, joka toimitetaan nyt koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten käyttöön.

Eri oppilaitosryhmien ja koulutusalojen asiantuntijat ovat muokanneet suositusta sellaiseksi, että se olisi käyttökelpoinen lähtökohta laatutyötä erilaisissa olosuhteissa aloitettaessa ja toteutettaessa. Siksi suositus on varsin yleisellä tasolla, mistä sitä on täsmennettävä eri koulutusaloille ja erilaisiin oppimisympäristöihin sopivaksi.

Suomen ammatillisen koulutuksen omistaja- ja laitosrakenne on nopeasti ja perinpohjin muutettu uuteen muottiin. Muutosprosessi on ollut raskas, ehkä tuskallinenkin, mutta siitä on upeasti selviydytty.

Erilaisia oppilaitosorganisaatioita ja -kulttuureja on yhdistelty hallinnollisesti ja toiminnallisesti. Muutos on kuitenkin vasta puolitiessään kaikkien niiden hyvien vaikutusten synnyttämiseksi, joita erilaisten taitojen ja osaajien yhdistäminen parhaimmillaan voi matkaan saattaa.

Laatutyötä syvällisesti soveltaen koulutuksen järjestäjillä, oppilaitoksilla ja niiden henkilöstöllä on mahdollisuus löytää yhteinen menetelmä ja yhdistävä tekijä ammatillisen koulutuksen jatkuvaan kehittämiseen. On muitakin menetelmiä, ja jokainen valitsee kehittymisen välineensä itse.

Oppilaitoksessakin laadulla on monia tekijöitä. Eri henkilöstöryhmien ja kaikkien työntekijöiden osallistuminen ja yhteistyö on laatutyön onnistumisen ensimmäinen edellytys. Toivon, että yhteistyössä valmistamamme ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan suositus on avuksi oppilaitosyhteisönne laadun parantamisessa.



Jukka Sarjala
pääjohtaja

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 2 | Laadun käsite ja sen osatekijät | 7 |
| 2.1 | Laadun käsite | 7 |
| 2.2 | Laadun osatekijät | 8 |
| 3 | Toimintaympäristöanalyysi | 9 |
| 4 | Laadunhallinnan strategia | 13 |
| 4.1 | Missio, visio ja arvot | 14 |
| 4.2 | Laatutyötä ohjaavat periaatteet ja laatupolitiikka | 15 |
| 4.3 | Laatustrategia | 17 |
| 4.4 | Toimintasuunnitelma | 18 |
| 5 | Laadunhallinnan edellytykset | 19 |
| 5.1 | Johtaminen | 19 |
| 5.2 | Henkilöstö | 20 |
| 5.3 | Aineelliset voimavarat | 22 |
| 5.4 | Tieto ja tietojärjestelmät | 23 |
| 6 | Laadunhallinnan menetelmät ja mekanismit | 24 |
| 7 | Laadunhallinta- ja laadunvarmistustekniikat | 28 |
| 8 | Laadun arviointi | 32 |

Liitteet

| | | |
|---------|---|----|
| LIITE 1 | Ammatillisen koulutuksen laadun ja sen arvioinnin kohteet | 34 |
| LIITE 2 | Opetushallinnon laatukäsitteet | 40 |
| LIITE 3 | Suosittelava kirjallisuus | 47 |

1

Johdanto

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus on laadittu Opetushallituksen organisoimassa **Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kehittämisen ja laadunarviointi -projektissa**. Projekti ja kautui kahteen alaprojektiin, joista toisessa keskityttiin laadunhallintasuositukseen ja toisessa itsearviointiin ja ulkoiseen auditointiin. Projektin työhön osallistui 33 ammatillista peruskoulutusta antavaa oppilaitosta. Lisäksi kuultiin laajaa asiantuntijoiden, sidosryhmien ja oppilaitosten edustajien joukkoa. Opetusministeriön, valtiovarainministeriön, rehtori-, talouspäällikkö- ja opettajajärjestöjen sekä yliopiston asiantuntijat ovat tehneet projektin tukiryhmän jäseninä omia ehdotuksiaan suositukseen.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan lähtökohtina ovat koulutuksen tehtävät ja tavoitteet, joista tärkeimmät on kirjattu 1.1.1999 voimaan tulleeseen ammatillisesta koulutuksesta annettuun lakiin (630/98) ja asetukseen (811/98). Osa koulutuksen tavoitteista ja tehtävistä välittyy oppilaitoksille opetussuunnitelmien ja tutkintojen valtakunnallisten perusteiden kautta. Varsinaisen koulutuksen järjestämisvelvoitteen lisäksi koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten keskeiset tehtävät liittyvät koulutuksen ennakointiin, arviointiin ja yhteistyöhön työelämän ja muiden ammatillisten oppilaitosten ja lukioiden kanssa.

Suosituksen laatimiseen ovat vaikuttaneet monet laatutyössä ja ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Tällaisia ovat muun muassa hallinnon ohjausjärjestelmän muuttuminen paikallista päätöksentekoa painottavaksi, koulutuksen säätelyjärjestelmän muuttuminen, oppilaitosten yhteistyövelvoitteiden lisääntyminen, työelämän muutokset ja oppimista tukevien oppimisympäristöjen kehittäminen. Suuri vaikutus on ollut myös työelämän ja sidosryhmien asiantuntijoiden laatutyötä koskevilla kannanotoilla ja julkishallinnon laatutyössä ja EU:ssa tapahtuvalla kehittämisellä.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus on tarkoitettu ensisijaisesti ammatillisesta peruskoulutuksesta vastuussa oleville ammatillisen koulutuksen järjestäjille ja opetusyksiköille. Käsitteellä oppilaitos tarkoitetaan tässä muitakin koulutusta antavia opetusyksiköitä kuin oppilaitoksia ja ammatillisella koulutuksella kaikkea ammatillista peruskoulutusta riippumatta siitä, onko koulutuksen antaja oppilaitos vai

muu koulutusta antava opetusyksikkö. Laadunhallintasuosituksessa painotetaan koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten näkökulmaa.

Suositus on tarkoitettu lähinnä strategiseksi, laatutyölle suuntaa antavaksi työkaluksi. Sen toivotaan innostavan oppilaitoksia systemaattiseen laatutyöhön. Tarkoituksena on, että oppilaitokset itse antavat laatutyölleen sisällön omien tarpeidensa mukaisesti. Suosituksen liitteenä on sanasto, johon on koottu laatutyöhön liittyviä termejä. Koska laatua ja kehittämistä koskevat ajatukset toistuvat yleisesti monissa eri materiaaleissa, ei tässä yhteydessä ole katsottu tarpeelliseksi osoittaa niiden käyttöä lähdeviitteillä. Sen sijaan suosituksen liitteenä on luettelo kirjallisuudesta, johon tutustumalla on mahdollista syventää käsitystä siitä, mitä laatutyö ja kehittämistoiminta on. Lisäksi myöhemmin laadittavan virikemateriaalin avulla voi laatutyön alkuun pääseminen helpottua.

Opetushallinto tukee ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa eri tavoin. Tukemisen muotoja ovat muun muassa opetusministeriön lautapalkinto sekä Opetushallituksen laatima materiaali ja järjestämä koulutus. Lisäksi kehitetään menetelmiä kokemusten ja erityisesti hyväksi todettujen käytäntöjen levittämiseen sekä koulutuksen arviointiin.

2

Laadun käsite ja sen osatekijät

2.1 Laadun käsite

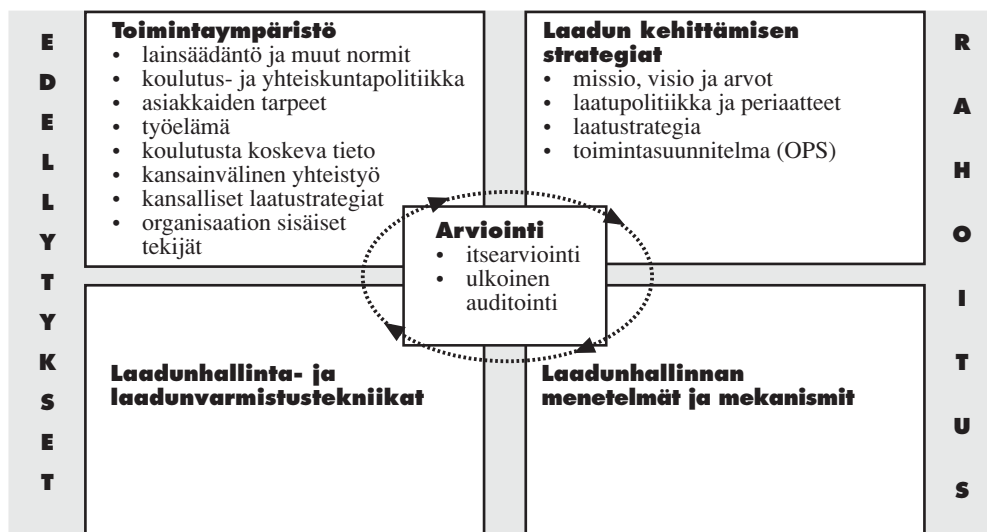
Laadun käsitteestä on olemassa monia määritelmiä. Yleisimmän määritelmän mukaan laatu kertoo siitä, miten hyvin organisaatiossa on vastattu asiakkaiden tarpeisiin ja miten hyvin palveluja on suunnattu eri asiakasryhmille. Asiakkuutta korostavassa määrittelytavassa ammatillisen koulutuksen laatu voi tarkoittaa koko koulutusjärjestelmän ja yksittäisen oppilaitoksen kykyä vastata yhteiskunnan, työelämän, muiden sidosryhmien ja opiskelijoiden tarpeisiin. Asiakkuusnäkökulma merkitsee maksaja-asiakkaiden (esimerkiksi yhteiskunnan ja muiden rahoittajien) ja palveluita käyttävien asiakkaiden (esimerkiksi erilaisten työelämän organisaatioiden ja yksittäisten opiskelijoiden) tarpeisiin vastaamista. Tämä näkökulma edellyttää asiakkaiden tunnistamista ja asiakaspalutteen jatkuvaa koontia sekä tuotteiden ja palveluiden suuntaamista niiden pohjalta.

Ammatillisen koulutuksen, kuten minkä tahansa toiminnan laatu, voidaan ymmärtää myös toiminnan rakenteiden (edellytysten), prosessien ja tuloksien sekä näiden keskinäisten suhteiden ominaisuudeksi. Vaikka laatua tarkasteltaisiin vain yhdestä näkökulmasta, toiminnan kokonaislaadusta ei voi tehdä johtopäätöksiä, ellei samanaikaisesti kiinnitetä huomiota rakenteisiin, prosesseihin ja tuloksiin. Vastaavasti koulutuksen laatu voidaan määritellä tuloksellisuutena eli organisaation kykenä toimia tehokkaasti, taloudellisesti ja vaikuttavasti.

Ammatillisen koulutuksen laatu voi tarkoittaa myös koulutuksen laadun tasaisuutta, jota voidaan tarkastella suhteessa omaan toimintaan ja siinä tapahtuvaan kehitykseen tai suhteessa esimerkiksi muihin oppilaitoksiin ja kilpailijoihin. Edelleen koulutuksen laatu voi merkitä erinomaisuutta, joka voi ilmetä oppilaitosten omien vahvuuksien ja kilpailuvalltien tunnistamisena ja laajemmin huippuyksiköiden palkitsemisena. Koulutuksen laadussa voi olla kyse myös rahalle ja odotuksille saadusta vastineesta.

2.2 Laadun osatekijät

Ammatillisen koulutuksen laatua tarkastellaan tässä julkaisussa kuvion 1 osoittamalla tavalla. Kuvion sisältämiä tekijöitä tarkastellaan seuraavissa luvuissa tarkemmin. Kuviosta ilmenee laatutyön keskeinen idea: sille on ominaista jatkuvuus ja prosessiluonteisuus, eri vaiheiden liittyminen toisiinsa sekä toiminnan kehittämisen dynaamisuus.



Kuvio 1 Ammatillisen koulutuksen laatu

3

Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysillä tarkoitetaan organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön tilan ja niissä tapahtuvien muutosten tunnistamista, jotka vaikuttavat ammatilliseen koulutukseen ja sen kehittämiseen ja jotka organisaation tulisi ottaa toimintansa kehittämisen lähtökohdiksi. Toimintaympäristöanalyysi johtaa yleensä kehittämistarpeiden tunnistamiseen, mutta toiminnan muutokset eivät ole kuitenkaan aina analyysin perusteella välttämättömiä. Analyysilla voidaan myös todeta palveluiden tai tuotteiden tuottamistarve. Seuraavassa kuvataan esimerkinomaisesti ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöanalyysin kohteita.

Koulutus- ja yhteiskuntapolitiikka

Ammatillisen koulutuksen laatuvaatimuksia sisältyy muun muassa koulutuspoliittisiin päätöksiin ja tavoitteisiin, lainsäädäntöön, koulutuksen kehittämistä ohjaaviin periaatteisiin ja opetussuunnitelmien ja tutkintojen valtakunnallisiin perusteisiin. Ammatillisen koulutuksen lainsäädännössä korostetaan ammatillisten tavoitteiden lisäksi muun muassa opiskelijoiden kehittymistä hyviksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi kehittymistä, persoonallisuuden monipuolista kehittymistä, elinikäistä oppimista sekä jatko-opintoihin ja harrastuksiin kannustamista. Viime aikojen keskeiset ammatilliseen koulutukseen liittyvät muutokset koskevat muun muassa koulutuksen järjestämismuotoja, opiskelijoiden oikeutta opetussuunnitelman mukaiseen opetukseen, tutkintorakenteita, työssä oppimista ja työelämäyhteistyötä sekä näyttöperusteisen arvioinnin liittämistä osaksi ammatillisia perustutkintoja. Lainsäädäntömuutokset ovat lisänneet koulutuksen järjestäjien vastuuta koulutuksen määrällisestä ja laadullisesta suuntaamisesta, koulutuksen arvioinnin ja yhteistyöverkostojen kehittamisestä lukioiden ja muiden ammatillisten oppilaitosten kanssa sekä ammattipedagogiikan ja oppilaitosten henkilöstöresurssien kehittämisestä.

Uudistuvien opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteissa näihin muutoksiin pyritään vastaamaan muun muassa tehostamalla seuraaviin asiakokonaisuuksiin liittyvää opetusta ja ohjausta: kansainvälisyys, kestävä kehitys, teknologia sekä tieto- ja viestintätekniikka, yrittäjyys, työelämän toiminta ja tuotteiden laatu, palvelu- ja kuluttajaosaaminen, työsuojelu ja -terveys ja elinikäinen oppiminen.

Koulutuspolitiikan keinoin vastataan osaltaan myös niihin haasteisiin, jotka aiheutuvat väestörakenteen, erityisesti työvoimarakenteen muutoksista, väestöryhmien syrjäytymisestä tai sen uhasta sekä maahanmuuttopolitiikasta. Oppilaitosten tehtävissä korostuu tulevaisuudessa se, että varsinaisen koulutustehtävänsä ohella ne toimivat opiskelijoiden turvaverkkoina ja myös jatko-opintoihin sekä työhön valmentavina yksikköinä.

Opiskelijoiden, työelämän ja muiden asiakkaiden tarpeet

Oppilaitoksen laadusta kertoo paljon se, minkälaista palautetta opiskelijat antavat koulutuksestaan ja saamastaan opetuksesta ja miten he sijoittuvat työelämään koulutuksen jälkeen. Opiskelijoiden tarpeiden huomiointi ilmenee esimerkiksi oppilaitoksen kyvyssä ottaa huomioon opiskelijoiden palautteet ja opetuksen kehittämistä koskevat ehdotukset sekä kyvyssä järjestää opiskelijoiden yksilöllisten tarpeiden mukaista opetusta, ohjausta ja tukipalveluita (esimerkiksi henkilökohtaiset opiskelusuunnitelmat eli HOPSit). Erityisopiskelijan yksilölliset tarpeet tulevat otetuiksi huomioon opetuksen järjestämistä koskevan kirjallisen suunnitelman avulla (HOJKS). Opiskelijoiden osallistuminen koulutuksen laadunhallintaan on myös tärkeää; tässä merkityksessä opiskelija nähdään aktiivisena osallistujana ja yhteisön sellaisena jäsenenä, jolla itsellään on vastuuta koulutuksen ja oppimisen laadusta. Hän voi itse vaikuttaa paljon oman opiskelunsa onnistumiseen ja tavoitteidensa saattamiseen.

Työelämä odottaa, että koulutus vastaa sekä määrällisesti että laadullisesti työelämän nykyisiä ja tulevia tarpeita. Koulutuksen järjestäjiltä edellytetään siten jatkuvaa työelämän muutosten ja työvoiman tarpeiden ennakkointia sekä koulutusmäärien suuntaamista työelämän tarvetta vastaavasti. Työelämän asiantuntijoiden mielestä koulutuksen tuottaman osaamisen taso tulee parantaa ja samalla varmistaa se, että tämä osaamisen laatu on riittävän tasaista. Työelämä odottaa koulutukselta ammattiin päteväntä lisäksi oppimisvalmiuksien, ongelmanratkaisuja päätöksentekovalmiuksien, työn kehittämis- ja arviointivalmiuksien, yhteistyö- ja tiimityövalmiuksien, vuorovaikutus- ja kommunikaatiovalmiuksien sekä arvo-osaamisen kehittämistä. Myös joustavuutta siirtyä työtehtävästä toiseen pidetään tärkeänä. Ammattitaitoisen työntekijän tulee kyetä toimimaan joustavasti muuttuvissa työelämän tilanteissa ja työympäristöissä ja samalla perustelemaan toimintansa. Myös itsenäiseen ammatinharjoittamiseen ja yrittäjyyteen liittyviä valmiuksia pidetään tärkeinä.

Työelämän asiantuntijoiden mielestä koulutuksen kehittämisen tulisi perustua entistä enemmän suunnitelmalliseen laadunhallintaan. Lisäksi edellytetään, että koulutuksesta valmistuvat opiskelijat hallitsevat kunkin alan työelämässä käytettävät laadunhallintamenetelmät.

Myös oppilaitosten muiden ulkoisten asiakkaiden tunnistaminen on välttämätöntä, jotta oppilaitoksessa voidaan suunnata palveluja näidenkin tarpeiden mukaisesti ja seurata oman markkina-aseman kehittymistä. Esimerkkejä tällaisista asiakkaista ovat muun muassa työvoimahallinto, lääninhallitukset ja yksittäiset asiakkaat.

Oppilaitoksen sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan sen omaa henkilöstöä, joka on prosessin eri vaiheissa eri rooleissa, joko toimittajana tai prosessin asiakkaana. Sisäisten asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen helpottaa toimintojen sujumista ja niiden kehittämistä.

Koulutusta koskeva tieto

Työn ja työympäristöjen, koulutuksen tavoitteiden ja sisällön sekä opetuksen kehittämiseen tarvitaan uutta tietoa jatkuvasti. Työelämää, ammatteja, koulutuksen sisältöjä ja ammattipedagogiikkaa koskevaa tietoa tuotetaan muun muassa tutkimuksen (yliopistot ja tutkimuslaitokset), arvioinnin ja erilaisen kehittämis- ja kokeilutoiminnan avulla. Tietoa koulutuksesta voidaan löytää myös vertaamalla omaa toimintaa muiden organisaatioiden käytäntöihin, jolloin voidaan tunnistaa omat kehittämistarpeet.

Kansainväliset työmarkkinat ja kansainvälinen yhteistyö

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö kansainvälistyy voimakkaasti. Kansainvälistyminen näkyy muun muassa työmarkkinoiden laajenemisena ja työvoiman liikkuvuutena, kansainvälisen yhteistyön lisääntymisenä ja kansainvälistymistä tukevan osaamisen korostumisena sekä yhtenäisten koulutusstandardien lisääntymisenä (esimerkiksi merenkulku). Vaikka EU:ssa ei korosteta koulutuksen harmonisointitavoitteita, ammatillista koulutusta tulee kehittää huomioon ottaen kansainvälisten työmarkkinoiden tarpeet. Liikkuvuus työmarkkinoilla edellyttää joustavuutta ja osaamisen siirrettävyyttä. Koulutuksen kansainvälistyminen edellyttäneee tulevaisuudessa entistä enemmän yhtenäisiä pelisääntöjä. Esimerkiksi kestävä kehitys ja ympäristönsuojelu ovat paljolti riippuvaisia johdonmukaisesti toteutettavasta laatutyöstä ja yhteisistä periaatteista.

Kansalliset laatustrategiat ja kansainvälinen kehitys

Kansalliset laatustrategiat, erityisesti *Julkisten palvelujen laatustrategia* (1998), sisältää suosituksia, jotka auttavat julkista sektoria tuottamaan kansalaisten ja elinkeinoelämän tarvitsemia palveluita tehokkaasti ja asiakaskeskeisesti. Suosituksissa korostetaan arvioinnin, EU:n taholta tulevien virikkeiden ja vaatimusten sekä julkisen sektorin, kansalaisten ja elinkeinoelämän yhteistyön merkitystä palveluiden laadunhallinnassa. Konkreettiset suositukset koskevat muun muassa toiminnan tavoit-

teellisuutta, asiakkaiden asemaa, henkilöstön osaamista, prosessien hallintaa sekä toiminnan arviointia ja jatkuvaa kehittämistä.

Edellisen lisäksi myös kansainvälinen, erityisesti EU:n laatu politiikka vaikuttaa kansalliseen laadun kehittämiseen. Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus (CEDEFOP) julkaisussa (Quality issues and trends in vocational education and training in Europe) korostetaan laadunhallinnan merkitystä ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan välineenä ja esitetään laajasti laadunhallintasuositusten käyttöä. Tämän seurauksena monet maat, muun muassa Tanska ja Ruotsi, ovat laatimassa omia kansallisia ammatillisen koulutuksen laatu strategioita ja -politiikkoja.

Sisäinen toimintaympäristö

Oppilaitoksen sisäistä toimintaympäristöä voidaan analysoida esimerkiksi kartoittamalla SWOT-analyysin avulla oppilaitoksen vahvuuksia ja heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Myös toiminnan edellytyksiä tarkastelemalla pystytään hahmottamaan sisäisen toimintaympäristön tila. Tällöin voidaan selvittää esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä, laadunhallinnan osaamista, taloutta, prosessien hallintaa ja tietojärjestelmien toimivuutta. Sisäisen toimintaympäristön analyysi tuottaa niitä tietoja, joita voidaan käyttää vertailtaessa omaa organisaatiota muihin organisaatioihin.

SUOSITUKSET

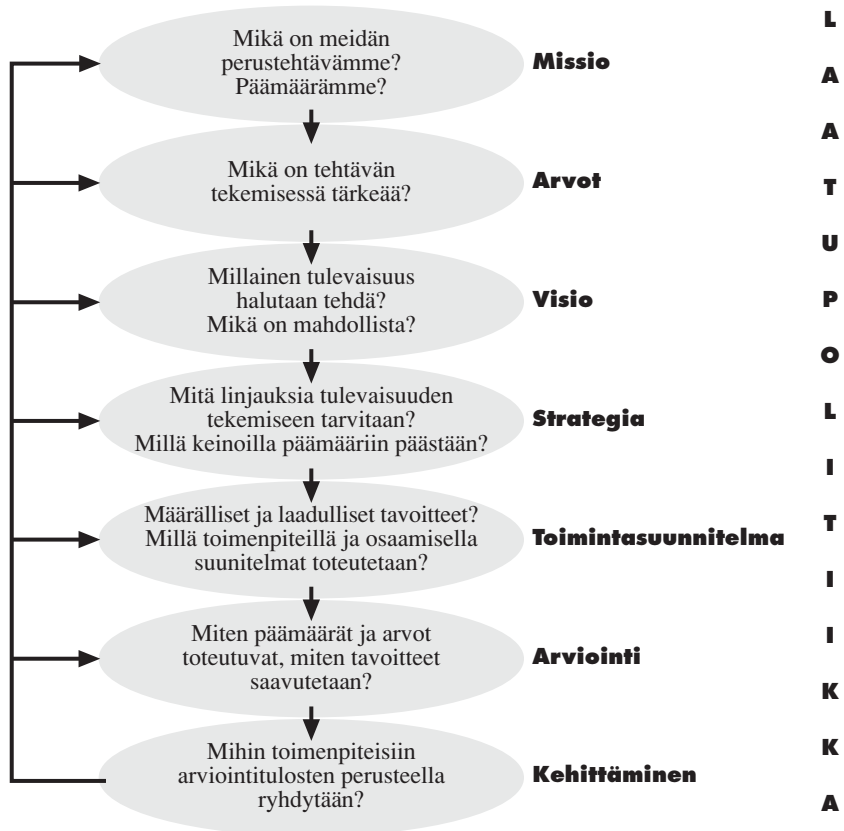
Koulutuksen järjestäjät tekevät yhteistyössä oppilaitosten kanssa jatkuvaa toimintaympäristöanalyysia ja kehittävät siihen soveltuvat menettelytavat sekä hyödyntävät toimintaympäristöanalyysin tuottamaa uutta tietoa koulutuksen kehittämisessä ja päätöksenteossa.

Koulutuksen järjestäjät vastaavat koulutustehtävänsä puitteissa siitä, että koulutusmäärät ja koulutuksen sisällöt vastaavat työelämän laadullisia ja määrällisiä tarpeita. Toimintaa ja palveluja kehitetään jatkuvasti esiin tulleiden tarpeiden ja muuttuneiden tavoitteiden mukaisesti.

4

Laadunhallinnan strategia

Laadunhallinnan strategia sisältää muun muassa mission, arvojen ja vision sekä toiminnan tavoitteiden määrittämisen sekä keinoista sopimisen tavoitteisiin pääsemiseksi kuten myös arvioinnin ja toiminnan kehittämisen (kuvio 2). Tässä merkityksessä laadunhallinta on organisaation toiminnan olennainen osa eikä sitä siten tule ymmärtää organisaation toiminnasta ja organisaatiosta erillään olevana. Vaikka vastuu strategisesta suunnittelusta on viime kädessä koulutuksen järjestäjällä, kaikkien organisaatiossa toimivien on mielletävä laadunhallinta omaan jokapäiväiseen työhönsä kuuluvaksi.



Kuvio 2 Laadunhallinnan strategia

Organisaation toiminnan suunnittelu ja laadunhallinta perustuvat jatkuvassa ja suunnitelmallisessa toimintaympäristöanalyysissa ja organisaation toiminnan sisäisessä analyysissa saatuihin palaute-, seuranta- ja arviointitietoihin. Keskeistä on myös se, että työelämän asiantuntijat osallistuvat koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten toiminnan laadunhallinnan jatkuvaan kehittämiseen. Samalla voidaan varmistua siitä, että koulutuksen aikana opiskelija sisäistää kullakin alalla työelämässä noudatettavan laadunhallinnan osaamisen ja siitä, että laadunhallinta ulottuu koskemaan myös työelämässä tapahtuvaa opiskelua eli työssä oppimista.

4.1 Missio, visio ja arvot

Arvot, missio ja visio ovat organisaation toiminnan kehittämisen lähtökohkia. Missio kuvaa sitä, minkä vuoksi organisaatio on olemassa. Arvot ilmaisevat, mikä organisaation toiminnassa on tärkeää. Arvojen varaan rakentuu koko yhteisön toiminta, ja niistä johdetaan toimintaperiaatteet. Visiolla kuvataan sitä, millaisena organisaatio nähdään tulevaisuudessa ja minkälaisia mahdollisuuksia sillä on toimintansa kehittämässä.

Ammatillisen koulutuksen arvot liittyvät ammattiin kouluttamiseen, ihmisenä kasvamiseen ja sen tukemiseen koulutuksellisen tasa-arvon pohjalta. Arvot heijastavat muun muassa käsitystä ihmisestä, oppimisesta, työstä ja ammatista. Olennaista on, että koulutuksen järjestäjät sopivat oppilaitosten kanssa toimintaa ohjaavista arvoista ja että arvokeskustelu on jatkuvaa. Toimintaan sitoutumisen kannalta on välttämätöntä, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti arvokeskusteluun. Arvojen dokumentointi auttaa henkilöstöä tunnistamaan arvot ja ottamaan ne toiminnan ja sen arvioinnin lähtökohdiksi. Koulutuksen laadunhallintaan välittyä joskus myös asiakkaiden ja erilaisten sidosryhmien ristiriitaisia arvoja. On ongelmallista, jos käytännön toimintaa ohjaavat piiloarvot tai jos arvoihin kiinnitetään huomiota vasta siinä vaiheessa, kun organisaation tehtävää muutetaan tai kun toiminta jostain syystä on joutunut kriisiin.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät määrittelevät yhteistyössä oppilaitosten henkilöstön ja työelämän kanssa mission, vision ja toimintaa ohjaavat arvot toiminnan perustaksi. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitosten henkilöstö toimivat niiden mukaisesti ja sitoutuvat niiden jatkuvaan kehittämiseen.

4.2 **Laatutyötä ohjaavat periaatteet ja laatupolitiikka**

Suunnitelmalliseen laadunhallintaan kuuluu, että organisaatiolla on näkemys siitä, mitkä asiat sille merkitsevät laatua. Se tulee esiin organisaation laatimassa laatupolitiikassa, jossa on kerrottu toimintaa ohjaavista periaatteista. Laatuorganisaatioon liittyviä periaatteita on useita, mutta keskeisiä ovat asiakaslähtöisyys ja prosessilähtöisyys, joita tässä yhteydessä kuvataan tarkemmin.

Laatutyötä ohjaavat periaatteet

Koulutuksen järjestäjän ja oppilaitoksen asiakkaita ovat ne yksilöt, organisaatiot tai tahot, jotka ovat yhteydessä koulutuksen järjestäjään, oppilaitokseen ja niiden järjestämään koulutukseen tai henkilöstöön saadakseen palveluita ja käyttääkseen järjestäjän tai oppilaitoksen tuotteita. Koulutuksen järjestäjän ja oppilaitosten tärkeimpiä asiakkaita ovat erilaiset työelämän organisaatiot ja opiskelijat. Koulutuspalveluiden käyttäjien lisäksi järjestäjien ja oppilaitosten asiakkaita ovat myös muut koulutuksen tilaajat (esimerkiksi työvoimahallinto) ja maksajat – viime kädessä yhteiskunta. Oppilaitoksella on ulkoisten asiakkaiden lisäksi sisäisiä asiakkaita sekä sellaisia asiakkaita, jotka ovat välillisesti yhteydessä oppilaitoksen toimintaan.

Asiakaslähtöisyys perustuu parhaimmillaan koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten ja heidän asiakkaidensa tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, jossa asiakkaat, esimerkiksi työelämä ja opiskelijat, vaikuttavat aktiivisesti ja vastuullisesti palvelujen tai tuotteiden kehittämiseen. Asiakkuuden huomioon ottaminen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa merkitsee, että asiakkaiden tarpeet ennakoidaan ja toimintaa kehitetään jatkuvasti suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja heidän antamiin palautteisiinsa (vrt. palvelusitoumukset) ja kehittämisehdotuksiinsa. Asiakastyytyväisyyden jatkuvaan seuraamiseen perustuva toiminnan kehittäminen tarvitsee tuekseen sopivat asiakaspalautejärjestelmät. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset joutuvat ottamaan huomioon markkinatilanteen, vaikka julkis palvelujen tavoitteena ei aina olekaan pysyvä asiakassuhde.

Prosessilähtöisyydellä tarkoitetaan organisaation toimintojen jäsentämistä toimintoketjuina, jotka usein ylittävät organisaatorajoja. Prosessilähtöisyys edellyttää prosessien tunnistamista, tavoitteiden asettamista, kriteereistä sopimista, toiminnan organisoimista prosessien mukaisesti ja toimintoketjujen dokumentointia, kuten toimintaohjeiden laatimista (esimerkiksi opiskelija-arviointiohjeet). Prosesseille nimetään tavallisesti vastuuhenkilö ja häntä tukeva ryhmä (esimerkiksi tiimi), jotka vastaavat prosessiin kuuluvasta toiminnasta ja prosessin jatkuvasta kehittamisestä. Prosessin laadun hallinta edellyttää jatkuvaa tiedon hankkimista prosessin toimivuudesta ja saaduista tuloksista.

Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja toimittaja- ja yhteistyöprosesseihin. Koulutuksen järjestäjien ydinprosessit liittyvät koulutustarpeiden ennakointiin, strategiseen suunnitteluun sekä toiminnan tuloksellisuuden arviointiin. Oppilaitosten ydinprosesseja ovat oppimis- ja opetusprosessit. Oppimisprosessi kuvaa opiskelijan oppimisen etenemistä ja opetusprosessit opetuksen organisointia. Prosessit voidaan hahmottaa kokonaisuuksina, mutta niitä voidaan hallita paremmin jakamalla ne osaprosesseihin, esimerkiksi opiskelija-arviointiin, opiskelijavalintaan ja opetusprosessiin, jossa opettajalla on keskeinen rooli kun taas oppimisprosessissa opiskelija on keskeinen toimija, jolla on vastuu myös omasta oppimisestaan. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja ja luovat näille edellytyksiä (esimerkiksi opiskelijahuolto-, hallinto- ja kuljetuspalvelut). Toimittaja- ja yhteistyöprosessit liittyvät oppilaitoksen hankkimisiin tuotteisiin ja palveluihin (esimerkiksi työssä oppiminen, ruoka- ja siivouspalvelut ja yhteisvalintapalvelut).

Prosessien ja niiden osien hallintaa voidaan edistää esimerkiksi laatimalla niitä koskevia toimintaohjeita, jotka voidaan tarvittaessa liittää laatukäsikirjan osaksi.

Laatupolitiikka

Laatupolitiikka on ylimmän johdon kiteyttämä käsitys siitä, mitkä asiat koulutuksen järjestäjän ja oppilaitoksen toiminnassa merkitsevät laatua. Laatupolitiikka kuvaa muun muassa organisaation suhtautumista asiakkaiseen, organisaation toimintaa, johtamista ja henkilöstön osallistumista koskevia periaatteita. Laatupolitiikka on yleisen toimintapolitiikan osa, ja sen tulee olla yhdenmukainen organisaation toimintatapojen kanssa. Olennaista on, että laatupolitiikka ohjaa toimintaa ja että johto ja henkilöstö sitoutuvat toimimaan sen mukaisesti ja kehittämään sitä yhteistyössä. Laatupolitiikka johdetaan organisaation perusarvoista. Laatupolitiikan soveltamisessa on eduksi, jos koulutuksen järjestäjä ja oppilaitokset laativat laatupolitiikkansa yhdenmukaiseksi ja yhteistyössä keskenään.

ISO 9 000 -järjestelmää noudattavilla organisaatioilla laatupolitiikan merkitys korostuu, mutta muillekin se on käyttökelpoinen tapa tuoda esille organisaation oma näkemys laadusta.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjä vastaa koulutuksen strategisesta suunnittelusta paikallisella tasolla oman vastualueensa puitteissa. Koulutuksen järjestäjä vastaa myös siitä, että kaikissa sen toimintayksiköissä on riittävän yhtenäiset laadunhallinnan periaatteet ja laatu politiikka.

Laadunhallintastrategia integroidaan koulutuksen järjestäjän ja oppilaitosten muuhun toimintaan, mikä edellyttää koko henkilöstön osallistumista laadunhallintaan omaan toimeensa kuuluvana.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset nimeävät tärkeimmät asiakasryhmänsä ja kehittävät palveluitaan erilaisten asiakkaiden tarpeiden, heidän antamiensa palautteiden ja heidän tekemiensä kehittämisehdotusten mukaisesti.

Oppilaitokset määrittelevät ydin- ja tukiprosessinsa sekä toimittaja- ja yhteistyöprosessinsa ja nimeävät niille vastuuhenkilöt ja niitä tukevat ryhmät.

Oppilaitokset määrittävät omaa suorituskykyään kuvaavat tavoitteet.

Oppilaitokset dokumentoivat määrittelemänsä prosessit ja laativat niiden hallintaa tukevia kirjallisia ohjeita, jotka voidaan sisällyttää mahdollisesti laadittavaan laatukäsikirjaan.

4.3 Laatustrategia

Laatustrategia kuvaa sitä, miten missio, visio, arvot ja organisaation päämäärät muutetaan käytännöksi ja miten laadunhallinnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Laatustrategialla varmistetaan se, että toiminnan laadunhallinta toteutuu suunnitelmallisesti ja organisaation määrittelemien suuntaviivojen mukaisesti. Koulutuksen järjestäjän ja oppilaitoksen laatustrategia on toimintastrategian osa.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät laativat laatustrategian, joka sisältää koulutuksen laatua koskevat strategiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi.

Oppilaitosten laatustrategia perustuu koulutuksen järjestäjän toiminta- ja laatustrategiaan sekä yhteisesti määriteltyyn missioon, visioon ja arvoihin.

4.4 Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelmassa esitetään strategian edellyttämät ja laadun kehittämistä koskevat konkreettiset toimenpiteet. Suunnitelmassa määritellään aineellisten ja henkisten voimavarojen käyttö, tulostavoitteet, aikataulut ja menettelytavat. Toimintasuunnitelma ohjaa koko oppilaitoksen ja sen yksiköiden ja yksiköissä työskentelevän henkilöstön työtä. Toimintasuunnitelman toteutumista ja saatuja tuloksia seurataan ja arvioidaan, ja saatuja tietoja käytetään toiminnan kehittämiseen.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten vuosittain laatimat toimintasuunnitelmat perustuvat missioon, arvoihin, visioon sekä toimintapolitiikalle ja -strategialle sekä ammatilliselle koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Koulutuksen järjestäjät varmistavat yhteistyössä oppilaitosten kanssa, että voimavarat suunnataan tarkoituksenmukaisesti lainsäädännössä ja muissa asiakirjoissa oppimiselle ja opetukselle asetettujen tavoitteiden kannalta.

Toimintasuunnitelman laadinnassa hyödynnetään toimintaympäristöanalyysi-, seuranta- ja arviointitietoja.

5

Laadunhallinnan edellytykset

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta edellyttää sekä aineellisia että henkisiä voimavaroja, johdon ja henkilöstön sitoutumista laadunhallintaan ja asiakkaiden näkemistä oppilaitoksen voimavarana. Laadunhallintaa voidaan edistää suunnitelmallisella laadunhallintamenetelmien, laatutyökalujen ja arviointimenetelmien käytöllä. Lisäksi laadunhallinnassa on olennaista, että menettelytavoista sovitaan yhdessä, että ne ovat koko henkilöstön tiedossa ja että niitä noudatetaan myös käytännössä. Tämä merkitsee osallistavaa toimintakulttuuria, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa osaa organisaation päätöksentekoon ja näin myös sitoutua sen päämääriin.

5.1 Johtaminen

Laadunhallinnassa on tärkeätä, että oppilaitoksella on ammattitaitoinen ja jatkuvasti kehittyvä johto. Organisaatio tarvitsee johtajuutta organisaation suunnan osoittamiseen. Johto tekee strategiset linjaukset ja pitää ne ajantasaisina. Johdon tehtävänä on myös selkiyttää arvoja ja päämääriä. Asiantuntijaorganisaationa toimivan ammatillisen oppilaitoksen laadunhallinta edellyttää johtamistapaa, joka perustuu henkilöstön ja asiakkaiden osallistamiseen ja yhteistyöhön, tosiasiatietoihin, prosessien hallintaan sekä organisaation toiminnan ja sen henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen. Johdon on myös kyettävä motivoimaan henkilöstö työhön ja jatkuvaa kehittämiseen ja luomaan edellytykset laadukkaaseen työn tekemiseen ja sen kehittämiseen. Viime mainittu kytkeytyy läheisesti työtehtäviin liittyvien valtuuksien ja vastuiden tarkoituksenmukaiseen delegointiin. Johdon oma sitoutuminen organisaation toimintaan, tavoitteisiin ja laatutyöhön on henkilöstön sitoutumisen kannalta olennaista. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen (leadership) asioiden johtamisen (management) ohella.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät vastaavat siitä, että oppilaitoksella on ammattitaitoinen, osaava ja jatkuvasti kehittyvä johto.

Koulutuksen järjestäjät ja luottamushenkilöt sekä oppilaitosten johto sitoutuvat laatuajatteluun ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja johtamiseen asiantuntijaorganisaation periaatteiden mukaisesti.

Oppilaitosten johto yhdessä koulutuksen järjestäjän kanssa luo oppilaitosten henkilöstölle edellytykset laadukkaan työn tekemiseen ja kehittämiseen.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset luovat menetelmiä, joiden avulla ulkoiset ja sisäiset asiakkaat, erityisesti työelämä, sekä sidosryhmät voivat osallistua aktiivisesti oppilaitoksen toiminnan kehittämiseen.

5.2 Henkilöstö

Osaava ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen motivoitunut henkilöstö vaikuttaa keskeisesti oppilaitoksen toiminnan laatuun. Laadunhallinta edellyttää, että henkilöstön määrä ja laatu vastaavat toiminnan tavoitteita ja mahdollistavat oppilaitoksen toiminnan suuntaamisen joustavasti muuttuvien työelämän tarpeiden ja koulutuksen tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi tarvitaan strategisen suunnitelman osana laadittava henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategia ja -suunnitelma. Suunnitelma laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa ja se tarkistetaan vuosittain toimintasuunnitelman osana. Laadun kehittämistä edesauttavat myös henkilöstön henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen edellyttää henkilöstötarpeiden jatkuvaa ennakointia ja henkilöstön pätevyyden arviointia sekä henkilöstörakenteen ja henkilöstöhankinnan joustavuutta.

Oppilaitoksen opettajilta vaaditaan ammatillisen koulutuksen tavoitteita vastaavaa sisällöllistä, pedagogista ja kasvatuksellista pätevyyttä sekä ajantasaista työelämän tuntemusta. Koulutuksen ja oppilaitoksen toimintaa koskevien laadunhallintataitojen lisäksi opettajilta edellytetään kykyä opettaa työelämässä käytössä olevia laatuajatteluja ja -menetelmiä. Laatutyössä on myös tärkeää, että henkilöstö hallitsee verkosto- ja tiimityöskentelyn.

Opettajien ammattitaitoa voidaan kehittää ja heidän työmotivaatiotaan parantaa koulutuksen lisäksi myös työelämään perehtymisen, työkierron, asiakasyhteistyön, erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin projekteihin, kokeiluihin ja kehittämishankkeisiin osallistumisen sekä oman työn tutkimisen ja arvioinnin sekä tiedottamisen keinoin. Omasta työstä oppi-

misen käytännöt voivat olla tehokkaita oppilaitosten henkilöstön ammattitaidon kehittämistäpoja.

Henkilöstön motivaatiota voidaan parantaa myös kiinnittämällä huomiota johtamiskäytäntöihin, työyhteisön ilmapiiriin, työn sisältöön ja yksilön ja tiimien toimintamahdollisuuksiin. Kannustavalla ja hyväksyvällä ilmapiirillä sekä osallistavalla ja yhteistyötä korostavalla toimintakulttuurilla on myös myönteisiä vaikutuksia niin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin motivaatioon. Henkilöstön kannustamisella ja palkitsemisella voidaan niin ikään parantaa henkilöstön motivaatiota. Koulutuksen laadunhallinta edellyttää myös henkilöstön aktiivista osallistumista ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, laadunhallintaan ja keskinäiseen yhteistyöhön. Henkilöstön sitoutumista edistää myös se, että henkilöstö kokee hyötyvänsä laatutyöstä.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisessä korostuvat nykyisin myös henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät tarpeet. Työssä uupumisen merkkien varhaisella tunnistamisella ja ennalta ehkäisevällä toiminnalla voidaan välttyä pitkäaikaisilta uupumistiloilta. Työkykyyn vaikuttaviin asioihin kuuluu niin ikään turvallinen ja viihtyisä työympäristö.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät vastaavat siitä, että strategisen suunnittelun osana laaditaan myös henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategia. Laatukoulutus sisällytetään tämän osaksi. Oppilaitokset laativat henkilöstön kehittämissuunnitelman yhteistyössä henkilöstön kanssa. Suunnitelmaa tarkistetaan tarvittaessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset vastaavat yhdessä siitä, että henkilöstön määrä ja laatu vastaavat koulutustehtävää ja toiminnan tavoitteita ja mahdollistavat oppilaitoksen toiminnan suuntaamisen joustavasti muuttuvien työelämän tarpeiden ja koulutuksen tavoitteiden mukaisesti.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset vastaavat siitä, että oppilaitoksen henkilöstöllä on ammatillisen koulutuksen tavoitteita vastaava sisällöllistä, pedagogista ja kasvatuksellista pätevyyttä ja että opettajien ammattitaito on työelämän vaatimusten mukainen.

Henkilöstön työmotivaatiota ja työssä jaksamista tuetaan oppilaitoksissa erilaisin henkilöstön kanssa yhdessä sovituin menetelmin. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista seurataan jatkuvasti. Lisäksi oppilaitoksissa mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen organisaation toiminnan kehittämiseen ja omasta työstä oppimiseen.

Oppilaitosten henkilöstö sitoutuu laatuajatteluun, laadun ja oman ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen sekä toimimaan laatuorganisaation periaatteiden mukaisesti.

5.3 Aineelliset voimavarat

Aineellisilla voimavaroilla tarkoitetaan taloudellisia ja toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten tiloja, laitteita, välineitä ja materiaaleja. Laadunhallinta edellyttää, että voimavaroja käytetään ja hankintoja tehdään tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti. Näitä asioita myös seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Muiden oppilaitosten ja yritysten kanssa tehtävillä yhteishankinnoilla voidaan eliminoida kalliiden hankintojen päällekkäisyys ja mahdollistaa muutoin oppilaitosten ulottumattomissa olevat kalliit, opetuksen kannalta välttämättömät ja ajanmukaiset hankinnat. Myös tilojen monipuolinen yhteiskäyttö ja muukin yhteistyö lisäävät oppilaitosten toiminnan tehokkuutta. Näillä toimilla edistetään myös kestävän kehityksen arvojen toteutumista.

Laatutyön käynnistäminen edellyttää usein siihen kohdennettuja aineellisia voimavaroja. Toiminnan kehittymisen myötä ns. laatukustannukset kuitenkin usein pienenevät. Esimerkiksi päällekkäisen työn tekeminen ja virheiden korjaaminen aiheuttavat toiminnan tuloksen kannalta turhia kustannuksia. Näistä säästyvillä ja laatutyöhön panostetuilla laatukustannuksilla varmistetaan, että laatutyö käynnistyy ja etenee oppilaitoksissa.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset suuntaavat aineellisia voimavarojaan tavoitteiden ja toiminnan muutosten mukaisesti ja varmistavat, että voimavarat ovat toiminnan kehittämisen painopisteiden mukaisia.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset vastaavat siitä, että aineellisia voimavaroja käytetään tuloksellisesti. Koulutuksen voimavarojen käytön tulee edistää kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista.

Koulutuksen järjestäjät laativat muiden koulutusorganisaatioiden ja työelämän kanssa yhteisen pitkántähtäimen investointi- ja hankintastrategian ja sitä koskevan suunnitelman.

5.4 Tieto ja tietojärjestelmät

Tieto on johtamisen, kehittämisen ja päätöksenteon väline. Tietoa tarvitaan sekä strategisen suunnittelun että jatkuvan toiminnan ja sen kehittämisen ja laatujärjestelmien kehittämisen perustaksi. Koska tieto on lisääntynyt, tiedontuotanto monipuolistunut ja tiedontarpeet kasvaneet, tarvitaan omaa tiedonhallintastrategiaa strategisen suunnittelun osaksi.

Laadunhallinta perustuu tosiasioita kuvaavaan tietoon, jonka vuoksi hyvä tiedontuotanto on välttämätöntä. Korkeat laatuvaatimukset täyttävä tieto on muun muassa tarkoitukseensa sopivaa, monipuolista, systemaattisesti koottua ja yhteismitallista. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset tarvitsevat muun ohella sellaista tietoa, jonka perusteella ne voivat ennakoita tulevaa kehitystä, hallita prosessejaan ja toimintasuunnitelman laadintaa ja toimeenpanoa sekä kehittää suorituskyykyään. Koska tietoa on paljon, toiminnan kehittämistä palvelevien tietojen valinta on olennaista. Myös vertailutietojen tarkoituksenmukaisella valinnalla ja hankinnalla voidaan tukea toiminnan kehittämistä ja kilpailukyvyn ylläpitämistä.

Tiedon hallinnassa voidaan hyödyntää erilaisia omia tai kansallisia tilastoja (esimerkiksi opiskelijatilastot, kustannustilastot) ja erilaisia työkaluja, kuten prosessikaavioita, joiden avulla voidaan myös osoittaa, ovatko organisaation tiedontuotannossa kootut tiedot samoja, joita raportoidaan ja seurataan. Paikallisen ja valtakunnallisen tietotuotannon yhteensopivuudella voidaan tehostaa tietojen valintaa ja käyttöä ja edistää vertailujen tekemistä. Järjestelmien yhteensopivuuden ansiosta koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset voivat hyödyntää kansallisesti koottua tietoa alueellisiin ja paikallisiin tarpeisiin.

Tietojen hyödynnettävyys ja niiden ajantasaisina pitäminen perustuu paljolti siihen, että tietotuotantojärjestelmä mahdollistaa tietojen koskevien palautteiden antamisen. Tietoa voidaan myös jalostaa erilaisiksi toimintaa kuvaaviksi indikaattoreiksi (esimerkiksi aloittaneet/valmistuneet opiskelijat). Omien tietotarpeiden ohella on syytä tuottaa sellaista-kin tilasto- ja rekisteritietoa, jota asiakkaat tarvitsevat päätöksentekonsa tueksi. Tiedon hallinnassa on tärkeätä se, että tietojen hankintaan ja hyödynnettävyyteen liittyvät vastuut ovat selkeitä.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät laativat oman tietohallintastrategian, jonka lähtökohdana ovat sekä koulutuksen järjestäjän että oppilaitosten tarpeet.

Koulutuksen järjestäjät keräävät yhdessä oppilaitosten kanssa jatkuvasti ja suunnitelmallisesti omaa toimintaansa koskevaa ja muuta tietoa ja perustavat johtamisen ja toimintansa kehittämisen ajantasaiselle tiedolle.

6

Laadunhallinnan menetelmät ja mekanismit

Laadunhallinnan menetelmät ja mekanismit ovat keinoja, joiden avulla organisaation laatua kehitetään ja joiden avulla laatu varmistetaan. Laadunhallinnan menetelmien avulla toteutetaan laatustrategia. Useita menetelmiä ja mekanismeja voi käyttää ja soveltaa organisaation itse haluamalla tavalla. Koska ammatillisen koulutuksen alat ja oppilaitokset ovat luonteeltaan erilaisia ja koska niiden asiakaskunta ja sidosryhmät poikkeavat toisistaan, on tarkoituksenmukaista, että jokainen ala ja oppilaitos muodostaa omista lähtökohdistaan käsityksensä toimivasta laadunhallintajärjestelmästä. Julkisten palveluiden laatustrategia -projekti päätyi tosin ehdottamaan, että julkisten palveluiden laadun hallinnassa ja arvioinnissa käytettäisiin Suomen laukupalkintokriteeristöä ja että julkisissa palveluissa sovellettaisiin ISO-laaturajajärjestelmän (8402) mukaista sanastoa.

Keskeinen laadunhallinnan menetelmien ja mekanismien valintakriteeri on, että ne soveltuvat ammatilliseen koulutukseen ja että ne tukevat koulutuksen tavoitteiden saavuttamista ja motivoivat toiminnan kehittämiseen. Tämä edellyttää olemassa olevien järjestelmien ja mekanismien muokkaamista ammatillisen koulutuksen tavoitteiden ja sisällön sekä koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten tarpeiden mukaisiksi. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää erilaisia oppimisympäristöjä koskevaan laadunhallintaan. Laaturajajärjestelmän tehtävänä oppilaitoksissa on palvella oppimista ja tukea opetustyötä.

Työelämän tarpeisiin vastaamiseksi on opetussuunnitelmien ja tutkintojen valtakunnallisiin perusteisiin tarpeen sisällyttää työelämässä tarvittavaa laatutietoutta koskevat tavoitteet. Elinkeinoelämäyhteistyön kannalta on toivottavaa, että oppilaitosten laadunhallinnan menetelmillä ja mekanismeilla olisi yhteyksiä työelämässä käytettäviin menetelmiin ja mekanismeihin. Lisäksi oppilaitokset voivat kehittää niitä yhdessä työelämän ja muiden oppilaitosten kanssa. Yhteistyö ei silti merkitse sitä, että mekanismien ja menetelmien tulisi olla samanlaisia. Ammatillisen oppilaitosten vertailua ja keskinäistä yhteistyötä helpottaa, jos eri oppilaitosten laadunhallinnan menetelmissä ja mekanismeissa olisi yhteneviä piirteitä. Tämä on lähes välttämätöntä silloin, kun on kyse monialaisista oppilaitoksista. Kehittämistoimintaa helpottaa se, jos koulutuksen järjestäjien laadunhallintaan liittyvät näkemykset ovat

yhteneviä niiden ylläpitämien oppilaitosten kanssa. Kaikki menetelmät toimivat vain silloin, kun niitä pidetään jatkuvasti ajan tasalla.

Laadunhallinnan menetelmistä ja mekanismeista ehkä tunnetuimpia ovat kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM), ISO 9000 -standardijärjestelmä sekä laaturalkintomallit. Laadunhallinnassa sovelletaan myös erilaisia yhdistelmämallia. Näiden lisäksi tässä luvussa kuvataan akkreditointimenettelyä, jota käytetään toiminnan hyväksymisessä.

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)

Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa (Total Quality Management) kiinnitetään huomiota organisaation toimintaan kokonaisuutena ja sen tuotamaan kokonaislaatuun. Laatujohtamisessa on keskeistä, että organisaation toiminta kehittyy koko ajan ja että työyhteisö yhdessä määrittelee organisaation tavoitteet. Laatujohtamisessa korostuu organisaation prosessien toimivuus, mikä perustuu hyviin vuorovaikutus- ja yhteistyöprosesseihin sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen on tämän ajattelun mukaan ensisijainen tavoite, joskaan ei itsetarkoitus silloin, jollei se ei edistä kokonaislaadun saavuttamista.

ISO 9 000 -standardijärjestelmä

ISO 9000 -standardijärjestelmä koostuu moniosaisesta, laatujohtamismalleille vaatimuksia asettavasta standardisarjasta, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatioita tuottamaan sellaista laatua, jota asiakkaat niiltä edellyttävät. Laatujohtamismallin keskeisiä avaintekijöitä ovat johdon vastuut, henkilöstö- ja materiaaliavoimavarat ja laatujohtamismallin rakenne, joita tarkastellaan suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Standardien mukaan kaikki palvelun laatujohtamismalliin liittyvät rakenneosat, vaatimukset ja toteuttamistoimenpiteet tulee määrittellä ja dokumentoida. Dokumentointi toteutetaan laatujohtamismallina. ISO-standardijärjestelmiin kuuluvien ympäristöjohtamismallien merkitys on nykyisin korostunut.

Sertifiointimenettely

Sertifioinnin tarkoituksena on ottaa kantaa siihen, vastaako laatujohtamismallina standardin vaatimuksia ja noudatetaanko organisaatiossa laatujohtamismallina esitettyjä menettelyjä. Sertifiointiin sisältyy siis ajatus siitä, että laatujohtamismallina dokumentoitu laatujohtamismallina on yhdenmukainen standardin kanssa. Sertifiointi on mahdollista saada vuodeksi kerrallaan.

Laaturalkinnot

Laaturalkintokriteerit ovat laadun arvioinnin ja sen hallinnan apuvälineitä. Suomessa on käytössä Suomen laaturalkintokriteeristö ja muitakin samaan perusrakenteeseen perustuvia kriteereitä. Suomessa ollaan siirtymässä vuoden 2001 alusta eurooppalaiseen laaturalkintokriteeristöön.

töön, jota kehitetään myös koulutukseen soveltuvaksi. Laatupalkintokriteerit ovat edellä mainitun kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mukaisen laadun mittausapuja. Laatupalkintokriteereissä arvioidaan organisaation menettelytapoja, niiden soveltamista ja parantamista sekä menettelyjen avulla saavutettuja tuloksia. Menetelmässä korostetaan organisaatioiden itsearviointia ulkoisen auditoinnin ohella. Laatupalkintokriteerejä käytetään organisaatioiden itsearvioinnin tukena paljon useammin kuin itse kilpailuun osallistutaan.

Yhdistelmämallit

Yhdistelmämallit ovat erilaisista menetelmistä ja mekanismeista muodostettuja malleja, jotka ovat yleensä syntyneet organisaatioiden omiin tarpeisiin tai muuten rajoitettuun tarkoitukseen. Yhdistelmämallit on siten räätälöity koulutuksen tai kunkin organisaation kannalta tarkoituksenmukaisimpaan muotoon, mikä onkin niiden vahvuus. Niiden avulla ei ole kuitenkaan helppoa verrata omaa toimintaa muiden organisaatioiden toimintaan.

Akkreditointimenettely

Akkreditointimenettely tähtää toiminnan hyväksymiseen ja esimerkiksi organisaatioiden pätevyyden varmistamiseen. Akkreditoinnilla todetaan ennalta määriteltyjen kriteereiden mukainen toiminta tai pätevyys johonkin toimintaan. Akkreditointi voi olla vapaaehtoista tai se voidaan tarvittaessa liittää esimerkiksi koulutustehtävapäätösten ehdoksi. Vapaaehtoisuutta korostavassa akkreditoinnissa on kyse menettelyn antamasta kilpailuedusta ja statuksesta, jolloin akkreditoinnin epääminen ei merkitse sanktioita. Akkreditointiin voidaan liittää esimerkiksi määräjän voimassa oleva laatuleima, joka tuo markkina-arvoa ja statusta akkreditointia hakeneille koulutuksen järjestäjille tai oppilaitoksille.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset valitsevat laadunhallinnan menetelmät ja mekanismit omista lähtökohdistaan, mutta kuitenkin niin, että synergiaedut yhteistyöstä muiden koulutusorganisaatioiden ja työelämän kanssa voidaan saavuttaa.

Monialaisissa oppilaitoksissa valitaan yhtenevät laadunhallinnan menetelmät ja mekanismit.

Laadun arvioinnissa käytetään Suomen laatupalkintokriteereitä, ja vuonna 2001 siirrytään käyttämään Euroopan laatupalkinnon arviointiperusteita.

Oppilaitokset varmistavat, että opiskelijat oppivat omalla alallaan tarvittavat ja käytettävät laadunhallinnan menetelmät.

Oppilaitosten toimintakyvyn ja henkilöstön pätevyyden varmistamiseen kehitetään arviointimenettely- ja laatuleimäkäytäntö.

7

Laadunhallinta- ja laadunvarmistustekniikat

Laadunhallinta- ja laadunvarmistustekniikat ovat konkreettisia laadunhallinnan työkaluja. Niiden avulla voidaan hahmottaa organisaation toiminnassa esiintyviä ilmiöitä ja löytää niiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Laadunhallinta- ja laadunvarmistustekniikkoina on perinteisesti käytetty erilaisia kaavioita, matriiseja ja analyyseja sekä vertailuja ja ulkopuolisen tahon suorittamaa varmistusta. Palvelun laatua voidaan hallita myös palvelusitoumuksilla, henkilöstötilinpäätöksillä ja benchmarking-menetelmällä. Koulutuksen laadunhallinnassa ja -varmistuksessa voidaan käyttää erilaisia laatua kuvaavia indikaattoreita ja oppimistulosten osalta päättökokeita, joiden arvioinnissa voi olla ulkopuolisia arvioitsijoita. Kehitteillä oleva näyttöperusteinen arviointi on myös yksi esimerkki laadunhallinta- ja laadunvarmistustekniikoista. Seuraavassa käsitellään lyhyesti oppilaitosympäristöön soveltuvia laadunhallinta- ja laadunvarmistustekniikoita.

Palvelusitoumukset

Palvelusitoumuksilla tarkoitetaan palvelun tuottajan asiakkaalle antamia laatulupauksia. Sitoumus tehdään yleensä palveluselosteen muodossa. Tarkoituksena on auttaa palvelun tuottajaa tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman hyvää palvelua mahdollisimman tehokkaasti. Palvelusitoumukset sisältävät ajatuksen siitä, että asiakkaalla on oikeus jo ennakkoon tietää, millaista palvelua hän voi palvelun tuottajalta edellyttää ja myös vaatia. Sitoumukset eivät ole juridisesti sitovia, mutta ne sitovat eettisesti ja moraalisesti. Niiden uskottavuus perustuu siihen, että ne ovat julkisia ja konkreettisia. Palvelun käyttäjälle annetaan mahdollisuus myös reagoida palvelujen laatuun oikaisua ja ehkä myös korvausta vaatimalla (esimerkiksi reklamaatiomenettely). Julkisten palvelujen laatustrategia suosittaa palvelusitoumusten käyttöä julkishallinnossa. Palvelusitoumusten toteutumisen arvioinnissa korostuu asiakaspalautteiden merkitys.

Oppilaitokset ja opiskelijat voivat laatia palvelusitoumusten kaltaisia opiskelusitoumuksia, joissa voidaan asettaa velvoitteita myös opiskelijoille. Opiskelusitoumus ohjaa opiskelijaa, ja sen tehtävänä on aut-

taa häntä suoriutumaan opinnoistaan kohtuullisessa ajassa. Palvelusitoumus ja opiskelusitoumus ovat luonteeltaan ja kohteiltaan erilaisia; palvelusitoumus koskee palvelun tuottajaa, kun taas opiskelusitoumuksen velvoitteet koskevat palvelun saajaa, jolta odotetaan aktiivista panosta oppimistavoitteiden saavuttamisessa. Yhtenä opiskelusitoumuksen muotona voivat toimia myös opiskelijoiden kanssa laadittavat henkilökohdalliset opiskelusuunnitelmat, jotka sisältävät kunkin opiskelijan yksilölliset työssä oppimisen suunnitelmat. HOPSien (HOJKSien) käytöllä vastataan opiskelijoiden, muun muassa maahanmuuttajien ja erityisopiskelijoiden, opiskeluun liittyviin yksilöllisiin tarpeisiin.

Henkilöstötilinpäätökset

Henkilöstötilinpäätöksillä tarkoitetaan vuosittain laadittavaa henkilöstökustannusten seurantatiedoista koostuvaa kertomusta, joka parhaimmillaan tehdään johdon ja henkilöstön yhteistyönä käyttäen hyväksi työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntemusta. Siinä kuvataan henkilöstövoimavarojen kehittymistä ja niillä saavutettuja tuloksia sekä numeerisesti että sanallisesti. Henkilöstötilinpäätökset auttavat kehittämään henkilöstövoimavaroja edelleen ja suuntaamaan organisaation toimintaa ja tavoitteita. Tilinpäätökset voivat sisältää tunnuslukuja muun muassa henkilöstötarpeen ennakoinnista, henkilöstön määrästä ja ikärakenteesta ja pätevydestä, henkilöstövoimavarojen kehittämisestä sekä henkilöstöä koskevista tuloksista ja taloudesta.

Henkilöstön kehittämistarpeiden arvioinnissa voidaan käyttää myös siihen soveltuvia muita menetelmiä, kuten esimerkiksi henkilökohtaisia portfolioita.

Benchmarking-menetelmä

Benchmarking-menetelmä (parhaista käytännöistä oppiminen) perustuu tietojen ja kokemusten vaihtoon ja toisilta oppimiseen. Benchmarking-menetelmälle on tunnusomaista perehtyminen toisen, joko saman tai kokonaan toisen alan organisaation johonkin toiminnan osaan tai prosessiin. Menetelmän tarkoituksena on hyödyttää siihen osallistuvia organisaatioita siten, että ne voivat vertailun avulla määritellä oikean tavoitetasonsa, saada tietoa hyvistä toimintatavoista ja yleensäkin löytää uusia ideoita toimintansa kehittämiseksi. Menetelmä soveltuu myös organisaation eri yksiköiden tai toimintojen väliseen vertaamiseen. Benchmarking-prosessi koostuu pääpiirteissään siitä, että määritellään oppimiskohde ja avainkohteet (ja mittarit), etsitään oppimisen kannalta paras kumppani, analysoidaan omat käytännöt, vertaillaan omia ja kumppanin käytäntöjä ja laaditaan omille käytännöille kehittämistavoitteet ja niitä koskevat suunnitelmat.

Näyttöperusteinen arviointi

Ammatillisessa peruskoulutuksessa siirrytään lähivuosina näyttöperusteiseen arviointiin. Sitä kokeillaan ensin niillä aloilla, joiden uudet opetussuunnitelmat ovat valmistuneet (LVI-, rakennus- ja maanmittaus- ja sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinto). Näytöillä tarkoitetaan työelämän kanssa yhteistyössä järjestettäviä oppinäytteitä, joissa opiskelija osoittaa, miten hyvin hän on saavuttanut ammatillisten pintojen tavoitteet ja työelämän edellyttämän ammattitaidon. Näytöt ajoittuvat koko koulutuksen ajalle. Tavoitteena on, että ammatilliseen peruskoulutukseen sisällytettävät näytöt parantavat ammatillisen koulutuksen laatua toimimalla koulutuksen laadunvarmistuksena ja vaikuttamalla opetusjärjestelyjen ja tuki- ja ohjaustoimien kehittämiseen.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) on strategisen johtamisen ja tulosten mittausvälineenä käytetty menetelmä. Siinä organisaation toimintaa tarkastellaan neljän eri näkökulman, talouden, asiakkaiden, prosessien ja oppimisen kautta. Lähtökohtana on, että organisaation visio ja strategia muunnetaan näiden näkökulmien osalta konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Mittarit toimivat käytännössä linkkinä strategian ja operatiivisen toiminnan välillä ja muodostavat seuranta- ja arviointijärjestelmän, strategian päivittämisen sekä pitkä- ja lyhytaikaisten toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden integroimisen. Balanced Scorecard -menetelmän avulla voidaan arvioida myös henkilöstön aikaansaannoskykyä.

SWOT-nelikenttäanalyysi

SWOT-nelikenttäanalyysin avulla voidaan analysoida organisaation tilaa ja asemaa kilpailuympäristössä sekä etsiä keinoja oman aseman vahvistamiseksi muiden vastaavien organisaatioiden joukossa. SWOT on lyhenne sanoista strength (vahvuus), weakness (heikkous/kehittämistarve), opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka). SWOT on ensisijaisesti strategisen suunnittelun apuväline, jossa analyysin lähtötietoina käytetään raportointitietoja sekä kyselyjen ja itsearviointien tuloksia. Sijoittamalla käytettävissä olevat tiedot nelikenttään voidaan selvittää organisaation toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristöstä nousevat mahdollisuudet ja uhat. Analyysin perusteella voidaan selvittää muun muassa, miten organisaation vahvuuksien avulla on mahdollista hyödyntää olemassa olevia mahdollisuuksia ja kääntää ulkoiset uhat voitoiksi tai kartoittaa uhkiin ja toiminnallisiin heikkouksiin perustuvat riskit sekä etsiä keinot, joilla riskeihin voidaan varautua etukäteen.

Syy-seurausanalyysi

Syy-seurausanalyysia tai ns. kalanruotoanalyysimenetelmää voidaan käyttää ongelmien ratkaisemiseen. Kaavion piirtäminen aloitetaan mää-

rittelemällä ongelma ja ryhmittelemällä ongelman syntyyn vaikuttavat perussyöt (esimerkiksi menetelmät, materiaali, ihmiset, toimintatapa ja laitteet). Tämän jälkeen analysoidaan perussyihin liittyviä ongelmia, kunnes kaikki ongelman syntyyn vaikuttavat tekijät on kartoitettu.

Seitsemän suunnittelu- ja johtamistyökalua

Seitsemän suunnittelu- ja johtamistyökalua ovat erityisesti ryhmätyöhön soveltuvia ongelmanratkaisumalleja. Ongelman ratkaisu etenee ryhmissä ongelman syiden kartoittamisesta syiden luokitteluun ja tiivistämiseen sekä niiden priorisointiin. Työkaluihin kuuluvat ryhmittely, vaikutuskaavio, puukaavio, priorisointimatriisi, matriisikaavio, päättelykaavio ja työnkulkukaavio. Osa malleista on loogisia ja osa luovia. Työkaluja käytetään muun muassa silloin, kun ongelman laajuutta ei tunnusteta tai kun numeerista tietoa ei ole käytettävissä. Ryhmittelyä ja vaikutuskaavio-tekniikkaa voidaan soveltaa lähinnä ongelman analysointiin ja muita tekniikoita ratkaisuun johtavan toimintasuunnitelman tekoon.

Kaaviot ovat yleisesti käytetty graafinen kuvaustekniikka toimintoprosessien visualisoinnissa. Yleisimmin tunnettuja ja käytettyjä ovat vuokaavio ja edellä mainittuihin työkaluihin kuuluva työnkulkukaavio. Työnkulkukaaviossa esitetään toiminnoista vastuussa olevat tahot ja toiminnot vaihe vaiheelta. Työnkulkukaavion avulla saadaan esille nykyisen toimintatavan heikkoudet, kuten epäselvyydet vastuiden määrittelyssä tai syyt pitkiin läpimenoaikoihin. Vuokaavio-tekniikalla tapahtumat esitetään aikajärjestyksessä, ja se toimii hyvin tilanteissa, joissa on paljon prosesseihin liittyviä päätöksentekotilanteita.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset ottavat käyttöön oman laatujärjestelmänsä osana palvelusitoumukset.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset käyttävät henkilöstötilinpäätöksiä henkilöstöresurssien kehittämisessä ja laadun varmistamisessa.

Oppilaitoksissa hyödynnetään laadunhallintatekniikoita omien tarpeiden mukaisesti.

Oppilaitokset lisäävät ulkopuolisten arvioitsijoiden käyttöä (kolminkanta) oppimistulosten arvioinnissa (päättökokeet, päättötyöt ja näyttöperusteinen arviointi).

8

Laadun arviointi

Arvioinnilla tarkoitetaan tulkinnallista analyysiä siitä, onko koulutusorganisaatio tai koulutusjärjestelmä saavuttanut ne tavoitteet, jotka sille on asetettu. Arvioinnin tarkoituksena on tukea kehittämistä ja parantaa oppimisen edellytyksiä. Arviointi auttaa hahmottamaan toimintojen kokonaisuuksia ja päättämään toiminnan ja sen kehittämisen prioriteeteista. Arvioinnin tulosten pohjalta tehdään usein toiminnan kehittämissuunnitelma, jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan. Se auttaa kohdistamaan voimavaroja niihin asioihin, jotka ovat toiminnan kannalta keskeisiä.

Ammatillisesta koulutuksesta annettu laki (630/98) velvoittaa koulutuksen järjestäjän kehittämään oman itsearviointimenetelmänsä ja arvioimaan antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistumaan ulkopuoliseen toimintansa arviointiin. Paikallisen arvioinnin kohteista päättävät koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset yhdessä. Arvioinnin tulee olla jatkuvaa, ja sen tulee kohdistua sekä vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen että tehokkuuteen. Lisäksi arviointitietoa tarvitaan laatutyötä ohjaavien periaatteiden toteutumisesta ja laatujohtamisen toimivuudesta ja käyttöönottavuudesta.

Arviointitietoa on tarpeen koota eri tahoilta, kuten työelämästä ja opiskelijoilta sekä muilta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Ammatillisen koulutuksen arvioinnissa painottuvat aiempaa enemmän erilaisten sidosryhmien näkemykset. Opiskelijoiden ja työelämän palautteiden sekä työllistymisen seurannan merkitys myös korostuu. Suosituksen liitteenä (liite 1) on kuvattu esimerkinomaisesti ammatillisen koulutuksen laadun ja sen arvioinnin kohteita. Kohteiden määrittelyn lähtökohtina ovat olleet Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli (Opetushallitus, 1999) ja Suomen laatujohtamisen kriteerit.

Oppilaitokset voivat tehdä itsearviointin osana myös vertaisarviointeja toistensa kanssa. Lisäksi oppilaitokset voivat varmistaa oman toimintansa laadun ulkopuolisilla auditoijilla/arvioitsijoilla. Tätä ulkopuolista laadun arviointia pidetään välttämättömänä laadun varmistuksen mekanismina.

Paikallisen tason arviointia tuetaan kansallisella arvioinnilla, joka perustuu osittain myös itsearviointiin. Kansallisen arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa koulutuksen kansallisen kehittämisen ja päätöksenteon perustaksi. Kansallinen arviointijärjestelmä koostuu oppimistulosten

arvioinneista, indikaattoreista ja vaihtuva-aiheisista arviointihankkeista. Arviointia kehitetään niin, että koulutuksen järjestäjät voivat hyödyntää kansallisen arvioinnin tuloksia ja päinvastoin. Paikallista arviointia tuetaan muun muassa tuottamalla sen tueksi materiaalia ja kehittämällä arviointimenetelmiä.

SUOSITUKSET

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset kehittävät keskinäisessä yhteistyössä itsearviointijärjestelmänsä ja seuraavat ja arvioivat jatkuvasti omaa toimintaansa sekä kehittävät sitä toiminnasta saatujen tulosten perusteella. Erityisesti seurataan muutoksia oppimisessa (muun muassa itsearvioinnin ja kurssi- ja opintojaksoarvioinnin avulla), opetuksen laatua, opiskelijoiden työelämään sijoittumista sekä työelämän palautteita valmistuvien osaamisesta.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset keräävät jatkuvaa palautetietoa laatutyötä ohjaavien periaatteiden toteutumisesta sekä laatu- ja järjestelmien toimivuudesta ja käyttöönottavuudesta.

Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset kehittävät arviointiaan siten, että siinä hyödynnetään kansallista arviointistrategiaa ja -menetelmiä sekä arviointituloksia.

Koulutuksen järjestäjät auditoiduttavat/arvioituttavat oman toimintansa ja oppilaitosten toiminnan ulkopuolisilla auditoreilla/arvioitsijoilla vähintään kerran kolmessa vuodessa. Lisäksi oppilaitokset tekevät tarvittaessa laadun kehittämisen osana sisäisiä auditointeja.

LIITE 1 Ammatillisen koulutuksen laadun ja sen arvioinnin kohteet

Ammatillisen koulutuksen laadun ja sen arvioinnin kohteet on jäsennetty seuraavassa Suomen laatupalkintokriteeristön ja Opetushallituksen koulutuksen tuloksellisuuden arviointimallin pohjalta.

1 Johtajuus

Johtajuuden arvioinnissa on olennaista se, miten esimiesasemassa olevat henkilöt määrittelevät, kehittävät ja ylläpitävät arvoja ja asiakassuuntautuneisuutta ja miten he motivoivat henkilöstöä. Johtajuuden laatua kuvastaa, miten tehokkaasti toiminta on organisoitu ja johdettu oppilaitoksen eri tasoilla ja miten nämä toiminnot edistävät asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Johtamiskulttuuriin sisältyy oman toiminnan arviointi ja toiminnan kehittäminen tulosten perusteella. Johtajuuteen sisältyy vastuu säädösten ja muiden normien mukaisesta toimimisesta.

2 Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnittelun arviointi kohdistuu siihen, miten koulutuksen järjestäjä ja oppilaitos ovat määritelleet omat missionsa, visionsa, arvonsa, päämääränsä, laatutyötä ohjaavat periaatteensa ja laatu politiikkansa sekä keskeiset kehittämistoimensa ja strategiset tavoitteensa ja miten herkästi ne reagoivat toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Arvioinnissa tarkastellaan myös, miten strateginen suunta on valittu ja miten toimintaja taloussuunnitelmat sen perusteella laaditaan ja toteutetaan käytännössä. Edelleen pohditaan sitä, ovatko tehtävät ja arvot yhteiskunnallisen tehtävän mukaiset. Strategisen suunnittelun laatu ilmenee myös strategisen suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin hallinnassa ja organisaation toimimisessa valitun strategian mukaan ja siinä, perustuuko suunnitelma toiminnan seuranta- ja arviointitietoihin. Työelämän osallistuminen strategiseen suunnitteluun on myös tärkeä arviointikohde.

3 Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus

Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuuden arviointi osoittaa, miten hyvin asiakkaat, heidän tarpeensa ja tarpeissa tapahtuvat muutokset tunnistetaan. Koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten keskeisiä asiakkaita opiskelijoiden ohella ovat työelämän erilaiset organisaatiot ja muut koulutuspalvelujen ostajat. Lisäksi arvioidaan, miten systemaattista asiakaspalautetietojen koonti on sekä miten asiakastytyväisyyttä koskevat tulokset ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana. Lisäksi on tarpeen tunnistaa, millaisten toimenpiteiden seurauksena asiakastytyväisyys muuttuu. Tämä edellyttää sitä, että sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan jatkuvasti ja systemaattisesti.

4 Tiedot ja niiden analysointi

Tietojen ja niiden analysoinnin laadun arviointi kohdistuu muun muassa tietojen valintaan, hankintaan, jalostamiseen ja hyödyntämiseen toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja arvioinnissa. Arviointi kohdistuu myös siihen, perustuuko toiminta ja sen johtaminen ajantasaisiin tosiasiatietoihin. Tietoa hankitaan sekä oppilaitoksesta että sen ulkopuolelta, erityisesti työelämästä. Edelleen arvioidaan sitä, millaista yhteistyötä tietojen hankinnassa tehdään työelämän ja muiden asiakkaiden sekä sidosryhmien kuten myös viranomaisten kanssa. Huomiota kiinnitetään myös siihen, millä tavalla henkilöstö osallistuu tietojen tuotantoon ja miten se käyttää tietoa hyväkseen omassa toiminnassaan. Tietotuotannon laatuun vaikuttaa myös organisaation sisäisten ja ulkoisten vertailutietojen valinta ja käyttö.

5 Henkilöstö

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen arviointi liittyy muun muassa henkilöstön hankintaan, motivointiin, koulutukseen sekä henkilöstöhallintoon. Lisäksi arvioidaan sitä, miten hyvin henkilöstön kehittämisessä reagoidaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden muutoksiin ja tulevaisuuden kehitysnäkymiin. Henkilöstövoimavarojen laatua voidaan niin ikään arvioida kohdistamalla huomiota siihen, miten henkilöstöä motivoidaan, kannustetaan ja palkitaan sekä miten työympäristö ja sen ilmapiiri edistävät tyytyväisyyttä, suorituskykyä, oppimista ja osallistumista.

6 Prosessien hallinta

Prosessien arviointi kohdistuu ydin-, tuki-, toimittaja- ja yhteistyöprosessien hallintaan. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, miten toiminnalliset prosessit tunnistetaan, suunnitellaan, analysoidaan, kirjataan ja raportoidaan ja miten sujuvaa, tarkoituksenmukaista ja tehokasta toiminta kokonaisuudessaan on suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Olennaista on myös se, miten asiakaslähtöisesti prosesseja kehitetään.

Koulutuksen järjestäjän toiminnan **ydinprosessit** liittyvät koulutus- tarpeiden ennakointiin, strategiseen suunnitteluun sekä toiminnan tuloksellisuuden arviointiin. Oppimis- ja opetusprosessit ovat puolestaan oppilaitosten ydinprosesseja. Oppimisprosessi kuvaa opiskelijan oppimisen etenemistä ja opetusprosessit opetuksen organisointia. Oppimisprosessissa opiskelija on keskeinen toimija, jolla on vastuu myös omasta oppimisestaan. Vastaavasti vastuu opetusprosessista on opettajilla. Opetuksen integraatio edellyttää puolestaan opettajien ja oppilaitosten keskinäistä yhteistyötä.

Yleisesti tarkasteltuna opetuksen ja pedagogisten järjestelyiden laatu ilmenee muun muassa siinä, miten tehokkaasti koulutuspalvelut on

organisoitu yksilön, koulutusjärjestelmän ja koko yhteiskunnan kannalta tarkasteltuna. Arvioimalla pedagogisia järjestelyitä voidaan saada kuvaa myös siitä, miten oppilaitoksessa edistetään työelämän kehittymistä, elinikäistä oppimista, kestäväää kehitystä tai muita kansallisia tavoitteita tai eurooppalaisia ammattikasvatuksen tavoitteita.

Vaikka opetuksen ja pedagogisten järjestelyiden prosessit voidaan hahmottaa kokonaisuutena, niitä voidaan hallita paremmin jakamalla ne osaprosesseihin. Prosessit voidaan osittaa opetussuunnitelmalähtöisesti, jolloin esimerkiksi työelämäyhteistyö ja työssä oppiminen, valinnaisuus, hyväksilukeminen ja opiskelija-arviointi voivat olla pedagogisten järjestelyiden osaprosesseja.

Työelämäyhteistyön ja työssä oppimisen prosessikuvaukset auttavat tunnistamaan, miten työelämän paikalliset tarpeet otetaan huomioon opetuksen sisällön suunnittelussa ja opetuksen järjestämisessä. Työelämlähtöisyys edellyttää työelämän asiantuntijoiden osallistumista koulutuksen järjestäjän ja oppilaitoksen toiminnan arviointiin. Koska työelämän organisaatiot toimivat oppimisympäristöinä työssä oppimisen aikana ja jakavat vastuun opetuksesta ja opiskelijoiden ohjauksesta, arviointia tulee kohdistaa myös työelämän toimintaympäristöjen toimivuuteen oppimisympäristöinä.

Valinnaisuuden arvioinnissa korostuu muun muassa se, millaiset mahdollisuudet opiskelijoilla on tehdä omia valintojaan sekä millaista yhteistyötä oppilaitos tekee toisten oppilaitosten kanssa valinnaisten opintojen järjestämisessä. Hyväksilukemisen arviointi liittyy henkilökohtaisten opiskeluohjelmien tekoon ja opiskelijoiden mahdollisuuksiin välttää päällekkäisiltä opinnoilta ja mahdollisuuksiin lyhentää koulutusaikaa. Erityisopiskelijoiden tarpeisiin vastaaminen, esimerkiksi henkilökohtaisten opiskeluohjelmien laadinta, ovat myös osa laadukkaita opetusjärjestelyjä. Arvioimalla opiskelija-arviointia voidaan saada tietoa muun muassa opiskelija-arviointijärjestelmän toimivuudesta, arvioinnin oikeudenmukaisuudesta, opiskelijoiden motivaatiosta ja opiskelijoiden itsearviointitaitojen ja oppimisvalmiuksien kehittymisestä ammattitaidon ja elinikäisen oppimisen taidon osana.

Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja ja luovat niille edellytyksiä (esimerkiksi opiskelijahuolto-, hallinto- ja kuljetuspalvelut). Usein tukiprosessit suunnitellaan palvelemaan organisaation kaikkien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja asiakkaille välittämistä. Tukiprosessien yhteydessä on sisäisten asiakkaiden tarpeiden tarkastelu tärkeää.

Toimittaja- ja yhteistyöprosessit liittyvät oppilaitoksen hankkimisiin tuotteisiin ja palveluihin ja ovat luonteeltaan tukiprosesseja (esimerkiksi työelämäyhteistyö, ruoka- ja siivouspalvelut ja yhteisvalintapalvelut). Yhteistyöprosessien hallinnan arviointi kohdistuu työelämän ja opiskelijoiden perheiden sekä erilaisten sidosryhmien ja asiantuntijoiden kanssa tehtävän yhteistyön organisointiin ja hyödyntämiseen oppi-

laitoksen toiminnassa ja sen kehittämisessä. Arvioidaan esimerkiksi sitä, miten työelämä osallistuu oppilaitoksen toimintaan ja opetuksen järjestämiseen sekä toiminnan arviointiin. Voidaan myös arvioida, millaista yhteistyötä oppilaitoksissa tehdään muiden oppilaitosten kanssa opetuksen järjestämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Yhteistyöprosesseja voidaan tarkastella myös kansainvälisen yhteistyön näkökulmasta ja kansainvälistymistä kuvaavien muiden tavoitteiden näkökulmasta (esimerkiksi liikkuvuus). Toimittaja- ja yhteistyöprosessien hallinnassa on tärkeätä, että organisaation ja sen yhteistyökumppaneiden välinen tiedonkulkua ja palautteenantomekanismit ovat kunnossa.

7 Toiminnan tulokset

Ammatillisen koulutuksen tulosten laatu ilmenee tuotetuissa koulutuspalveluissa tai muissa tuloksissa (esimerkiksi koulutusohjelma) ja niissä vaikutuksissa, joita itse toiminta tuottaa (esimerkiksi oppimistulokset). Toiminnan tuloksia voidaan arvioida asiakkaiden ja henkilöstön sekä yhteistyökumppaneiden näkökulmista. Toiminnan tulosten arviointi liittyy taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen ja näissä tapahtuneisiin muutoksiin. Toiminnan tuloksia tarkastellaan lisäksi siitä näkökulmasta, millaisia tunnusluvut (esimerkiksi oppilaitosten täyttöaste) ovat verrattuna keskeisiin kilpailijoihin ja kansalliseen tasoon.

Järjestäjä-/oppilaitoskohtaiset tulokset

Koulutuksen järjestäjä- ja oppilaitoskohtaisten tulosten tulisi kertoa strategisten tavoitteiden saavuttamisesta, keskeisistä palveluista ja tuotteista. Keskeiset tulokset liittyvät kysynnän ja tarjonnan vastaavuuteen, opiskelijoiden oppimiseen ja heidän koulutuksen jälkeiseen sijoittumiseensa, sekä opetuksen laatuun. Tuloksissa tarkastellaan oppimistulosten laadun lisäksi myös ydin-, tuki- ja toimittaja- ja yhteistyöprosessien sekä tuotettujen palveluiden laatua. Keskeisiä tunnuslukuja ovat muun muassa ensisijaisten hakijoiden määrä, koulutuksen aloittaneiden, keskeyttäneiden ja tutkinnon suorittaneiden määrä, koulutuksen kesto sekä työhön ja jatko-opintoihin sijoittumista kuvaavat tunnusluvut.

Oppimistulosten arvioinnin avulla voidaan osoittaa, miten opiskelijat ovat saavuttaneet opetussuunnitelmien tavoitteet ja miten he hallitsevat koulutuksesta valmistuttuaan työelämässä ja jatko-opinnoissa vaa-dittavat tiedot ja taidot. Ammattitaidon osoituksena on työn perustana olevan tiedon hallinta. Ammatilliseen osaamiseen liittyviä osaamistavoitteita ovat työn kohteena olevan materiaalin tuntemus, työvälineiden hallinta, työprosessien hallinta, työetiikka, työturvallisuus ja työn yhteiskunnallisen merkityksen ymmärtäminen. Oppimistulosten laatua voidaan arvioida myös kiinnittämällä huomiota ammatillisen osaamisen kaikille yhteisiin opintoihin ja yleiskvalifikaatioihin. Kaikille yhteisistä opinnoista arvioidaan kansallisella tasolla äidinkieltä, toista kotimaista kiel-

tä, vieraita kieliä ja matematiikkaa ja luonnontieteitä. Yleiskvalifikaatioissa korostuvat muun muassa oppimaan oppimista, ongelmanratkaisuja päätöksentekotaitoja, ryhmätyö- ja tiimityötaitoja, vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja ja arvo-osaamista kuvaavat tavoitteet.

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyttä koskevat tulokset kuvaavat asiakkaiden antamaa palautetta saamistaan palveluista. Toiminnan kehittäminen asiakaspalautteiden pohjalta edellyttää suunnitelmallista asiakkaiden palautteiden, esimerkiksi opiskelija- ja työelämäpalautteiden, koontia sekä palautteissa tapahtuneiden muutosten seuranta. Arvioinnissa tarkastellaan asiakasuskollisuutta, saatuja ja menetettyjä asiakkaita, asiakkaiden näkemystä laadusta ja oppilaitoksen saamia tunnustuksia ja palkintoja. Huomiota kiinnitetään myös opiskelija- ja työelämäpalautteiden koontiin ja niiden hyödyntämiseen muita ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita unohtamatta.

Yhteistyökumppaneita ja toimittajia koskevat tulokset

Yhteistyökumppaneita ja toimittajia koskevat tulokset liittyvät oppilaitosten ja työelämän sekä erilaisten sidosryhmien yhteistyösuhteisiin. Olen-naista on tuottaa tietoa siitä, mitä lisäarvoa on saatu yhteistyösuhteista, kuten esimerkiksi verkostoyhteistyöstä tai yhteisistä projekteista. Huomiota voidaan kiinnittää muun muassa yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyteen sekä yhteistyösuhteiden kustannuksiin ja kustannussäästöihin. Keskeistä yhteistyökumppaneita ja toimittajia koskevien tulosten arvioinnissa on, miten yhteistyö edistää opiskelijoiden oppimista, työhön sijoittumista ja opettajien ammattitaidon kehittymistä.

Henkilöstöä koskevat tulokset

Henkilöstöä koskevat tulokset liittyvät henkilöstön tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen, osaamiseen, toiminnan tehokkuuteen, toimintatapojen ja työtehtävien hallintaan, tavoitteiden mukaisiin tuloksiin ja työn kehittymiseen. Arviointi kohdistuu muun muassa opetushenkilöstön pätevyyteen, vaihtuvuuteen ja koulutukseen. Lisäksi arviointi kohdistuu palkkaus- ja kannustamisjärjestelmiin, esimiesten suhtautumiseen ja henkilöstön asemaan organisaatiossa. Ensisijaista on seurata ja arvioida, miten henkilöstö kehittää omalla toiminnallaan oppilaitoksen ydintoimintaa eli opetusta. Tarpeellista on tarkastella myös henkilöstön rakenteen ja tehtävien muutoksia.

Taloutta ja markkina-asemaa kuvaavat tulokset

Taloutta ja markkina-asemaa kuvaavat tulokset kertovat muun muassa siitä, millaiset taloudelliset edellytykset koulutuksen järjestäjällä ja oppilaitoksella on saada haluttuja tuloksia. Ammatillinen koulutus on taloudellista silloin, kun voimavarat on kohdistettu koulutukselle asetettujen

tavoitteiden ja saavuttujen tulosten kannalta optimaalisesti ja tarkoituksenmukaisesti.

Taloudellisesti toimiva koulutuksen järjestäjä ja oppilaitokset varmistavat toiminnan edellyttämät voimavarat ja suuntaavat niitä tavoitteiden ja toiminnan painopisteiden mukaan. Voimavarojen kohdentaminen ja tehokas käyttö edellyttävät luotettavaa, riittävän tarkkaa ja ajantasaista toiminnan ja talouden seurantajärjestelmää. Taloudellisuuden ja kustannustehokkuuden seuranta on mahdollista vain, jos käytettyjen panosten (henkilöstöä, materiaalisia tai rahallisia) ja tuotettujen koulutus- tai tuki-palveluiden määrää (suorite) voidaan mitata. Tässä tarkastelussa käytetään mittareina erilaisia panos-tuotossuhteeseen perustuvia yksikkökustannuslukuja tai muita tunnuslukuja. Taloudellisesti toimiva koulutuksen järjestäjä ja oppilaitos ennakoi ja seuraa toiminnan muutoksen vaikutuksia kustannustasoon ja -rakenteeseen. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset voivat arvioida omaa toimintaansa myös suhteessa valtakunnalliseen seurantatietoon tai muuhun vertailuryhmään. Taloutta ja markkina-asemaa koskevat tulokset ovat nykyisin aiempaa ajankohtaisempia siksi, että koulutuksen järjestäjät voivat huolehtia varainhankinnasta myös esimerkiksi maksullisen palvelutoiminnan avulla.

Sekä aineelliset että henkiset voimavarat vaikuttavat taloudellisiin tuloksiin. Oppilaitosten tilojen, laitteiden, välineiden, oppi- ja muiden materiaalien ajanmukaisuus, tarkoituksenmukaisuus ja riittävyys ja myös henkilöstö vaikuttavat siihen, miten opetussuunnitelma toteutuu ja mitä opetusmenetelmiä on mahdollista käyttää. Koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten on erityisen perusteltua toimia yhteistyössä työelämän kanssa silloin kun laite- tai konehankinnat vaativat suuria investointeja. Yhteistyö työelämän kanssa on tärkeätä senkin vuoksi, että opetuksessa käytettävät tilat ja laitteet vastaavat työelämässä käytössä olevia ajanmukaisia tiloja ja laitteita.

8 Yhteiskunnalliset vaikutukset

Yhteiskunnallisilla vaikutuksilla tarkoitetaan sitä lisäarvoa, jota organisaation toiminta tai sen tuotteet ja palvelut tuottavat yhteiskunnalle, ihmisten hyvinvoinnille, elinympäristölle ja luonnonvaroille. Ammatillisessa koulutuksessa korostuu toiminnan vaikutukset työelämään. Huomiota kiinnitetään myös ympäristöhaittojen syntymisen ja luonnonvarojen tuhlauksen estämisenä ja siten elinympäristön kestävä kehityksen edistämisenä. Ammatilliselle oppilaitokselle kuuluu myös vastuun ottaminen opiskelijan hyvinvoinnista ja opiskelijan kasvattaminen yhteiskuntakelpoiseksi. Eettisten arvojen ja normien mukaan toimiminen on osa yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi voi niin ikään kohdistua siihen, miten aktiivisesti oppilaitosten henkilöstö osallistuu yhteiskunnallisiin joko asiantuntija- tai luottamustehtäviin ja vapaaehtoistyöhön.

LIITE 2 Opetushallinnon laatukäsitteet

Tässä liitteessä määritellään keskeisiä laatukäsitteitä ja kuvataan niiden tunnuspiirteitä ammatillisen koulutuksen kannalta. Tekstissä keskitytään lähinnä niihin käsitteisiin, joita on käytetty suosituksessa. Käsitteistö on koottu pääosin Suomen Standardisoimisliiton julkaisemasta SFS-EN ISO 8402 -standardin (Laadunhallinta ja laadunvarmistus) sanastosta. Lisäksi käsitteiden määrittelyssä ja niiden kuvauksissa on hyödynnetty muuta laatukirjallisuutta. ISO -standardin mukaan määritellyt termit on merkitty *-merkillä.

Akkreditointi

tarkoittaa arvioitavan kohteen hyväksymistä ja valtuuttamista johonkin tehtävään, mikäli se täyttää ennalta määritellyt kriteerit. Opetustoimessa akkreditointi voi kohdistua koulutuksen järjestäjän edellytyksiin antaa koulutusta tai opettajien pätevyYTEEN.

Arviointi

on tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysia.

Arvot

ilmaisevat sen, mikä organisaation toiminnassa on tärkeää ja minkä varaan toiminta perustuu. Ammatillisen koulutuksen arvoja voivat olla esimerkiksi työelämä- ja opiskelijalähtöisyys.

Asiakas

on jonkin organisaation aikaansaaman tuotteen tai palvelun vastaanottaja. * Ammatillisessa koulutuksessa asiakas nähdään aktiivisena toimijana eikä vain palvelun vastaanottajana. Koulutusorganisaation keskeisiä asiakkaita ovat koulutuspalvelujen käyttäjät (opiskelijat ja työelämän organisaatiot) ja muut koulutuksen tilaajat ja maksajat.

Asiakaslähtöisyys

tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ennakoimista ja toiminnan kehittämistä jatkuvasti suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja heidän antamiinsa palautteisiin ja kehittämissuhteisiin. Toimintoja kehitettäessä huomiota kiinnitetään ulkoisten asiakkaiden ohella myös sisäisiin asiakkaisiin.

Benchmarking

on parhaista käytännöistä oppimista, oman yksikön tai organisaation toiminnan vertailua muiden yksiköiden tai organisaatioiden toimintaan.

Henkilöstötilinpäätös

tarkoittaa vuosittain laadittavaa henkilöstövoimavarojen seuranta-tiedoista koostuvaa kertomusta, joka laaditaan henkilöstövoimavarojen kehittämisen perustaksi.

ISO 9 000 -standardijärjestelmä

koostuu moniosaisesta, laatujärjestelmille vaatimuksia asettavasta standardisarjasta, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatioita tuottamaan sellaista laatua, jota asiakkaat niiltä edellyttävät.

Itsearviointi

tarkoittaa organisaation ja siellä toimivien henkilöiden oman toiminnan tulkinnallista analyysia. Koulutuksen tuloksellisuutta arvioidaan tehokkuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden ulottuvuuksilla käyttäen arviointiperusteina niitä tavoitteita, joita toiminnalle on asetettu.

Koulutuksen tuloksellisuuden arviointi

on tulkinnallista analyysia siitä, miten koulutukselle asetetut tavoitteet on saavutettu. Tuloksellisuutta arvioidaan tehokkuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden ulottuvuuksilla.

Laadun arviointi

on toimintaa, jossa tehdään tulkinnallista analyysia siitä, miten arvioidava kohde vastaa asetettuja laatuvaatimuksia. Ammatillisen koulutuksen laadun arviointi voi kohdistua esimerkiksi opetuksen laatuun, kysynnän ja tarjonnan vastaavuuteen ja työelämäyhteistyöhön.

Laadun kehittäminen

on toimintaa, jonka tarkoituksena on toimintojen ja prosessien tehostaminen, jotta sekä organisaation oma että sen asiakkaiden niistä samaa hyöty lisääntyisi.

Laadunhallinta

*on johtamisen osa-alue, joka määrittää laatu politiikan ja -tavoitteet sekä laatuun liittyvät vastuut, jotka toteutetaan laadun suunnittelun, laadun ohjauksen, laadunvarmistuksen ja laadun kehittämisen avulla.**

Laadunhallintamenetelmät

tarkoittavat niitä keinoja, joita voidaan käyttää työkaluina laadunhallinnassa ja laadun kehittämisessä. Esimerkkejä näistä ovat benchmarking, palvelusitoumukset, henkilöstötilinpäätökset, Balanced Scorecard ja SWOT.

Laadun suunnittelu

tarkoittaa toimintaa, jossa asetetaan laatu politiikasta johdetut laatu tavoitteet, laatu järjestelmien osien soveltamista koskevat tavoitteet ja vaatimukset tai yksittäiset laatuvaatimukset.

Laadunvarmistus

on niiden suunniteltujen ja järjestelmällisten laatu järjestelmän toimintojen joukko, joilla saavutetaan riittävä luottamus siihen, että palvelu tai tuote täyttää laatuvaatimukset, ja joiden toimivuus voidaan tarvittaessa osoittaa. Näyttötutkinnot ovat esimerkki ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksesta.*

Laatu

on tarkoitteen niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tarkoitteen kyky täyttää niille asetetut vaatimukset ja niihin kohdistuvat odotukset. Ammatillisessa koulutuksessa tarkoite voi olla palvelu tai tuote. Koulutuksen laadulla tarkoitetaan lähinnä koulutuksen kykyä vastata koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin.*

Laatuauditoija

*on henkilö, joka on osoitettu päteväksi tekemään laatuauditointeja.**

Laatuauditointi

*on järjestelmällistä ja riippumatonta tutkintaa, jossa määritetään, ovatko laatutoiminnot ja niiden tulokset suunnitelmien mukaiset, toteutetaanko suunnitelmia tehokkaasti ja ovatko ne tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisia.** Auditointi voi olla joko sisäistä tai ulkoista, tai se voi olla myös kahden eri organisaation toisiinsa kohdistamaa vertaisauditointia.

Laatujohtaminen

*on laatua keskeisenä pitävä johtamistapa, joka perustuu organisaation kaikkien jäsenten osallistumiseen ja jonka pitkän tähtäimen tavoitteita ovat asiakastyytyväisyyden tuoma menestys sekä organisaation kaikkien jäsenten ja yhteiskunnan hyöty.** Se ilmenee ammatillisessa oppilaitoksessa muun muassa prosessien sujuvuutena ja henkilöstön osallistumisena toimintaan ja henkilöstön aktiivisena kehittämisenä.

Laatujärjestelmä

*on laadunhallinnassa tarvittavien organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja voimavarojen muodostama järjestelmä.** Järjestelmä on organisaatiokohtainen, ja se koostuu niistä pelisäännöistä, joita organisaation toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Se voidaan dokumentoida laatukäsikirjaksi, mutta sen muotoa tärkeämpää on se, että järjestelmä on käytännönläheinen ja kannustaa systemaattiseen toimintaan.

Laatukriteeri

on peruste, johon tukeutuen arvioiva johtopäätös laadusta tehdään. Ammatillisessa koulutuksessa yhtenä laadun kriteerinä voidaan pitää esimerkiksi opiskelijoiden työllistymistä.

Laatukäsikirja

*on organisaation laatupolitiikan esittävä ja laatujärjestelmän kuvaava asiakirja.** Laatukäsikirja on laatujärjestelmän dokumentti, ja se voi koostua useasta asiakirjasta. Laatukäsikirja on käytännönläheinen, ja sen tehtävänä on helpottaa oppilaitoksen jokapäiväistä työtä. Käsikirja on ISO 9000 -järjestelmässä keskeinen toiminnan kehittämisen väline.

Laatuleima

on ulkopuolisen tahon antama määräaikainen todistus siitä, että organisaation toiminnan laatu täyttää ennalta asetetut laatukriteerit. Laatuleima voidaan liittää akkreditointiin.

Laatupalkinto

on ulkopuolisen tahon myöntämä palkinto siitä, että organisaation toiminnan laatu täyttää ennalta asetetut laatuvaatimukset ja että organisaation osoittama laatu on parempi kuin muiden laatupalkintokilpailuun osallistuneiden organisaatioiden laatu. Laatupalkinto voi olla aineellinen tai symbolinen.

Laatupolitiikka

*tarkoittaa ylimmän johdon organisaatiolle määrittämää yleistä tapaa suhtautua laatuun.**

Laatustrategia

kuvaava sitä, miten missio, visio, arvot ja organisaation päämäärät muutetaan käytännöksi ja miten laadun kehittämiseksi asetetut tavoitteet saavutetaan.

Laatutyö

sisältää kaiken sen toiminnan, jolla kehitetään organisaation toimintojen laatua ja jolla varmistetaan niiden laadusta.

Laatutyökalut

on yleisnimitys kaikille niille laadunhallinnan menetelmille ja tekniikoille, joilla kehitetään toiminnan laatua organisaatiossa. Esimerkkejä näistä menetelmistä ovat laatupalkintokriteerit, akkreditointi, benchmarking ja Balanced Scorecard.

Laatuvaatimukset

ovat laadun määrittämisen perusteeksi valituille tarkoitteen ominaisuuksille määrällisinä tai laadullisina asetettuja vaatimuksia, joiden perusteella tarkoitteet ovat toteutettavissa ja tarkastettavissa. Ammatillisessa oppilaitoksessa tarkoite voi olla tuote tai palvelu, jolloin on kyse esimerkiksi koulutuksen, opetuksen, henkilöstön ja tilojen, laitteiden ja välineiden laatuvaatimuksista.*

Menettely

on määritelty toiminnon suoritustapa. Laadunhallinnan kannalta on olennaista, että menettelyistä on sovittu, ne on dokumentoitu, että ne ovat kaikkien tiedossa ja että niitä noudatetaan käytännössä.*

Menettely-/toimintaohje

on dokumentoitu kuvaus toiminnon suoritustavasta. Toimintokuvaus sisältää muun muassa sen, mitä tehdään, kuka tekee, milloin, missä ja miten toiminto tehdään. Ammatillisen oppilaitoksen menettelyohjeista esimerkkejä ovat opiskelija-arvioinnin ohjeet, valintaohjeet ja ohjeet työssä oppimisen järjestämiselle.

Missio

kuvaava sitä, minkä vuoksi organisaatio on olemassa. Missiossa voidaan ilmaista organisaation perustehtävä, joka voi ammatillisessa koulutuksessa olla esimerkiksi se, että työelämän tarpeisiin koulutetaan sellaisia ammattilaisia, joita työelämä tarvitsee.

Oppiva organisaatio

kehittää ja muuntaa jatkuvasti omaa toimintatapaansa. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi jatkuva oppiminen, osallistava toimintakulttuuri, jatkuva toiminnan arviointi ja henkilöstön ja johdon sitoutuminen.

Ostaja

on asiakas sopimukseen perustuvassa liiketoimessa. Opetustoimessa voivat ostaja-asiakkaat olla eri asiakkaita kuin sen palvelun käyttäjät, esimerkiksi yhteiskunta, työvoimahallinto ja yritykset.*

Palvelu

on toimittajan ja asiakkaan välisen toiminnan ja toimittajan sisäisten toimintojen tuloksena syntyvä tuote, jonka tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeet. Ammatillisessa koulutuksessa esimerkkejä palveluista ovat koulutuspalvelut, asiantuntijapalvelut ja myyntipalvelut.*

Palvelusitoumus

on palveluntuottajan asiakkaille antama laatulupaus. Sitoumus laaditaan yleensä palveluselosteen muodossa. Palvelusitoumukset mahdollistavat sen, että asiakas tietää ennakkoon, millaista palvelua hän voi palveluntuottajalta edellyttää ja vaatia. Koulutuksessa voidaan käyttää myös palvelusitoumuksen kaltaisia opiskelusitoumuksia, joihin kirjaataan myös opiskelijaa koskevat velvoitteet.

Prosessi

tarkoittaa tiettyihin voimavaroihin liittyvää toimintasarjaa, joka muuttaa panokset tuotoksiksi. Koulutusorganisaation prosesseja voivat olla koulutuksen suunnittelu-, toteuttamis- ja arviointiprosessit. Edelleen prosesseja voidaan jakaa niiden merkityksen mukaan ydinprosesseihin, niitä tukeviin tukiprosesseihin ja yhteistyö- ja toimittajaprosesseihin.*

Prosessikuvaus

on graafinen tai sanallinen esitys, joka sisältää toiminnan eri vaiheet ajallisesti etenevänä toimintoketjuna. Kuvauksessa on olennaista ottaa huomioon kaikki ne tekijät ja asiakkaat, joiden toiminta, odotukset ja tarpeet vaikuttavat prosesseissa.

Prosessilähtöisyys

toimintatapana tarkoittaa toiminnan laadun kehittämistä prosessien analysoinnin avulla. Oppilaitoksien keskeisiä prosesseja ovat oppimista ja opetusta koskevat prosessit. Asiakkaan huomioon ottaminen on prosessilähtöisyyden edellytys.

Prosessin omistaja

on henkilö, jolle on annettu kokonaisvastuu toiminnan tai prosessin kehittamisestä. Useimmiten hänellä on apunaan tiimi, jonka jäsenet ovat prosessin omistajan ohella vastuussa tiimille annetusta tehtävästä.

Pätevyyden osoittaminen

on prosessi, jolla osoitetaan, kykeneekö henkilö täyttämään spesifioidut vaatimukset. Pätevyys voidaan osoittaa esimerkiksi akkreditoinnilla.*

Sertifiointi

merkitsee tuotteille ja palveluille ennalta asetettujen laatustandardien mukaisuuden osoittamista määräjän voimassa olevalla merkillä tai todistuksella (sertifikaatilla). Sertifiointi liittyy ISO 9 000 -laadunvarmistusstandardeihin.

Standardi

on toistuvaan käyttöön tarkoitettu, tunnustetun elimen hyväksymä normatiivinen asiakirja, joka esittää yleisesti hyväksytyjä sääntöjä, ohjeita tai ominaispiirteitä toiminnoille tai niiden tuloksille. Ammatillisessa koulutuksessa voidaan esimerkiksi opetussuunnitelmien valtakunnallisia perusteita pitää eräänlaisina standardeina.

Strategia (ks. laatustrategia)

asettaa suuntaviivat ja kehykset organisaation toiminnalle. Strategian pohjalta kukin organisaatio laatii toimintasuunnitelmansa ja päättää niiden toteuttamiseksi käytettävistä konkreettisista keinoista.

Tiimi

on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat tietyistä työkokonaisuudesta, pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin, toimivat yhdessä sovittujen periaatteiden mukaan itseohjautuvasti ja yhteisvastuullisesti ja hyödynnevät työssään tiimin jäsenten erilaisuutta.

Toimintasuunnitelma

on organisaation strategian toteuttamista ja laadun kehittämistä varten laadittu asiakirja, joka sisältää toiminnalle asetetut tulostavoitteet, menettelytavat, niiden ajoituksen ja voimavarat.

Toimintaympäristö

tarkoittaa kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja joiden analyysi on otettava lähtökohdaksi kehitettäessä organisaation toimintaa. Ammatillisen oppilaitoksen toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi koulutus- ja yhteiskuntapolitiikka, työelämä ja oppilaitoksen sisäiset tekijät.

Toimittaja- ja yhteistyöprosessi

on toimittajien ja yhteistyökumppaneiden organisaatiolle tuottamia palveluja ja tuotteita kuvaava toimintoketju. Esimerkkejä ammatillisten oppilaitosten toimittaja- ja yhteistyöprosesseista ovat kiinteistönhuoltoon, terveydenhuoltoon ja yhteisvalintaan liittyvät palvelut.

Tukiprosessi

tarkoittaa toimintaketjua tai menettelyä, jolla tuetaan organisaation ydinprosessien sujuvaa toteutumista. Tukiprosessi palvelee ensisijassa sisäisiä asiakkaita. Oppilaitoksen tukiprosesseja ovat esimerkiksi opiskelijahuolto-, toimisto- ja kirjastopalvelut.

Tuote

merkitsee toimintojen tai prosessien tulosta. Esimerkki ammatillisen oppilaitoksen tuotteesta on koulutusohjelma.*

Ulkoinen arviointi

tarkoittaa organisaation ulkopuolisten tekemää tulkinnallista analyysia organisaation tilasta.

Ulkoinen auditointi

tarkoittaa organisaation ulkopuolisten tekemää järjestelmällistä ja puolueetonta tulkintaa sen selvittämiseksi, onko organisaation toiminta ta-

voitteiden mukaista, tehokasta ja tarkoitukseensa sopivaa. Auditointi on yksi arviointimenetelmä.

Visio

tarkoittaa organisaation kuvaamista sellaisena kuin se halutaan nähdä tulevaisuudessa. Ammatillisen oppilaitoksen visio voi olla esimerkiksi sellainen, että se tietyssä ajassa kehittyy alansa parhaiden oppilaitosten tasolle.

Ydinprosessi

tarkoittaa sarjaa toimenpiteitä ja niihin liittyvien resurssien ja menetelmien käyttöä, joiden avulla saadaan haluttu tuote ja palvelu asiakkaalle. Ydinprosessi käynnistyy asiakkaiden tarpeista ja päättyy asiakkaalle toimitettavaan palveluun tai tuotteeseen. Ammatillisen koulutuksen ydinprosessit liittyvät oppimiseen ja opetukseen.

LIITE 3 Suositeltava kirjallisuus

- Einola-Pekkinen, Virpi (toim.) 1995: Laatu koulutusorganisaatiossa. Uusmaalaisia koulutushankkeita. Uudenmaan lääninhallitus. Helsinki. ISBN 951-53-0252-8, ISSN 0780-1254.
- Henkilöstötilinpäätös. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-039-1.

ISO-standardisarjan julkaisut:

- ISO 8402 (Laadunhallinta ja laadunvarmistus. Sanasto. 1994.)
- ISO 9001-1 (Laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen standardit. Osa 1: Valinta- ja käyttöohjeita. 1994.)
- ISO 9004-1 (Laadunhallinta ja laatujärjestelmän rakenneosat. Osa 1: Suuntaviivat. 1994.)
- ISO 9004-2 (Laatujohtaminen ja laatujärjestelmien rakenneosat. Osa 2: Suuntaviivat palveluille. 1991.)
- ISO 10011-1 (Laatujärjestelmien auditoinnin suuntaviivat. Osa 1: Auditointi. 1990.)
- ISO 10011-2 (Laatujärjestelmien auditoinnin suuntaviivat. Osa 2: Laatujärjestelmien auditointien pätevyys. 1991.)
- ISO 10011-3 (Laatujärjestelmien auditoinnin suuntaviivat. Osa 3: Auditointien johtaminen. 1991.)

- Julkisten palvelujen arviointi. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki 1998. ISBN 951-755-136-3.
- Julkisten palvelujen laatustrategia. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-135-5.
- Kansallinen oppimistulosten arviointijärjestelmä. Arviointi 4/1998. Opetushallitus. Helsinki. ISBN 952-13-0256-9, ISSN 1238-4453.
- Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli. Arviointi 7/1998. Opetushallitus. Helsinki. ISBN 952-13-0271-2, ISSN 1238-4453.
- Laadunhallinta kuntien ylläpitämässä ja hankkimissa terveystalouksissa. 1998. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Laamanen, Kai 1998: Erinomaisuus esiin. Laatuokeskus. Lahti. ISBN 952-5136-02-7.
- Laatutyökalut. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-137-1.
- Lecklin, Olli 1997: Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. ISBN 951-640-875-3, ISSN 1455-2418.
- Lillrank, Paul 1998: Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu. ISBN 951-1-15812-0.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 1999: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamisen välineenä. Helsinki. ISBN 951-662-774-9.

- Määttä, Seppo & Ojala, Timo 1999: Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-37-2886-2.
- Palvelusitoumus. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-138-X.
- Quality issues and trends in vocational education and training in Europe. 1996. CEDEFOP dokument. Thessaloniki.
- Raatikainen, Riitta 1994: Huomisen voittaja. Laatu organisaation parantamisen työkaluna. Suomen Laatu yhdistys r.y. Lahti. ISBN 951-96488-5-2.
- Räisänen, Anu & Vainio, Leena: Etsi laatu itsestäsi – itsearviointikäytäntöjä. Arviointi 12/1996. Opetushallitus. Helsinki. ISBN 951-719-715-2.
- Sallis, Edward 1996: Total Quality Management in Education. Second edition. London. ISBN 0-7494-2034-0.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996: Oppiva organisaatio. Oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere. ISBN 951-45-7140-1, ISSN 0784-0640;52.
- SFS-käsikirja 136. ISO 9 000 PK-yrityksille. Standardien ISO 9 001, ISO 9 002 ja ISO 9 003 soveltamisohjeita. 1997. Suomen Standardisoimisliitto SFS r.y. Helsinki. ISBN 952-9591-97-7, ISSN 0780-7961.
- Silen, Timo: Kansallista laatu strategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15/1997. Helsinki. ISBN 951-739-274-5, ISSN 1236- 2352.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2 000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. 1999. Sosiaali- ja terveysministeriö, STAKES & Suomen Kuntaliitto. Helsinki. ISBN 951-33-0723-9.
- Suomen lautupalkinnon arviointiperusteet 1999. Suomen Laatu yhdistys. ISBN 952-5136-06-X.
- Vaso, Juha 1998: Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu. Acta Universitatis Tamperensis 588. ISBN 951-44-4315-2, ISSN 1455-1616.
- Yhteiset palvelut – yhteinen hyöty. Lautupalkinto julkisella sektorilla. 1999. Kauppa- ja teollisuusministeriö, valtiovarainministeriö, Laatu-keskus & Suomen Kuntaliitto. Helsinki.