

KVALITETSLEDNING FÖR YRKESUTBILDNINGEN

**Rekommendation för utbildningsanordnare
och läroanstalter**

**Utbildningsstyrelsen
Utvärdering 5/2000**

© Utbildningsstyrelsen

Ombrytning: Layout Studio Oy/Marke Eteläaho

ISBN 952-13-0801-X

ISSN 1238-4453

Kvaliteten påverkas av många faktorer

Tillsammans med 33 läroanstalter har Utbildningsstyrelsen fastställt kvalitetsfaktorerna för yrkesutbildningen. Som ett resultat av samarbetet publicerar Utbildningsstyrelsen en rekommendation om kvalitetsledning för yrkesutbildningen. Rekommendationen sänds nu till utbildningsanordnarna och läroanstalterna.

Sakkunniga som företräder olika läroanstaltskategorier och utbildningsområden har utformat rekommendationen så att den skall utgöra ett användbart språngbräde när kvalitetsarbetet inleds och utförs under olika förhållanden. Rekommendationen rör sig därför på ett tämligen allmänt plan, och den bör preciseras så att den lämpar sig för olika utbildnings-områden och inläringsmiljöer.

Ägar- och institutionsstrukturen för yrkesutbildningen i Finland har genom en snabb och grundlig förändring getts en ny skepnad. Ändringsprocessen har varit tung, eventuellt också smärtsam, men den har klarats av på ett strålande sätt.

Olika läroanstaltsorganisationer och läroanstaltskulturer har sammanförts administrativt och funktionellt. Förändringen befinner sig dock bara på halva vägen i fråga om sådana goda verkningar som kombinationen av olika färdigheter och kunniga personer i bästa fall kan föda fram.

Genom en ingående tillämpning av kvalitetsarbetet kan utbildningsanordnarna, läroanstalterna och deras personal finna en gemensam metod och en förenande faktor för fortgående utveckling av yrkesutbildningen. Det finns också andra metoder och var och en väljer själv sitt utvecklingsinstrument.

Även vid en läroanstalt påverkas kvaliteten av många faktorer. Olika personalkategoriernas och alla arbetstagares medverkan och samarbete utgör den första förutsättningen för att kvalitetsarbetet skall lyckas. Jag hoppas att den rekommendation om kvalitetsledning för yrkesutbildningen som vi utformat genom samarbete är till hjälp när det gäller att förbättra kvaliteten inom Ert läroanstaltssamfund.



Jukka Sarjala
Generaldirektör

Innehåll

1	Inledning	5
2	Begreppet kvalitet och dess komponenter	7
2.1	Begreppet kvalitet	7
2.2	Kvalitetskomponenter	8
3	Analys av verksamhetsmiljön	9
4	Strategi för kvalitetsledning	13
4.1	Mission, vision och värderingar	14
4.2	Principer som styr kvalitetsarbetet och kvalitetspolicy	15
4.3	Kvalitetsstrategi	17
4.4	Verksamhetsplan	18
5	Förutsättningar för kvalitetsledning	19
5.1	Ledning	19
5.2	Personal	20
5.3	Materiella resurser	22
5.4	Information och informationssystem	23
6	Metoder och mekanismer för kvalitetsledning	25
7	Tekniker för kvalitetsledning och kvalitetssäkring	29
8	Kvalitetsbedömning	34
Bilagor		
Bilaga 1	Objekt inom yrkesutbildningens kvalitet och objekt för utvärdering av kvaliteten	36
Bilaga 2	Kvalitetsbegrepp inom utbildningsförvaltningen	43
Bilaga 3	Litteratur som rekommenderas	50

1

Inledning

Rekommendationen om kvalitetsledning för yrkesutbildningen har utformats inom projektet för utveckling av kvalitetsledningen och kvalitetsbedömningen inom yrkesutbildningen. Projektet organiserades av Utbildningsstyrelsen och indelades i två delprojekt, av vilka det ena koncentrerade sig på en rekommendation om kvalitetsledning och det andra på självvärdering och extern revision. I projektarbetet deltog 33 läroanstalter för grundläggande yrkesutbildning. Dessutom hördes en vid krets av företrädare för sakkunniga, intressentgrupper och läroanstalter. Sakkunniga vid undervisningsministeriet och finansministeriet, vid rektors-, ekonomi-, chefs- och lärarorganisationerna samt vid universiteten har i egenskap av medlemmar i stödgruppen för projektet bidragit med egna förslag till rekommendationen.

Kvalitetsledning för yrkesutbildningen utgår från uppgifterna och målen för utbildningen. De viktigaste uppgifterna och målen har skrivits in i lagen (630/1998) och förordningen (811/1998) om yrkesutbildning, vilka trädde i kraft den 1 januari 1999. En del av målen och uppgifterna för utbildningen förmedlas till läroanstalterna genom de riksomfattande grunderna för läroplanerna och examensgrunderna. De viktigaste uppgifterna för utbildningsanordnarna och läroanstalterna hänför sig förutom till själva skyldigheten att ordna utbildning även till dimensionering av antalet utbildningsplatser (prognostisering) och utvärdering av utbildningen samt till samarbetet med arbetslivet, andra yrkesläroanstalter och gymnasierna.

Rekommendationen har påverkats av många av de förändringar som ägt rum i kvalitetsarbetet och i yrkesutbildningens verksamhetsmiljö, t.ex. ändringen av det administrativa styrsystemet så att lokalt beslutsfattande betonas, ändringen av regleringssystemet för utbildningen, de ökade samarbetsförpliktelserna för läroanstalterna, förändringarna i arbetslivet och utvecklingen av inlärningsmiljöer som stöder inläringen. De ställningstaganden till kvalitetsarbetet som framförts av arbetslivsexperten och intressentgruppernas sakkunniga har också haft stort inflytande. Detsamma gäller utvecklingen av kvalitetsarbetet inom den offentliga sektorn och EU.

Rekommendationen riktar sig i första hand till yrkesutbildningsanordnare och undervisningsenheter som svarar för den grundläggande

yrkesutbildningen. Med begreppet läroanstalt avses här också andra undervisningsenheter än läroanstalterna och med yrkesutbildning all grundläggande yrkesutbildning oavsett om utbildningen ges vid en läroanstalt eller vid en annan undervisningsenhet. I rekommendationen framhävs utbildningsanordnarnas och läroanstalternas synvinkel.

Rekommendationen är i första hand avsedd som ett strategiskt verktyg som anger riktningen för kvalitetsarbetet. Förhoppningsvis sporrar den läroanstalterna till ett systematiskt kvalitetsarbete. Avsikten är att läroanstalterna själva, enligt egna behov, skall ange innehållet i sitt kvalitetsarbete. Som en bilaga ingår en ordlista med kvalitetstermer. Eftersom kvalitets- och utvecklingsidéerna upprepas allmänt i många verk, har det i detta sammanhang inte ansetts nödvändigt att ange källhänvisningar. I rekommendationen ingår däremot som bilaga en förteckning över litteratur som kan fördjupa insikterna om vad kvalitetsarbetet och utvecklingsverksamheten går ut på. Dessutom kan starten för kvalitetsarbetet underlättas av det idématerial som sammanställs senare.

Utbildningsförvaltningen stöder på olika sätt kvalitetsledningen inom yrkesutbildningen. Bland stödformerna kan nämnas undervisningsministeriets kvalitetspris samt det material som Utbildningsstyrelsen utarbetar och den utbildning den anordnar. Dessutom utvecklas metoder för att sprida erfarenheter och i synnerhet förfaranden som konstaterats vara goda samt metoder för att utvärdera utbildningen.

2

Begreppet kvalitet och dess komponenter

2.1 Begreppet kvalitet

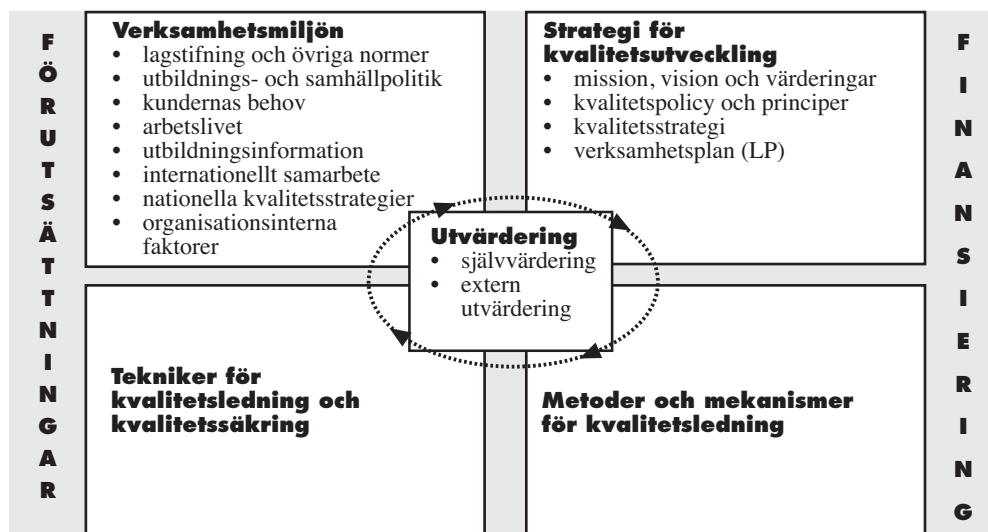
Det finns många definitioner av begreppet kvalitet. Enligt den vanligaste definitionen anser kvaliteten hur pass väl en organisation har tillfredsställt kundernas behov och hur pass väl tjänsterna har riktats till olika kundkategorier. Enligt ett definitionssätt som betonar kundkretsen kan yrkesutbildningens kvalitet syfta på hela utbildningssystemets och en enskild läroanstalts förmåga att bemöta samhällets, arbetslivets, andra intressentgruppers och studerandenas behov. Kundperspektivet innebär beaktande av behoven hos de kunder som står för kostnaderna (t.ex. samhället och andra finansörer) och de kunder som använder tjänsterna (t.ex. olika organisationer i arbetslivet och enskilda studerande). Perspektivet förutsätter att kunderna identifieras och att kundrespons oavbrutet samlas in samt att produkterna och tjänsterna riktas utgående från dessa omständigheter.

Kvaliteten på yrkesutbildningen kan, i likhet med kvaliteten på vilken annan verksamhet som helst, också förstås som en egenskap hos strukturerna för verksamheten (förutsättningarna), hos processerna och resultaten samt som deras inbördes förhållanden. Även om man granskar kvaliteten ur en enda synvinkel, kan man inte dra slutsatser om verksamhetens totala kvalitet utan att samtidigt uppmärksamma strukturerna, processerna och resultaten. På motsvarande sätt kan utbildningens kvalitet definieras som resultat (resultatrikedom), dvs. organisationens förmåga att fungera funktionsdugligt, ekonomiskt och verkningsfullt.

Kvaliteten på yrkesutbildningen kan också syfta på en jämn utbildningskvalitet, som kan granskas i förhållande till den egna verksamheten och dess utveckling eller i förhållande till t.ex. andra läroanstalter och konkurrenter. Utbildningens kvalitet kan ytterligare innebära förträfflighet, som kan komma till uttryck i identifiering av läroanstalternas starka sidor och konkurrenstrumfkort och i vidare bemärkelse som belöning av spetsenheter. Kvaliteten på utbildningen kan också avse sk. valuta som fås för pengarna och förmåga att infria förhoppningarna.

2.2 Kvalitetskomponenter

I denna publikation granskas yrkesutbildningens kvalitet enligt figur 1. Faktorerna i figuren behandlas närmare i de följande kapitlen. Av figuren framgår den centrala idén i kvalitetsarbetet: det karaktäriseras av kontinuitet och processer, olika faser som ansluter sig till varandra samt dynamisk utveckling av verksamheten.



Figur 1 Yrkesutbildningens kvalitet

3

Analys av verksamhetsmiljön

Med analys av verksamhetsmiljön avses lägesbedömning av organisationens omvärld och inre verksamhetsmiljö och identifiering av sådana element eller förändringar i dem som påverkar yrkesutbildningen och utvecklingen av den och som organisationen bör ta som utgångspunkt för utvecklingen av verksamheten. Analysen leder i allmänhet till att utvecklingsbehov konstateras, men det är dock inte alltid nödvändigt att ändra verksamheten på basis av analysen. Genom en analys kan man också notera behovet av att producera tjänster eller produkter. Nedan ges exempel på objekt för en analys av yrkesutbildningens verksamhetsmiljö.

Utbildnings- och samhällspolitik

Kvalitetskrav i fråga om yrkesutbildningen ingår bl.a. i utbildningspolitiska beslut och mål, i lagstiftningen, i de principer som styr utvecklingen av utbildningen samt i de riksomfattande läroplansgrunderna och examensgrunderna. I yrkesutbildningslagstiftningen betonas förutom yrkesmässiga mål även bl.a. studerandenas utveckling till goda och harmoniska människor och samhällsmedlemmar, mångsidig personlighetsutveckling, livslångt lärande samt uppmuntran till fortsatta studier och hobbyer. Den senaste tidens viktigaste ändringar av yrkesutbildningen gäller bl.a. formerna för anordnandet av utbildning, studerandenas rätt till undervisning i enlighet med läroplanen, examensstrukturerna, inläring i arbete och samarbete med arbetslivet samt bedömning på basis av fristående prov som en del av yrkesinriktade grundexamina. Ändringarna i lagstiftningen har ökat utbildningsanordnarnas ansvar för utbildningens kvantitativa och kvalitativa inriktning, för utvecklingen av utvärderingen av utbildningen och av samarbetsnätverk med gymnasier och andra yrkesläroanstalter samt för utvecklingen av yrkespedagogiken och personalresurserna vid läroanstalterna.

I de reviderade läroplanerna och examensgrunderna försöker man bemöta förändringarna bl.a. genom att effektivisera undervisningen och handledningen i fråga om följande helheter: internationalism, hållbar utveckling, teknik samt informations- och kommunikationsteknik, företagande, verksamheten i arbetslivet och kvaliteten på produkterna, service- och konsumentkunskande, arbetarskydd och arbetshygien samt livslångt lärande.

Med utbildningspolitiska medel svarar man också på de utmaningar som föranleds av att befolkningsstrukturen förändras, i synnerhet arbetskraftsstrukturen, av att befolkningsgrupper blir eller hotas att bli utslagna och av invandrapolitiken. I läroanstalternas uppgifter betonas i fortsättningen att de vid sidan av sin egentliga uppgift som utbildare också är trygghetsnät för studerandena och enheter som förbereder för fortsatta studier och arbete.

Studerandenas, arbetslivets och övriga kunders behov

Den respons som studerandena ger på utbildningen och undervisningen samt hur de placerar sig i arbetslivet efter utbildningen säger mycket om läroanstaltens kvalitet. Beaktandet av studerandenas behov uttrycks t.ex. i läroanstaltens förmåga att beakta responsen från studerandena samt förslag om utveckling av undervisningen samt i dess förmåga att ordna undervisning, handledning och stödtjänster (t.ex. individuella studieprogram) enligt studerandenas individuella behov. Specialstuderandenas individuella behov beaktas med hjälp av en skriftlig plan för hur undervisningen skall ordnas. Det är viktigt att studerandena deltar i kvalitetsledningen av utbildningen. Här ses studerandena som aktiva deltagare och sådana medlemmar av gemenskapen som själva bär ansvar för kvaliteten på utbildningen och inläringen. Studerandena kan själva i hög grad påverka framgången i studierna och uppnåendet av målen.

Inom arbetslivet förväntar man sig att utbildningen både kvantitativt och kvalitativt skall motsvara gällande och framtida behov i arbetslivet. Det förutsätts därför att utbildningsanordnarna ständigt förutser förändringarna i arbetslivet och behoven av arbetskraft samt inriktar utbildningsvolymerna så att de motsvarar behovet i arbetslivet. Enligt arbetslivsexperterna bör nivån på det kunnande som utbildningen tillhandahåller förbättras samtidigt som det gäller att säkerställa att kvaliteten på kunskanden är tillräckligt jämn. Förutom att utbildningen skall ge kompetens för ett yrke förväntar arbetslivet sig att den utvecklar inlärningsfärdigheter, färdigheter att lösa problem och fatta beslut, färdigheter att utveckla och utvärdera arbetet, färdigheter för samarbete och teamarbete, interaktiva färdigheter och kommunikationsfärdigheter samt värdekunskande. Förmåga att övergå från en arbetsuppgift till en annan ses också som viktig. En yrkesskicklig arbetstagare måste kunna agera smidigt i föränderliga situationer i arbetslivet och arbetsmiljöerna samtidigt som han eller hon förmår motivera sina handlingar. Färdigheter för självständig yrkesutövning och företagande betraktas också som viktiga.

Enligt arbetslivsexperterna bör utvecklingen av utbildningen mera än förut basera sig på systematisk kvalitetsledning. Dessutom förutsätts att de studerande som utexamineras behärskar de metoder för kvalitetsledning som används i arbetslivet inom branschen i fråga.

Det är också nödvändigt att identifiera läroanstalternas övriga externa kunder så att läroanstalten kan rikta tjänster även enligt deras behov och följa utvecklingen av sin marknadsposition. Arbetsförvaltningen, länsstyrelserna och enskilda kunder är exempel på sådana kunder.

Med läroanstaltens interna kunder avses de anställda vid läroanstalten, vilka har olika roller under olika skeden i processen, antingen som leverantörer eller kunder i processen. Identifiering och beaktande av de interna kundernas behov underlättar smidigheten i och utvecklingen av funktionerna.

Utbildningsinformation

Det behövs ständigt ny information för utvecklingen av arbetet och arbetsmiljöerna, målen för och innehållet i utbildningen samt undervisningen. Information om arbetslivet, yrken, innehållet i utbildningarna och om yrkespedagogik produceras bl.a. med hjälp av forskning (universitet och forskningsinstitutioner), utvärdering samt olika slags utvecklings- och försöksverksamhet. Utbildningsinformation kan också fås genom att den egna verksamheten jämförs med andra organisationers praxis, varvid de egna utvecklingsbehoven kan identifieras.

Den internationella arbetsmarknaden och internationellt samarbete

Yrkesutbildningens verksamhetsmiljö internationaliseras kraftigt. Internationaliseringen ses bl.a. i en utvidgad arbetsmarknad, arbetstagarnas rörlighet, utökat internationellt samarbete och accentuering av kunnande som stöder internationaliseringen samt ett ökat antal enhetliga utbildningsstandarder (t.ex. sjöfart). Trots att mål som gäller harmonisering av utbildningen inte betonas inom EU, bör yrkesutbildningen utvecklas med hänsyn till behoven på den internationella arbetsmarknaden. Rörlighet på arbetsmarknaden förutsätter smidighet och flyttbart kunnande. Internationaliseringen av utbildningen torde i fortsättningen förutsätta flera enhetliga spelregler än förut. Till exempel hållbar utveckling och miljövård är i hög grad beroende av konsekvent kvalitetsarbete och gemensamma principer.

Nationella kvalitetsstrategier och den internationella utvecklingen

De nationella kvalitetsstrategierna, i synnerhet *Kvalitetsstrategin för den offentliga servicen (1998)*, innehåller rekommendationer som hjälper den offentliga sektorn att på ett effektivt och kundcentrerat sätt tillhandahålla sådana tjänster som medborgarna och näringslivet behöver. I rekommendationerna betonas den betydelse som utvärderingen, impulserna och kraven från EU samt samarbetet mellan den offentliga sektorn, medborgarna och näringslivet har för kvalitetsledningen av tjäns-

terna. De konkreta rekommendationerna gäller bl.a. målinriktad verksamhet, kundernas ställning, personalens kunnande, processledning samt utvärdering och fortgående utveckling av verksamheten.

Den nationella kvalitetsutvecklingen påverkas dessutom av den internationella kvalitetspolicyn, i synnerhet EU:s kvalitetspolicy. Det europeiska centret för utveckling av yrkesutbildning (CEDEFOP) har utarbetat en publikation (Quality issues and trends in vocational education and training in Europe), där kvalitetsledningens betydelse som ett redskap för kvalitetsledning inom yrkesutbildningen betonas och där en övergripande användning av rekommendationer om kvalitetsledning föreslås. Många länder, bl.a. Danmark och Sverige, är därför i färd med att utforma en egen nationell kvalitetsstrategi och kvalitetspolicy för yrkesutbildningen.

Den inre verksamhetsmiljön

Läroanstaltens inre verksamhetsmiljö kan analyseras t.ex. så att läroanstaltens starka och svaga sidor, möjligheter och hot kartläggs med hjälp av SWOT-analys. Tillståndet i den inre verksamhetsmiljön kan också skisseras upp genom en granskning av verksamhetsbetingelserna. Då kan man reda ut bl.a. de anställdas tillfredsställelse och trivsel, kunskandet i fråga om kvalitetsledning, ekonomin och processledningen samt hur informationssystemen fungerar. Analysen tillhandahåller sådana uppgifter som kan användas för att jämföra den egna organisationen med andra organisationer.

REKOMMENDATIONER

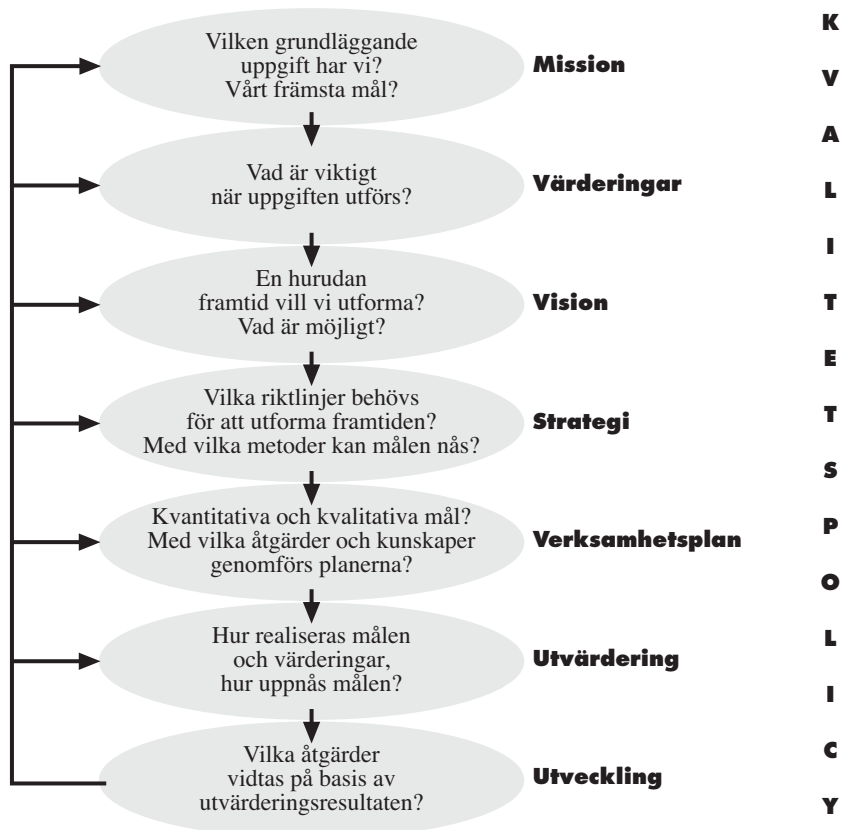
Tillsammans med läroanstalterna utför utbildningsanordnarna fortgående analyser av verksamhetsmiljön och utvecklar lämpliga tillvägagångssätt för analysen. Den nya information som fås genom analysen använder de för att utveckla utbildningen och fatta beslut.

Utbildningsanordnarna svarar inom gränserna för sin utbildningsuppgift för att antalet utbildningsplatser och utbildningsinnehållet motsvarar de kvalitativa och kvantitativa behoven i arbetslivet. Verksamheten och tjänsterna utvecklas oavbrutet enligt nya behov och ändrade målsättningar.

4

Strategi för kvalitetsledning

Strategin för kvalitetsledning omfattar bl.a. definitioner av missionen, värderingarna, visionen och målen för verksamheten samt en överenskommelse om metoderna för att uppnå målen liksom även utvärdering och utveckling av verksamheten (figur 2). I detta hänseende är kvalitetsledningen ett väsentligt led i organisationens verksamhet och den bör därför inte uppfattas separat från organisationens verksamhet eller organisationen. Trots att utbildningsanordnaren i sista hand ansvarar för den strategiska planeringen, bör alla som arbetar inom organisationen se kvalitetsledningen som en del av det dagliga arbetet.



Figur 2 Strategi för kvalitetsledning

Planeringen av och kvalitetsledningen för verksamheten inom en organisation baserar sig på de respons-, uppföljnings- och utvärderingsuppgifter som fås genom systematisk analys av verksamhetsmiljön och intern analys av organisationens verksamhet. Det är också viktigt att arbetslivsexperter deltar i den fortgående utvecklingen av kvalitetsledningen för utbildningsanordnarnas och läroanstalternas verksamhet. Samtidigt kan man försäkra sig om att studerandena under utbildningens gång anammar kunskaper om den kvalitetsledning som tillämpas i arbetslivet inom branschen i fråga och att kvalitetsledningen också utsträcks till studierna i arbetslivet, dvs. inläringen i arbetet.

4.1 Mission, vision och värderingar

Värderingarna, missionen och visionen står som utgångspunkt för utvecklingen av organisationens verksamhet. Missionen beskriver varför organisationen finns. Värderingarna uttrycker vad som är viktigt i dess verksamhet. Sammanslutningens hela verksamhet bygger på värderingarna och de principer för verksamheten som härletts ur dem. Visionen beskriver den framtida organisationen och de möjligheter den har att utveckla verksamheten.

Inom yrkesutbildningen hänför sig värderingarna till utbildning för ett yrke, mognad som människa och stödandet av detta utgående från utbildningsmässig jämlikhet och jämställdhet. Värderingarna återspeglar bl.a. uppfattningen om människan, om inläringen, om arbetet och om yrket. Det är viktigt att utbildningsanordnarna kommer överens med läroanstalterna om de värderingar som styr verksamheten och att värdediskussioner förs oavbrutet. För engagemanget i verksamheten är det nödvändigt att de anställda aktivt deltar i värdediskussionerna. Dokumenterade värderingar hjälper de anställda att identifiera värderingarna och utgå från dem i verksamheten och utvärderingen. Kvalitetsledningen för utbildningen nås också ibland av motstridiga värderingar hos kunderna och de olika intressentgrupperna. Det är problematiskt om den praktiska verksamheten styrs av dolda värderingar eller om värderingarna uppmärksammas först när organisationens uppgift ändras eller verksamheten av någon orsak har drabbats av en kris.

REKOMMENDATIONER

Som grund för verksamheten definierar utbildningsanordnarna tillsammans med läroanstalternas personal och arbetslivet den missionen och vision samt de värderingar som styr verksamheten. Utbildningsanordnarna och läroanstalternas personal arbetar i enlighet med dem och förbinder sig att oavbrutet utveckla dem.

4.2 **Principer som styr kvalitetsarbetet och kvalitetspolicy**

Till systematisk kvalitetsledning hör att organisationen har en åsikt om vad den betraktar som kvalitet. Åsikten syns i den kvalitetspolicy som organisationen utformat och där de principer som styr verksamheten beskrivs. Det finns flera principer som beskriver en kvalitetsorganisation, men de viktigaste är kundorientering och processororientering, vilka utreds närmare här.

Principer som styr kvalitetsarbetet

Utbildningsanordnarnas och läroanstalternas kunder är de individer, organisationer eller instanser som i syfte att erhålla tjänster och anlita utbildningsanordnarnas eller läroanstalternas tjänster håller kontakt med utbildningsanordnarna, läroanstalterna och den utbildning de anordnar eller med personalen. Olika organisationer i arbetslivet och studerandena är utbildningsanordnarnas och läroanstalternas viktigaste kunder. Kunderna kan också bestå av andra utbildningsbeställare (t.ex. arbetskraftsförvaltningen) och betalare – i sista hand samhället. Förutom externa kunder har läroanstalterna också interna kunder och sådana kunder som indirekt står i förbindelse med läroanstaltens verksamhet.

Kundorientering baserar sig i bästa fall på jämbördig växelverkan och jämlikt samarbete mellan utbildningsanordnarna och läroanstalterna och deras kunder, där kunderna, t.ex. arbetslivet och studerandena, aktivt och ansvarsfullt påverkar utvecklingen av tjänsterna och produkterna. Beaktande av kundkretsen vid planeringen och genomförandet av en utbildning innebär att kundernas behov förutses och att verksamheten ständigt utvecklas med hänsyn till kundernas behov och förväntningar samt den respons (jfr serviceutfästelser) och de utvecklingsförslag de ger. Utveckling av verksamheten utgående från en kontinuerlig uppföljning av kundtillfredsställelsen behöver stöd av lämpliga system för kundrespons. Utbildningsanordnarna och läroanstalterna måste beakta marknadsläget, även om den offentliga servicen inte alltid syftar till att etablera bestående kundrelationer.

Med **processororientering** avses att funktionerna struktureras i funktionskedjor, som ofta överskrider organisationsgränserna. Processororientering förutsätter att man identifierar processerna, uppställer mål, kommer överens om kriterierna, organiserar verksamheten i enlighet med processerna och dokumenterar funktionskedjorna, t.ex. i form av anvisningar för verksamheten (bl.a. anvisningar för bedömning av de studerande). I allmänhet utses en ansvarig person för processerna och en grupp som stöder honom eller henne (t.ex. ett team), vilka ansvarar för den verksamhet som hör till processen och för den kontinuerliga utvecklingen av processen. Kvalitetsledning inom processen förutsätter att man

fortgående skaffar information om hur processen fungerar och om de resultat som erhållits.

Processerna kan indelas i kärnprocesser, stödprocesser samt leverantörs- och samarbetsprocesser. Utbildningsanordnarnas kärnprocesser hänför sig till förutseende av utbildningsbehoven, strategisk planering och utvärdering av verksamhetens resultat. Läroanstalternas kärnprocesser utgörs av inlärnings- och undervisningsprocesserna. Inlärningsprocesserna beskriver hur studerandena framskrider i studierna och undervisningsprocesserna hur undervisningen har organiserats. Processerna kan gestaltas som helheter, men de är lättare att kontrollera om de indelas i delprocesser (t.ex. bedömning av de studerande och antagning av studerande). I inlärningsprocessen är studeranden en viktig aktör, som också bär ansvar för sin inläring. Stödprocesserna stöder kärnprocesserna och skapar förutsättningar för dem (t.ex. elevvårdstjänster, administrativa tjänster och transporttjänster). Leverantörs- och samarbetsprocesserna hänför sig till de produkter och tjänster som läroanstalterna skaffar (t.ex. inläring i arbete, mat- och städservice samt tjänster vid gemensam elevansökan).

Ledningen av processerna och delprocesserna kan främjas t.ex. genom anvisningar för verksamheten, vilka vid behov kan fogas till kvalitetshandboken.

Kvalitetspolicy

Kvalitetspolicyn är den högsta ledningens koncentrerade uppfattning om vilka faktorer i utbildningsanordnarnas och läroanstalternas verksamhet som innebär kvalitet. Kvalitetspolicyn beskriver principerna för bl.a. organisationens inställning till kunderna, organisationens verksamhet, ledningen och de anställdas delaktighet. Kvalitetspolicyn är ett led i den allmänna policyn, och den bör stämma överens med organisationens verksamhetssätt. Det är viktigt att kvalitetspolicyn styr verksamheten och att ledningen och de anställda förbinder sig att följa den och utveckla den tillsammans. Kvalitetspolicyn härleds ur organisationens grundläggande värderingar. Drivandet av kvalitetspolicyn gynnas av att utbildningsanordnarna och läroanstalterna utformar en enhetlig kvalitetspolicy och samarbetar vid utformningen.

Kvalitetspolicyn är obligatorisk för dem som följer systemet ISO 9000, men även för andra är den ett användbart sätt att föra fram organisationens egen syn på kvalitet.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnaren svarar inom gränserna för sitt ansvarsområde för den strategiska utbildningsplaneringen på lokal nivå. Utbildningsanordnarna svarar också för att alla verksamhetsenheter har tillräckligt enhetliga principer för kvalitetsledningen och en kvalitetspolicy.

Strategin för kvalitetsledningen integreras i utbildningsanordnarnas och läroanstalternas övriga verksamhet, vilket förutsätter att alla anställda deltar i kvalitetsledningen som ett led i sitt arbete.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna utser sina viktigaste kundkategorier och utvecklar sina tjänster i enlighet med olika kunders behov samt i enlighet med responsen och utvecklingsförslagen från kunderna.

Läroanstalterna definierar sina kärn- och stödprocesser samt leverantörs- och samarbetsprocesser och utnämner ansvariga personer och stödgrupper.

Läroanstalterna definierar mål som beskriver deras prestationsförmåga.

Läroanstalterna dokumenterar de processer de definierat och utformar skriftliga anvisningar som stöder processledningen. Anvisningarna kan ingå i en eventuell kvalitetshandbok.

4.3 Kvalitetsstrategi

Kvalitetsstrategin beskriver hur missionen, visionen, värderingarna och organisationens mål omvandlas till praxis och hur målen för kvalitetsledningen uppnås. Kvalitetsstrategin säkerställer att kvalitetsledningen genomförs systematiskt och följer de riktlinjer som organisationen angett. Utbildningsanordnarnas och läroanstalternas kvalitetsstrategi utgör ett led i verksamhetsstrategin.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna gör upp en kvalitetsstrategi, som innehåller de strategiska målen för kvaliteten på utbildningen och metoderna för att uppnå dem.

Läroanstalternas kvalitetsstrategi baserar sig på utbildningsanordnarens verksamhets- och kvalitetsstrategi samt på den mission och vision samt de värderingar som utformats gemensamt.

4.4 Verksamhetsplan

I verksamhetsplanen presenteras de konkreta åtgärder som strategin förutsätter och som gäller förbättringen av kvaliteten. I planen definieras användningen av materiella och immateriella resurser, resultatmålen, tidtabellerna och tillvägagångssätten. Verksamhetsplanen styr hela läroanstaltens arbete samt arbetet vid enheterna och det arbete som utförs av de anställda vid enheterna. Genomförandet av verksamhetsplanen och de resultat som erhållits följs och utvärderas. Den information som fås används för att utveckla verksamheten.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarnas och läroanstalternas årliga verksamhetsplaner baserar sig på missionen, värderingarna, visionen och de mål som uppställts för verksamhetspolicyn, verksamhetsstrategin och yrkesutbildningen.

Tillsammans med läroanstalterna försäkrar sig utbildningsanordnarna om att resurserna styrs på ett ändamålsenligt sätt med hänsyn till de mål för inläringen och undervisningen som uppställts i lagstiftningen och övriga dokument.

Uppgifter som erhållits genom analys av verksamhetsmiljön, uppföljande analyser och utvärdering tas tillvara när verksamhetsplanen görs upp.

5

Förutsättningar för kvalitetsledning

Kvalitetsledning för yrkesutbildningen förutsätter att det finns både materiella och immateriella resurser, att ledningen och personalen engagerar sig i kvalitetsledningen och att kunderna ses som en resurs för läroanstalten. Kvalitetsledningen kan främjas genom systematiska metoder för kvalitetsledning, kvalitetsverktyg och utvärderingsmodeller. Det är dessutom viktigt att man tillsammans kommer överens om tillvägagångssätten, att alla anställda känner till dem och att de också tillämpas i praktiken. Detta innebär en deltagande verksamhetskultur, där de anställda har möjlighet att ta del i beslutsfattandet och på så sätt också förbinda sig till organisationens mål.

5.1 Ledning

Inom kvalitetsledning är det viktigt att läroanstalten har en yrkeskunnig ledning som ständigt utvecklas. Organisationen behöver ett ledarskap som anger riktningen för den. Ledningen anger de strategiska riktlinjerna och ser till att de är tidsenliga. Ledningen skall också förtydliga värderingarna och målen. Kvalitetsledning vid yrkesläroanstalterna, som är expertorganisationer, förutsätter en ledarstil som baserar sig på att de anställda och kunderna blir delaktiga och samarbetar, på fakta, på processledning samt på fortgående personalutveckling. Ledningen skall också kunna motivera personalen till att ständigt utveckla sitt arbete och skapa förutsättningar för att arbetet utförs med kvalitet och utvecklas. Det sistnämnda hör nära samman med en ändamålsenlig delegering av fullmakter och ansvar i anslutning till arbetsuppgifterna. Med tanke på personalens engagemang är det viktigt att ledningen själv engagerar sig i organisationens verksamhet och mål och i kvalitetsarbetet. Inom en expertorganisation framhävs ledningen av människor (leadership) vid sidan av ledningen av angelägenheter (management).

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna svarar för att läroanstalten har en yrkeskunnig och kompetent ledning som ständigt utvecklas.

Utbildningsanordnarna och de förtroendevalda samt läroanstaltens ledning förbinder sig vid kvalitetstänkande samt fortgående utveckling och ledning av verksamheten enligt principerna för en expertorganisation.

Tillsammans med utbildningsanordnarna skapar läroanstaltens ledning förutsättningar för läroanstaltens personal att utföra och utveckla ett högklassigt arbete.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna skapar metoder med hjälp av vilka de externa och de interna kunderna, i synnerhet arbetslivet, samt intressentgrupperna aktivt kan delta i utvecklingen av läroanstalten.

5.2 Personal

Kunnig personal som är motiverad för att fortgående utveckla verksamheten spelar en central roll för kvaliteten på läroanstaltens verksamhet. Kvalitetsledning förutsätter att antalet anställda och deras standard motsvarar målen för verksamheten och gör det möjligt att på ett smidigt sätt inrikta läroanstaltens verksamhet enligt de föränderliga behoven i arbetslivet och målen för utbildningen. För utveckling av personalresurserna behövs en strategi och en plan för utveckling av personalresurserna, vilka görs upp som ett led i den strategiska planeringen. Planen görs upp i samarbete med de anställda och den ses över varje år som ett led i verksamhetsplanen. Utveckling av personalresurserna förutsätter fortgående förutseende av personalbehoven och utvärdering av de anställdas kompetens samt en smidig personalstruktur och anskaffning av personal.

Av lärarna vid läroanstalterna krävs innehållslig och pedagogisk kompetens som motsvarar målen för yrkesutbildningen samt tidsenliga kunskaper om arbetslivet. Utöver kvalitetsledningsfärdigheter som gäller utbildningen och läroanstalten förutsätts lärarna kunna undervisa om de kvalitetssystem och kvalitetsmetoder som används i arbetslivet. I kvalitetsarbetet är det också viktigt att de anställda kan arbeta i nätverk och team.

Förutom genom utbildning kan lärarnas yrkesskicklighet utvecklas och deras arbetsmotivation höjas genom metoder som hänför sig till introduktion i arbetslivet, arbetsrotation, kundsamarbete samt deltagande i olika nationella och internationella projekt, försök och utvecklingsprojekt, utforskning och utvärdering av samt information om det egna arbetet. Praxis som innebär inläring utgående från det egna arbetet kan vara ett effektivt sätt att utveckla yrkesskickligheten hos de anställda vid läroanstalterna.

De anställdas motivation kan höjas också genom att ledningspraxisen, arbetsgemenskapens klimat, innehållet i arbetet och verksamhetsbetingelserna för individerna och teamen uppmärksammas. Ett uppmuntrande och accepterande klimat samt en deltagande verksamhetskultur som betonar samarbete inverkar också positivt på både de anställdas och studerandenas motivation. De anställdas motivation kan likaså höjas genom uppmuntran och belöning. Kvalitetsledning för utbildningen förutsätter också att de anställda deltar aktivt och engagerar sig i målen för organisationen, dess värderingar, kvalitetsledningen och inbördes samarbete. De anställdas engagemang gynnas också av att de upplever sig ha nytta av kvalitetsarbetet.

Vid utvecklingen av personalresurserna framhävs i dag också behov som hänför sig till de anställdas välbefinnande och hur de orkar i sitt arbete. Långvariga utmattningstillstånd kan undvikas genom att tecken på utmattning identifieras i ett tidigt skede och förebyggs. En trygg och trivsam arbetsmiljö hör likaså till de faktorer som påverkar arbetsförmågan.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna ansvarar för att en strategi för utveckling av personalresurserna görs upp som ett led i den strategiska planeringen. Kvalitetsutbildningen skall vara en del av den strategiska planeringen. I samarbete med de anställda gör läroanstalterna upp en plan för personalutvecklingen. Planen ses över vid behov, dock minst en gång om året.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna svarar tillsammans för att antalet anställda och personalstandarden motsvarar utbildningsuppgiften och målen för verksamheten samt gör det möjligt att på ett smidigt sätt inrikta läroanstaltens verksamhet enligt de föränderliga behoven i arbetslivet och enligt målen för utbildningen.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna svarar för att läroanstaltens personal har en sådan innehållslig och pedagogisk kompetens som motsvarar målen för yrkesutbildningen och att lärarnas yrkesskicklighet motsvarar kraven i arbetslivet.

De anställdas arbetsmotivation och hur pass väl de orkar i arbetet stöds vid läroanstalterna genom olika metoder som avtalats med de anställda. De anställdas motivation och engagemang följs oavbrutet och de bereds dessutom möjlighet att delta i utvecklingen av organisationens verksamhet och att lära sig av sitt arbete.

Läroanstaltens personal engagerar sig i kvalitetstänkandet, den fortgående förbättringen av kvaliteten och den egna yrkesskickligheten samt förbinder sig att arbeta enligt principerna för en kvalitetsorganisation.

5.3 Materiella resurser

Med materiella resurser avses ekonomiska faktorer och faktorer i verksamhetsmiljön, t.ex. lokaler, anordningar, redskap och material. Kvalitetsledning förutsätter att resurserna används och anskaffningarna görs ändamålsenligt och ekonomiskt med hänsyn till målen. Uppföljningen och utvärderingen av dessa frågor pågår oavbrutet. Genom gemensamma anskaffningar med andra läroanstalter och företag kan man eliminera överlappande dyra anskaffningar. På så sätt kan läroanstalterna göra dyra och tidsenliga anskaffningar som behövs för undervisningen och som annars skulle stå utom räckhåll. Mångsidigt gemensamt utnyttjande av lokaler och också övrigt samarbete ökar effektiviteten i läroanstalternas verksamhet. Dessa åtgärder främjar också värderingarna för en hållbar utveckling.

För att kvalitetsarbetet skall kunna inledas krävs ofta att det har allokerats materiella resurser för ändamålet. När verksamheten utvecklas minskar dock ofta de s.k. kvalitetskostnaderna. Till exempel överlappande arbeten och korrigeringar av fel föranleder kostnader som är onödiga med tanke på resultatet av verksamheten. Genom de kvalitetskostnader som sparas in här och som satsas på kvalitetsarbetet kan man säkerställa att kvalitetsarbetet inleds och framskrider vid läroanstalterna.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna riktar sina materiella resurser enligt målen och ändringarna i verksamheten och säkerställer att resurserna stämmer överens med accentueringarna för utvecklingen av verksamheten.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna svarar för att de materiella resurserna används så att de ger resultat. Användningen av utbildningsresurserna skall främja uppnåendet av målen för en hållbar utveckling.

Tillsammans med andra utbildningsorganisationer och arbetslivet gör utbildningsanordnarna upp en långsiktig investerings- och anskaffningsstrategi samt en plan för den.

5.4 Information och informationssystem

Informationen är ett redskap för ledning, utveckling och beslutsfattande. Information och kunskap behövs som grund för strategisk planering, för fortgående verksamhet och utveckling samt för utveckling av kvalitetsystem. Eftersom informationen har ökat, produktionen av information har blivit mångsidigare och informationsbehoven har ökat behövs det en särskild strategi för informationshantering. Strategin ingår som ett led i den strategiska planeringen.

Kvalitetsledning baserar sig på information som beskriver fakta, och därför behövs det en god informationsproduktion. Information som uppfyller höga kvalitativa krav är sådan som bl.a. lämpar sig för ändamålet, är mångsidig, har samlats systematiskt och är jämförbar. Utbildningsanordnarna och läroanstalterna behöver bl.a. sådan information som de kan ha som grund för att förutse den framtida utvecklingen, kontrollera processerna och uppgörandet och genomförandet av verksamhetsplanerna samt utveckla sin prestationsförmåga. Eftersom det finns rikligt med information är det viktigt att välja information som gagnar utvecklingen av verksamheten. Utvecklingen av verksamheten och bevarandet av konkurrensförmågan kan också stödjas genom ett ändamålsenligt urval och en ändamålsenlig anskaffning av referensinformation.

Vid informationshanteringen kan man dra nytta av olika egna eller nationella statistik (t.ex. studerandestatistik, kostnadsstatistik) och olika verktyg, t.ex. processscheman, med hjälp av vilka man kan påvisa om de uppgifter som samlats inom organisationens informationsproduktion är desamma som de som rapporteras och följs. Genom den lokala och riksomfattande informationsproduktionens kompatibilitet kan man effektivt urvalet och användningen av information och främja utförandet av jämförelser. Tack vare kompatibla system kan utbildningsanordnarna och läroanstalterna dra nytta av nationellt samlad information för regionala och lokala behov.

Hur pass väl man kan dra nytta av uppgifterna och hur pass tidsenliga de hålls baserar sig i hög grad på att systemet för informationsproduktion gör det möjligt att ge respons på uppgifterna. Informationen kan också förädlas till olika indikatorer som beskriver verksamheten (t.ex. studerande som påbörjat/slutfört en utbildning). Utöver uppgifterna för egna informationsbehov är det skäl att producera sådana statistiska uppgifter och registeruppgifter som kunderna behöver som stöd för beslutsfattandet. Inom informationshanteringen är det viktigt att det finns tydliga ansvarsförbindelser i fråga om anskaffningen och tillgodogörandet av informationen.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna gör upp en egen strategi för informationshanteringen. Strategin utgår från både utbildningsanordnarnas och läroanstalternas behov.

Tillsammans med läroanstalterna samlar utbildningsanordnarna oavbrutet och systematiskt information om den egna verksamheten och annan information samt baserar utvecklingen av ledningen och verksamheten på tidsenlig information.

6

Metoder och mekanismer för kvalitetsledning

Metoderna och mekanismerna för kvalitetsledning är metoder för att utveckla och säkerställa kvaliteten på en organisation. Kvalitetsstrategin genomförs med hjälp av metoderna för kvalitetsledning. Flera av metoderna och mekanismerna kan användas och tillämpas enligt organisationens egna önskemål. Eftersom branscherna och läroanstalterna inom yrkesutbildningen har olika karaktär och eftersom deras kundkrets och intressentgrupper avviker från varandra, är det ändamålsenligt att varje bransch och läroanstalt utgående från sina utgångspunkter utformar en egen uppfattning om ett fungerande system för kvalitetsledning. Projektet Kvalitetsstrategi för den offentliga servicen föreslog dock att man inom kvalitetsledningen inom och utvärderingen av offentliga tjänster använder kriterierna för Finlands kvalitetspris och att man i fråga om den offentliga servicen tillämpar terminologin enligt kvalitetssystemet ISO (8402).

Ett viktigt urvalskriterium för metoderna och mekanismerna för kvalitetsledning är att de bör lämpa sig för yrkesutbildningen och stödja uppnåendet av målen för utbildningen och motivera till att utveckla verksamheten. Detta förutsätter att de befintliga systemen och mekanismerna anpassas enligt målen för och innehållet i yrkesutbildningen samt enligt utbildningsanordnarnas och läroanstalternas behov. Särskild uppmärksamhet bör fästas vid kvalitetsledning för olika inlärningsmiljöer. Vid läroanstalterna skall kvalitetssystemet betjäna inläringen och stödja undervisningsarbetet.

I syfte att bemöta behoven i arbetslivet är det nödvändigt att de riksomfattande grunderna för läroplanen och examensgrunderna innehåller mål som gäller kvalitetskunskap som behövs i arbetslivet. Med tanke på samarbetet med näringslivet är det önskvärt att metoderna och mekanismerna för kvalitetsledning vid läroanstalterna har samband med de metoder och mekanismer som används i arbetslivet. Dessutom kan läroanstalterna utveckla dem tillsammans med arbetslivet och andra läroanstalter. Samarbetet betyder dock inte att mekanismerna och metoderna måste vara likadana. En jämförelse av yrkesläroanstalterna och deras inbördes samarbete underlättas av att de olika läroanstalternas metoder och mekanismer för kvalitetsledning uppvisar gemensamma drag. Detta är så gott som oundgängligt när det är fråga om läroanstalter inom många

branscher. Utvecklingsarbetet underlättas av att utbildningsanordnarnas åsikter om kvalitetsledningen sammanfaller med åsikterna vid de läroanstalter som de är huvudmän för. För samtliga metoder gäller att de fungerar endast om de ständigt hålls tidsenliga.

Total kvalitetsledning (TQM), standardsystemet ISO 9000 samt kvalitetsutmärkelsemodellerna är eventuellt de mest kända metoderna och mekanismerna för kvalitetsledning. Inom kvalitetsledning tillämpas också olika sammansatta modeller. I detta kapitel beskrivs förutom dessa också ackrediteringsförfarandet, som används för att godkänna en verksamhet.

Total kvalitetsledning (TQM)

Vid total kvalitetsledning (Total Quality Management) uppmärksammas organisationens verksamhet som helhet och den totala kvalitet som den producerar. Vid total kvalitetsledning är det viktigt att organisationens verksamhet ständigt utvecklas och att arbetsgemenskapen med gemensamma krafter definierar målen för organisationen. Vid total kvalitetsledning accentueras fungerande processer i organisationen, vilket baserar sig på goda interaktiva processer och samarbetsprocesser, både inom och utanför organisationen. Att bemöta kundernas behov är ett primärt mål enligt detta tänkesätt, dock inte något självändamål i sådana fall då bemötandet inte främjar uppnåendet av total kvalitet.

Standardsystemet ISO 9000

Standardsystemet ISO 9000 består av en standardserie i flera delar som innehåller krav som ställs på kvalitetssystem. Syftet är att hjälpa organisationer att producera sådan kvalitet som kunderna förutsätter. Centrala nyckelfaktorer i kvalitetssystemet är ledningens ansvar, personal- och materialresurser och kvalitetssystemets struktur, vilka granskas i relation till kundernas förväntningar. Enligt standarderna skall alla de strukturella delar, krav och åtgärder för genomförandet som hör till kvalitetssystemet definieras och dokumenteras. Dokumenteringen görs i form av en kvalitetshandbok. I dag framhävs de miljösystem som ingår i standardsystemen ISO.

Certifieringsförfarande

Kvalitetsstandardsystemet ISO omfattar också ett certifieringsförfarande. Certifieringen syftar till att ta ställning till frågan om kvalitetshandboken motsvarar standardens krav och om organisationen iakttar de förfaranden som beskrivs i handboken. Certifiering kan ges för ett år i taget.

Kvalitetsutmärkelse

Kvalitetsutmärkelsekriterierna är hjälpmedel för kvalitetsbedömning och kvalitetsledning. I vårt land används kriterierna för Finlands kvalitets-

utmärkelse och även andra kriterier som bygger på samma grundläggande struktur. Vid ingången av 2001 kommer Finland att övergå till kriterierna för Europeiska kvalitetsutmärkelsen, som utvecklas så att det också lämpar sig för utbildning. Kvalitetsutmärkelsekriterierna är metoder för mätning av kvalitet enligt den ovan nämnda totala kvalitetsledningen. Kriterierna bedömer organisationens tillvägagångssätt, tillämpningen och förbättringen av dem samt de resultat som uppnås med hjälp av förfarandena. I metoden framhävs vikten av organisationernas självvärdering vid sidan av extern revision. Kriterierna används mycket oftare som stöd för organisationernas självvärdering än för deltagande i själva tävlingen.

Sammansatta modeller

De sammansatta modellerna är modeller som bildats av olika metoder och mekanismer och som vanligen har uppkommit för organisationernas egna behov eller för något annat avgränsat ändamål. De sammansatta modellerna har således skräddarsyts i en form som är mest ändamålsenlig för utbildningen eller organisationen i fråga, vilket också är deras styrka. Med de sammansatta modellerna är det dock svårt att jämföra den egna verksamheten med andra organisationers verksamhet.

Akkreditering

Akkrediteringsförfarandet syftar till att godkänna en verksamhet och att t.ex. säkerställa organisationernas kompetens. Genom ackreditering påvisas verksamhet eller kompetens för en verksamhet enligt kriterier som fastställts på förhand. Akkrediteringen kan vara frivillig eller vid behov kan den fogas som villkor för t.ex. beslut om en utbildningsuppgift. Vid ackreditering där frivilligheten betonas är det fråga om den konkurrensförmån och status som förfarandet medför, och i sådana fall leder ett nekande inte till några sanktioner. Akkrediteringen kan följas av t.ex. en kvalitetsstämpel som gäller en viss tid och som har ett marknadsvärde och status för de utbildningsanordnare eller läroanstalter som ackrediterats.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna väljer metoder och mekanismer för kvalitetsledning utgående från sina utgångspunkter, dock så att synergieffekterna av samarbetet med andra utbildningsorganisationer och arbetslivet kan nås.

Vid läroanstalter inom många branscher väljs enhetliga metoder och mekanismer för kvalitetsledning.

Vid kvalitetsbedömning används kriterierna för Finlands kvalitetsutmärkelse och år 2001 börjar bedömningsgrunderna för Europeiska kvalitetsutmärkelsen användas.

Läroanstalterna säkerställer att studerandena lär sig de metoder för kvalitetsledning som behövs och används i branschen.

Praxis för utvärderingsförfaranden och kvalitetsstämplar utvecklas i syfte att säkerställa läroanstalternas effektivitet och personalens kompetens.

7

Tekniker för kvalitetsledning och kvalitetssäkring

Teknikerna för kvalitetsledning och kvalitetssäkring är konkreta kvalitetsledningsverktyg. Med hjälp av dem kan man skissera upp de företeelser som förekommer i organisationens verksamhet samt finna orsakssamband. Som tekniker för kvalitetsledning och kvalitetssäkring har traditionellt använts olika scheman, diagram, matriser och analyser samt jämförelser och säkring som utförts av utomstående. Kvaliteten på tjänsterna kan också kontrolleras genom serviceutfästelser, personalbokslut och benchmarkingmetoden. Vid kvalitetsledning och kvalitetssäkring för utbildningen kan man använda olika indikatorer som beskriver kvalitet och i fråga om inlärningsresultat slutexamensprov, där utomstående utvärderare kan delta i bedömningen. Den bedömning på basis av fristående prov som utvecklas som bäst är också ett exempel på en teknik för kvalitetsledning och kvalitetssäkring. Nedan beskrivs i korthet några sådana tekniker för kvalitetsledning och kvalitetssäkring som lämpar sig för läroanstaltsmiljön.

Serviceutfästelser

Med serviceutfästelser avses de kvalitetslöften som serviceproducenten ger kunderna. Utfästelsen görs ofta i form av en servicerapport. Avsikten är att hjälpa serviceproducenten att så effektivt som möjligt erbjuda kunderna så god service som möjligt. Serviceutfästelserna innefattar idén om att kunderna har rätt att redan i förväg veta hurudan service de kan förutsätta och också kräva av serviceproducenten. Utfästelserna är inte juridiskt bindande, men väl etiskt och moraliskt. Deras trovärdighet baserar sig på att de är offentliga och konkreta. Den som anlitar servicen bereds också möjlighet att reagera på tjänsternas kvalitet genom att kräva rättelse eller eventuellt också ersättning (t.ex. reklamation). Kvalitetsstrategin för den offentliga servicen rekommenderar att serviceutfästelser används inom den offentliga förvaltningen. Vid utvärderingen av hur serviceutfästelserna iaktas framhävs betydelsen av kundresponsen.

Läroanstalterna och studerandena kan göra upp studieutfästelser som påminner om serviceutfästelserna. I studieutfästelserna kan också ingå förpliktelser för studerandena. Utfästelsen vägleder studerandena, och dess uppgift är att hjälpa studerandena att slutföra studierna inom en

skälig tid. Serviceutfästelserna och studieutfästelserna har olika karaktär och objekt; serviceutfästelsen gäller serviceproducenten medan förpliktelse i en studieutfästelse gäller servicemottagaren, av vilken förväntas aktiva insatser för att inlärningsmålen skall nås. Också de individuella studieprogram som görs upp tillsammans med studerandena kan vara en form av studieutfästelser. De individuella studieprogrammen omfattar studerandenas individuella planer för inläring i arbetet. Genom individuella studieprogram bemöts studerandenas, bl.a. invandrarnas och specialstuderandenas, individuella behov i anslutning till studierna.

Personalbokslut

Med personalbokslut avses en årlig berättelse som sammanställs av uppgifterna från uppföljningen av personalkostnaderna. I bästa fall sammanställs den som samarbete mellan ledningen och personalen med användning av sakkunskapen inom företagshälsovården och arbetarskyddet. Bokslutet beskriver utvecklingen av personalresurserna och de resultat som uppnåtts med dem, både i numerisk och i verbal form. Personalboksluten hjälper till att vidareutveckla personalresurserna och inrikta organisationens verksamhet och mål. Boksluten kan innehålla nyckeltal för bl.a. prognostisering av behovet av personal, antalet anställda, deras åldersstruktur och kompetens, utvecklingen av personalresurserna, resultat som gäller personalen och ekonomin.

Vid bedömning av behoven av personalutveckling kan man också använda andra lämpliga metoder, t.ex. personliga portföljer.

Benchmarkingmetoden

Benchmarkingmetoden (att lära sig av de bästa förfarandena) baserar sig dels på utbyte av kunskaper och erfarenheter, dels på inläring. Karaktäristiskt för benchmarking är att man bekantar sig med en del av verksamheten eller en process vid en annan organisation, antingen inom samma eller en helt annan bransch. Metoden syftar till att vara de deltagande organisationerna till nytta på så sätt att de med hjälp av jämförelsen kan definiera sin rätta målnivå, få information om goda tillvägagångssätt och överlag få nya idéer för att utveckla sin verksamhet. Metoden lämpar sig också för att jämföra olika enheter eller funktioner inom en organisation. Benchmarkingprocessen består i huvuddrag av att inlärningsobjektet och nyckelobjekten (och mätarna) definieras, den bästa inlärningspartnern söks, de egna förfarandena analyseras, de egna och partnerns förfaranden jämförs och utvecklingsmål jämte planer utformas för den egna praxisen.

Bedömning på basis av yrkesprov

Inom de närmaste åren övergår man inom den grundläggande yrkesutbildningen till utvärdering på basis av yrkesprov. De första försöken genomförs på de områden där de nya läroplanerna är klara (grundexamen inom VVS-, byggnads- och lantmåteri- samt social- och hälsovårdsbranschen). Med yrkesprov avses lärdomsprov som anordnas i samarbete med arbetslivet och där studerandena visar hur pass väl de har uppnått målen för yrkesstudierna och den yrkesskicklighet som krävs i arbetslivet. De yrkesproven kan avläggas när som helst under utbildningen. Avsikten är att de yrkesprov som inlemmas i den grundläggande yrkesutbildningen skall förbättra kvaliteten på yrkesutbildningen genom att de fungerar som kvalitetssäkrare för utbildningen samt påverkar utvecklingen av undervisningsarrangemangen och stöd- och handledningsfunktionerna.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) är en metod som används som mätinstrument för den strategiska ledningen och resultaten. Organisationens verksamhet granskas ur fyra synvinklar: ekonomi, kunder, processer och inlärning. Utgångspunkten är att organisationens vision och strategi omvandlas till konkreta mål och mätare i fråga om dessa synvinklar. I praktiken är mätarna länkar mellan strategin och den operativa verksamheten och integrerar uppföljnings- och utvärderingssystemet, uppdateringen av strategin samt de lång- och kortsiktiga funktionella målen och ekonomimålen. Med hjälp av metoden Balanced Scorecard kan man också bedöma personalens förmåga att åstadkomma saker och ting.

SWOT-fyrfältsanalys

Med hjälp av SWOT-fyrfältsanalysen kan man analysera organisationens tillstånd och ställning i konkurrensmiljön samt söka metoder för att stärka den egna ställningen bland andra motsvarande organisationer. SWOT är förkortning av orden strength (styrka), weakness (svaghet/utvecklingsbehov), opportunity (möjlighet) och threat (hot). SWOT är i första hand ett hjälpmedel för den strategiska planeringen, där rapporteringsuppgifter samt resultat av enkäter och självutvärdering används som källuppgifter för analysen. Genom att placera de disponibla uppgifterna i ett fyrfält kan man reda ut de starka och svaga sidorna i organisationens verksamhet samt möjligheterna och hoten i verksamhetsmiljön. Utgående från analysen kan man reda ut bl.a. hur befintliga möjligheter kan utnyttjas och hur yttre hot kan omvandlas till segrar med hjälp av organisationens starka sidor eller kartlägga risker som grundar sig på hot och funktionella svagheter samt söka metoder för att förbereda sig inför risker.

Orsaks- och konsekvensanalys

Orsaks- och konsekvensanalys, s.k. fiskbensanalys, kan användas för att lösa problem. Skisseringen av schemat inleds genom definition av problemet samt gruppering av de grundläggande orsakerna till problemets uppkomst (t.ex. metoder, material, människor, verksamhetsätt och anordningar). Därefter analyseras problem i anslutning till de grundläggande orsakerna, tills alla problem som påverkat uppkomsten av problemet har kartlagts.

Sju verktyg för planering och ledning

Sju verktyg för planering och ledning är problemlösningsmetoder som lämpar sig speciellt för grupparbete. I grupperna framskrider lösningen av problemet från kartläggning av orsakerna till klassificering, komprimering och prioritering. Till verktygen hör gruppering, konsekvensdiagram, trädidiagram, prioritetsmatriser, matrisdiagram, slutledningsscheman och scheman för arbetsförloppet. En del av modellerna är logiska, en del är kreativa. Verktygen används bl.a. när problemets omfattning är okänd eller när numerisk information inte står till förfogande. Grupperingstekniken och tekniken med konsekvensdiagram kan användas närmast för att analysera problemet. De övriga teknikerna kan användas för att göra upp en verksamhetsplan som leder till en lösning.

Scheman och diagram är grafiska illustrationstekniker som används allmänt för att visualisera funktionsprocesser. De mest kända och använda är flödesplanen och schemat för arbetsförloppet, som hör till de verktyg som nämns ovan. I schemat för arbetsförloppet presenteras de instanser som ansvarar för funktionerna samt funktionerna och deras olika faser. Med hjälp av schemat kan man få fram de svaga sidorna i det nuvarande verksamhetsättet, t.ex. oklart definierade ansvarsförbindelser eller orsakerna till långa tider för genomförandet. Genom flödesplans-tekniken framställs händelserna i kronologisk ordning, och den fungerar väl i situationer där det finns rikligt med beslutssituationer i anslutning till processerna.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna inför serviceutfästelser som ett led i sitt kvalitetssystem.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna använder personalboksut vid utvecklingen av personalresurserna och vid kvalitets-säkringen.

Läroanstalterna utnyttjar tekniker för kvalitetsledning enligt egna behov.

Läroanstalterna utökar anlitaandet av externa utvärderare (treparts-basis) vid bedömningen av inlärningsresultaten (slutexamensprov, slutarbeten och bedömning på basis av yrkesprov).

8

Kvalitetsbedömning

Med utvärdering avses en tolkningsanalys av om utbildningsorganisationen eller utbildningssystemet har uppnått de mål som uppställts för dem. Syftet är att stöda utveckling och förbättra förutsättningarna för inläring. Utvärderingen är till hjälp när de funktionella helheterna skisseras upp samt när beslut fattas om prioriteringarna i verksamheten och utvecklingen av den. Utgående från resultaten uppgörs ofta ett utvecklingsprogram, vars fullföljande följs och utvärderas. Utvärderingen bidrar till att allokera resurserna till sådant som är viktigt för verksamheten.

Lagen om yrkesutbildning (630/1998) förpliktar utbildningsanordnarna att utveckla egna metoder för självutvärdering och att utvärdera den utbildning de ger och dess effekter samt att delta i extern utvärdering av verksamheten. Utbildningsanordnarna och läroanstalterna beslutar tillsammans om föremålen för den lokala utvärderingen. Utvärderingen skall vara fortgående och gälla såväl effekterna, ekonomin som funktionsdugligheten. Utvärderingsinformation behövs dessutom om hur de principer som styr kvalitetsarbetet iakttas samt hur kvalitetssystemet fungerar och kan tas i bruk.

Det är nödvändigt att samla utvärderingsuppgifter från olika instanser, t.ex. arbetslivet, studerandena, övriga kunder och samarbetspartner. Vid utvärdering av yrkesutbildningen betonas olika intressentgruppers åsikter mera än förut. Betydelsen av uppföljningen av responsen från studerandena och arbetslivet samt av sysselsättningen framhävs också. I bilaga 1 till rekommendationen ges exempel på objekt inom yrkesutbildningens kvalitet och objekt för utvärdering av kvaliteten. Definitionen av objekten utgår från Utbildningsstyrelsens modell för utvärdering av utbildningens resultat (1999) och Kriterierna för Finlands kvalitetsutmärkelse.

Som ett led i självvärderingen kan läroanstalterna också utföra jämförande utvärderingar av varandra. Läroanstalterna kan dessutom säkra kvaliteten på sin verksamhet genom utomstående revisorer/utvärderare. Denna externa kvalitetsbedömning ses som en oundgänglig mekanism för kvalitetssäkringen.

Utvärderingen på lokal nivå stöds genom nationell utvärdering, som också delvis baserar sig på självvärdering. Den nationella utvärderingen syftar till att producera information som skall ligga till grund för en na-

tionell utveckling av utbildningen och för beslutsfattandet. Det nationella utvärderingssystemet består av utvärdering av inlärningsresultat, indikatorer och temautvärderingar. Utvärderingen utvecklas så att utbildningsanordnarna kan dra nytta av resultaten av den nationella utvärderingen och vice versa. Den lokala utvärderingen stöds bl.a. genom produktion av stödmaterial och utveckling av utvärderingsmetoder.

REKOMMENDATIONER

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna utvecklar tillsammans ett system för självvärdering och följer och utvärderar fortgående sin verksamhet samt utvecklar den på basis av de resultat som fåtts av verksamheten. Speciellt följs förändringar i inläringen (bl.a. med hjälp av självvärdering samt utvärdering av kurser och studieperioder), undervisningens kvalitet, studerandenas placering i arbetslivet samt arbetslivets respons på de utexaminerades kunskaper.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna samlar oavbrutet responsinformation om hur de principer som styr kvalitetsarbetet följs samt om hur kvalitetssystemen fungerar och kan tas i bruk.

Utbildningsanordnarna och läroanstalterna utvecklar sin utvärdering så att den nationella utvärderingsstrategin och dess metoder samt utvärderingsresultat utnyttjas.

Utbildningsanordnarna låter den egna verksamheten och verksamheten vid läroanstalterna genomgå revision/utvärdering av externa revisorer/utvärderare minst en gång vart tredje år. Dessutom utför läroanstalterna vid behov interna revisioner som ett led i kvalitetsutvecklingen.

BILAGA 1

Objekt inom yrkesutbildningens kvalitet och objekt för utvärdering av kvaliteten

Objekten inom yrkesutbildningens kvalitet och utvärderingsobjekten har strukturerats utgående från kriterierna för Finlands kvalitetsutmärkelse och Utbildningsstyrelsens modell för utvärdering av utbildningens resultat.

1 Ledarskap

När ledarskapet utvärderas är det viktigt att se hur personerna i chefsposition definierar, utvecklar och bevarar värderingarna och kundorienteringen och hur de motiverar de anställda. Kvaliteten på ledarskapet åskådliggörs av hur effektivt verksamheten har organiserats och leds på olika nivåer vid en läroanstalt och hur funktionerna främjar uppnåendet av målen. Ledningskulturen innefattar utvärdering av den egna verksamheten och utveckling av verksamheten på basis av resultaten. Ledarskapet omfattar ansvar för att verksamheten följer författningar och andra normer.

2 Strategisk planering

Utvärderingen av den strategiska planeringen inriktas på hur utbildningsanordnaren och läroanstalten har definierat sin mission och vision, sina värderingar, sitt främsta mål, principerna för kvalitetsarbetet och sin kvalitetspolicy samt sina viktigaste utvecklingsfunktioner och strategiska mål och hur snabbt de reagerar på förändringar i verksamhetsmiljön. Vid utvärderingen granskas också hur den strategiska riktningen har valts och hur verksamhets- och ekonomiplanerna görs upp och genomförs utgående från den. Dessutom begrundas om uppgifterna och värderingarna stämmer överens med den samhälleliga uppgiften. Kvaliteten på den strategiska planeringen framkommer också i hur den strategiska planerings- och beslutsprocessen leds samt i vilken mån organisationen handlar enligt den valda strategin och i vilken mån planen baserar sig på uppföljnings- och utvärderingsuppgifterna om verksamheten. Arbetslivets medverkan i den strategiska planeringen är också ett viktigt utvärderingsobjekt.

3 Kund- och marknadsorientering

Utvärderingen av kund- och marknadsorienteringen visar hur pass väl kunderna, deras behov och förändrade behov identifieras. Vid sidan av studerandena är olika organisationer i arbetslivet och andra köpare av utbildningstjänster viktiga kunder för utbildningsanordnarna och läroanstalterna. Dessutom utvärderas hur pass systematiskt kundrespons samlas in och hur resultaten i fråga om kundtillfredsställelsen har förändrats under de senaste åren. Det är dessutom nödvändigt att identi-

fiera vilka åtgärder som leder till att kundtillfredsställelsen förändras. Detta förutsätter fortgående och systematisk uppföljning av både interna och externa kunders tillfredsställelse.

4 Uppgifter och analysen av dem

Utvärderingen av uppgifterna och av kvaliteten på analyserna av dem inriktas bl.a. på hur uppgifterna väljs, skaffas, förädlas och tillgodogörs vid planeringen, utvecklingen och utvärderingen av verksamheten. Utvärderingen gäller också frågan om verksamheten och ledningen av den baserar sig på tidsenliga fakta. Information erhålls både av läroanstalten och från verksamhetsmiljön, i synnerhet arbetslivet. Dessutom utvärderas hurudant samarbete som bedrivs med arbetslivet och andra kunder samt intressentgrupperna vid anskaffningen av information, t.ex. med myndigheterna. Uppmärksamhet fästs också vid hur de anställda deltar i produktionen av information och hur de drar nytta av den i sitt arbete. Kvaliteten på informationsproduktionen påverkas också av valet och användningen av organisationens interna och externa referensuppgifter.

5 Personal

Utvärderingen av utvecklingen av personalresurserna hänför sig bl.a. till anskaffning av personal, motivering, utbildning och personalförvaltning. Dessutom bedöms hur pass väl personalutvecklingen reagerar på ändringar i organisationens mål och på framtida utvecklingsutsikter. Man kan också bedöma kvaliteten på personalresurserna genom att fästa uppmärksamhet vid hur de anställda motiveras, uppmuntras och belönas samt hur arbetsmiljön och arbetsklimatet främjar tillfredsställelsen, prestationsförmågan, inläringen och delaktigheten.

6 Processledning

Utvärderingen av processerna riktar sig till ledningen av kärn-, stöd-, leverantörs- och samarbetsprocesserna. Uppmärksamhet fästs bl.a. vid hur de funktionella processerna identifieras, planeras, analyseras, bokförs och rapporteras och hur pass smidig, ändamålsenlig och effektiv verksamheten är som helhet i förhållande till uppnådda resultat. Viktigt är också hur pass kundorienterat processerna utvecklas.

Kärnprocesserna i utbildningsanordnarnas verksamhet hänför sig till förutseende av utbildningsbehoven, strategisk planering och utvärdering av verksamhetens resultat. Inlärnings- och undervisningsprocesserna är kärnprocesser för läroanstalterna. Inlärningsprocesserna beskriver hur studerandena framskrider i inläringen och undervisningsprocesserna hur undervisningen har organiserats. Studerandena är de centrala aktörerna i inlärningsprocesserna och de bär också ansvar för sin inläring. Lärarna ansvarar på motsvarande sätt för undervisningsprocessen. Integrerad undervisning förutsätter samarbete mellan lärarna och läroanstalterna.

Allmänt taget tar kvaliteten på undervisningen och de pedagogiska arrangemangen sig uttryck bl.a. i hur effektivt utbildningstjänsterna har organiserats ur individens, utbildningssystemets och hela samhällets synvinkel. Genom att utvärdera de pedagogiska arrangemangen kan man också få en bild av hur läroanstalten främjar utvecklingen i arbetslivet, livslångt lärande, hållbar utveckling eller andra nationella mål eller europeiska mål för yrkesutbildningen.

Trots att processerna för undervisning och pedagogiska arrangemang kan gestaltas som en helhet, är det lättare att bemästra dem om de indelas i delprocesser. Processerna kan delas upp utgående från läroplanen, varvid t.ex. samarbete med arbetslivet, inläring i arbetet, valfrihet, tillgodoräknande och bedömning av de studerande kan vara delprocesser inom de pedagogiska arrangemangen.

Processbeskrivningar av samarbetet med arbetslivet och av inläring i arbetet bidrar till att identifiera hur lokala arbetslivsbehov beaktas vid planeringen av innehållet och ordnandet av undervisning. Arbetslivscentrering förutsätter att arbetslivsexperter deltar i utvärderingen av utbildningsanordnarnas och läroanstaltens verksamhet. Eftersom organisationerna i arbetslivet är inlärningsmiljöer under tiden för inläring i arbete och delar på ansvaret för undervisningen och handledningen av studerandena, bör utvärderingen också gälla frågan om hur pass väl verksamhetsmiljöerna i arbetslivet fungerar som inlärningsmiljöer.

Vid utvärdering av valfriheten framhävs bl.a. vilka möjligheter studerandena har träffa egna val och hur läroanstalten samarbetar med andra läroanstalter för att ordna valfria studier. Utvärdering av tillgodoräknandet gäller uppgörandet av individuella studieprogram och studerandenas möjligheter att undvika överlappande studier samt deras möjligheter att förkorta utbildningstiden. Bemötandet av specialstuderandenas behov, t.ex. genom individuella planer för hur utbildningen skall ordnas, är också ett led i högklassiga undervisningsarrangemang. Genom att utvärdera bedömningen av de studerande kan man få information bl.a. om hur systemet för bedömning av de studerande fungerar, om hur pass rättvis bedömningen är, om studerandena är motiverade och om hur studerandenas färdigheter att bedöma sig själva och deras inlärningsfärdigheter utvecklas som ett led i yrkesskickligheten och färdigheten för livslångt lärande.

Stödprocesserna stöder kärnprocesserna och skapar förutsättningar för dem (t.ex. elevvårdstjänster, administrativa tjänster och transporttjänster). Stödprocesserna planeras ofta så att de skall gagna utvecklingen av organisationens alla produkter och tjänster samt förmedlingen av dem till kunderna. I samband med stödprocesserna är det viktigt att granska de interna kundernas behov.

Leverantörs- och samarbetsprocesserna hänför sig till de produkter och tjänster som läroanstalten skaffar och de har karaktären av stöd-

processer (t.ex. samarbete med arbetslivet, mat- och städtjänster och gemensamma antagningstjänster). Utvärdering av ledningen av samarbetsprocesserna gäller hur samarbetet med arbetslivet och studerandenas familjer samt olika intressentgrupper och sakkunniga har organiserats och utnyttjas inom läroanstalternas verksamhet och utvecklingen av den. Man kan utvärdera t.ex. hur arbetslivet deltar i läroanstaltens verksamhet och anordnandet av undervisningen samt i utvärderingen av verksamheten. Man kan också utvärdera hur läroanstalterna samarbetar med andra läroanstalter för att ordna undervisningen och utveckla verksamheten. Samarbetsprocesserna kan också granskas ur internationell samarbetssynvinkel och ur synvinkeln för andra mål som beskriver internationaliseringen (t.ex. rörlighet). Vid ledningen av leverantörs- och samarbetsprocesserna är det viktigt att informationsgången och responsmekanismerna fungerar mellan organisationen och dess samarbetspartner.

7 Verksamhetens resultat

Inom yrkesutbildningen framgår resultatens kvalitet av de utbildningstjänster som produceras eller av andra resultat (t.ex. utbildningsprogram) och av de verkningar som själva verksamheten medför (t.ex. inlärningsresultat). Resultaten kan bedömas ur kundernas och de anställdas samt samarbetspartnerns synvinkel. Utvärderingen av verksamhetens resultat hänför sig till ekonomin, funktionsdugligheten och effekterna och de förändringar dessa undergått. Resultaten granskas dessutom i fråga om hurudana nyckeltalen (t.ex. läroanstaltens beläggning) är jämfört med de viktigaste konkurrenterna och den nationella nivån.

Anordnar-/läroanstaltsspecifika resultat

De anordnar- och läroanstaltsspecifika resultaten bör omtala hur de strategiska målen har nåtts samt hänföra sig till de viktigaste tjänsterna och produkterna. De viktigaste resultaten gäller motsvarigheten i fråga om efterfrågan och utbud, studerandenas inläring och placering efter utbildningen samt kvaliteten på undervisningen. I resultaten granskas förutom kvaliteten på inlärningsresultaten också kvaliteten på kärn-, stöd-, leverantörs- och samarbetsprocesserna samt på de tjänster som producerats. Viktiga nyckeltal gäller t.ex. antalet sökande i första hand, antalet studerande som inlett eller avbrutit studierna, antalet studerande som avlagt examen, utbildningens längd samt nyckeltal som beskriver placering i arbete och fortsatta studier.

Med hjälp av utvärdering av inlärningsresultaten kan man visa hur studerandena har uppnått målen i läroplanerna och hur de efter utbildningen behärskar de kunskaper och färdigheter som krävs i arbetslivet och fortsatta studier. Ett bevis på yrkesskicklighet är att den teori som ligger till grund för arbetet behärskas. Kunskapsmål för yrkeskompetensen gäller kännedom om det material som är föremål för arbetet, verk-

tygen, arbetsprocesserna, arbetsetik, arbetarskydd och insikt om arbetets betydelse för samhället. Man kan också bedöma kvaliteten på inlärningsresultaten genom att uppmärksamma de studier som är gemensamma för alla i fråga om yrkeskompetensen och de allmänna kvalifikationerna. Av de studier som är gemensamma för alla bedöms modersmålet, det andra inhemska språket, främmande språk, matematik och naturvetenskaper på nationell nivå. Bland de allmänna kvalifikationerna framhävs bl.a. mål som hänför sig till lärfärdigheter, problemlösningsförmåga, förmåga att fatta beslut, förmåga att arbeta i grupp och team, interaktiva färdigheter, kommunikationsfärdigheter och värdekunskap.

Kundtillfredsställelse

Resultat som gäller kundtillfredsställelsen beskriver kundernas respons på de tjänster de tagit emot. Utveckling av verksamheten utgående från kundresponsen förutsätter att respons från kunderna, t.ex. respons från studerandena och arbetslivet, systematiskt samlas in samt att förändringar i responsen följs. I utvärderingarna granskas kundtrogenheten, nya och förlorade kunder, kundernas syn på kvaliteten och de erkännanden och belöningar som läroanstalten fått. Uppmärksamhet fästs också vid sammanställningen av respons från studerandena och arbetslivet och utnyttjandet av responsen, externa och interna kunder icke att förglömma.

Resultat som gäller samarbetspartner och leverantörer

Resultat som gäller samarbetspartnerna och leverantörerna hänför sig till samarbetsrelationerna mellan läroanstalterna och arbetslivet samt olika intressentgrupper. Det är viktigt att producera information om vilket mervärde som har erhållits av samarbetsförhållandena, t.ex. av nätverks-samarbete eller gemensamma projekt. Uppmärksamhet kan fästas bl.a. vid samarbetspartnernas tillfredsställelse samt kostnaderna för samarbetsrelationerna och inbesparade kostnader. Vid utvärderingen av resultat som gäller samarbetspartnerna och leverantörerna är det viktigt att granska hur samarbetet främjar studerandenas inläring och placering i arbetslivet samt utvecklingen av lärarnas yrkesskicklighet.

Resultat som gäller de anställda

Resultat som gäller de anställda hänför sig till de anställdas tillfredsställelse och missnöje, kunnande, verksamhetens effektivitet, behärskningen av arbetssätten och arbetsuppgifterna, resultat i enlighet med målen och utvecklingen av arbetet. Utvärderingen gäller bl.a. kompetens, utbildning och omsättning bland personalen. Dessutom gäller den lönesystemen och sporrande system, chefernas attityder och de anställdas ställning inom organisationen. Det är primärt att följa och bedöma hur personalen genom sin verksamhet främjar läroanstaltens kärnfunktion, undervisning.

Det är också nödvändigt att granska förändringar i personalstrukturen och i personalens uppgifter.

Resultat som beskriver ekonomin och marknadspositionen

Dessa resultat omtalar bl.a. vilka ekonomiska resurser utbildningsanordnarna och läroanstalterna har att erhålla önskade resultat. Yrkesutbildningen är ekonomisk när resurserna har allokerats så att de är optimala och ändamålsenliga med tanke på målen för utbildningen och de resultat som uppnåtts.

Utbildningsanordnare och läroanstalter som handlar ekonomiskt säkerställer de resurser som behövs för verksamheten och riktar dem enligt prioriteringarna i målen och verksamheten. Allokering och effektiv användning av resurserna förutsätter ett tillförlitligt, tillräckligt noggrant och tidsenligt system för uppföljning av verksamheten och ekonomin. Ekonomin och kostnadseffektiviteten kan följas endast om de insatser som gjorts (personalmässiga, materiella och finansiella) och antalet producerade utbildnings- och stödtjänster (prestationer) kan mätas. Som mätare används i denna granskning olika siffror för kostnaderna per enhet eller andra nyckeltal, vilka baserar sig på förhållandet mellan insatserna och avkastningen. Utbildningsanordnare och läroanstalter som handlar ekonomiskt förutser och följer hur förändringar i verksamheten påverkar kostnadsnivån och kostnadsstrukturen. Utbildningsanordnarna och läroanstalterna kan också bedöma sin verksamhet i förhållande till nationella uppföljningsuppgifter eller andra referensgrupper. Resultat som gäller ekonomin och marknadspositionen är i dag tidsenligare än förut därför att utbildningsanordnarna också kan sköta medelsanskaffningen t.ex. med hjälp av avgiftsbelagd service.

Både materiella och immateriella resurser inverkar på de ekonomiska resultaten. Läroanstalternas lokaler, utrustning, redskap, tidsenliga läromedel, övrigt tidsenligt material samt materialets ändamålsenlighet och tillräcklighet och även personalen inverkar på hur läroplanen genomförs och vilka undervisningsmetoder som kan användas. Det är speciellt motiverat att utbildningsanordnarna och läroanstalterna samarbetar med arbetslivet i sådana fall då anskaffningarna av utrustning eller maskiner kräver stora investeringar. Samarbetet med arbetslivet är viktigt också därför att de lokaler och anordningar som används i undervisningen bör motsvara aktuella lokaler och anordningar som används i arbetslivet.

8 Verknningar för samhället

Med verknningar för samhället avses det mervärde som organisationens verksamhet eller dess produkter och tjänster medför för samhället, människornas välfärd och välbefinnande, miljön och naturtillgångarna. Inom yrkesutbildningen framhävs verksamhetens verknningar i fråga om arbetslivet. Uppmärksamhet fästs också vid förebyggandet av miljö-

olägenheter och slöseri med naturtillgångar och därmed främjande av en hållbar utveckling av miljön. Det hör också till yrkesläroanstalternas uppgift att ta ansvar för studerandenas välbefinnande och att fostra studerandena till samhällsdugliga medborgare. Att handla enligt etiska värderingar och normer utgör en del av verkningarna för samhället. Utvärderingen av verkningarna kan också gälla frågan om hur aktivt läroanstalternas personal deltar i antingen expert- eller förtroendeuppdrag i samhället eller i frivilligt arbete.

BILAGA 2

Kvalitetsbegrepp inom utbildningsförvaltningen

I denna bilaga definieras de viktigaste kvalitetsbegreppen. Deras karaktäristika beskrivs med hänsyn till yrkesutbildningen. Texten fokuseras i första hand på de begrepp som används i rekommendationen. Begrepps-samlingen har huvudsakligen sammanställts utgående från ordlistan i standarden SFS-EN ISO 8402 (Kvalitetsledning och kvalitetssäkring), som utgetts av Finlands Standardiseringsförbund. I definitionerna och beskrivningarna har dessutom använts annan litteratur om kvalitet. De termer som definierats enligt ISO-standarderna har försetts med *.

Ackreditering

är en funktion, fenomen vilken det ackriterande organet konstaterar, att organisationen eller personen är kompetent för en viss verksamhet. Inom utbildningssektorn kan ackrediteringen gälla t.ex. utbildningsanordnarnas förutsättningar att tillhandahålla en utbildning eller ackreditering av lärarnas kompetens.

Anvisningar för förfarandena/verksamheten

är en dokumenterad beskrivning av hur funktionerna skall utföras. Funktionsbeskrivningen anger bl.a. vad som skall göras, av vem, när, var och hur. Exempel på anvisningar för förfarandena/verksamheten vid yrkesläroanstalter är anvisningar för bedömning av de studerande, urvals-anvisningar och anvisningarna för anordnandet av inläring i arbete.

Att visa kompetens

är en process som visar om en person förmår uppfylla specificerade krav. Kompetensen kan visas t.ex. genom ackreditering.*

Benchmarking

innebär att man lär sig genom att konkret jämföra verksamheten i den egna enheten eller organisationen med verksamheten vid andra enheter eller organisationer.

Certifiering

innebär att man medelst ett märke eller ett intyg (certifikat) anger att produkten eller tjänsten stämmer överens med kvalitetsstandarder som uppställts på förhand. Märket eller certifikatet gäller för en viss tid. Certifiering hänför sig till kvalitetssäkringsstandarderna ISO 9000.

Extern revision

avser systematisk och opartisk tolkning genom vilken en utomstående part reder ut om organisationens verksamhet stämmer överens med målen samt om den är effektiv och ändamålsenlig med tanke på ändamålet. Kvalitetsrevision är en utvärderingsmetod.

Extern utvärdering

avser en uttolkande och värderande analys av organisationens tillstånd vilken utförs av utomstående parter.

Förfarande/tillvägagångssätt

*är ett definierat sätt att utföra en funktion.** I kvalitetsledning är det viktigt att man har kommit överens om förfarandena/tillvägagångssätten samt att de har dokumenterats så att alla känner till dem och iakttar dem i praktiken.

Kund

*är mottagaren av en organisations produkter eller tjänster.** Inom yrkesutbildningen ses kunden som en aktiv aktör, inte bara som mottagaren av tjänster. De viktigaste kunderna för en utbildningsorganisation är dels de som anlitar utbildningstjänsterna (studerandena och organisationer i arbetslivet) samt dels andra som beställer och betalar för utbildningen.

Kundorientering

innebär att kundernas behov förutses och att verksamheten fortlöpande utvecklas i förhållande till kundernas behov och förväntningar samt den respons och de utvecklingsförslag de ger. Vid utvecklingen av funktionerna uppmärksammas både de externa kunderna och de interna kunderna.

Kvalitet

*är en helhet som bildas av en nyttighets egenskaper och som utgör grunden för nyttighetens förmåga att uppfylla de krav som ställs på den.** Inom yrkesutbildningen kan nyttigheten vara en tjänst eller en produkt. Med utbildningens kvalitet avses i första hand utbildningens förmåga att uppfylla de mål som uppställts för utbildningen och bemöta kundernas behov.

Kvalitetsarbete

innehåller all den verksamhet genom vilken kvaliteten på organisationens funktioner utvecklas och säkerställs.

Kvalitetsbedömning

avser hur utvärderingsobjekten motsvarar uppställda kvalitetskrav. Inom yrkesutbildningen kan kvalitetsbedömningen gälla t.ex. undervisningens kvalitet, motsvarigheten i fråga om efterfrågan och utbud samt samarbetet med arbetslivet.

Kvalitetshandbok

*är ett dokument som presenterar organisationens kvalitetspolicy och beskriver kvalitetssystemet.** Kvalitetshandboken är kvalitetssystemet i dokumenterad form och den kan bestå av flera handlingar. Kvalitetshandboken är praktiskt inriktad och den syftar till att underlätta det dagliga arbetet vid läroanstalten. Inom systemet ISO 9000 är handboken ett viktigt redskap för att utveckla verksamheten.

Kvalitetskrav

*är kvantitativa eller kvalitativa krav som såsom grund för fastställandet av kvaliteten ställts enligt valda kriterier för en nytthet och på basis av vilka nyttheterna kan tillhandahållas och granskas.** Inom yrkesutbildningen kan nyttigheten vara en produkt eller en tjänst, varvid det

är fråga om t.ex. kvalitetskrav som gäller utbildningen, undervisningen, personalen och lokalerna, anordningarna och redskapen.

Kvalitetskriterium

är utgångspunkten för den utvärderande slutsatsen om kvaliteten. Inom yrkesutbildningen kan t.ex. frågan om hur studerandena får arbete användas som ett kvalitetskriterium.

Kvalitetsledning

är en del av ledningsverksamheten där man slår fast kvalitetspolicyn och kvalitetsmålen samt fastställer ansvarsområden i anslutning till kvaliteten och genomför dem med hjälp av kvalitetsplanering, kvalitetsstyrning, kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling.*

Kvalitetsplanering

avser verksamhet där man ställer upp de mål som härletts ur kvalitetspolicyn, fastställer målsättningar och krav som gäller tillämpningen av olika delar av kvalitetssystemet eller slår fast enskilda kvalitetskrav.

Kvalitetspolicy

är organisationens allmänna sätt att förhålla sig till kvalitet enligt beslut av högsta ledningen.*

Kvalitetsrevision, revision

*är systematisk och oberoende granskning genom vilken man fastställer om kvalitetsfunktionerna och resultaten av dem överensstämmer med planerna, om planerna genomförs effektivt och om de är ändamålsenliga med tanke på målen.** Revisionen kan vara antingen intern eller extern eller också kan två organisationer kvalitetsrevidera varandra, vilket benämns ömsesidig revision.

Kvalitetsrevisor

är en person som konstaterats vara kompetent att utföra kvalitetsrevisioner.*

Kvalitetsstrategi

beskriver hur missionen, visionerna, värderingarna och organisationens mål omvandlas till praxis och hur de mål som uppställts för kvalitetsutvecklingen, uppnås.

Kvalitetsstämpel

ges av en utomstående instans och är ett tidsbestämt certifikat för att kvaliteten på organisationens verksamhet uppfyller vissa kriterier som uppställts på förhand. Kvalitetsstämpeln kan vara kopplad till ackreditering.

Kvalitetssystem

*är ett system som bildas av de organisationsstrukturer, förfaranden, processer och resurser som behövs inom kvalitetsledningen.** Ett kvalitetssystem är specifikt för en viss organisation och det består av de spelregler som man systematiskt vill följa i organisationens verksamhet. Det kan dokumenteras i form av en kvalitetshandbok, men viktigare än formen är framför allt att systemet är praktiskt och sporrar till systematisk verksamhet.

Kvalitetssäkring

*består av den grupp planerade och systematiska funktioner inom kvalitetssystemet som ger en tillräcklig tillit till att servicen eller produkten fyller kvalitetskraven och vars funktionsduglighet kan påvisas vid behov.** Fristående examina är ett exempel på kvalitetssäkring inom yrkesutbildningen.

Kvalitetsutmärkelse

ges av en utomstående instans som belöning för att kvaliteten på organisationens verksamhet uppfyller de kvalitetskrav som uppställts på förhand och för att den överstiger den kvalitet andra organisationer som deltagit i tävlingen om kvalitetsutmärkelsen, uppvisat. Kvalitetsutmärkelsen kan vara materiell eller symbolisk.

Kvalitetsutveckling

är en verksamhet som syftar till att effektivera funktionerna och processerna så att både den egna nyttan och nyttan för kunderna blir större.

Kvalitetsverktyg

är en allmän benämning på alla metoder och tekniker för kvalitetsledning genom vilka kvaliteten på organisationens verksamhet utvecklas. Som exempel kan nämnas kriterier för kvalitetsutmärkelse, ackreditering, benchmarking och Balanced Scorecard.

Kärnprocess

avser en serie åtgärder och användningen av de resurser och metoder som hänför sig till dem och med vilkas hjälp de önskade produkterna och tjänsterna tillhandahålls kunderna. Kärnprocessen inleds med kundernas behov och avslutas med de tjänster eller produkter som levereras till kunderna. Inom yrkesutbildningen hänför sig kärnprocesserna till inläringen och undervisningen.

Köpare

*köparen är kund inom avtalsbaserad affärsverksamhet.** Inom utbildningssektorn kan de som gör inköpet (köpare), vara andra personer än de som använder tjänsterna, t.ex. samhället, arbetskraftsförvaltningen och företag.

Leverantörs- och samarbetsprocess

är en funktionskedja som beskriver de tjänster och produkter som leverantörerna och samarbetspartnerna tillhandahåller en organisation. Som exempel på yrkesläroanstaltens leverantörs- och samarbetsprocesser kan nämnas tjänster i anslutning till fastighetsservice, hälsovård och gemensam antagning.

Lärande organisation

innebär fortgående utveckling och anpassning av verksamhetsättet. En lärande organisation kännetecknas av t.ex. fortgående inläring, delaktig verksamhetskultur, fortgående utvärdering av verksamheten samt personalens och ledningens engagemang.

Metoder för kvalitetsledning

syftar på de metoder som kan användas för kvalitetsledning och kvalitetsutveckling. Som exempel kan nämnas benchmarking, serviceutfästelser, personalbokslut, Balanced Scorecard och SWOT (fyrfältsanalys).

Mission

beskriver varför organisationen finns. I missionen kan organisationens grundläggande uppgift anges. Inom yrkesutbildningen kan den vara t.ex. att för behoven i arbetslivet utbilda sådana yrkesutbildade personer som arbetslivet behöver.

Personalbokslut

är en årlig berättelse som består av uppföljningsuppgifter om personalresurserna och som görs upp som grund för utvecklingen av personalresurserna.

Process

avser en serie funktioner i anslutning till bestämda resurser och som omvandlar gjorda insatser till utfall. Inom läroanstalter kan det vara fråga om planerings-, genomförande- och utvärderingsprocesser. Processerna kan ytterligare indelas i kärnprocesser, stödprocesser samt samarbets- och leverantörprocesser beroende på deras funktion.*

Processbeskrivning

är en grafisk eller verbal framställning, som anger olika skeden i verksamheten som en kronologisk funktionskedja. I beskrivningen är det viktigt att beakta alla de aktörer och kunder vilkas verksamhet, förväntningar och behov påverkar processen.

Processorientering

som verksamhetssätt avser kvalitetsutveckling med hjälp av processanalyser. Inlärnings- och undervisningsprocesserna är centrala processer för läroanstalterna. Processorientering förutsätter att kunderna beaktas.

Processägare

är den person som tilldelats totalansvaret för utvecklingen av verksamheten eller processen. Han eller hon bistås oftast av ett team, vars medlemmar tillsammans med processägaren är ansvariga för de uppgifter som ålagts teamet.

Produkt

är resultatet av funktionerna eller processerna. Utbildningsprogrammet är ett exempel på en yrkesläroanstalts produkt.*

Serviceutfästelse

är ett kvalitetslöfte som serviceproducenten ger kunderna. Utfästelsen utformas vanligen i form av en servicerapport. Tack vare serviceutfästelserna får kunderna på förhand veta hurdana tjänster de kan förutsätta och kräva av serviceproducenten. Inom utbildningen kan man också använda studieutfästelser i stil med serviceutfästelserna. I studieutfästelserna anges också studerandens förpliktelser.

Självvärdering

är en uttolkande analys som organisationen och de personer som arbetar där, utför av sin verksamhet. Utbildningens resultat bedöms enligt dimensionerna funktionsduglighet, effekter och ekonomi. Som grund för utvärderingen fungerar de mål som uppställts för verksamheten.

Standard

är ett för upprepad användning avsett och av ett erkänt organ godkänt normativt dokument med allmänt godkända regler, anvisningar, eller utmärkande drag för funktioner eller deras resultat. Inom yrkesutbildningen kan t.ex. de riksomfattande grunderna för läroplanerna ses som ett slags standarder.

Standardsystemet ISO 9000

består av en standardserie i flera delar som anger de krav som ställs på kvalitetssystem. Syftet är att hjälpa organisationerna att producera sådan kvalitet som kunderna förutsätter.

Strategi (se kvalitetsstrategi)

uppställer riktlinjer och gränser för organisationens verksamhet. På basis av strategin gör varje organisation upp sin verksamhetsplan och beslutar om de konkreta metoderna för genomförandet.

Stödprocess

verksamhetskedja eller förfarande som stöder ett smidigt genomförande av organisationens kärnprocesser. Stödprocessen betjänar i första hand interna kunder. Elevvårdstjänster, kanslitjänster och bibliotekstjänster är exempel på stödprocesserna vid en läroanstalt.

Team

är en grupp människor som svarar för en bestämd helhet i arbetet, eftersträvar gemensamma värdemål och mål, arbetar självständigt enligt gemensamt överenskomna principer och under solidariskt ansvar. I sitt arbete drar teamet nytta av medlemmarnas olikhet.

Tjänst

är en produkt som uppkommer som ett resultat av en funktion mellan leverantören och kunden och av leverantörens interna funktioner och som syftar till att tillfredsställa kundens behov.* Inom yrkesutbildningen kan tjänsterna vara t.ex. utbildningstjänster, sakkunnigtjänster och försäljningstjänster.

Total kvalitetsledning

är ledningsverksamhet som anser kvaliteten vara central. Total kvalitetsledning (TQM) baseras på att organisationens alla medlemmar medverkar i processen och vars långsiktiga framgång som dels är baserad på nöjda kunder och dels på att alla medlemmar inom organisationen och att hela samhället har nytta av detta.* Inom yrkesutbildningen kan detta ses bl.a. i form av smidiga processer, i personalens deltagande i verksamheten och i aktiv personalutveckling.

Utvärdering

innebär en uttolkande och värderande analys av det objekt eller den verksamhet som granskas.

Utvärdering av utbildningens resultat

är en uttolkande och värderande analys av hur målen för utbildningen har uppnåtts. Resultatet utvärderas enligt dimensionerna funktionsduglighet, effekter och ekonomi.

Verksamhetsmiljö

syftar på alla de omständigheter som påverkar organisationens verksamhet. En analys av dessa omständigheter skall gälla som utgångspunkt när organisationens verksamhet utvecklas. Till yrkesläroanstalterna verksamhetsmiljö hör t.ex. utbildnings- och samhällspolitiken, arbetslivet och interna faktorer vid läroanstalten.

Verksamhetsplan

är ett dokument som sammanställts för att genomföra organisationens strategi och förbättra organisationens kvalitet. Verksamhetsplanen innefattar resultatmålen för verksamheten, tillvägagångssätt samt deras tidsmässiga inpassning och resurserna för dem.

Vision

innebär att man beskriver organisationen sådan som man önskar se den i framtiden. För en yrkesläroanstalt kan visionen vara t.ex. att den inom en bestämd tid utvecklas till samma nivå som de bästa läroanstalterna på området.

Värderingar

uttrycker vad som är viktigt i organisationens verksamhet och vad verksamheten baserar sig på. Arbetslivs- eller studerandecentrering är exempel på värderingar inom yrkesutbildningen.

BILAGA 3

Litteratur som rekommenderas

- Det nationella utvärderingssystemet gällande inlärningsresultat. Utvärdering 5/1998. Utbildningsstyrelsen. Helsingfors. ISBN 952-13-0263-1.
- Einola-Pekkinen, Virpi (toim.) 1995: Laatu koulutusorganisaatioissa. Uusmaalaisia koulutushankkeita. Uudenmaan lääninhallitus. Helsinki. ISBN 951-53-0252-8, ISSN 0780-1254.
- Henkilöstötilinpäätös. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-039-1.
- Hur utvärdera utbildning? Modell för utvärdering av utbildningens resultat. Utvärdering 6/1999. Utbildningsstyrelsen. Helsingfors. ISBN 952-13-0510-X.
- Kvalitetsledning för social- och hälsovården på 2000-talet. Riksomfattande rekommendation. 1999. Social- och hälsovårdsministeriet, STAKES & Finlands Kommunförbund. Helsingfors. ISBN 951-33-0173-7.
- Kvalitetsstrategi för den offentliga servicen. 1998. Finlands Kommunförbund & finansministeriet. Helsingfors. ISBN 951-755-140-1.
- Laadunhallinta kuntien ylläpitämissä ja hankkimissa terveystalveissa. 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.

Publikationer inom standardserien ISO:

- ISO 8402 (Kvalitetsledning och kvalitetssäkring. Terminologi. 1994.)
ISO 9001-1 (Kvalitetssystemstandarder. Del 1: Allmänna riktlinjer för val och användning. 1994.)
ISO 9004-1 (Kvalitetsledning och kvalitetssystemelement. Del 1. Allmänna riktlinjer. 1994.)
ISO 9004-2. (Kvalitetsledning och kvalitetssystemelement. Del 2: Allmänna riktlinjer för tjänster. 1991.)
ISO 10011-1 (Riktlinjer för revision av kvalitetssystem. Del 1: Revision. 1990.)
ISO 10011-2 (Riktlinjer för revision av kvalitetssystem. Del 2: Kvalifikationskrav för kvalitetssystemrevisorer. 1991.)
ISO 10011-3 (Riktlinjer för revision av kvalitetssystem. Del 3: Administrering av revisionsprogram. 1991.)

- 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 laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15/1997. Helsinki. ISBN 951-739-274-5, ISSN 1236- 2352.
- Suomen laaturpalkinnon 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. Laaturpalkinto julkisella sektorilla. 1999. Kauppa- ja teollisuusministeriö, valtiovarainministeriö, Laatu-keskus & Suomen Kuntaliitto. Helsinki.