



AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAATUPALKINTOKILPAILU 2017

Kilpailun teemana oli tiedolla johtaminen.

Palkitut (aakkosjärjestyksessä):

Hengitysliitto ry, Ammattiopisto Luovi, palauteraportti s. 2-9

Itä-Savon koulutuskuntayhtymä, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto, palauteraportti s. 10-17

Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä, Ylä-Savon ammattiopisto, palauteraportti s. 18-24

Hengityslitto ry / Ammattiopisto Luovi

Yleistä

Ammattiopisto Luovi on Hengityslitto ry:n omistama opiskelija- ja henkilöstömäärältään Suomen suurin ammatillinen erityisoppilaitos, jolla on toimintaa 23 paikkakunnalla, 7 yksikössä ja 16 toimipisteessä eri puolella Suomea. Luovin hallinto on suurimmaksi osaksi Oulussa. Opiskelijamäärä on ammatillisessa peruskoulutuksessa 1498. Vuonna 2016 ammatillisessa lisäkoulutuksessa toteutui 27 765 opiskelijatyöpäivää ja oppisopimuskoulutuksena opiskeli 13 opiskelijaa ammatillisessa peruskoulutuksessa ja 80 opiskelijaa ammatillisessa lisäkoulutuksessa. Lisäksi Luovi järjestää ammatillista erityisopetusta, erityisopetuksen yhteydessä annettavaa valmentavaa koulutusta ja ammatillisen erityisopetuksen asiantuntijapalveluja. Henkilökuntaa oli vuoden 2016 lopussa 729, joista aktiivisessa työsuhteessa oli 688.

Ammattiopisto Luovi on kehittänyt laadunhallintaa aktiivisesti jo monien vuosien ajan ja oli yksi ensimmäisistä systemaattisen laadunhallinnan aloittaneista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä. Luovi – laatu tarkoittaa toiminnan erinomaista laatua kaikessa toiminnassa ja jokaisen luovilaisen työssä. Viime vuosina Ammattiopisto Luovin laadunhallinnan yhtenä keskeisenä painopisteenä on ollut tiedolla johtamisen ja tiedonhallinnan kehittäminen. Kokonaisarkkitehtuuria ja sitä tukevia järjestelmiä on kehitetty. Kehittämistyön tuloksia on jaettu ja kehittämistä on tehty yhdessä mm. ammatillisten erityisoppilaitosten verkostossa. Ammattiopisto Luovi on osallistunut aktiivisesti myös kansalliseen laadunhallinnan kehittämistyöhön ja tuonut siiten erityisopetuksen näkökulmaa.

Tiedolla johtaminen nähdään Luovissa paitsi numeerisen ja laadullisen tiedon tuottamisena kaikilla tasoilla tapahtuvaan päätöksentekoon, myös vuorovaikutuksessa tapahtuvana prosessina.

Ammattiopisto Luovi on panostanut viestinnän asiakaslähtöisyyteen, selkeyteen ja graafiseen ilmeeseen, mitä osaltaan tukee tiedolla johtamista. Satamaan dokumentoituu toimintajärjestelmä asiayhteyksiinsä ja osa Uudistamalla eteenpäin/Luovi-laatu ja Toiminnan tulokset -osioihin.

Tavoitteet

Ammattiopisto Luovin toiminta perustuu tietoon ja tiedolla johtamiseen osallistuvat organisaation toimijat kattavasti, samoin kuin myös työelämä ja asiakkaat. Johtamiskulttuurille on määriteltä tavoitteet ja johtaminen etenee suunnitellun vuosirytmien mukaan. Johto ja henkilöstö tunnustavat toiminnan perustuvan tietoon ja tiedon jakamisen kulttuuri välittyä toiminnasta. Henkilöstölle on paljon tietoa tarjolla ja se on helposti saatavilla, tieto ohjaa jokaisen omaa työtä.

Luovin laadunhallinta on systemaattista ja avointa. Seurantamittaristo on kattava ja tavoitteet on asetettu selkeästi.

Tiedolla johtaminen on Ammattiopisto Luovissa tunnustettu tukiprosessiksi ja sen omistajuus on määriteltä. Tiedonhallinnan ohjausryhmä koordinoi tiedolla johtamisen kehittämistä ja kehittämiseen osallistuu henkilöstö. Tiedolla johtamisen mittaamisen menetelmiä voisi edelleen kehittää ja tiedolla johtamisen tietojärjestelmien kehittämistarpeet on Luovissa tunnustettu ja kehittämistyö käynnistetty.

Ammattiopisto Luovi hallitsee toimipaikkojen välisiä etäisyyksiä yhtenäisellä toimintakulttuurilla ja säännöllisillä yhteydenpitotavoilla. Luovista on muodostunut yhtenäinen valtakunnallisesti toimiva oppilaitos. Yhteiset tavoitteet johdetaan strategiasta ja muotoillaan vuorovaikutteisessa sparraavassa toiminnanohjauksessa jokaisen henkilökohtaisiksi tavoitteiksi.

Toimintamallit ja niiden toteuttaminen

Ammattiopisto Luovissa on käynnistetty palautteiden perusteella ketterä strategiaprosessi, joka mahdollistaa strategiaan johtavien tavoitteiden kehittymisen toimintaympäristön kehittyessä. Strategiaprosessiin on yhdistetty Luovin vuosikellon mukaisesti johtamisjärjestelmän kokouskäytäntöihin ja samassa yhteydessä vahvassa vuorovaikutuksessa strategia muuttuu käytännön toimenpiteiksi ja tarvittaessa strategista suuntaa myös samalla tarkistetaan. Vuorovaikutuksella varmistetaan yhteisen ymmärryksen muodostuminen tavoitteista ja toimenpiteistä. Samalla tietoa myös kerätään, korostaen arjen vuorovaikutuksen merkitystä organisaation keskeisenä toimintaperiaatteena. Toimintamallilla korvataan aiemmin käytössä olleet kehityskeskustelu-, toimintasuunnitelma- ja osaamistarvekartoitus-lomakkeet. Mallia kutsutaan sparraavaksi toiminnanohjaukseksi.

Ammattiopisto Luovi on varmistanut tiedon keruun tunnistamalla tiedon lähteet ja varmistamalla tiedon tuottamisen ja raportoinnin tehtäväkuvauksilla. Tieto on avoimesti organisaation jäsenien saatavilla ja se tunnistetaan tekemisen perustaksi ja tiedolla johtamisen mahdollisuudet kehittämisessä tunnistetaan. Tietojärjestelmien kehittäminen tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen työkaluina on Luovissa tunnistettu kehittämiskohteeksi.

Ammattiopisto Luovin vahvuutena on yksilöllisiin opintopolkuihin liittyvä osaaminen, joiden onnistunut ohjaus perustuu tietoon, osaamiseen ja toimiviin työkaluihin. Luovissa asiakas on toiminnan ja tiedolla johtamisen keskiössä.

Arviointi ja parantaminen

Tiedolla johtamista seurataan ja arvioidaan osana Ammattiopisto Luovin arviointi- ja palautejärjestelmää sekä tulos-, seuranta- ja vertailutietoja. Johtamisen vuosikellon rytmiin syntyviä raportteja ja palautteita arvioidaan säännöllisesti. Arviointi johtaa vastuutettuihin ja aikataulutettuihin kehittämistoimiin.

Palautetta hankitaan henkilöstöltä joka kolmas vuosi toteutettavalla laajalla henkilöstökyselyllä ja välivuosina Luovin ilmapuntari – kyselyllä ja muilla kohdennetuilla kyselyillä, keskusteluissa esim. sparrauskeskustelut ja Luotsi-keskustelut, yksikköjen kokouksissa sekä toteuttamalla erilaisia arviointeja.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu varmistetaan työpaikkakohtaisilla kattavilla analyyseilla. Kumppanuuksia hallitaan systemaattisesti Luovin kumppanuudet –ohjelmalla.

Opiskelijat osallistuvat kehittämiseen palautejärjestelmien ja mm. opiskelijakunnan edustajien osallistumisen kautta.

ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN

1. JOHTAJUUS

Vahvuudet

- Johtamisen kehittäminen kiinnittyy Luovin arvoihin. Johtaminen on määritelty selkeästi vuoden aikana eteneväksi prosessiksi. Yhtenäiselle johtamiskulttuurille on määritelty johtamisen ankkurit ja johtamisen vuosikello ohjaa toimintaa.
- Ammattiopisto Luovissa johtajuus tukee yhteistä toimintakulttuuria ja se perustuu avoimeen vuorovaikutukseen mittaritiedon ohella.

- Kehitteillä on ”sparraava toiminnanohjausmalli” aiemmin käytössä olleen strategian toimintaan viemiseen perustuvan mallin tilalle.
- Johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti ja aktiivisesti organisaationsa ja sen johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.
- Tietoja, syntyneitä raportteja ja muuta palautetta arvioidaan säännöllisesti ja niiden perusteella tehdään kehittämistoimia, joille laaditaan suunnitelmat, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Luovin tiedolla johtamisessa korostetaan arjen vuorovaikutusta tiedon tuottamiseksi.
- Tiedolla johtaminen on tunnistettu keskeiseksi tukiprosessiksi ja sen omistajuus on määritelty. Tiedonhallinnan ohjausryhmä koordinoi kehittämistä. Henkilöstö osallistuu tiedolla johtamiseen ja sen kehittämiseen.

Parantamisalueet

- Ammattiopisto Luovissa käsitellään tietoa osin vielä manuaalisesti, mikä tunnistetaan myös organisaatiossa tärkeäksi kehittämiskohteeksi.
- Opetushenkilöstön osallistumista päätöksentekoon voitaisiin edelleen lisätä samoin kuin opiskelijoiden mukaan ottamista toiminnan kehittämiseen.
- Tiedon tuottamista ja analysointia on tarpeen edelleen kohdentaa eri työntekijäryhmien työn kannalta keskeiseen tietoon.

2. STRATEGIA

Vahvuudet

- Strategia on avoin prosessi, johon organisaation sisällä on helppo osallistua, eikä strategiaa tarvitse erikseen jalkauttaa.
- Strategiaprosessia on kehitetty palautetiedon perusteella ja sitä on tehostettu ja tuotu osaksi arkea. Strategian tuomiseksi osaksi arkea on kehitetty uusi toimintamalli, Luovin ruori (sparraava toiminnanohjaus).
- Kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus osallistua Luovin kurssin 2020 laatimiseen. Myös sidosryhmien ja työelämän edustajat ovat mukana prosessissa.
- Strategiset suunnitelmat viedään käytännön toimintaan Luovi-kompassin pohjalta laadittujen tuloskorttien kautta sparrauskeskusteluissa. Yksiköillä tai tiimeillä on käytössä tuloskortti ja tarvittava tieto kirjataan siihen sähköisesti.
- Strategia perustuu ennakointi-, arviointi-, palaute- ja tulostietojen analysointiin. Strategian ja tiedon pohjalta tarkastellaan ja tarvittaessa muutetaan myös koulutustarjontaa.
- Strategia viestitään hyvin asiakaslähtöisesti.

Parantamisalueet

- Sparraavan toimintamallin käyttöönottoa on tärkeää tukea, seurata ja arvioida, jotta mallia voitaisiin edelleen kehittää.

- Ennakointitiedon käsittelyä on tarpeen edelleen systematisoida.

3. HENKILÖSTÖ

Vahvuudet

- Ammattiopisto Luovissa henkilöstöllä on kattava käsitys tiedolla johtamisen merkityksestä ja sen mahdollisuuksista. Tiedolla johtaminen määritellään laajasti sisältäen myös arjessa tapahtuvan vuorovaikutuksen tuottaman tiedon.
- Henkilöstöasioita ja -resursseja hallitaan Luovissa systemaattisesti. Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu strategiaan ja on systemaattista. Henkilöstölle on mahdollistettu asi-
antuntijaliikkuvuus ja työelämäjaksot.
- Moniammatillisuus on valittu menettelytavaksi, jotta Ammattiopisto Luovi pystyy varmistamaan opiskelijoiden yksilölliset opintopolut, väylän työhön ja hyvään elämään. Samalla edistetään henkilöstön osallistumista.
- Työhyvinvointia johdetaan Hyvinvoiva luovilainen -työhyvinvointimallin mukaisesti. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan ja kehitetään saatujen palautteiden pohjalta.
- Henkilöstöä rohkaistaan ja kannustetaan jakamaan arjen hyviä käytäntöjä ja kehittämään toimintaa. Luovissa on kehitetty esim. Meidän meininki -työyhteisöpeli ja ”Ilmianna onnistuja”.
- Käytössä on varhaisen välittämisen malli. Jatkuvan keskustelun sekä säännöllisten kyselyiden avulla kerätään tietoa henkilöstön tilanteesta ja valitaan niiden perusteella kehittämistoimet.
- TVT-kyselyn tulosten pohjalta on kehitetty Ammattiopisto Luoville sopivalla tavalla erilaista tukea mm. DigiHelppi ja osaamisen kehittäminen.

Parantamisalueet

- Tiedolla johtamisen välineiden ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen kattavasti läpi organisaation tulisi edelleen kiinnittää huomiota.
- Ennakointia ja urasuunnittelua on tarpeen vahvistaa osana osaamisen johtamista.
- Henkilöstön roolia ja osaamista voitaisiin edelleen vahvistaa aktiivisena tiedon tuottajana ja hankkijana.

4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Vahvuudet

- Kumppanuudet tukevat koulutuksen kehittämistä ja lisäarvon tuottamista alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Ammattiopisto Luovi hallitsee kumppanuuksiaan Luovin kumppanuudet –ohjelmalla. Kumppanuuksia rakennetaan systemaattisesti, aktiivisesti ja strategiaan nojautuen. Kumppanuuksien avulla saadaan tietoa toimintaympäristöstä, vertailutietoa ja kehitetään yhdessä tiedonhallintaa.
- Taloutta suunnitellaan henkilöstöä osallistamalla ja ennakoivasti. Talouden seuraaminen onnistuu reaaliaikaisesti budjetointi- ja raportointijärjestelmän avulla.

- Tiloja, välineitä ja resursseja hallitaan systemaattisesti, tehokkaasti ja kestävästi kehitystä edistäen.
- Tietojärjestelmien kokonaisuus ja käyttö kattavat tiedonhallinnan tarpeet. Tietoturva on otettu asianmukaisesti huomioon.
- Tietojärjestelmien käyttäjäystävällisyyteen ja käyttöön on kiinnitetty aktiivisesti huomiota.

Parantamisalueet

- Palkitsemisjärjestelmää voitaisiin rohkeammin käyttää tukemaan uudistumista, mikä on yksi Luovin arvoista.
- Työelämä- ja sidosryhmäpalautteen edelleen kehittäminen voisi osaltaan lisätä päätöksenteossa tarvittavaa tietoa.
- Opiskelijoiden työllistymisen tukemiseen on tarpeen kiinnittää erityisesti huomiota rahoitusmallin muuttuessa.

5. PROSESSIT, TUOTTEET JA PALVELUT

Vahvuudet

- Ydinprosessi, ”yksilölliset opintopolut ja valmiudet jatsoon”, on yhteinen kaikelle Luovin ammatilliselle koulutukselle ja koulutusmuodoille ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteen mukaisesti.
- Opiskelijoiden henkilökohtaistamisprosessi on viety pitkälle ja opiskelijaa ohjataan puoli vuotta valmistumisen jälkeen. Henkilökohtaistamisen edellyttämiä ohjausprosesseja kehitetään systemaattisesti, moniammatillisesti ja yhdessä asiakkaiden kanssa.
- Satama toimintajärjestelmä on kattava ja asiakaslähtöinen. Toimintajärjestelmä on visuaalisesti helppokäyttöinen, tarkoituksenmukainen ja laadukas. Sen käytöstä on muodostunut elävä osa arkea.
- Monella paikkakunnalla toimiva Ammattiopisto Luovi luo tarkoituksenmukaisesti yhteiset raamit yhteisen suunnan pohjalta. Yksiköille ja toimipaikoille annetaan kuitenkin toimintavapautta paikallisten tarpeiden huomioon ottamiseksi.
- Työanalyysia on kehitetty ja työssäoppimispaikan arviointilomake on osa tiedonhallintajärjestelmää. Esimerkillisiä innovatiivisia käytäntöjä on myös kehitetty joidenkin työnantajien kanssa erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden työllistämiseksi.
- Ammattiopisto Luovilla on opetusta ja ohjausta koskevat suunnitelmat, joiden seuranta, arviointi ja päivittäminen on ohjeistettu. Prosessien tehokkuutta seurataan tasapainotetun mittariston avulla.
- Ammattiopisto Luovi on aktiivisesti kehittänyt ammatillisen erityisopetuksen kehittämis- ja palvelukeskuksena toimiessaan työvälineitä ja materiaalia esim. ”Erkkaa verkossa”.
- Ammattiopisto Luovi on ollut aktiivinen toimija QOLIS-elämänlaatumittarin kehittämisessä.

Parantamisalueet

- Reformin tavoitteita tukevien prosessien mittaristo vaatii vielä yhteistä pohdintaa, tuotettavan tiedon priorisointia ja segmentointia.
- Työllistymisen ja uraohjauksen painoarvon lisääntyessä olisi tärkeää pyrkiä innovatiivisesti tunnistamaan hyviä käytäntöjä ja kehittämään uusia toimintamalleja näiden tueksi.
- Tiedon välittämisen varmistamista (esim. aukottomuus) ja reagointinopeutta on edelleen mahdollista kehittää. Lisäksi toimintaympäristöstä esim. työpaikkakäyntien yhteydessä saatavaa tietoa voisi kanavoida nykyistä tehokkaammin ja kattavammin koko organisaation käyttöön.
- Tuotteiden suuntaamiseen asiakaskunnan (opiskelijat ja työelämä) tarpeista käsin on tärkeää edelleen kiinnittää huomioita.

6. ASIAKASTULOKSET

Vahvuudet

- Ammattiopisto Luovilla on käytössä kattava mittaristo, joka vastaa Luovin asettamiin tavoitteisiin ja opiskelijoiden odotuksiin sekä tuloksille on asetettu selkeät tavoitetasot. Mittaristo kattaa laajasti koko toiminnan.
- Tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia ja seurantatietoja on saatavilla useamman vuoden osalta, joten vertailua on mahdollista tehdä.
- Opiskelijoiden kokemus opintojen vaikutuksesta elämänlaatuun on Luovin tavoitetasolla ja tyytyväisyys opetukseen on huomattavasti yli Luovin oman tavoitteen. Opiskelijat kokevat, että palautteen pohjalta toteutetaan kehittämistoimia.
- Huoltajakyselyn tulokset ovat kauttaaltaan parantuneet viimeisen kolme vuoden aikana ja ovat erinomaisella tasolla.
- Kouluterveyskyselyn mukaan Ammattiopisto Luovi on arvioitu keskimääräistä oikeudenmukaisemmaksi ja tukea antavammaksi organisaatioksi. Haasteluista välittyi näkemys, että Luovissa on hyvä yhteishenki ja että jokainen saa olla Luovissa oma itsensä. Työelämäntähtona nähdään erilaisten ihmisten kanssa toimiminen.
- Haastattelujen perusteella työelämä voi vaikuttaa. Yhteistyö työelämän kanssa on monipuolista ja sen muotoja on kehitetty. Yhteistyö tuottaa kummallekin osapuolelle lisäarvoa.

Parantamisalueet

- Ammatillisen erityisopetuksen asiantuntijapalveluiden asiakkaiden palaute on hieman alle tavoitetason.
- Opiskelijakyselyjen tulokset vaihtelevat yksiköittäin.
- Ammattiopisto Luovi ei esitä mahdollisten reklamaatioiden määrää eikä niiden kehitystä osana asiakastuloksia.

7. HENKILÖSTÖTULOKSET

Vahvuudet

- Työelämäjaksoille osallistuneiden opettajien ja ohjaajien määrä on kasvanut vuodesta 2015 vuoteen 2016. Tavoite opetushenkilöstön osalta on saavutettu toteutuman ollessa 30 % vuonna 2016.
- Henkilöstön muodollinen kelpoisuus on kehittynyt positiivisesti ja on hyvällä tasolla. Erityisopettajien kelpoisuusaste on noussut tasaisesti.
- Henkilöstön kokemus Luovista työpaikkana on hyvällä tasolla.
- Henkilöstön osaaminen vastaa työssä tarvittavaa osaamista osalta, tavoite oli 4 ja toteutuma 4,5 vuonna 2016.
- Tyytyväisyys johtamistapaan oli 4,4 ja ylitti tavoitteen vuonna 2016. Tyytyväisyys on lisääntynyt ja haastattelut tukevat myös näkemystä johtamisen myönteisestä kehitymisestä.

Parantamisalueet

- Tiedolla johtamisen onnistumista kuvaavaa mittaristoa voisi edelleen kehittää ja analysoida tuloksia henkilöstön tyytyväisyyden näkökulmasta.
- Henkilöstöleikkauksien ja reformin mukanaan tuomien muutosten vaikutusta työssäjaksamiseen on tarpeen seurata järjestelmällisesti, jotta pystytään tarvittaessa reagoimaan nopeasti mahdolliseen negatiiviseen kehitykseen tai ennakoida sitä.
- Henkilöstön urakehitykseen liittyviä tietoja ei esitetä.

8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

Vahvuudet

- Opiskelijat kokevat, että opiskelu on vaikuttanut heidän osallisuuden parantumiseen yhteiskunnassa. Tyytyväisyys on 4,7 kuusiportaisella asteikolla.
- Ammatillisen erityisopetuksen asiantuntijapalveluita käyttäneiden asiakkaiden määrä on kasvanut.
- Ammattiopisto Luovi on arvioitu erinomaiseksi organisaatioksi vuonna 2014 EFQM Recognized for Excellence- arvioinnissa.
- Kestävää kehitystä tarkastellaan ja mitataan ympäristön, talouden ja sosiaalisesti kestävä kehityksen näkökulmista.
- Opiskelijoiden sijoittumista seurataan valmistumisen jälkeen.
- Ammattiopisto Luovin edustajat toimivat monissa kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa ja yhteiskunnallisilla foorumeilla.

Parantamisalueet

- Opiskelijoiden työllistyminen palkkatyöhön on hiukan Luovin omien tavoitteiden alapuolella.
- Ammattiopisto Luovin on tärkeää varmistaa, että sidosryhmien palaute kattaa koko organisaation toiminnan ja että ennakoidaan myös toiminnan vaikuttavuutta suhteessa keskeisten sidosryhmien näkemyksiin.

9. KESKEISET TULOKSET**Vahvuudet**

- Opiskelijapaikkojen täyttöaste on Ammattiopisto Luovissa korkea.
- Opintojen läpäisyä ja oppilaitoksesta eroamisesta kuvaavissa tuloksissa on menty eteenpäin viime vuosien aikana siten, että kun edelliset tavoitetasot on saavutettu, on asetettu uusia entistä korkeampia tavoitetasoja.
- Ammattiopisto Luovissa on tehty rohkeasti ja määrätietoisesti sopeuttamistoimenpiteitä. Taloudellinen tulos on ollut hyvä huolimatta merkittävistä leikkauksista.
- Tiedolla johtamista ja arviointi-, palaute- ja seurantajärjestelmää on kehitetty systemaattisesti.

Parantamisalueet

- Läpäisyä ja keskeyttämiä kuvaavia tuloksia on tärkeää edelleen pyrkiä parantamaan.
- Opintojen läpäisyn osalta ollaan perustutkintokoulutuksessa vuoden 2017 osalta tällä hetkellä jäljessä Luovin omasta tavoitteesta.

Itä-Savon koulutuskuntayhtymä / Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto

Yleistä

Itä-Savon koulutuskuntayhtymä on kuuden jäsenkunnan muodostama koulutuksen järjestäjä, joka ylläpitää Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistoa. Toimipisteitä on Savonlinnassa kolme. SAMledu tarjoaa tutkintoon johtavaa koulutusta seitsemällä eri koulutuslallalla ja lisäksi Valma-koulutusta sekä työelämälle räätälöityjä lyhyt- ja pitkäkestoisia henkilöstö- ja osaamistäydennyskoulutuksia.

Sopeuttaminen on ollut voimakasta vuosina 2010- 2016. Henkilöstömäärä on laskenut ajanjaksona kolmannella osalla ja opiskelijamäärä vajaan viidesosan. Vuonna 2016 kokonaisopiskelijamäärä oli 1832, josta 1264 on järjestämisluvan mukaista peruskoulutusta, 230 oppisopimuskoulutusta ja 338 aikuiskoulutusta eri muodoissaan. Vuonna 2016 koulutuspalvelujen henkilöstömäärä oli 161 ja yhtymäpalvelujen 54.

SAMledussa on tehty laatutyötä tavoitteellisesti vuodesta 2000 lähtien ja se on saanut tästä vuosien varrella tunnustusta. SAMledussa on kehitetty tavoitteellisesti myös tiedolla johtamisen kokonaisarkkitehtuuria. Tasapainoisen onnistumisen BSC-tavoitekortit ja jatkuvan parantamisen toimintamallin prosessikuvaukset, toimintaohjeet ja työkäytännöt ovat johtamisen ja kollegiaalisten tiimien työn ja tuloksellisuuden arvioinnin perustana. SAMledussa on kehitetty reaaliaikaista tiedonhallintamittaristoa toiminnan laadunvarmistukseen ja -hallintaan. Tietovarastoon (DW) kootaan tietoa historiasta nykytilasta ja ennakointitietoa reaaliaikaisesti eri tietolähteistä, asiakkaisiin, henkilöstöön, talouteen, prosesseihin ja laatuun liittyen. Digitaalisia oppimisympäristöjä on kehitetty tiedon hyödyntämiseksi ja oppimisen tukemiseksi.

Reaaliaikainen tuloskortti auttaa mm. oppimisen etenemisen ja henkilökohtaistamisen seurannassa ja varmistamisessa. Reaaliaikaiseen tuloskorttiin kytkeytyy ryhmänohjaajan työpöytä, jonka avulla ryhmänohjaaja voi seurata tuloksia, esim. asiakastytyväisyys, ja niiden kehittymistä esim. opintojen eteneminen organisaatio- ja tutkintotasolla. Opetus- ja oppimisprosessin systemaattiset auditoinnit, vertaisarvioinnit, osaamisalojen tuloskeskustelut, kyselyt ja opettajakohtainen reaaliaikainen palaute tuottavat myös tietoa toimintaan ja kehittämistoimenpiteiden suuntaamiseen. Tutkintojen tulosindeksi tukee koulutustarjonnan suunnittelua. SAMledulla on myös laaja kumppanuusverkosto liittyen eri toimintoihin esim. seudullinen yhteistyö ammattikorkeakoulun, toisen asteen ja lukion kanssa, hankeverkostot ja työelämäkumppanuudet.

Organisaatiomuutoksen, esimiesvalmennuksen ja tiimien avulla on kehitetty lähijohtamista ja mahdollistettu vuorovaikutteinen tiedon välittäminen henkilöstölle ja opiskelijoille ja näiltä johdon suuntaan.

Tavoitteet

SAMledun toimintaa ohjaavat visio ja arvoperusta. SAMledun visiona on olla pedagogisesti ja ammatillisesti vahva sekä alueellisesti laajapohjainen koulutuksen järjestäjä. Visiota on konkretisoitu neljällä tavoitteella: rakenteiden ja prosessien uudistaminen ammatillisesti, taloudellisesti ja toiminnallisesti kestävälle uralle; tuloksellisuuden (tulorahoitusmittarit) parantaminen rankingin 1.kolmannekseen; laatupalkittu koulutuksen järjestäjä; itsenäisen ja vahvan koulutuksen järjestäjän aseman turvaaminen.

SAMledu on joutunut voimakkaasti sopeuttamaan toimintaansa vuosina 2010 - 2016. Organisaation muutosvoimana ovat johtaminen ja kollegiaaliset osaamisalojen tiimit. Arvoperustassa korostetaan kannustavaa ja välittävää oppimisilmapiiriä sekä välittävää ja vuorovaikutteista työilmapiiriä.

SAMledun keskeinen tavoite on vahvistaa osaamisperusteista ja työelämälähtöistä ajattelua sekä pedagogisen lähijohtamisen edellytyksiä. SAMledun yhtymähallitus päätti maaliskuussa 2016 pedagogisen johtamisen uudesta osaamisalamallista, jossa koulutuspalvelut jaettiin kuuteen osaamisalaan. Jokaisella osaamisalalla on kolme tiimiä, henkilöstöä 25 -30 ja opiskelijoita n. 200 -400.

Tiedolla johtamisen käytännöt näyttäytyvät johdonmukaisena ja systemaattisena toiminnan ja talouden reaaliaikaisena seurantana ja raportointina ja näiden pohjalta tapahtuvana toiminnan ohjauksena.

Toimintamallit ja niiden toteuttaminen

Johtamisen työnjako on selkeä. Omistajaohjauksen suuntaviivat ja palautteet kuullaan vuosittain jäsenkuntakokouksissa, toiminnan ja talouden päätökset tehdään valtuustossa ja hallituksessa, kuntayhtymän johtoryhmässä, ammattiopiston johtoryhmässä, johtotiimeissä ja johdon valmennuksessa.

Uudella pedagogisen johtamisen rakenteella on ennakoitu reformilakien suuntaviivoja ja vahvistettu lähijohtamisen resursseja. Uuteen rakenteeseen siirryttiin vaiheittain ja johtamisen rakenne on synkronoitu laatu- ja toimintajärjestelmän (IMS TOLA) kanssa. Koulutuksen järjestäjän ydinprosessia (koulutuspalvelut) tukevat muut prosessit.

Osaamisalojen tavoite- ja tuloskeskusteluissa käydään läpi opiskelijatavoitteita, henkilöstötavoitteita, oppimisympäristötavoitteita sekä taloustavoitteita. Tasapainoisen onnistumisen ja jatkuvan laadunparantamisen toimintamallissa tiedolla johtamisen keskeiset työkäytännöt ovat tavoitekortit ja tiedonhallinta. Tavoitekortteja vastaava tulos- ja laatu-tietojen käsittely on automatisoitu tietovarastoon (DW), jossa reaaliaikaiset prosessitulokset, henkilöstötulokset, taloustulokset ja asiakastulokset ohjaavat työtä ja prosesseja.

SAMledulla on laaja-alaiset ja pitkäaikaiset kumppanuusverkostot. Kumppanuudet tukevat ja kehittävät sekä organisaation toimintaa että laajemmin alueen elinkeinoelämää. Eryityisesti Itä-Suomen ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhteistoiminta edistää tavoitteiden toteutumista ja alueen elinkeinoelämän tasapuolista ja yksilöllistä huomioimista. SAMledulla on myös toimiva yhteistyömalli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ja ammattilukiotoiminnassa Savonlinnan kaupungin lukion kanssa.

Koulutuksen ennakoitintyö perustuu monipuoliseen ennakoitintietoon. Apuna koulutustarjonnan ja aloituspaikkojen määrittämisessä käytetään tutkintojen tulosvertailua, joka ohjaa aloituspaikkojen valmistelua ja koulutustarjonnan kohdentamista.

Arviointi ja parantaminen

Tiedolla johtamisen onnistumisesta hankitaan palautetta ja sitä arvioidaan osana SAMledun palaute- ja arviointijärjestelmää. Palautejärjestelmä kattaa mm. opiskelijapalautteet, henkilöstön työyhteisökyseleyn, työelämäpalautteet ja reaaliaikaisen opettajakohtaisen palautteen. Tutkintojen tulosvertailu ja tiivis yhteistyö paikallisen työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa ovat esimerkkejä ennakoinnin tiedonlähteistä. Tavoitekortit ja niihin liittyvien tavoitteiden seuranta, tutkinnoittain toteutettavat opetus- ja oppimisprosessien auditoinnit, vertaisarviointit ja benchmarking-toiminta muiden koulutuksen järjestäjien kanssa ovat myös esimerkkejä, joiden avulla tuotetaan tietoa arviointiin ja parantamiseen.

Taloudellisesta sopeuttamisesta huolimatta SAMledu on pystynyt kehittämään toimintaansa ja johtamaan tiedolla. SAMledussa on pitkäaikaisesti ja systemaattisesti toteutettu laatutyötä. Tietojohtaminen on viety käytäntöön asti. Tiedolla johtamisen suodattamista on tarpeen kehittää ja tiedon käyttöä jalostaa. Tietoa tuotetaan paljon, kenties liikaa, jolloin sen käytettävyys kärsii.

ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN

1. JOHTAJUUS

Vahvuudet

- Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa (SAMledu) on tehty jo usean vuoden ajan ennakoiden pitkäjänteistä reformin edellyttämää sopeuttamista ja kehittämistyötä.
- Johtamisrakennetta on kehitetty osaamisaloihin perustuvaksi siten, että voidaan vastata reformin vaatimuksiin ja tukea paremmin lähijohtamista. Pedagogisen muutoksen johtamista tuetaan tiimirakenteella.
- Tiedolla johtaminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista kaikilla organisaation tasoilla. Reaaliaikaisen tiedon saatavuus mahdollistaa prosessien johtamisen.
- Johtamistoimintaa arvioidaan säännöllisesti. Johtamistoiminnan kehittäminen näkyy positiivisena kehityksenä esimiestyössä. Johtamiskulttuuria kehitetään ja ylläpidetään esim. kuukausittaisella JOVA-valmennuksella ja osaamisalalavereissa.
- Johtajat ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa ja osallistuvat erilaisiin verkostoihin esim. Itä-Suomi verkosto ja hankeverkostot. Näin saadaan vertailu- ja ennakoitintietoa, jota hyödynnetään kehittämisessä.
- Tutkintojen auditointi on selkeä ja konkreettinen laadun parantamisen toimintatapa. Tutkintojen auditointi käytännöt, tarkastus- ja tavoitekortti –käytännöt (myös arviointikäynnillä kysyttävä) tukevat myös osaltaan tiedon luotettavuuden varmistamista.

Parantamisalueet

- Henkilöstön osaamisen arvioinnin ja johtamisen toimintamallia on tarpeen edelleen kehittää, jotta yksilötasoisista tavoitteista muodostuisi kokonaiskuva organisaation osaamisvaatimuksista.
- Ennakointia eri näkökulmista voitaisiin kehittää muutosjohtamisen tueksi esim. koulutusyhteistyön kehittämisessä.

2. STRATEGIA

Vahvuudet

- SAMledussa on laajapohjaisesti valmisteltu strategia, jonka toimeenpanoa ohjataan tavoitekorttien avulla eri tasoilla. Reaaliaikaisen tietokuution avulla jaetaan tietoa koko henkilöstölle.
- Strategia nojautuu vahvasti reformin tavoitteiden toteuttamiseen ja organisaation joustavoittamiseen siten, että käytössä on toimenpideohjelma ja tavoitekortit, joilla mitataan kehitystä, resursseja, laatua ja vaikuttavuutta.
- Strategian suunnittelu ja tavoitteiden määrittäminen ovat eri tahoja osallistavaa ja vuorovaikutteista. Omistajakunnat, henkilöstö, opiskelijat, työelämä ja sidosryhmät on otettu mukaan yhteiseen suunnitteluun esim. sidosryhmäkokousten ja kyselyjen avulla.
- SAMledu on aktiivinen valtakunnallisessa, alueellisessa ja paikallisessa yhteistyössä.

- Strategia ja toimintaperiaatteet perustuvat tiedolla johtamiseen ja ennakointitietoon. Ennakointi toimii tehokkaasti ja työelämä pääsee vaikuttamaan mm. haastatteluiden ja neuvottelukuntien kautta. Ennakointia tehdään yhteistyössä erityisesti Itä-Suomen viiden koulutuksen järjestäjän kanssa. Koulutuksen suunnittelussa SAMledu tekee alueellisesti strategista yhteistyötä, missä hyödynnetään yhteistä tietopohjaa ja mittaristoa ja mikä pohjaa keskinäiseen luottamukseen ja avoimuuteen.
- Tietovaraston (DW) avulla saadaan yhdistettyä tulostietoa strategiatyön tueksi.

Parantamisalueet

- Asiakas- ja työelämärajapinnasta kerättävää tietoa tulisi segmentoida ja yhtenäistää eri järjestelmiä. Kaikkien tuotteiden palautetiedot tulisi kytkeä yhteen ml. työvoimapolitiittinen koulutus ja oppisopimuskoulutus.
- Oppilaitoksen sijaintia ja alueen työelämän tarpeita voitaisiin strategisesti hyödyntää ja laajentaa kansainvälistä yhteistyötä esim. Venäjän suuntaan.

3. HENKILÖSTÖ

Vahvuudet

- Jokainen henkilöstön jäsen osallistuu kollegiaaliseen tiimiin. Myös muita yhteistoimintaa ja sen kehittämistä tukevia toimintamalleja on käytössä. Tiimeissä analysoidaan palautteita ja mittaritietoja sekä käynnistetään tulosten pohjalta kehittämistoimia.
- Lukuvuosisuunnitteluprosessi on uudistettu ja koko kuntayhtymässä on siirrytty yhtenäiseen opettajatiimien suunnitteluun perustuvaan osaamistarjotin-malliin, mikä mahdollistaa jatkuvan haun ja joustavan henkilökohtaistamisen.
- Opettajakohtainen reaaliaikainen palaute auttaa oman työn kehittämisessä ja yksilöiden osaamisen johtamisessa.
- Tiedot ja niiden tavoittavuus edistävät yhteishenkeä, auttavat kohdistamaan voimavaroja tarpeiden pohjalta ja säästämään resursseja. Samalla tämä antaa eväitä parantaa palvelua.
- Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan säännöllisillä työelämäjaksoilla (kerran strategiakaudella), kehittämisverkostoissa, hankkeilla ja valmennusohjelmalla. Työelämäjaksosten toteutumista seurataan reaaliaikaisesti.

Parantamisalueet

- Innovaatioita, hyviä käytäntöjä ja niiden laaja-alaista hyödyntämistä voisi lisätä SAMledussa.
- Osaamisen johtamisen tavoitteellisuutta ja systemaattisuutta voisi edelleen kehittää. Jokaista lähiesimiestä arvioidaan 360-arviointimallin mukaisesti ja lähiesimiesten osaamista kehitetään tämän tiedon pohjalta. Muun henkilöstön osaamisen kehittäminen on vähemmän systemaattista.
- Henkilöstön työelämäosaamista on tarpeen edelleen vahvistaa.

4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Vahvuudet

- SAMledussa asiakkuuksia ja kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan mm. kohdennetuilla asiakaskyselyillä, asiakkuuksien hallintaohjelmalla sekä kumppanuussopimuksilla.
- SAMledu toimii monissa verkostoissa aktiivisesti sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Kumppanuusverkostot tukevat koulutuksen kehittämistä ja tuottavat lisäarvoa kumppaneille.
- SAMledussa on kehitetty tavoitteellisesti tiedolla johtamisen kokonaisarkkitehtuuria.
- Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista on kehitetty ja työpaikoilla olevien oppimisympäristöjen määrää, esim. oppimissolut, on lisätty. Yhteistyö eri työelämän toimijoiden kanssa esim. teatterin, oopperan ja Savonlinna WORKS OY:n kanssa edesauttaa työelämälähtöistä oppimista.
- Seudullinen yhteistyö eri oppilaitosten ja koulutusasteiden kanssa on aktiivista.
- Talous on vakaa ja resursseja hallitaan kustannustehokkaasti.

Parantamisalueet

- Työpaikkaohjaajien osaaminen liittyen reformin mukanaan tuomiin muutoksiin on tärkeää varmistaa.
- Hälytysrajat tulisi kaikilta osin määrittää ja kytkeä ne osaksi järjestelmää.
- Tiedon käyttöä voitaisiin parantaa suodattamalla tietoa nykyistä enemmän henkilöstön kanalta tarkasteltuna.

5. PROSESSIT, TUOTTEET JA PALVELUT

Vahvuudet

- SAMledussa prosesseja seurataan ja parannetaan arvioimalla vaikuttavuutta, tehokkuutta ja laadukkuutta reaaliaikaisella tiedonhallintajärjestelmällä.
- SAMledu käyttää tehokkaasti hyödykseen reaaliaikaisia ja ennakoivia mittareita, joilla voidaan seurata mm. keskeyttämistä, läpäisyä, opiskelija- ja työelämäpalautteita ja suoritteita. Oppilaitos pystyy vastaamaan näin reformin vaatimuksiin. mm. yksilöllisillä oppimispoluilla ja jatkuvan haun toimintamallilla.
- SAMledussa on palveluiden kehittämisessä käytössä tutkintojen tulosvertailu, jonka avulla voidaan ohjata aloituspaikkoja ja koulutustarjonnan kohdentumista.
- Opetus- ja oppimisprosessien auditointeja tehdään systemaattisesti ja niiden pohjalta kehitetään toimintaa.
- Reaaliaikainen ryhmäohjaajan työpöytä ja digitaaliset oppimisympäristöt tukevat opiskelijoiden joustavia oppimispolkuja, niiden seuranta ja ohjaamista.

- Tuotteita ja palveluja suunnitellaan, toteutetaan ja kehitetään yhteistyössä henkilöstön, asiakkaiden, kumppanien ja sidosryhmien kanssa esim. uudet tutkinnon osat, opintosisällöt, oppimisympäristöt oppilaitoksessa ja työpaikoilla.

Parantamisalueet

- Opintotarjottimen edelleen laajentaminen ja käyttöönotto koko oppilaitoksessa tukisi reformin tavoitteiden saavuttamista.
- SAMI-tasoista verkko-opintotarjontaa on tarpeen kehittää yhteisiin tutkinnon osiin asiakaslähtöisen opintojen etenemisen varmistamiseksi.
- Väyläopintoja tulisi laajentaa korkea-asteen kanssa opiskelijoiden yksilöllisten opintopolkujen mahdollistamiseksi.
- Eri alojen välisen yhteistyötä voitaisiin lisätä ja kehittää edelleen esim. palvelumuotoilua hyödyntäen.

6. ASIAKASTULOKSET

Vahvuudet

- SAMIedussa kerätään systemaattisesti ja laajasti asiakaspalautteita ja tuloksia verrataan kumppanuusoppilaitosten tuloksiin. Tutkinnoittain toteutetaan opetus- ja oppimisprosessin auditointeja. Tuloksia analysoidaan mm. tiimikohtaisissa palautekeskusteluissa ja näyttöä on asiakastulosten pohjalta tapahtuneesta kehittämisestä.
- Opiskelijapalautteet (OPIX) ovat keskimäärin parantuneet tai pysyneet suunnilleen ennallaan vuosina 2012- 2016 ja muu palaute (AIPAL, OPAL ja LIPAL) on parantunut erityisesti vuodesta 2015 vuoteen 2016. VALMA-päätökyselyn tulokset ovat vuonna 2016 hyvällä tasolla ja verrokkioppilaitosten keskiarvoa parempia.
- Työelämäpalaute on kehittynyt vuonna 2016 erittäin hyvään suuntaan ja se on erinomaisella tasolla. Työelämän edustajat ja opiskelijat ovat myös haastattelujen perusteella tyytyväisiä.
- Työelämän seudullisiin tarpeisiin on kehitetty uusia tutkintoja.
- Käytössä on reaaliaikainen opettajakohtainen palaute, jonka avulla voi reagoida poikkeamiin aiempaa nopeammin. Opettajakohtaiset palautteet opetuksen toteuttamisesta ovat hyvällä tasolla.

Parantamisalueet

- SAMIedun ammatillisen peruskoulutuksen palautteet ovat hieman heikompia kuin seudullisilla muilla toimijoilla.
- Toimenpiteitä opiskelijoiden työllistymisen edistämiseksi voisi edelleen kehittää.

7. HENKILÖSTÖTULOKSET

Vahvuudet

- Vuonna 2016 muodollisen kelpoisuuden omaavien opettajien osuus oli 96 %.
- Työelämäjaksot on mahdollistettu useille opettajille. Vuonna 2016 työelämäjaksolle osallistui 42 opettajaa ja työelämäjaksopäiviä oli 360.
- Henkilöstöllä oli vuonna 2016 keskimäärin lähes 6 koulutuspäivää/henkilö (5,7).
- Henkilöstön sairauspoissaolot ovat laskeneet systemaattisesti viimeisen kolmen vuoden aikana.
- Henkilöstön työolobarometrin tulosten heikentymisestä on käyty osaamialakohtaiset palauttekeskustelut ja syy niiden heikentymiseen on tiedossa. Kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuudesta on näyttönä vuoden 2017 esimiesarviointin hyvät tulokset.

Parantamisalueet

- Henkilöstön työolobarometrin viime vuoden tulokset ovat osin kahta edellisvuotta heikompia.
- Henkilöstötuloksia ja niiden kehitystä voisi seurata myös ennakoivilla mittareilla.
- Henkilöstön työolobarometriin voitaisiin lisätä tiedolla johtamisen onnistumista kuvaavia mittareita.
- Henkilöstön työolobarometrin tuloksissa vuodelta 2016 oli alakohtaista vaihtelua.

8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

Vahvuudet

- **Kehittämistoimien seurauksena keskeyttäneiden määrä on laskenut systemaattisesti.**
- Koulutuksen läpäisy on noussut hyvälle tasolle vertailunkin valossa.
- Työpaikalla tapahtuvan oppimisen määrä on lisääntynyt tavoitteen mukaisesti.
- SAMledun imago on haastattelujen perusteella hyvä.

Parantamisalueet

- Ympäristövaikutuksiin liittyviä tuloksia ei esitetä osana yhteiskunnallisia tuloksia.
- Toimenpiteitä näkyvyyden ja vetovoivaisuuden lisäämiseksi voisi edelleen kehittää.

9. KESKEISET TULOKSET

Vahvuudet

- Tutkintojen tulosvertailun pohjalta tehdään muutoksia koulutustarjontaan.
- Talous on vakaa. SAMledun kustannustehokkuus ja tuottavuus ovat parantuneet viimeisinä vuosina.
- Opetus- ja oppimisprosessien auditointeja on suoritettu jatkuvasti aiempaa enemmän.
- Yrityshaastatteluja on tehty merkittävä määrä ja yritysten rekryointitarpeisiin on vastattu.

Parantamisalueet

- Tulokortti 2017 osoittaa hienoista talouden heikkenemistä.
- Mittareita on tarpeen kehittää käynnissä olevan muutoksen vaikutusten arvioimiseksi.

Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä / Ylä-Savon ammattiopisto

Yleistä

Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä on kahdeksan kunnan omistama koulutuksen järjestäjä, joka tarjoaa toisen asteen ammatillista peruskoulutusta ja lisäkoulutusta useilla eri koulutusaloilla. Lisäksi tarjotaan ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavaa koulutusta (VALMA) ja koulutusta maahanmuuttajille sekä nuorille aikuisille, joilla ei ole peruskoulun jälkeistä tutkintoa (NAO). Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä ylläpitää Ylä-Savon ammattiopistoa, jolla on toimipisteitä Iisalmissa, Kiuruvedellä, Liperissä ja Siilinjärvellä. Lisäksi koulutusta järjestetään myös laajemmin jäsenkuntien alueella ja muualla Suomessa. Vuonna 2016 Ylä-Savon ammattiopistossa opiskeli 1819 henkilöä, joista noin 57 % ammatillisessa peruskoulutuksessa ja noin 41 % lisäkoulutuksessa, oppisopimuskoulutuksessa ja työvoimakoulutuksessa. NAO- ja muita opiskelijoita oli noin 2 %. Henkilöstömäärä vuonna 2016 oli 217, joista 127 henkilöä työskenteli opetustehtävissä.

Ylä-Savon koulutuskuntayhtymän toiminta-ajatuksena on kouluttaa ja tehdä kehitys- ja yhteistyötä ihmisten osaamisen ja toimeentulon sekä elinkeinoelämän kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Visiona on olla toiminta-alueensa arvostettu osaamisen ja hyvinvoinnin monialainen edistäjä. Toimintaa ohjaavina arvoina ovat luottamus ja vastuullisuus.

Strategisiksi tavoitteiksi on määritelty yhteiskuntavastuu, laatuvastuu, yksilövastuu ja osaamisvastuu. Strategia tukee tiedolla johtamista ja ohjaa tiedon käyttämistä perustehtävän toteuttamisessa organisaation kaikilla tasoilla. Strategian toteutumista johdetaan linjauksilla, jotka perustuvat määriteltyyn mittaroiutuun sekä mahdollisimman reaaliaikaiseen ja analysoituun tietoon. Strategian täytäntöönpanoa edistää johtamiskulttuuri, jossa johtajuutta jaetaan sekä mahdollistetaan tiedon avoimuus ja käytettävyys ajasta ja paikasta riippumattomasti koko henkilöstölle. Keskeiseksi muutoksen välineeksi on tunnistettu henkilöstön osaamisen kehittäminen, jota johtamiskulttuurilla tuetaan ja kannustetaan.

Ylä-Savon koulutuskuntayhtymässä on kehitetty tavoitteellisesti tiedolla johtamista, minkä tuloksena organisaation kykenevyys edistää strategiaa ja seurata omaa suorituskykyään on parantunut. Hyvä käytäntö on strategiatyökalut, ml reaaliaikainen tuloskortti, jotka lisäävät organisaation toiminnan vaikuttavuutta.

Erinomainen vahvuus on, että tiedolla johtaminen on dialogista. Jaettu johtamiskulttuuri on yhdistetty toimivasti tiedolla johtamiseen ja viety käytännön työhön organisaation kaikilla tasoilla ja osaamisalueilla. Johdon innostuneisuus edistää tiedolla johtamista ja toimii tärkeänä muutosvoimana positiiviselle kehitykselle.

Esimerkillistä on Älykäs erikoistuminen -konsepti, jolla onnistuneesti jaetaan asiantuntijuutta ja tilaresurseja muiden alueen koulutuksen järjestäjien kanssa. Konsepti tuottaa hyötyjä sekä opiskelijoille että alueen työelämälle edistäen Ylä-Savon koulutuskuntayhtymän strategiaa.

Hyvä käytäntö on henkilöstön osaamisarviointin toimintamalli ja siihen liittyvä osaamisen kehittämisen työkalu. Toimintaympäristön tarpeista kerätty tieto muunnetaan henkilöstön osaamisvaatimuksiksi käyttäen apuna muun muassa tarvetasomäärittelyjä, joihin henkilön osaamista pelataan ja josta osaamisen kehittämiskohteet valitaan.

Tavoitteet

Ylä-Savon ammattiopistossa koulutuskuntayhtymän tavoitteiden mukaisesti tiedolla johtaminen ohjaa tavoitteiden asettamista, toimintamallien kehittämistä ja toimintaa. Tiedolla johtamiselle on asetettu selkeät tavoitteet ja johtamisessa on tunnistettu osaamisen ja prosessien johtamisen merkitys. Pedagogiset ja laadulliset tavoitteet on yhdistetty ja avattu toimenpiteiksi reaaliaikaiseen tuloskorttiin. Tavoitteiden saavuttamista johdetaan vuorovaikutteisella toimintaprosessien verkostolla, jossa prosessien vastuut on määritelty selkeästi.

Strategiasta johdetut tavoitteet perustuvat toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakkointiin ja tuotetun tiedon kautta saavutettavaan ymmärtämiseen. Vuonna 2016 organisaation toimintakyky ja asiakaslähtöisyys säilytettiin sopeutumalla rahoitusleikkausten johdosta muuttuneeseen taloustilanteeseen erityisesti toimintaprosesseja uudistamalla ja kehittämällä yhteistyökumppanuuksia.

Tavoitteet ovat matalan organisaation ja tietojärjestelmien avulla koko henkilöstön jaettavissa. Henkilöstön mahdollisuuksiin käyttää tietoa on panostettu tiedon saavutettavuuden, helppokäyttöisyyden ja osaamisen kehittämisen osalta. Tietovarastoa, tiedon analyysityökaluja ja organisaation sisäistä intraa on kehitetty tavoitteellisesti tukemaan tiedolla johtamista ja laadunhallintaa. Organisaation kaikilla tasoilla tiedetään mitä tehdään. Tavoitteiden saavuttamista edistää organisaatiokulttuuri, jossa luotetaan henkilöstöön.

Ylä-Savon ammattiopistossa tehdään esimerkiksi yrityshaastatteluja, joissa systemaattisesti kerätään ennakoivaa tietoa alueen elinkeinoelämän työllistämistä ja koulutustarpeista, mikä aineisto on analysoituna käytettävissä, kun koulutustarjontaa suunnitellaan, kun kehitetään henkilöstön osaamista ja kun opiskelijoita ohjataan tekemään opintoihinsa liittyviä valintoja. Tietopohjaa on mahdollista yhdistää muihin tietolähteisiin, kuten alueen väestökehitykseen. Samoin hyvänä esimerkkinä on eri tietoja yhdistävät analysointimallit, joiden tuloksena tunnistetaan syy-yhteyksiä ja voidaan jo ennakoivasti tehdä parantavia toimia esimerkiksi keskeyttämisten estämiseksi.

Tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Henkilöstöllä on käytössään olevan tiedon avulla mahdollisuus arvioida saavutettuja tuloksia myös itse ja johtaa omaa työtään. Tavoitteiden seurantajärjestelmät mahdollistavat nopean reagoinnin muutoksiin.

Toimintamallit ja niiden toteutus

Tiedolla johtamisen työkalupatteristo on Ylä-Savon ammattiopistossa laaja ja perustuu siihen, että tieto on mahdollisimman luotettavaa ja avoimesti kaikkien saatavilla. Reaaliaikainen tuloskortti on keskeinen kaikkien itsensä johtamisen väline ja se on käytössä läpileikkaavasti koko organisaatiossa. Tiedolla johtaminen toteutuu päivittäisessä työssä.

Jaettua johtajuutta toteutetaan viemällä päätöksenteko organisaatiossa niin alas kuin mahdollista. Sitä tukevat myös tietojärjestelmät, joista kaikilla on saatavilla tarvitsemansa tieto tietosuoja huomioiden. Arvot luottamus ja vastuu ohjaavat toimintamallien kehittämistä ja toimintamallit ovat organisaation arvojen mukaisia.

Tiedolla johtamisen kytkös pedagogiikan johtamiseen toteutuu Ylä-Savon ammattiopistossa pedagogisten auditointien välityksellä. Kehittämiskohteet tunnistetaan tulosten kautta ja tarvittavia toimenpiteitä pohditaan tiimitasolla. Pedagogiikassa keskeiseksi periaatteeksi on nostettu monenlaisten oppijoiden ohjaamisen pedagogiikka.

Opiskelijat osallistetaan tiedon tuottamiseen monien palautekyselyjen kautta sekä erilaisin keskusteluihin, joista osaan osallistuu myös johto.

Ylä-Savon ammattiopiston toimintakulttuuri edistää kehittämistä ja toimintamallien parantamisen esille tuontia. Esimerkkinä sähköinen kehitysideoiden käsittelymalli, jossa kaikki voivat esittää ideoita ja avoimesti seurata niiden käsittelyä ja johtopäätöksiä.

Ylä-Savon ammattiopistossa toteutuu jatkuvan parantamisen periaate. Ilmiöiden syitä analysoidaan tiedon avulla ja saatuja tuloksia arvioidaan vuorovaikutteisesti ja niistä muotoillaan yhteisesti seurattavia kehittämishankkeita. Eri osapuolien kytkeminen tiedolla johtamiseen on varmistettu usean eri kanavan ja menetelmän kautta. Käytössä ovat erilaiset sähköiset ratkaisut ja vuoropuheluun perustuvat mallit.

Arviointi ja parantaminen

Ylä-Savon ammattiopistossa on käytössä laaja palaute- ja seurantatiedon tuottamisen malli, jonka avulla toimintaa arvioidaan ja havaitaan poikkeamat ja kehittämiskohteet. Tuloksia seurataan systemaattisesti ja tuloskehityksen syitä analysoidaan sekä johdon toimesta että henkilöstön kesken. Palautekanavien monipuolisuus nopeuttaa reaktiokykyä tiedon perusteella tehtäviin kehittämistoimiin. Lisäksi toimintakulttuuri tukee ratkaisukeskeisyyttä, mikä edistää jatkuvan parantamisen toimintamallia.

Taloudellisesta sopeuttamisesta huolimatta Ylä-Savon ammattiopisto on pystynyt kehittämään toimintaansa, tiedolla johtamista ja laadunhallintaa. Onnistuminen näkyy pääosin positiivisena tuloskehityksenä.

ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN

1. JOHTAJUUS

Vahvuudet

Johtamisfilosofiaksi on valittu jaetun johtajuuden ja tiedolla johtamisen yhdistelmä, mikä edistää organisaation tavoitteita ja toimii käytännössä organisaation kaikilla tasoilla. Tiedolla johtaminen on dialogista.

Strateginen johtaminen on pedagogiikan johtamista, mikä edistää opetus- ja ohjaustoiminnan kehittämistä.

Johto ja esimiehet toimivat inspiroivina esimerkkeinä, mikä innostaa henkilöstöä ja opiskelijoita kehittämään toimintaa yhteisiin tavoitteisiin.

Strukturoidut asialistat kokouksissa ohjaavat organisaation toimintaa systemaattisesti ja yhdenvertaisesti ja varmistavat laatua.

Parantamisalueet

Tiedolla johtamisen menetelmiä voisi kehittää edelleen ennustavampiin toimintamalleihin.

Ohjeiden noudattamisen seuranta ja ohjausta sovittuihin toimintatapoihin tulisi edelleen kehittää.

Tiedon jalostamista omistajaohjauksen tarpeisiin ja käyttöön voisi kehittää strategisen johtamisen tueksi.

2. STRATEGIA

Vahvuudet

Strategia ohjaa katkeamattomasti ja konkreettisesti toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. Strategia on läpinäkyvä ja läsnä jokapäiväisessä toiminnassa.

Strategia perustuu ennakoititietoon ja skenaarioihin sekä vahvaan toimintaympäristön tuntemukseen. Sillä varmistetaan työelämälähtöisen koulutuksen alueellinen saatavuus strategisten kumppanuussopimuksien avulla.

Strategian toteutumista seurataan tuloskortin avulla systemaattisesti kuukausittain organisaation kaikilla operatiivisilla tasoilla.

Parantamisalueet

Työelämän ja opiskelijoiden osallistumista strategian laadintaan voisi lisätä.

Strategian toimeenpanon tasalaatuisuutta organisaatiossa tulisi varmistaa.

3. HENKILÖSTÖ

Vahvuudet

Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu selvitettyihin työelämän osaamistarpeisiin. Organisaatiolla on johdettu ja toimiva malli, jolla osaamistarpeista muodostetaan osaamisen kehittämissuunnitelmia.

Tuloskortit ohjaavat henkilöstöä jatkuvaan oman työn kehittämiseen asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.

Henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut työelämälähtöisiin toimintatapoihin. Työyhteisöstä välittyvä hyvä työilmapiiri mahdollistaa innovatiivisuuden.

Parantamisalueet

Henkilöstön osaamista tiedolla johtamisen menettelyistä ja mahdollisuuksista työn tukena voisi vahvistaa.

Työn tasapuoliseen jakautumiseen voisi kiinnittää huomiota.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön työelämäjaksoja voisi kehittää osaamisen kehittämisen välineenä.

Henkilöstön palkitsemista voisi kehittää.

4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Vahvuudet

Pitkälle kehitetyt tietojärjestelmät ja suuri tietovarasto tukevat tiedolla johtamista.

Toiminnan sopeuttaminen pienentyneisiin taloudellisiin resursseihin on tehty hallitusti analysoimalla toimintaympäristön muutoksia.

Kumppanuuksiin kytketty älykkään erikoistumisen konsepti tuottaa resurssien säästöä, tehokkuutta ja innovatiivisia toteutumismalleja.

Organisaatio pystyy vastaamaan ketterästi työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin systemaattisesti keräämässä tiedon perusteella.

Vahva osallistuminen maakunnan kehittämiseen.

Parantamisalueet

Yhteistyön lisääminen korkeakoulujen kanssa jatko-opintomahdollisuuksien monipuolistamiseksi.

Palautteen keräämistä kumppaneilta voisi systematisoida.

Kumppanuuksien jatkuvuuden turvaaminen henkilöriippumattomasti.

5. PROSESSIT, TUOTTEET JA PALVELUT

Vahvuudet

Prosessit on kuvattu selkeästi ja henkilöstö tuntee prosessit. Prosesseja kehitetään systemaattisesti asiakaspalautteen perusteella.

Ymmärrys tietoperusteisuuden merkityksestä on kattava ja prosessien väliset rajapinnat on tunnistettu ja kuvattu.

Prosessien tuottaman tiedon syy-seuraussuhteiden tunnistamista kehitetään ja siitä on jo kokemuksia.

Koulutusta on viety asiakaslähtöisesti ja runsaasti työpaikoille.

Joustavia ja yksilöllisiä opintopolkuja toteutetaan monipuolisesti osaamisperusteisesti.

Erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden koulutusta toteutetaan yhteistyössä kumppanien kanssa.

Parantamisalueet

Tiedolla johtamisen arviointityökaluja voisi kehittää tiedolla johtamisen käytänteiden parantamiseksi.

Käyttäjälähtöisempiä tiedonhakumahdollisuuksia voisi kehittää.

Opiskelijoiden osallistumista tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen voisi edelleen kehittää.

6. ASIAKASTULOKSET

Vahvuudet

Opiskelijapalautteet ovat pääsääntöisesti hyvät.

Työelämä arvostaa ja luottaa organisaation kykyyn tuottaa osaavaa työvoimaa.

Parantamisalueet

Laatuvaihteluiden vähentäminen.

Työelämältä systemaattisesti kerättyjä palautteita ei esitetty.

Ammattiosaamisen näyttöjä voisi järjestää enemmän työpaikoilla.

Keskeyttämisten määrän kehityssuunta olisi tärkeä muuttaa.

7. HENKILÖSTÖTULOKSET

Vahvuudet

Opetushenkilöstön kelpoisuus on yli tavoitetason.

Työolobarometrien tulokset ovat pääsääntöisesti hyvällä tasolla.

Parantamisalueet

Työelämäbarometrien laatuvaihteluiden vähentäminen.

Sairauspoissaolopäiviä voisi vähentää.

8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

Vahvuudet

YSAO kantaa yhteiskuntavastuuta kouluttamalla yhteistyössä työelämän kanssa opiskelijoita, joilla ei ole riittäviä opiskelunvalmiuksia.

Organisaatio on arvostettu kumppani.

Parantamisalueet

Imagotutkimuksen toteuttaminen.

Mittariston ja tulosten vertailutiedon esittämisen kehittäminen.

9. KESKEISET TULOKSET

Vahvuudet

Tuloksellisuusmittauksissa organisaatio on parantanut sijoitustaan suhteessa muihin oppilaitoksiin.

Talouden sopeuttaminen on onnistuttu tekemään toiminnan kehittämisen lakkaamatta.

Ylä-Savon ammattiopisto on vetovoimainen oppilaitos.

Parantamisalueet

Laatuvaihteluiden vähentäminen.

Yhteiskunnallisia tuloksia kuvaavan mittariston kehittäminen.