

## **PALAUTERAPORTTI AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAATUPALKINTOKILPAILU 2018**

### **Palkitut vuonna 2018**

Vuonna 2018 palkittiin kaksi hakijaa laatupalkinnolla. Alla ovat palkintotoimikunnan palauteraportit.

### **Etelä-Savon Koulutus Oy**

#### **Yleistä**

Etelä-Savon Koulutus Oy on Mikkelin ja Pieksämäen kaupunkien omistama toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestämiseen ja sitä tukeviin palveluihin erikoistunut osakeyhtiö, joka ylläpitää Etelä-Savon ammattiopistoa (Esedu). Ensisijaisena toiminta-alueena on koko Etelä-Savo ja toimipisteitä on Mikkelissä ja Pieksämäellä. Esedu tarjoaa tutkintotavoitteista koulutusta kaikilla koulutusaloilla ja yli 70 tutkintoon. Vuonna 2017 Esedussa opiskeli 3153 vuosiopiskelijaa, joista noin 2300 ammatilliseen perustutkintoon. Kaikki opetuksen tuotanto on koottu Oppimispalvelut – tulosalueeseen, jota johtaa kaksi rehtoria. Organisaation keskiössä on Asiakaskokemuspalvelut, josta vastaa koulutuspalvelujohtaja. Varsinaisen koulutustehtävänsä lisäksi Esedu hoitaa osaltaan yhteiskuntavastuullisesti maakunnan aluekehitystehtävää ja sillä on näitä tukevaa hanketoimintaa.

Etelä-Savon ammattiopistossa opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja se on yksi keskeinen toiminnan painopiste. Opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointi ja sen johtaminen on tunnistettu muodostuvan hyvin tekemisestä, esim. henkilöstön ja opiskelijoiden arvostuksesta, vastuullisuudesta, proaktiivisesta toiminnasta, matalasta hierarkiasta ja siitä, että kukin tietää omat vastualueensa ja tehtävänsä. Kun asiat tehdään hyvin ja tinkimättömästi, toiminta tuottaa hyvinvointia niin opiskelijoille kuin henkilökunnalle. Esedussa on myös hyviä käytäntöjä hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa.

Strategisen suunnittelun ja kehittämisen lähtökohtana ja tunnusomaisena piirteenä on ennakkoon toimintakentän tulevien muutosten monipuolinen huomioon ottaminen. Esedu on sitoutunut vahvasti omistajiensa ja sidosryhmiensä odotuksiin, mikä tekee siitä vastuullisen ja vuorovaikutteisen aluekehitystoimijan. Organisaation iskulause onkin: Esedussa ei ketään jätetä. Intensiivisellä ennakoivalla otteella Esedu ei ole antanut muutoksen haastaa itseään, vaan Esedussa on haettu innovatiivisesti uusia toimintamalleja oppilaitoksen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Esedussa on myös kattavasti tarjolla erilaisia tukimuotoja opiskelijoiden erityistarpeisiin, ja hyvinvoinnin edistämiseksi tehdään tavoitteellista monialaista kumppanuusyhteistyötä sekä eri toimijoiden kanssa että oppilaitoksen sisällä.

Esedulla on useita hyviä ja toimivia, innovatiivisia käytänteitä, mikä indikoi hyvää reagointikykyä ja luovuutta sekä kehittämis- ja kehittymispotentiaalia. Muutosten johtaminen on toteutettu

haastamalla ja osallistamalla henkilöstöä aktiivisesti oman työnsä kehittämiseen. Osallisuutta tukevat mm. moninaiset koulutustilaisuudet ja tapaamiset, reformityöpajat, yhteinen opetuksen toteutussuunnitelmien tekeminen ja osaamisen kehittämisen malli työuran eri vaiheisiin. Organisaatiosta ja sen toiminnasta huokuu vahva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys sekä arvostus. Lukuvuosi 2016 – 2017 nimettiin hyvinvoinnin teemavuodeksi, jonka aikana sekä opiskelijoiden että henkilöstön hyvinvointi oli monipuolisesti esillä. Johtajien ja esimiesten kehittyminen nähtiin oleellisena osana henkilöstön kehittämistä ja painopisteeksi valittiin henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Ohjelma sisälsi mm. johtajien ja esimiesten osaamiskartoituksiin perustuvan muutosvalmennuksen.

## Tavoitteet

Etelä- Savon ammattiopiston strategiassa on määritelty tavoitteet vuoteen 2020 asti ja visio on vuodelle 2030. Visiona on ”Eturivin taitajat varmistavat alueen menestyksen”. Opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja se on yksi keskeinen toiminnan painopiste, johon nähdään vaikuttavan laajasti koko organisaation toiminta ja valittu arvopohja. Hyvinvointi perustuu asioiden perusteelliseen ja yhteiseen toteuttamiseen sekä ketteryteen.

Esedun toimintajärjestelmässä strategia muuttuu johdonmukaisesti ja katkeamattomasti toimintaohjelmien kautta toiminta- ja kehittämissuunnitelmiksi ja edelleen toimintakorteiksi. Näissä strategiset tavoitteet muutetaan tavoitteiksi, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla.

Kriittiseksi menestystekijäksi on tunnistettu osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Strategian toteutumista ohjaavista kolmesta toimenpideohjelmasta yksi on henkilöstöohjelma. Henkilöstön kehittäminen kytketään toiminnallisten tavoitteiden kautta myös toimintakorttiin tavoitetasoiin. Työolobarometrin tavoitetasoa on myös systemaattisesti nostettu vuosien mittaan. Muita mittareita ovat mm. henkilöstön koulutuspäivät, henkilöstön työelämäjaksot, henkilöstön kehittämisenot ja sairaspöissaolut, joiden tuloksia seurataan ja arvioidaan sekä verrataan muiden koulutuksen järjestäjien tuloksiin.

Tavoitteena on opiskelijat ovat edelläkävijöitä ja taitavia tekijöitä, Huikeita Amiksia. Toimintaa ohjaavana periaatteena on, että Esedussa ei jätetä ketään. Kiusaamiselle on tavoitteeksi asetettu nollatoleranssi.

Toimintakortissa tavoitteita asetetaan myös talouden ja opiskelijoiden näkökulmista. Toteutumaa ja trendiä seurattiin opiskelijoiden näkökulmasta vuonna 2017 suoritettujen tutkintojen ja osatutkintojen, opiskelijamäärän yksikköhintakoulutuksen, tutkintojen läpäisykertoimen ja koulutuksen keskeyttämisen osalta. Tavoitetaso oli asetettu myös vuonna 2017 ammatillisen peruskoulutuksena suoritettavassa koulutuksessa ja näyttötutkintona suoritettussa koulutuksessa opiskelijatytytyväisyydelle sekä ns. tarkistusraja (hälytysraja), jonka alittuessa tehdään erillinen kehittämissuunnitelma. Asiakastytytyväisyyden kattavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi palauteiden vastausasteen tavoitteena on 80 %.

## Toimintamallit ja niiden toteuttaminen

Toimintamallit ja – rakenteet on toteutettu perusteellisesti kuitenkin organisaation ketteryydestä ja reaktiokyvystä sekä innovatiivisuudesta tinkimättä. Nämä muodostavat kattavan kokonaisuuden, jossa toiminnalle tärkeät ja oleelliset asiat on huomioitu. Organisaation rakennetta on myös uudistettu aktiivisesti toiminnan muutosten suuntaisesti.

Toimintaympäristö luo hyvät edellytykset jännevälle toiminnalle ja varmistaa strategian tehokkaan jalkautumisen sekä luo tarkoituksenmukaisen ja systemaattisen toimintamallin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvoinnin toteuttamisen lähtökohtana on hyvinvoinnin integroituminen koko toimintaan sekä asioiden perusteellinen toteuttaminen.

Esedu on ennakoivasti päivittänyt strategiansa ja toimintaprosessinsa vastaamaan uuden lainsäädännön mukanaan tuomia muutoksia jo ennen lain voimaantuloa, mm. opiskelijoiden HOKSIt ovat toteutuneet kattavasti. Opiskelijoilla on monipuolisesti vaihtoehtoja yksilöllisten opintopolkujen toteuttamiseen. Organisaation innovaatiokyky tuottaa kattavasti erilaisia tukimuotoja opiskelijoiden erityistarpeisiin, esimerkkinä mainittakoon megamaanantait, oppilaitoksen laaja kilpailutoiminta ja kansainvälinen toiminta. Esedu on myös vahva yhteistyö- ja verkostotoimija. Hyvinvoinnin edistämiseksi tehdään tavoitteellista monialaista kumppanuusyhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja oppilaitoksen sisällä. Myös laadunhallintaa on kehitetty pitkäjännitteisesti yhteistyössä verkostokumppanien kanssa.

Henkilöstö on aktiivisesti vuorovaikutuksessa ja osallistuu aidosti toiminnan suunnitteluun. Opiskelijoilla on monipuolisia väyliä ja kanavia vaikuttaa toimintaan ja heitä koskeviin asioihin, erityisen toimiva on opiskelijajyhdistyksen hallituksen ja johdon välitön yhteys. Toisaalta johdon yhteydessä koko opiskelijakuntaan ilmenee kehitettävää, vaikka opiskelijoiden mielipidettä kysytäänkin monipuolisesti erilaisten opiskelijakyselyiden avulla.

Esedu viestii kaksisuuntaisesti, monikanavaisesti ja ymmärrettävästi, mikä osaltaan luo onnistumisen mahdollisuuksia. Viestintä kuitenkin edellyttää vielä kehittämistä, mikä ilmenee mm. opiskelijoiden epätietoisuutena heille tarjolla olevista monipuolisista palveluista.

## Arviointi ja parantaminen

Esedu on kehittänyt ja ottanut käyttöön monipuoliset ja kattavat toimintamallit toimintansa arvioimiseksi ja parantamiseksi. Arviointi- ja palautetiedon analysoinnissa on systemaattisesti tunnistettu toiminnan vahvuuksia sekä valittu kehittämiskohteita, mitkä on huomioitu sitovia toiminnallisia tavoitteita asetettaessa. Tavoitteiden toteutumista seurataan toimintakorttien avulla. Eri arviointien ja palautetiedon keräämisen syklit ovat tarkoituksenmukaiset ja perustellut. Organisaatio toteuttaa jatkuvan parantamisen periaatetta luontevasti ja varmalla otteella, mikä on nähtävissä hioutuneissa toimintamalleissa. Esedu hankkii monipuolisesti vertailutietoa onnistumisestaan suhteessa muihin koulutuksen järjestäjiin. Tuloksia verrataan kumppanuusoppilaitosten kanssa. Esedu seuraa myös mm. Taitaja-kilpailuihin osallistumista ja Kouluterveyskyselyn tuloksia.

Ottaen huomioon voimakkaan toimintaympäristön muutoksen Esedu on saavuttanut pääsääntöisesti hyviä tuloksia. Erityisesti asiakastulokset ja henkilöstötulokset ovat olleet hyvällä tasolla tarkasteltuna sekä suhteessa organisaation omaan kehitykseen että verrokkioppilaitosten tuloksiin. Mittareiden monipuolisuutta voitaisiin edelleen lisätä, etenkin yhteiskuntatulosten ja toiminnan tulosten esittämisessä ja vertailuissa.

## ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN

### 1. JOHTAJUUS

#### Vahvuudet

- Opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointi ja sen johtaminen on tunnistettu muodostuvan hyvin tekemisestä, esim. henkilöstön ja opiskelijoiden arvostuksesta, vastuullisuudesta, proaktiivisesta toiminnasta, matalasta hierarkiasta ja siitä, että kukin tietää omat vastuualueensa ja tehtävänsä.
- Arvojohtaminen on Esedussa vahvaa. Osallisuus ja ”ketään ei jätetä- ideologia” välittyvät kaikesta toiminnasta ja toiminnan kaikilla tasoilla.
- Johto on mahdollistanut henkilöstön osallistumisen laajasti ja monipuolisesti muutosten toteuttamiseen ja suunnitelmien laadintaan. Muutosta on johdettu etupainotteisesti ja yhteisenä asiana. Näin on edistetty henkilöstön hyvinvointia voimakkaassa muutoksessa.
- Johtoryhmän ja opiskelijajyhdistyksen vuorovaikutus on systemaattista. Opiskelijajyhdistys kohtaa johtoryhmän kaksi kertaa vuodessa. Opiskelijat voivat itse valita asiat, joista haluavat keskustella johdon kanssa.
- Osallisuuteen ja muutoksen kohtaamiseen liittyy aktiivisuus ja vuorovaikutteisuus. Tiimit, erilaiset muut kokoonpanot ja työpajat kokoontuvat säännöllisesti.
- Johtamisen ja esimiestyön arviointikäytänteet ovat kattavia ja tavoitteita tukevaa osaamista on myös varmistettu systemaattisesti. Vuonna 2017 henkilöstöjohtamisen kehittämistä tuettiin johdon yhteisellä osaamiskartoituksella (itsearviointi ja esimiesarviointi) ja sen tulosten pohjalta toteutettiin muutosvalmennus keväällä 2017. Johtamista arvioidaan mm. teettämällä henkilöstöllä erillinen johtamisen arviointi vuonna 2018.

#### Parantamisalueet

- Johdon tulisi varmistaa opiskelijapalautteiden systemaattinen käsittely opiskelijoiden kanssa.
- Johdon on tärkeää edelleen varmistaa toimintamallien yhdenmukaisuutta läpi organisaation ja lisätä mahdollisuuksia organisaatioyksikköjen ja alojen väliseen yhteistoimintaan.

### 2. STRATEGIA

#### Vahvuudet

- Toimintajärjestelmässä strategia muuntuu toimintaohjelmiksi ja niitä tukeviksi toiminta- ja kehittämissuunnitelmiksi. Toimintasuunnitelmia ylläpidetään ja päivitetään säännöllisesti, mm. pedagogisen toimintaohjelman toimintasuunnitelmat päivitetään vuosittain. Organisaatiossa on käytössä toimintakortit, joiden avulla strategisia tavoitteita jalkautetaan asiakkaan, henkilöstön, kumppanuuksien ja tulevaisuuden näkökulmista. Tavoitteille määritellään mittarit sekä niiden tavoitearvot mm. hyvinvointiin liittyen.

- Osaava, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on Esedussa kriittinen menestystekijä. Opiskelijoiden hyvinvointi korostuu keskeisissä arvoissa. Tavoitteiksi on asetettu opiskelijoiden tyytyväisyys ja vastuun kantaminen opiskelijoista.
- Strategiatyössä ovat mukana opiskelijat, henkilöstö, työelämä ja sidosryhmät. Toiminnan vaikuttavuutta varmistetaan huomioimalla paikalliset, seudulliset, alueelliset, maakunnalliset ja valtakunnalliset ennakoitiedot ja strategiat, toimenpideohjelmat, trendit ja muu konteksti.
- Esedu on alueen merkittävä kehittäjä ja suunnan näyttäjä alueellisesti ja maakunnallisesti.
- Strategiaa päivitetään ja uudistetaan yhteistyössä opiskelijoiden, työelämän ja sidosryhmien kanssa. Strategisia tavoitteita arvioidaan vuosittain. Henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat toteutumisen arviointiin.

### Parantamisalueet

- Toimintakorttien yhdenmukaisempaa käyttöä strategian toimeenpanossa voisi edelleen kehittää ja näin tukea organisaation toiminnan yhdenmukaisuutta.
- Kokonaisarkkitehtuuria on tarpeen edelleen kehittää sisäisen suorituskyvyn tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi strategiatyössä.
- Riskienarvioinnin systemaattisuutta voisi edelleen vahvistaa.

## 3. HENKILÖSTÖ

### Vahvuudet

- Esedussa panostetaan monipuolisesti ja proaktiivisesti osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen on systemaattiset toimintamallit. Henkilöstön osaamisen kehittymisen tavoitteet on asetettu sekä henkilökohtaisella että strategisella tasolla. Henkilöstön pitkäjänteinen kehittäminen pohjautuu henkilön työuran eri vaiheisiin.
- Henkilöstöohjelma ohjaa strategian toimenpanoa ja sitä päivitetään vuosittain. Osallisuus, työhyvinvointi ja osaaminen ovat tärkeitä asioita ohjelmassa. Henkilöstön kehittämisessä on käytössä toimintakortit.
- Organisaatiossa on ymmärretty hyvinvoinnin merkitys menestymisen varmistamiseksi ja tunnistettu hyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita, ja näihin on reagoitu. Lukuvuosi 2016 – 2017 nimettiin hyvinvoinnin teemavuodeksi, jolloin opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointia tuotiin esille eri tavoin ja sitä kehitettiin. Vuoden aikana toteutettiin mm. lukuisia hyvinvointiaiheisia tempauksia ja tapahtumia sekä henkilökunnan käyttöön hankittiin sähköpolkupyöriä hyötyliikunnan tukemiseksi lyhyillä siirtymillä.
- Hanketoimintaa käytetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

- Organisaatiolla on käytössä C&Q-järjestelmä, jota käytetään systemaattisesti ja monipuolisesti. Koko henkilöstöä koskevat osaamiskartoitukset, HEKSit ja kehittämissuunnitelmat toteutetaan järjestelmän avulla. Järjestelmän käyttöä ollaan kehittämässä edelleen koulutusten kirjausten ja CV-osion osalta. Uusien työntekijöiden palaute työnantajasta sekä perehdyttämisvaiheen onnistumisesta sekä organisaatiosta poistuvien henkilöiden palaute toteutetaan myös C&Q-järjestelmän avulla.
- Henkilöstön hyvinvointia mitataan säännöllisesti mm. työolobarometrilla. Kehittämissuunnitelmia seurataan ja niiden toteutumista arvioidaan osana toimintajärjestelmää.

#### Parantamisalueet

- Kehityskeskusteluja olisi tarpeen käydä nykyistä kattavammin.
- Viestintää ja tiedonkulkua on tärkeää kehittää edelleen ryhmien välillä (johto, henkilöstö ja asiakkaat) sekä eri suuntiin tapahtuvana.

## 4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

#### Vahvuudet

- Esedu tekee tavoitteellista monialaista kumppanuusyhteistyötä usean eri toimijan kanssa sekä osallistuu monipuolisesti hyvinvointiteemaa edistäviin hankkeisiin. Esimerkkejä ovat Esote, yhteistyö Pieksämäen kaupungin kanssa, Ohjaamo Olkkari, nuorten mielenterveyspalvelut ja TE-palvelut sekä Liikkuva Esedu-, Elämän teatteria -, Ammattiin! - ja Sporttia-hanke.
- Henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointi on huomioitu kiinteistöjen ja oppimisympäristöjen kehittämisessä ja heidän tarpeitaan on kartoitettu. Fyysisistä resursseista oppimisympäristöjen terveellisyyttä, turvallisuutta ja hyvinvoinnin tukea arvioidaan säännöllisesti kolmen vuoden välein ja tulosten perusteella käynnistetään kehittämistoimia.
- Vähennyksistä huolimatta Esedu on hallinnut tilanteen ja kyennyt viemään aikataulussa reformin edellyttämiä sopeuttamistoimia varmistuen samalla henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvoinnin toteutumisen ja henkilöstön kehittämisen. Esimerkiksi erityisopiskelijoiden määrä on kasvanut ja voimakkaasta organisaation sopeuttamistilanteesta huolimatta erityisopetuksen resurssia ja muuta tukea erityistä tukea tarvitseville on lisätty.
- Esedu toimii monipuolisesti erilaisissa yhteistyöverkostoissa ja -rajapinnoissa. Strategisena kriittisenä menestystekijänä on olla vahva ja vaikuttava aluekehittäjä, mikä osaltaan tukee ja varmistaa yhteiskunnallista hyvinvoinnin toteutumista.
- Hanketoiminta tukee hyvin sekä henkilöstön että opiskelijoiden hyvinvointitavoitteita. Esimerkiksi henkilöstökoulutusta on monipuolistettu hanketoiminnan avulla. Nuorten opiskelijoiden mielenterveyshaasteet on myös otettu huomioon. Opiskelijoita ohjataan erilaisiin harrastustoimiin sekä vapaa-ajan viettoon erilaisten hankkeiden avulla. Minä uskallan-hanke yhdistää liikunnan ja kulttuurin keinoja opiskelijahyvinvoinnin edistämiseksi. Mukana on teatteri- ja liikunta-alan toimijoita.

- Työelämäkumppaneilta kerätään palautetta tarvittavasta osaamisesta ja muista toimintaan liittyvistä tekijöistä mm. työelämäfoorumien kautta. Työelämäfoorumi on oppilaitoksen ja työelämän edustajien vuorovaikutuskanava mm. henkilöstön ja opiskelijoiden osaamistarpeiden tunnistamisessa ja opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämässä työpaikalla oppimisessa. Työelämäältä saadaan palautetta myös työssäoppimispalautteen avulla. Kehitteillä on reaaliaikainen työelämäpalautejärjestelmä.

#### Parantamisalueet

- Oppilaitosyhteistyötä voitaisiin edelleen lisätä eri koulutusasteiden välillä, erityisesti ammattikorkeakoulun suuntaan.
- Työelämäfoorumeja voitaisiin nykyistä systemaattisemmin käyttää toiminnan kehittämässä ja lisätä niiden toiminnan tuntemista.

## 5. PROSESSIT, TUOTTEET JA PALVELUT

#### Vahvuudet

- Toimintajärjestelmä strategiasta toimintaan on selkeä, prosessit on kuvattu ja ohjeistettu sekä vastuut määritetty. Prosessien tehtävänä on arvon tuottaminen asiakkaille, joiksi on tunnistettu opiskelijat ja työelämä. Prosessikokonaisuus tukee strategian ja sitä tukevien ohjelmien jalkautumista toimintaan. Hyvinvointiin liittyvät prosessit ovat osa perustehtävää.
- Prosessien hallinta toimii toiminnan raamina, kuitenkin samalla henkilöstöllä on toimintavapaus reagoida esim. alojen erilaisuuteen ja Esedussa kannustetaan innovointiin ja kokeiluun.
- Toimintasuunnitelmien laadinnassa on korostettu paljon henkilöstön osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Opiskelijoita ja työelämää kuullaan suunnittelutyön aikana.
- Koulutuksen toteutumissuunnitelmat ovat ohjauksen väline, joka vahvistaa opiskelijoiden hyvinvointia HOKS-prosessissa. Opiskelijoille on tarjolla erilaisia, yksilöllisiä opintopolkuja.
- Esedu on kehittänyt laadukkaat toimintamallit henkilökohtaistamiseen, opintojen ohjaukseen ja erityisopetukseen sekä opiskeluhuollon palveluihin. Kaikilla koulutusaloilla on erityisopetusvastaavat, jotka tukevat vastuuohjaajia erityisen tuen kysymyksissä. Organisaatiolla on useita toteutusmuotoja opiskelijoiden tukemiseen; YTO-studiot, Jees-paja, Megamaanantait ja Soppipaja ja työpajatoiminta. Varhaisen mukaantulon malli ohjeistaa ja tukee opiskelijoiden poissaolotilanteissa. Kouluterveyslääkäri toimii oppilaitoksen tiloissa ja aktiivisessa yhteistyössä oppilaitoksen henkilöstön kanssa.
- Vastuuohjauksella on lisätty vaikuttavuutta hyvinvointiin. Vastuuohjaajat ovat opiskelijan hyvinvointia tukevia toimijoita. Vastuuohjaajan roolia on koulutuksen ja resursoinnin lisäämisen avulla tietoisesti kasvatettu.

- Esedun toiminnassa korostuu yhteisöllisyyden vaaliminen. Yhteisöllisyyttä edistetään monin eri tavoin; aloittavien opiskelijoiden orientaatiopäivät, vuosittainen Hyvinvointivirtaa ammatilliseen koulutukseen – tapahtuma ja tutor -toiminta. Lisäksi oppilaitos järjestää mahdollisuuksia osallistua harraste- ja vapaa-ajan toimintaan.
- Jos kiusaamista havaitaan, siihen reagoidaan välittömästi.
- Hanketoiminnan avulla kehitetään prosesseja ja toimintamalleja.

#### Parantamisalueet

- Opiskelijoiden tietoisuutta opiskelijakuntatoiminnasta ja erilaisista tukimuodoista on tarpeen lisätä samoin kuin niihin osallistumisaktiivisuutta.
- Digitaalisuutta ja sähköisiä alustoja tulisi hyödyntää nykyistä enemmän opetuksessa ja työelämäyhteistyössä, esim. etäluennot ja työpaikalla oppimisen suunnittelu. Näin myös vapautuisi enemmän aikaa opiskelijoiden ohjaukseen.

## 6. ASIAKASTULOKSET

#### Vahvuudet

- Laatu arvioidaan monipuolisesti erilaisilla mittareilla sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden että työelämän näkökulmasta. Asiakastuloksille on asetettu tavoiterajat ja niiden toteutumista seurataan. Asiakaspalautteiden pohjalta on valittu kehittämistoimia.
- Opiskelijapalautteet ovat ylittäneet tavoitetason viimeiset viisi vuotta ja aikuiskoulutuksen osalta tulokset ovat kehittyneet nousujohteisesti. Nuorten koulutuksen opiskelijoiden ilmapiirikyselyn tulokset vuodelta 2017 ovat kaikilla aloilla ja kaikilla vuosikursseilla vähintään tavoitetasolla, joillakin selvästi korkeammallakin.
- Kouluterveyskyselyssä Esedun hyvinvoinnin tulokset ovat valtakunnallista tasoa tai keskimääräistä parempia. Välittäminen ja huomioon ottaminen korostuvat tuloksissa positiivisesti. Kouluterveyskysely käsitellään moniammatillisesti ja havaittuihin kehittämiskohteisiin etsitään yhteistyössä ratkaisuja.
- Työpaikkaohjaajien palautteiden perusteella yhteistyö oppilaitoksen kanssa on hyvää.
- Taitaja-kilpailuihin osallistumien on ollut aktiivista. Taitaja-semifinaaleihin osallistuneiden määrä on noussut kolmen viimeisen vuoden mittausjakson aikana.



## Parantamisalueet

- Esedussa läpäisyä ja keskeyttämistä kuvaavat tulokset ovat vielä kaukana tavoitetasosta.
- Kiusaamisen nollatoleranssi-tavoitetta ei ole täysin saavutettu. Esimerkiksi vanhempainfoorumien hyödyntäminen voisi edistää tavoitteen saavuttamista.

## 7. HENKILÖSTÖTULOKSET

### Vahvuudet

- Henkilöstön hyvinvointia mitataan ja seurataan monipuolisesti. Henkilöstön hyvinvointia ja viihtyvyyttä seurataan ja arvioidaan erilaisten mittareiden, kyselyiden sekä keskustelujen avulla niin yksilöllisesti kuin tiimeissäkin. Tuloksille on määritelty tavoitearvot.
- Esedun työolobarometrin (TOB) tulokset ovat hyvällä tasolla ja kehitys on nousujohteista. Organisaatio sai parhaimmat TOB - kyselyn tulokset vuonna 2017 koko osakeyhtiönä toimisen ajalta. Vastausprosentit ovat hyvät.
- Esedu vertaa monipuolisesti aktiivisen ja laajan yhteistyörajapinnan kautta saavuttamia henkilöstötuloksia muiden organisaatioiden vastaaviin tuloksiin. Vertailtaessa Esedun TOB-kyselyn tuloksia Itä-Suomen oppilaitosverkoston tuloksiin Esedu menestyy kaikilla kuudella osa-alueella erittäin hyvin
- Pitkäaikaiset sairauspoissaolot ovat vähentyneet merkittävästi.
- Opettajien kelpoisuusaste on hyvällä tasolla.
- Työelämäjaksoilla käyneiden määrä on kasvanut vuodesta 2016 vuoteen 2017.

### Parantamisalueet

- Henkilöstön työolobarometrin (TOB) tuloksissa on vaihtelua segmenteittäin (yksiköt/esimiehet).
- Kehityskeskusteluja ei käydä kattavasti ja niiden määrää tulisi lisätä.
- Henkilöstön työolobarometrin (TOB) tuloksissa ilmenee joidenkin henkilöstön jäsenten kokeneen kiusaamista. 20 henkilöä (koko henkilöstö 252) vastasi, että on kokenut työyhteisöstä eristämistä.
- Työelämäjaksojen määrätavoitetta ei ole saavutettu.

## 8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

### Vahvuudet

- Esedu toimii monipuolisesti erilaisissa yhteistyöverkostoissa ja -rajapinnoissa. Strategisena kriittisenä menestystekijänä on olla vahva ja vaikuttava aluekehittäjä, mikä osaltaan tukee ja varmistaa yhteiskunnallista hyvinvoinnin toteutumista.
- Vuosille 2018-2020 on laadittu aluekehitysohjelma osana toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämistä. Yhteiskunnalliset tavoitteet on tasapainoisesti asetettu ja niissä huomioidaan alueellinen vastuu.
- Syrjäytymisen ehkäisyyn, tasa-arvon edistämiseen, työllisyyden tukemiseen sekä osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen on panostettu etupainotteisesti ja monipuolisesti.
- Organisaatio on panostanut nivelvaiheiden rajapintojen toimivuuteen, mikä tehostaa ammatilliseen koulutukseen hakeutumista, keskeyttämisen ehkäisyä sekä koulutuksen jälkeistä nivelvaihetta. Toiminnan tulos on selkeä näyttö yhteiskuntavastuusta.

### Parantamisalueet

- Mittaristoa voisi edelleen kehittää. Yhteiskunnallisten tulosten mittarit ovat hieman kapea-alaisia. Tuloksia voisi esittää myös segmentoidummin. Toiminnan tulokset voisivat sisältää omistajien, ohjaavien ja rahoittavien tahojen näkemyksiä, jolloin tavoiteltaisiin objektiivista arviointia onnistumisesta.
- Keskeyttäminen voisi olla osa yhteiskunnallisia tuloksia.

## 9. KESKEISET TULOKSET

### Vahvuudet

- Sekä ammatillisen peruskoulutuksena että näyttötutkintokoulutuksena suoritettujen perustutkintojen määrät ylittivät vuonna 2017 niille asetetut tavoitearvot. Myös osatutkintojen määrä ylitti tavoitteen ja kehitys oli positiivinen.
- Voimakkaassa talouden muutoksessa talouden tasapaino on säilytetty ja tuloksen tekokunto on pysynyt hyvänä.
- Tavoitteissa huomioidaan asiakkaat ja sidosryhmät. Strategiset tavoitteet jalkautetaan ja niitä seurataan BSC-tyyppisellä toimintakortilla.
- Tuloksia hyödynnetään toiminnan seurannassa ja kehittämisessä. Mittaristoa päivitetään ja vertailutietoja käytetään.

## Parantamisalueet

- Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen osalta tavoitteet eivät täyttyneet vuonna 2017.
- Keskeisiin tuloksiin voisi lisätä niitä kuvaavia mittareita sekä tuloksia voisi esittää segmentoidummin. Tulosten kattavuutta voitaisiin lisätä seuraavista näkökulmista: Talouden muut ”perustat”, hanketoiminta ja Konserni –näkökulma.

## Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (SEDU)

### Yleistä

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (Sedu) on suuri, monialainen koulutuksen järjestäjä. Sedun ensisijainen toiminta-alue on Etelä-Pohjanmaa, jossa sillä on opetuspisteitä useamman kunnan alueella. Sedu on merkittävä toimija alueella. Sedun osuus koko Etelä-Pohjanmaan ammatillisesta koulutuksesta on 75 %. Sedu järjestää ammatillista perustutkinto-, ammattitutkinto- ja erikoisammattitutkintokoulutusta ja ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta (VALMA). Sedulla on laajennettu oppisopimuskoulutuksen järjestämislupa.

Sedulla on järjestämisluvassa määritelty tavoitteelliseksi opiskelijavuosien määräksi 4491 ja vähimmäismääräksi 4109. Sedun opiskelijamäärä oli 20.9.2017 4036 opiskelijaa, joista erityistä tukea tarvitsevia opiskelijoita oli 17 %. Aikuiskoulutuksessa opiskelijavirta oli vuonna 2017 7136 opiskelijaa.

1.1.2018 voimaan tulleen organisaatiouudistuksen yhteydessä Koulutuskeskus Sedun ja Sedu Aikuiskoulutus, liikelaitoksen toiminta yhdistyi. Sedun uusi organisaatio muodostuu Oppimispalvelut-tulosalueesta, jolla on kaksi vastuualuetta Palvelu ja Teknologia vararehtoreineen. Oppimispalvelut-tulosalue jakaantuu viiteen eri paikkakunnilla toimivaan tuloksyksikköön sekä Inno-Seduun, mikä vastaa mm. yhteisten tutkinnon osien toteuttamisesta. Lisäksi Sedulla on Konsernipalvelut yksikkö ja kaksi konserniyhtiötä. Opetustoimintaa ollaan keskittämässä Seinäjoella kolmeen kampukseen. Kurikan uusissa ja uudistetuissa tiloissa tulee toimimaan myös lukio ja sinne ollaan keskittämässä toimintaa useasta opetuspisteestä. Myös muiden lukioiden kanssa ollaan suunnittelemassa yhteisiä kampuksia.

Johto on reagoinut ennakoiden ja aktiivisesti ammatillisen koulutuksen reformiin mm. uudistamalla organisaatorakennetta ja toteuttamalla syksyllä 2017 itsearvioinnin reformikuntotestillä. Sen avulla kartoitettiin organisaation valmiutta ja tilannetta reformin toimeenpanon näkökulmasta. Toimivia toimintamalleja jaettiin hyvinä käytänteinä organisaation sisällä, kesken olevia asioita ja niiden etenemistä seurattiin sekä tehtiin tarvittavia panostuksia.

Sedu on asettanut strategisen tavoitteen tukea henkilöstöä muutoksessa (Hyvinvoiva Sedu-henkilöstö) ja Sedulla on monia toimintamalleja henkilöstön tukemiseen, esimerkkinä digitaaliset osaamismerkit ja pelioppimiseen panostaminen, mitä osaamista voidaan hyödyntää myös opetuksessa. Sedu on koulutusmyönteinen ja tarjolla on erilaisia kehittämismahdollisuuksia. Henkilöstö voi kehittää työelämäosaamistaan mm. palkallisilla työelämäjaksoilla ja strategisia tavoitteita tukevassa hanketoiminnassa. Henkilöstölle on tarjolla monipuoliset hyvinvointipalvelut esim. mentorointi, monipuoliset palkitsemiskäytännöt, sapattivapaat, kuntayhtymän ikäohjelma sekä varhaisen tukemisen toimintamalli.

Henkilöstön toiminnasta välittyy aito kiinnostus opiskelijoiden opiskelusta ja muusta toiminnasta. Keskustelu, osallisuus ja aktiivinen vuoropuhelu myös ulkoisten toimijoiden kanssa sekä kehittämismyönteisyys viestittyy organisaatiokulttuurissa.

## Tavoitteet

Seinäjoen koulutuskuntayhtymän nykyinen strategia on laadittu vuosille 2016-2020. Strategisina painopisteinä ovat opiskelija- ja henkilöstöhyvinvointi, työelämäyhteistyö, resurssit ja (megatrendit) digitalisaatio. Visiona on ”Sedu-osaamisen edelläkävijä meillä ja maailmalla”. Arvoina ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja asiantuntijuus, mitkä ovat keskeisiä myös opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna.

Sedu kytkee strategiansa aluekehityksen strategioihin ja valtakunnallisiin uudistuksiin. Strategioiden valmisteluun osallistuvat laajasti Sedun henkilöstö ja sidosryhmät. Tavoitteet ovat sekä sidosryhmien että henkilöstön tiedostamia. Hyvinvointi on ollut Sedun keskeinen strateginen tavoite vuosia. Hyvinvointi strategisena tavoitteena nähdään kytkeytyvän useisiin prosesseihin ja se on toimintaa läpileikkaavaa, mikä näyttäytyy myös ulkoisille sidosryhmille. Opiskelijoiden hyvinvoinnissa erityistä huomiota kiinnitetään ennaltaehkäisevään toimintaan ja vuonna 2018 henkilöstön hyvinvoinnissa erityisenä painopisteenä on henkilöstön tukeminen muutoksessa.

Organisaatiolla on mittaristo, joka kuvaa melko monipuolisesti tuloksia. Osalle mittareista oli asetettu tavoitearvoja ja osassa seurataan trenditietoa. Tavoitteena on kehittyminen suhteessa aikaisempaan tulokseen.

## Toimintamallit ja niiden toteuttaminen

Strategian toteuttamisen toimintatapoja suunnitellaan yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Opiskelijat pääsevät vaikuttamaan toimintatapojen kehittämiseen, esim. jokaisessa toimipisteessä ovat opiskelijafoorumit. Opetushenkilöstön keskeinen suunnittelufoorumi ovat koulutustiimit, joissa eri yksiköiden saman tutkinnon opettajat kohtaavat toisensa tavoitteita yhteisesti tulkiten ja yhdessä toimintatapoja kehittäen. Myös muut – ei suoraan pedagogiikasta vastaavat työryhmät – kokoontuvat ja suunnittelevat yhteisiä toimintamalleja.

Toimintamallien laaja-alaista käyttöön ottamista tukevat koulutustiimit ja muut työryhmät. Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen tukee strategioiden sekä Sedun valittujen arvojen toteuttamista. Myös hanketoimintaa on runsaasti strategisten tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistyötä edistämässä.

Sedussa 1.1.2018 tehdyn organisaatiouudistuksen vuoksi on toimintamallien toteuttaminen organisaation eri osissa vielä kehittyvässä vaiheessa. Samalla tavalla myös osa toimintamalleista on vielä kehittämisvaiheessa, kokeilukulttuurin myötä muokkautumassa (esimerkiksi HOKS-prosessi ja työkalut).

Sedu on tuottanut henkilöstötyöpajassa vuonna 2017 perusviestinsä. Nämä myös osaltaan tukevat yhteisten toimintamallien käyttöön ottamista, sillä niissä kiteytetään Sedulainen asenne. Perusviestien kautta tapahtuva toimintamallien käyttöön ottaminen mahdollistaa yksiköiden ja alojen erityispiirteiden kunnioittamisen. Perusviestien olennainen sisältö on asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla.

## Arviointi ja parantaminen

Koska Sedun uusi organisaatio oli arviointikäynnin aikana vain noin 9 kuukauden ikäinen, kovin laajoja mittarituloksia juuri tämän organisoitumistavan tuottamista vaikutuksista eikä tuloksellisuudesta ole käytettävissä. Esimerkiksi henkilöstökysely on vasta tulossa ja valmistuneiden opiskelijoiden opiskelijakyselyt eivät voi vielä koskea uusia toimintamalleja (palautteet annettu keväällä 2018).

Sedu toimii jatkuvan parantamisen toimintamallilla, jossa sisäiset ja ulkoiset arvioinnit sekä palautteiden kerääminen eri ryhmiltä ja niiden hyödyntäminen ovat keskeinen osa kehittämistyötä. Sedussa toteutetaan joka vuosi EFQM-itsearviointi sekä 1-2 johdon katselmusta. Viimeisin johdon katselmus on ollut ”reformin kuntotesti”, joka on nostanut esiin onnistumisia ja kehittämistarpeita ammatillisen koulutuksen uuden lainsäädännön vaatimusten näkökulmasta.

Välitöntä palautetta saadaan myös opiskelijafoorumeilta ja koulutustiimeiltä. Jokaisessa yksikössä toimivan opiskelijafoorumin kautta opiskelijat pääsevät ajantasaisesti kertomaan näkemyksiään ja ehdottamaan muutoksia toimintaan. Samalla tavalla henkilöstöä kuullaan ja henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. Esimerkiksi vuoden 2016 henkilöstöpalautteeseen on vastattu mm. tuomalla koulutustiimit osaksi organisaatorakennetta. Koulutustiimit ovat erityisesti arvioinnin ja juuri nyt tapahtuvan kehitystyön kannalta keskiisiä foorumeita. Sedun arviointi toimii kehittävän arvioinnin periaatteilla.

Keskeyttämisiä on suhteessa vähän ja asiakaspalautteet ovat pääosin hyvällä tasolla. Voimakkaassa muutoksessa talouden tasapaino on pystytty säilyttämään. Henkilöstön työhyvinvointibarometrin osalta tavoitteet on saavutettu ja esim. osaamismerkkien suorittaminen on lisääntynyt nopeasti. Arviointikäynnillä viestittyi myös se, että Sedussa johto ja muu henkilöstö tunnistavat hyvin vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tulosten pohjalta valitaan ja toteutetaan koko organisaatiota koskevia ja yksikkökohtaisia kehittämistoimia.

Mittaritulosten perässä laahaamisesta huolimatta arviointia ja kehittämistä tehdään Sedussa jatkuvasti. Toki Sedussakin voitaisiin käyttää esimerkiksi opiskelijoiden ja henkilöstön tunnelmien mittaamiseen yksinkertaisia pulssitestejä, kevyitä mittauksia, jolloin myös mittarituloksia syntyisi nopeammin. Sedu on kuitenkin hyvä esimerkki uuden lainsäädännön mukaisesta, voimakkaasti ja nopeasti eteenpäin pyrkivästä ammatillisen koulutuksen järjestäjästä.

## ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN

### 1. JOHTAJUUS

#### Vahvuudet

- Hyvinvointi on strateginen kärki ja toimintaa ohjaava pääprosessi (hyvinvoinnin edistäminen).
- Johto on reagoinut ennakoiden ja aktiivisesti ammatillisen koulutuksen uuden lainsäädännön vaatimuksiin mm. uudistamalla organisaatorakennetta, perustamalla koulutustiimejä ja toteuttamalla muutoksen alkuvaiheessa syksyllä 2017 itsearvioinnin, reformikuntotestin. Tämän avulla kartoitettiin organisaation valmiutta ja tilannetta reformin toimeenpanon näkökulmasta.

Toimivia toimintamalleja jaettiin hyvinä käytänteinä organisaation sisällä, kesken oleviin asioihin kiinnitettiin huomiota ja tehtiin tarvittavat panostukset.

- Johdon toiminta organisaatiossa on vuorovaikutuksellista. Muutostarpeita ennakoidaan ja henkilöstöä innostetaan yhteistyöhön ja innovointiin. Johto tukee henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan.
- Verkostomainen toimintatapa johtamisessa näyttäytyy useista näkökulmista. Sedussa keskusteluyhteys on monisuuntaista ja monitasoista.
- Pedagogiikan johtaminen on jaettava, verkostomaista ja hallittua. Merkittävässä roolissa ovat koulutustiimit, jossa asioita käsitellään keskustellen. Vuorovaikutus on organisaatorakenteessa molempiin suuntaan tapahtuvaa.
- Organisaatio toimii jatkuvan parantamisen toimintamallilla, jossa sisäiset ja ulkoiset arvioinnit sekä monipuolinen palautteiden kerääminen ja hyödyntäminen ovat keskeinen osa kehittämistyötä. Arviointi- ja palautesuunnitelmat päivitetään vuosittain. Sisäisen valvonnan ja riskien arviointi toteutetaan kerran vuodessa. Johdon katselmuksia tehdään myös vuosittain. Tulosten pohjalta valitaan ja toteutetaan koko organisaatiota koskevia ja yksikkökohtaisia kehittämistoimia.
- Laatutyö on keskeinen työväline johtamisessa. Laatutyötä johdetaan selkeästi ja johdonmukaisesti. Laadunhallinta on suunnitelmallista ja systemaattista. Organisaatio on kehittänyt johtamisjärjestelmäänsä vuodesta 2005 EFQM-kriteeristön jäsentämänä, minkä avulla tuotetaan nykytila-analyysi strategisen suunnittelun ja toiminnan tueksi.

### Parantamisalueet

- Lähiesimiesten rooli on merkittävä muutosten läpiviennissä. Heidän tukemiseensa on tärkeää edelleen panostaa.
- Eri suuntiin tapahtuvaa tiedonkulkua voisi edelleen kehittää.
- Johtamisessa ei välittynyt vahvasti kestävän kehityksen periaatteiden huomioon ottaminen.

## 2. STRATEGIA

### Vahvuudet

- Strategiassa on neljä toimintaohjelmaa, joista opiskelija- ja henkilöstöhyvinvoinnin toimintaohjelma on yksi. Tavoitteina ovat henkilöstön tukeminen muutoksessa, yhteisöllisyyden ja osallisuuden edistäminen, tutkintouudistuksen toimeenpanon edistäminen ja opiskelijoiden joustavien, yksilöllisten ja työelämälähtöisten opintopolkujen mahdollistaminen.

- Opiskelija- ja henkilöstöhyvinvoinnin toimintaohjelman toimeenpanon strategisina ohjausryhminä toimivat organisaation opiskelijahuoltoryhmä ja henkilöstöhyvinvoinnin ohjausryhmä. Näissä on mukana henkilöstön edustajia, ja opiskelijoita kuullaan.
- Organisaatio hyödyntää laajasti ja monipuolisesti ennakointityön tuottamaa tietoa ja huomioi alueen osaamis- ja kehittämistarpeet, valtakunnalliset linjaukset ja tulossa olevat muutokset.
- Opiskelijoita, henkilöstöä ja asiantuntijoita kuullaan strategiatyössä ja henkilöstö osallistuu strategiatyöhön ja yleensäkin asioiden käsittelyyn.
- Strategiasta on tehty väliarviointi, jonka pohjalta sitä päivitettiin. Itsearviointi tehdään vuosittain. Strategian toteutumista seurataan myös toiminta- ja taloussuunnitelmassa sekä strategisissa toimintaohjelmissa määriteltyjen indikaattoreiden avulla.

#### Parantamisalueet

- Kehityskeskustelujen käyttöä voitaisiin tehostaa strategian viemisessä käytäntöön.
- Hakemuksen mukaan strategiasta ja sen toimeenpanosta tiedotetaan ja viestitään mm. kokousmuistioiden kautta. Tiedotusta ja viestintää on kuitenkin tärkeää tehostaa.

### 3. HENKILÖSTÖ

#### Vahvuudet

- Sedu on asettanut strategisen tavoitteen tukea henkilöstöä muutoksessa (Hyvinvoiva Sedu-henkilöstö). Sedu kiinnittää tavoitteensa mukaisesti huomioita henkilöstönsä tukemiseen ja tähän on tarjolla useita toimintamalleja, esimerkkinä mainittakoon digitaaliset osaamismerkit. Myös pelioppimiseen on Sedussa panostettu, mitä osaamista voidaan hyödyntää myös opetuksessa.
- Sedu on koulutusmyönteinen ja osaamisen kehittämiseen on tarjolla erilaisia mahdollisuuksia. Henkilöstö voi kehittää työelämäosaamistaan myös palkallisilla työelämäjaksoilla ja hanketoiminnassa.
- Henkilöstölle on tarjolla monipuoliset hyvinvointipalvelut, mentorointi, monipuoliset palkitsemiskäytännöt, sapattivapaat sekä kuntayhtymän ikäohjelma ja varhaisen tukemisen toimintamalli.
- Henkilöstön toiminasta välittyy aito kiinnostus opiskelijoiden opiskelusta ja muusta toiminnasta.
- Sedu on kehittänyt sähköisten välineiden käyttöä siirtymällä sähköpostikeskusteluista yhä enemmän yhteisölliseen mikroblogisovelluksen hyödyntämiseen (Yammer-keskustelut) ja ajankohtaisten asioiden yhteiseen pohdintaan. Järjestelmää hyödynnetään myös henkilöstön kuulemisessa asioiden valmisteluissa.



- Henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan joka toinen vuosi työhyvinvointikyselyn avulla. Kyselyssä arvioidaan hyvinvointiin, työhön ja osaamiseen, tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen, esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä asioita. Tulokset analysoidaan ja määritellään yksikkökohtaiset kehittämistoimenpiteet, joille laaditaan toteuttamissuunnitelma. Konsernijohtoryhmä seuraa henkilöstöindikaattoreita kolmasti vuodessa.
- Turvallisuus ja työsuojelu on hyvin huomioitu henkilöstön osalta. Turvallisuusjohtaminen on vastuutettua, aikataulutettua ja suunnitelmallista. Käytössä on turvallisuuden vuosikello, jossa eri toimenpiteet on jaksotettu kalenterivuodelle.

#### Parantamisalueet

- Henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia voitaisiin kartoittaa kattavassa muutostilanteessa myös siten, että saataisiin nopeammin tietoa näistä.
- Tunne työn kuormittavuudesta viestittyi haastatteluissa ja myös vuoden 2016 henkilöstökyselyssä.
- Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä prosesseja voisi verrata ja tehostaa parhaiden käytäntöjen jakamista.

## 4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

#### Vahvuudet

- Sedu on vahva maakunnallinen toimija, jonka kumppanuudet on tunnistettu ja niitä johdetaan tavoitteellisesti. Sedulla on vahva rooli kokoavana verkostotoimijana alueellaan. Kumppanuusverkosto on laaja kattaen toimijoita eri koulutusasteilta, esim. maakunnallinen Opinlakeus-oppilaitosverkosto ja osallistuminen ammatillisten oppilaitosten benchmarking-verkostoon. Kumppanuudet toimivat Sedun kaikilla tasoilla ja vaikuttavat niin opiskelijoiden, henkilöstön kuin johdonkin toimintaan.
- Verkostoyhteistyö työ- ja elinkeinoelämän ja Etelä-Pohjanmaan yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa on tiivistä. Työelämäkumppanuudesta kilpailuetua-strategia on perustana työelämäyhteistyölle. Työelämä- yritysyritys yhteistyötä kehitetään mm. työpaikalla järjestettävän koulutuksen, hanketoiminnan, opettajien työelämäjaksojen ja alakohtaisten työelämätapoamisten yhteydessä.
- Sedun hanketoiminta on laajaa ja monipuolista. Organisaatio tekee tavoitteellista monialaista kumppanuusyhteistyötä usean eri toimijan kanssa sekä osallistuu monipuolisesti hyvinvointiteemaa edistäviin hankkeisiin. Monisäikeistä yhteistyötä tehdään eri kouluasteiden (perusopetus, lukiot, AMK, Ammattiopisto Luovi) sekä kolmannen sektorin kanssa mm. opiskelijoiden hakeutumisen varmistamiseen, tuen tarpeen kohdistamiseen, valinnanmahdollisuuksien sekä henkilökohtaisten oppimispolkujen kehittämiseen liittyen ja nivelvaiheen sujuvuuden varmistamiseksi.

- Toiminta tullaan lähivuosina keskittämään uusille kampuksille, jolloin tekniikka ja toimintaympäristöt samalla uusiutuvat. Opetusympäristöjen ajanmukaisuuteen on panostettu. Henkilöstö ja opiskelijat on otettu aktiivisesti mukaan oppimisympäristöjen kehittämiseen. Sedussa on oppimisympäristöjen demoympäristö uudenlaisiin kalustamiseen ja tilaratkaisuihin tutustumiseksi.
- Sedu on ollut ennakoiva ja aktiivinen sopeuttaessaan taloudellista toimintakehystään. Toimintatuotot laskivat merkittävästi vuodesta 2016 vuoteen 2017 valtionosuusleikkausten johdosta. Organisaatio onnistui vähentämään toimintakuluja merkittävästi samassa ajassa toteuttamalla sopeuttamistoimenpiteitä.
- Sedu on määrätietoisesti muuttamassa rakenteitaan. Organisaatio on lähivuosina toteuttamassa massiivista toiminnan keskittämistä ja lukioyhteistyön lisäämistä kampuksille.

#### Parantamisalueet

- Työpaikalla järjestettävässä koulutuksessa tulisi varmistaa riittävä opiskelijoiden ohjaus ja tuki opiskelijoille ja työpaikkaohjaajille.
- Kestävä kehityksen ohjelmaa ei ole päivitetty.

## 5. PROSESSIT, TUOTTEET JA PALVELUT

#### Vahvuudet

- Toinen organisaation pääprosesseista on hyvinvoinnin edistäminen (opiskelija ja henkilöstö), mikä on osoitus strategian toimeenpanosta ja viemisestä oppilaitoksen käytännön toimintaan.
- Henkilöstö ja asiakkaat ovat mukana prosessien, tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa. Kehittämistyö on strategialähtöistä ja se pohjaa henkilöstön ja asiakkaiden palautteisiin ja muihin tuloksiin.
- Keskeiset ydin- ja tukiprosessit on määritelty ja kuvausten päivittäminen oli arviointikäynnin ajankohtana vielä meneillään. Opiskelijahyvinvoinnin toteutumisen varmistamiseksi on laadittu toimintaohjeita, joiden avulla ohjataan esimerkiksi opiskelijoiden tasapuolista kohtelua, erityisen tuen ja varhaisen tuen kohdistamista sekä päihdetyön toteuttamista.
- Opiskelijoille on määritelty vastuuhjaajat, jotka seuraavat opintoja kokonaisvaltaisesti ja huolehtivat nimettyjen opiskelijoidensa opiskeluprosessin etenemisestä.
- Koulutustiimit ja opiskelijaforumit toimivat foorumeina prosessien kehittämisessä.
- Sedussa on liikkuva ja joustava virta kumpaankin suuntaan Valman ja perustutkintojen välillä. Tämä osaltaan vaikuttaa keskeyttämisen vähentämiseen ja mahdollistaa alalta toiselle siirtymistä.

- Sedussa pyritään seulomaan mahdollisia keskeyttämisen alla olevia opiskelijoita jo ennen opintojen alkua. Opintonsa aloittaneille toteutetaan motivaatiokysely yhteistyössä Niilo Mäki -instituutin kanssa. Kysely auttaa havaitsemaan yksilötasolla opiskelijoiden motivaatio-ongelmia, mikä puolestaan edesauttaa tukitoimenpiteiden kohdentamisessa jo varhaisessa vaiheessa.
- Sedussa on tarjolla kattavasti monipuolisia opiskelijahuolto- ja palveluja ja palveluissa painotetaan ennaltaehkäisyä. Opiskelijoille on suunnattu useita erilaisia tukimuotoja, jotka tukevat heitä erilaisissa tilanteissa. Orientaatiojakso perusopintojen alkuvaiheessa sitouttaa opiskelijoita. Keskeyttämisen ehkäisyyn on kiinnitetty huomiota muutoinkin, esim. pudokaspalaverit, vauhdittamot, opettajien tuki ja tiedon siirron toimintamallit. Opiskeluhyvinvoinnin työseminaari ja opiskeluhyvinvoinnin koulutuskierrokset ovat esimerkkejä uudenlaisista hyvistä käytännöistä. Opiskeluhyvinvointia seurataan koulutuskierroksilla eri toimipisteissä tasalaatuisuuden varmistamiseksi.
- Opiskelijoiden osallistamiseen on käytössä eri menetelmiä mm. opiskelijatoimikunta ja opiskelijafoorumit.

#### Parantamisalueet

- Intran dokumenttien ajantasaistamiseen tulisi kiinnittää huomiota.
- HOKS-prosessia ja sitä tukevia järjestelmiä on tarpeen edelleen kehittää.
- 1.1.2018 perustetun organisaation prosessien hallinta ja sovittujen toimintamallien mukaisen toiminnan varmistaminen vaatii edelleen kehittämistä. Mittaustuloksia uusien toimintamallien toteuttamisesta eikä niiden tuloksellisuudesta ei ole juurikaan vielä esittä. Jatkossa näiden toteutumista ja tuloksellisuutta on tärkeää systemaattisesti seurata.
- Toimintajärjestelmää on edelleen tarpeen ajantasaistaa vastaamaan organisaation nykytilannetta.

## 6. ASIAKASTULOKSET

#### Vahvuudet

- Opiskelijapalautteet ovat hyvällä tasolla. Sedu on asettanut korkeat tavoitteet opiskelijapalautteille (ka. 4,0-4,2). Vaikka tavoitteita ei kaikilta osin aivan saavuteta, tulokset ovat pääosin hyviä.
- Työelämäpalautteet ovat hyvällä tasolla.
- Kouluterveyskyselyn kokemuksen tuesta ja avusta hyvinvointiin kertovat tulokset ovat korkealla tasolla. Kouluterveyskyselyssä Sedun tulokset ovat myös parempia kuin ammatillisessa koulutuksessa keskimäärin.
- Toiminnalle asetetaan vuosittain tavoitteet. Tuloksia seurataan säännöllisesti ja toimintaa kehitetään niiden pohjalta.

- Sedulla on mittaristo, joka kuvaa monipuolisesti opiskelijatuloksia. Osalle mittareista on asetettu tavoitearvoja ja osaa tuloksista on avattu ja verrattu alueellisesti tai valtakunnallisesti. Opiskelijapalautteita tarkastellaan ja esitetään segmentoidusti yksiköittäin ja toimialoittain, joka mahdollistaa kehittämistoimien tarkemman kohdentamisen.

#### Parantamisalueet

- Opiskelijapalautteiden yksikkökohtaiseen vaihteluun tulee edelleen kiinnittää huomiota.
- Valmentavan koulutuksen opiskelijapalautteissa on pientä laskua vuodesta 2016 vuoteen 2017.
- Kaikissa esitetyissä mittaustuloksissa ei ollut vertailutietoja. Esimerkiksi keskeyttämisen ja läpäisyn tulosten osalta jäi epäselväksi, miten Sedu on suoriutunut suhteessa vertailuorganisaatioihin tai miten vertailua hyödynnetään.

## 7. HENKILÖSTÖTULOKSET

#### Vahvuudet

- Henkilöstön osalta tavoitteena on osaamisen vahvistaminen ja tukeminen, osallistuva ja vastuullinen henkilöstö, hyvinvoiva henkilöstö. Näiden osalta on esitetty monipuolisesti tuloksia. Sedulla on käytössään monipuolisesti henkilöstön tilaa kuvaavia mittareita. Mittareiden tuottaman tiedon avulla voi nähdä ja analysoida trendejä organisaation sisällä.
- Henkilöstön työolobarometrille asetetut tavoitearvot ovat ylittyneet. Erityisesti työkyvyn osalta tulostaso on hyvä.
- Organisaatio on aloittanut osaamismerkkikäytänteen osana henkilöstön osaamisen tukemista digitalisaation kehittyessä ja toisaalta sen kehittämiseksi. Lyhyessä ajassa (3 kk:n sisällä) osaamismerkkien suorittajat lisääntyivät merkittävästi (247- 301) sekä pronssitason suorittajat kolmestakymmenestä lähes kahdeksaankymmeneen. Lisäksi tietosuojaoosaamismerkkejä on suoritettu 356 kpl ja hopeamerkkien suorituskin on käynnistynyt.
- Sairauspoissaolojen määrä suhteutettuna päätoimisen henkilöstön määrään on pysynyt vakiintuneella tasolla.

#### Parantamisalueet

- Työhyvinvointikyselyssä 2016 johtamisen saamat tulokset olivat heikoimmat. Sedu ei esitä, mitä on tehty tulosten parantamiseksi ja onko muutosta tapahtunut kehittämistoimien seurauksena.
- Työhyvinvointikyselyn mukaan mm. työssäjaksamisen, työn kuormittavuuden ja henkilöstön yhdenvertaisen kohtelun osalta on yksikkö- ja tulosaluekohtaisia eroja.
- Vertailutuloksia muihin organisaatioihin ei esitetä.

- Koulutuspäivien vähentymistä on perusteltu työntekijämäärien vähentymisellä, mutta koulutuspäivien määrää suhteessa työntekijämäärään ei esitetä.

## 8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

### Vahvuudet

- Opiskelijoiden hyvinvointiohjelmassa tavoitteeksi asetettu negatiivisen keskeyttäminen on alle 4 % ja sen osalta tavoite on saavutettu viimeisenä kolmena vuotena.
- Kansainvälinen toiminta ja englanninkielisten koulutusten järjestäminen on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja laajaa, mikä tukee ympäröivää elinkeinoelämää kansainvälistymisessä ja sen edelleen kehittämisessä.
- Jatko-opintoihin sijoittuneiden määrä on kehittynyt erittäin positiivisesti, mikä on osaltaan osoitus verkostoyhteistyön onnistumisesta.
- Maahanmuuttajien koulutusmäärät ovat lähes kaksinkertaistuneet viimeisten kolmen vuoden aikana.
- Aikuiskoulutuksena suoritettujen tutkintojen määrä on kasvanut selvästi vuosien 2014-2017 aikana.

### Parantamisalueet

- Läpäisy on laskenut vuoden 2015 83,4 prosentista vuonna 2017 77,5 prosenttiin.
- Sedu ei esitä vertailutietoa yhteiskunnallisista tuloksista.
- Yhteiskunnallisten mittareiden kattavuutta voisi lisätä.

## 9. TOIMINNAN TULOKSET

### Vahvuudet

- Voimakkaassa talouden muutoksessa talouden tasapaino on säilytetty ja tuloksen tekokunto on pysynyt hyvänä.
- Sedu on aloituspaikkaleikkauksista huolimatta merkittävä ammattiosaamisen tuottaja toiminta-alueellaan. Valmistuneita ammattilaisia oli vuonna 2017 yli 1000. Vaikka määrä on hieman laskenut, on se alueellisesti merkittävä tulos. Oppisopimusten määrä on kasvanut kolmena viimeisenä vuotena ollen yli 600 oppisopimusta vuonna 2017.
- Toiminnan tuloksille on mittaristo ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti.

## Parantamisalueet

- Valmistuneiden opiskelijoiden työllistymisluvut ovat heikentyneet eikä tavoitetta ole saavutettu kolmen vuoden tarkastelujaksolla.
- Tulosten analysoinnissa ja esittämisessä voisi käyttää vertailutietoa nykyistä enemmän.
- Toiminnan tulosten mittaristoa voisi monipuolistaa, mm. ottaen huomioon ammatillisessa koulutuksessa tapahtuneet muutokset ja sekä tuloksia voisi esittää nykyistä segmentoidummin.
- Valmistuneiden määrät ovat laskussa, osatekijänä tähän on aloituspaikkojen leikkaukset.