

**Q-KULT-TYÖVÄLINE
OPPILAITOKSEN
ORGANISAATIOKULTTUURIN
ANALYSOINTIIN**
**Tukeeko organisaatiokulttuurinne
laadunhallintaa?**

OPAS



**Action Grant 2016 – Support to the European Quality Assurance in Vocational Education and Training
National Reference Points (EQAVET NRP)**

Decision number – 2016 – 0776 / 001 – 001

Project Nr 574310-EPP-1-2016-1-FI-EPPKA3-EQAVET-NRP

Activity N° 3 Methods and tools to enhance Quality culture, special focus on the diagnosis tool and feedback loops

Hanke on rahoitettu Euroopan komission tuella. Tästä julkaisusta vastaavat ainoastaan sen laatijat, eikä komissio ole vastuussa siihen sisältyvien tietojen mahdollisesta käytöstä.

Kehittämistyöryhmä, joka on muokannut oppaan kansalliseen toimintaympäristöön:

Koski Leena, Opetushallitus

Vacker Riikka, Opetushallitus

Leppimäki Siru-Liina, Opetushallitus

Alaruikka Sauli, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

Haagensen Alf-Martin, Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur

Holm Tove, Suomen ympäristöopisto SYKLI

Huttunen Marjut, Hengityslitto ry, Ammattiopisto Luovi

Kankare Tuike, Turun kaupunki, Turun ammatti-instituutti

Lahtinen Ritva, SASKY koulutuskuntayhtymä

Timonen Henni, MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitos

Tuiskula Kaija, Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Porvoon ammattiopisto

Alkuperäisen julkaisun tiedot:

Using the Q-KULT Tool to Analyse the

Quality Culture in School – Guide -

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

Tekijät:

Sabine Kurz, Helmut Ittner & Norbert Landwehr

Kustantaja:

ARQA-VET in der OeAD GmbH

Ebendorferstraße 7, A-1010 Wien

www.arqa-vet.at

arqa-vet@oead.at

Vienna, Syyskuu 2016

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Opetushallitus

Oppaat ja käsikirjat 2017:2a

ISBN 978-952-13-6354-2 (pdf)

ISBN 978-952-13-6355-9 (nid.)

ISSN-L 1798-8950

ISSN 1798-8950 (nid.)

ISSN 1798-8969 (pdf)

Taitto: Grano Oy

Painopaikka: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, Helsinki.

www.oph.fi

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TAUSTATIETOA TYÖVÄLINEESTÄ	7
2.1	Kulttuurikäsite	7
2.2	Analysoitavat osa-alueet	7
2.3	Kulttuurityypit	8
2.4	Laatukulttuuri	9
3	MILLOIN JA MITEN Q-KULT -TYÖVÄLINETTÄ KÄYTETÄÄN?	10
3.1	Milloin Q-KULT-työvälinettä käytetään?	10
3.2	Miten Q-KULT-työvälinettä käytetään?	10
4	MITEN Q-KULT-TYÖVÄLINEEN AVULLA MUODOSTETAAN NÄKEMYS ORGANISAATIOKULTTUURISTA?	12
5	MITEN ANALYSOIDAAN JA TULKITAAN TULOKSIA?	14
6	MITEN TULOKSIA VOIDAAN HYÖDYNTÄÄ LAADUNHALLINNASSA?	16
6.1	Organisaatioon keskittynyt kulttuuri	16
6.2	Tuloksellisuuteen keskittynyt kulttuuri	17
6.3	Innovointiin keskittynyt kulttuuri	17
6.4	Sisäiseen vuorovaikutukseen keskittynyt kulttuuri	18
	LIITE 1: Q-KULT-TYÖVÄLINEEN ANALYYSILOMAKE	19
	LIITE 2: Q-KULT-ESITE	23

1 JOHDANTO

”Quality Culture (Q-KULT)”¹ on työväline, jonka avulla ammatilliset oppilaitokset voivat arvioida organisaatiokulttuuriaan. Työväline on kehitetty Leonardo da Vinci –hankkeessa, johon osallistui kuusi partneria viidestä Euroopan maasta. Työvälineen kehittämisen perustana on ollut oletus, että jokaisella oppilaitoksella on oma erityinen kulttuurinsa, jonka erityispiirteitä voidaan arvioida ja joka liittyy (mahdollisesti määrittelemättömällä tavalla) oppilaitoksen laadunhallintajärjestelmään.² Kuusi koulutuksen järjestäjää on pilotoinut työvälinettä Suomessa ja tämän pohjalta on muokattu alkuperäistä Q-KULT-työvälinettä ja siihen liittyvää ohjeistusta.

Keskeinen kysymys on, miten tietynlainen oppilaitoksen organisaatiokulttuuri vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän toteutukseen ja/tai sen edelleen kehittämiseen. Oppilaitoksen laadunhallintajärjestelmä voi hyötyä oppilaitoksen kulttuurista, mutta kulttuuri voi myös rajoittaa laadunhallintajärjestelmän käyttöä. Siksi on hyödyllistä tietää, minkälainen organisaatiokulttuuri on omassa oppilaitoksessa.

Hankkeessa kehitetty Q-KULT-työväline on saksankielisissä maissa oppilaitoksissa käytössä nimellä Q-KULT ja se on sovellus OCAI-työvälineestä (Organizational Culture Assessment Instrument).³

Tämän oppaan tarkoituksena on kuvata, miten Q-KULT-työvälinettä voidaan käyttää oppilaitoksissa. Oppaassa määritellään aluksi organisaatiokulttuurin käsite. Sen jälkeen tarkastellaan tilanteita, joissa oppilaitokset voivat käyttää Q-KULT-työvälinettä, sekä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon käytettäessä työvälinettä. Oppaan loppuosassa perehdytään työvälineen avulla tuotettujen tulosten tulkintaan esimerkkien avulla, jotka helpottavat tulosten tarkoituksenmukaista käsittelyä oppilaitoksissa.

Q-KULT-työvälineeseen liittyvä analyysilomake ja esite ovat tämän oppaan liitteenä.

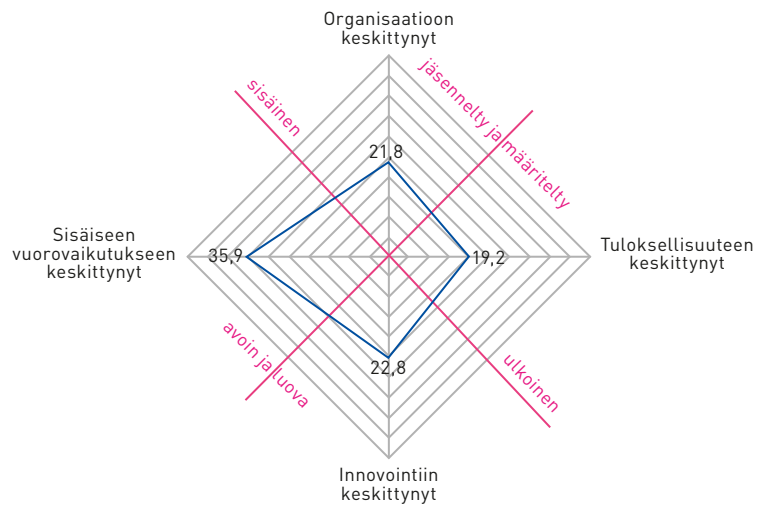
Opasta ja Q-KULT-työvälinettä käännettäessä suomeksi on pyritty ottamaan huomioon kansallinen toimintaympäristö ja tapa ilmaista asioita suomeksi sekä käytetty suomenkielessä vakiintuneita termejä. Oppaassa käytetty termi oppilaitos tarkoittaa koulutuksen järjestäjää, sen toimipistettä tai muuta yksikköä. Lisäksi ohjeistusta on tarkennettu ja täydennetty Suomen ammatillisen koulutuksen näkökulmasta.

1 Ks. www.q-kult.eu

2 Voidaan käyttää myös termiä toimintajärjestelmä.

3 Työkalun ovat alun perin kehittäneet Cameron ja Quinn organisaatiokulttuurin arviointia varten (ks. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, San Francisco: Jossey-Bass).

KUVA 1: ESIMERKKI Q-KULT -TYÖVÄLINEEN TUOTTAMASTA ORGANISAATIOKULTTUURIN KUVAUKSESTA



2 TAUSTATIETOA TYÖVÄLINEESTÄ

2.1 Kulttuurikäsitys

Q-KULT-työvälineen lähtökohtana on, että oppilaitoksen organisaatiokulttuuri kehittyy toiminnan pohjalta ja että sillä vastataan erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin vaatimuksiin, esimerkiksi opiskelijoiden, henkilöstön, viranomaisten ja ammatillista koulutusta järjestävien organisaatioiden vaatimuksiin. Toisaalta oppilaitoksen kulttuurille on tunnusomaisia tekijät, joiden avulla selviydytään jokapäiväisistä haasteista ja onnistutaan sovittamaan yhteen erilaisia tarpeita järkevällä tavalla. Organisaatiokulttuuri näkyy arkipäivässä muun muassa järjestelmien, kielen, tapojen, rituaalien ja statusominaisuuksien kautta (artefaktit). Organisaatiokulttuuri ilmenee myös esimerkiksi strategioiden, moraalisten ja normatiivisten sääntöjen tai lausumien kautta sekä tiedostamattomalla tasolla muun muassa uskomusten, perusnäkökulmien, näkymättömien sääntöjen ja ohjaavien periaatteiden kautta. Kulttuuri näyttäytyy siis tietyllä tavalla vakaana, mikä kuvaa oppilaitosta ja edistää myös sen sisäistä yhteenkuuluvuutta.

Edellä kuvattu näkemys noudattelee Edgar Scheinin esittämää ns. kolmitasoista mallia. Schein määrittelee kulttuurin seuraavasti:

*Perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, ja sitä voidaan pitää siitä syystä perusteltuna ja siksi ajateltu opettavan uusille jäsenille tavan havaita, ajatella ja tuntea ongelmatilanteissa.*⁴

OCAI-työväline ei itsessään perustu teoreettiseen malliin vaan kilpailevien arvojen viitekehukseen (Competing Values Framework), joka on koottu organisaatioiden tehokkuutta koskevien empiiristen tutkimusten pohjalta.⁵

2.2 Analysoitavat osa-alueet

Analysoitavilla osa-alueilla tarkoitetaan organisaation ominaisuuksia, jotka kuvaavat vallitsevaa kulttuuria. Ominaisuuksien erityispiirteitä kuvaamalla voidaan tehdä päätelmiä ja luoda käsitys organisaatiokulttuurista sekä sijoittaa oma oppilaitos tiettyyn kulttuurityyppiin.

Q-KULT-työvälineessä on lisätty alkuperäisen OCAI-työvälineen kuuteen osa-alueeseen seitsemäs osa-alue, käsitys laadusta.

4 Ks. Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass sekä Müthing, Kathrin (2013), *Organisationskultur im schulischen Kontext – theoriebasierter Einsatz eines Instrumentes zur Erfassung der Schulkultur*.

5 Hankkeessa kehitetty Q-KULT-työväline on sovellus OCAI-työvälineestä.

Osa-alueet ovat⁶:

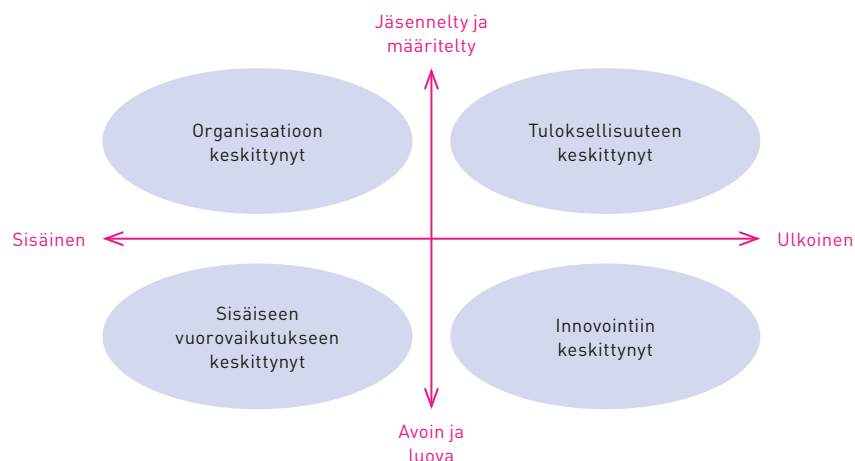
1. oppilaitoksen keskeiset piirteet (pääpiirteet)
2. oppilaitoksen johdon/johtotiimin/johtoryhmän johtamistyyli (organisaation johtaminen)
3. henkilöstöjohtaminen (työntekijöiden johtaminen)
4. oppilaitosta koossa pitävä voima (organisaatiota yhdistävä voima)
5. strategiset painopisteet (strategiset painotukset)
6. menestystekijät (menestyksen kriteerit)
7. käsitys laadusta.

Analysointiin osallistuvat henkilöt arvioivat organisaatiokulttuuria näiden osa-alueiden näkökulmasta ja tuloksena saadaan näkemys siitä, mikä tai mitkä kulttuurityypit (ks. kuva 2) ovat oppilaitoksessa vallitsevia.

2.3 Kulttuurityypit

Kulttuurityypin kehityksen oletetaan aina olevan toiminnallista: yhtäältä ulkoisten vaatimusten ja sisäisten ongelmien sekä erilaisten tarpeiden huomioon ottamista, toisaalta taas sisäisten ongelmien tai ulkoisten vaatimusten käsittelyä enemmän tai vähemmän jäsenneysti. **Ei ole olemassa parempia tai huonompia organisaatiokulttuureja, on vain erilaisia, erotettavissa olevia kulttuurityyppejä.**

KUVA 2: KULTTUURITYYPIT



6 Osa-alueiden alkuperäiset nimet ovat suluissa.

Q-KULT-työvälinettä käytettäessä kulttuurityyppejä käsitellään ulottuvuuksien avulla. Näiden ulottuvuuksien pohjalta voidaan luokitella neljä organisaatiokulttuurityyppiä:

Tyyppi 1: Organisaatioon keskittynyt (sisäinen, jäsenelty ja määritelty)

Tyyppi 2: Tuloksellisuuteen keskittynyt (ulkoinen, jäsenelty ja määritelty)

Tyyppi 3: Sisäiseen vuorovaikutukseen keskittynyt (sisäinen, avoin ja luova)

Tyyppi 4: Innovointiin keskittynyt (ulkoinen, avoin ja luova)

Kulttuurityyppejä määriteltäessä niihin voidaan yhdistää esim. seuraavantyyppisiä iskulauseita/mottoja:

Organisaatioon keskittynyt – ”**Luotettavuus** on vahvuutemme!”, ”Kaikki sujuu todella hyvin!”

Tuloksellisuuteen keskittynyt – ”**Kunnianhimo** auttaa meitä eteenpäin”, ”Me teimme sen!”

Innovointiin keskittynyt – ”**Innostus** vie meitä eteenpäin”, ”Hyvä idea, tehdään niin!”

Yhteisöllisyyden vahvistamiseen keskittynyt – ”**Sopusointu** yhdistää”, ”Se on hyväksi meille kaikille!”

2.4 Laatu-kulttuuri

Q-KULT-työvälineen avulla voidaan selvittää organisaatiokulttuurityyppi. Näin tulee näkyväksi, missä määrin oppilaitoksessa käytössä olevan laadunhallintajärjestelmän periaatteet, rakenteet, menettelytavat ja työvälineet soveltuvat organisaatiokulttuuriin. Selvityksen avulla saadaan tarkempaa tietoa organisaatiokulttuurin vaatimuksista laadunhallintajärjestelmälle ja sen toimivuudelle. Lisäksi saadaan tietoa siitä, tukeeko organisaatiokulttuuri tavoitellun laatu-kulttuurin kehittymistä. **Lähtökohtana on oletus, että laadunhallintajärjestelmällä, laadunvarmistamisen menettelytavoilla ja työvälineillä saavutetaan toivottuja vaikutuksia todennäköisemmin, jos järjestelmä soveltuu oppilaitoksen kulttuurin ominaispiirteisiin.**

Organisaatiokulttuurien voidaan ajatella olevan ainakin keskipitkällä aikavälillä erittäin vakaita ja muuttuvan vain vähitellen ja/tai pitkän ajan kuluessa. Q-KULT-työvälineellä saatujen tulosten perusteella voidaan laadunhallintajärjestelmää muokata, jotta varmistetaan, että menettelytavat ja työvälineet sopivat parhaalla mahdollisella tavalla vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Muokkaaminen voi edistää oppilaitoksen laadunhallintajärjestelmän hyväksyntää ja käyttöä henkilöstön keskuudessa. Järjestelmän laajemmän hyväksynnän oletetaan osaltaan lisäävän oppilaitoksen laadunhallinnan tehokkuutta.

3 MILLOIN JA MITEN Q-KULT -TYÖVÄLINETTÄ KÄYTETÄÄN?

Seuraavissa luvuissa käydään läpi, minkälaisissa tilanteissa Q-KULT-työvälinettä voidaan käyttää. Tämän jälkeen paneudutaan siihen, miten työvälinettä käytetään.

3.1 Milloin Q-KULT-työvälinettä käytetään?

Q-KULT-työväline on hyödyllinen oppilaitoksille erityisesti tilanteessa, jossa:

- laadunhallintajärjestelmää käyttöön otetaan,
- laadunhallintajärjestelmää kehitetään (esimerkiksi, kun toimintatapoja muutetaan, toimintaohjeita tarkistetaan, sisäisen tai ulkoisen arvioinnin tuloksia analysoidaan),
- oppilaitokset yhdistyvät tai tehdään muita organisaatiomuutoksia (esimerkiksi muutoksia johdossa),
- käsitellään ongelmatilanteita ja ristiriitoja oppilaitoksessa.

Q-KULT-työvälineen käyttö edellyttää, että merkittävä osa henkilöstöstä sitoutuu työvälineen käyttöön ja kokee organisaatiokulttuurin analysoinnin hyödylliseksi.

Työvälinettä voidaan käyttää:

- koko oppilaitoksessa, jolloin saadaan yksi koko oppilaitosta koskeva tulos,
- rajatumpiin ryhmiin oppilaitoksessa, jolloin saadaan yhden kohteen esimerkiksi toimipaikan, yksikön tai koulutusalan tulos,
- yhtä aikaa sekä koko oppilaitoksessa sekä rajatummassa ryhmässä, esimerkiksi koulutusaloilla tai yksiköissä, jolloin saadaan yksi kokonaistulos ja useampia yksittäisiä tuloksia, joita voidaan verrata keskenään.

3.2 Miten Q-KULT-työvälinettä käytetään?

Ennen organisaatiokulttuurin analysointia Q-KULT-työvälineellä tulee sopia:

- mihin asioihin halutaan vastauksia,
- mihin kokonaisuuteen Q-KULT-työvälineen käyttö oppilaitoksessa liittyy,
- mistä näkökulmasta organisaatiokulttuuria tarkastellaan,
- miten saatavia tuloksia aiotaan käyttää ja hyödyntää,
- miten käytännön järjestelyt hoidetaan.

Q-KULT-työvälineellä saadaan vastaus kysymykseen, tukeeko oppilaitoksen organisaatiokulttuuri laadunhallintaa. Tämän lisäksi voidaan olla kiinnostuneita esim. siitä, vastaavatko johdon ja henkilöstön näkemykset toisiaan. Tarkoituksena voi olla myös selvittää, onko eri yksiköiden organisaatiokulttuurissa eroja ja mikäli on, kumpi tukee kyseisen oppilaitoksen laadunhallintaa paremmin vai tukevatko molemmat sitä hyvin. Kiinnostuksen kohteena voi olla myös se, vastaako organisaatiokulttuurin nykytila esimerkiksi opetushenkilöstön näke-

mystä tavoitetilasta. **Oppilaitoksen, joka aikoo käyttää Q-KULT-työvälinettä, tulee miettiä etukäteen, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia ja valita analysointiin osallistuvat henkilöt ja ryhmät sen perusteella.**

Ennen Q-KULT-työvälineen käyttöä tulee kaikilla arviointiin osallistuvilla olla selvillä, mistä näkökulmasta organisaatiokulttuuria tarkastellaan. Tulee sopia:

- tarkastellaanko oppilaitoksen organisaatiokulttuurin **nykytilaa** vai
- tarkastellaanko oppilaitoksen organisaatiokulttuurin **tavoitetilaa** vai
- tarkastellaanko samanaikaisesti **sekä nykytilaa että tavoitetilaa**.

Lisäksi on tärkeää sopia:

- mitä tarkoitetaan tässä yhteydessä oppilaitoksella, kun pohditaan kulttuuriväittämille annettavia pisteitä. Analysointitilanteessa tulee muistaa edelleen korostaa tätä.
- mitä analysoidaan: analysoinnin kohteena voi olla koko organisaatio tai sen osa. Jos organisaatiossa toimii useita eri yksiköitä, jokainen osallistuja analysoi omaa yksikköä, koska tuntee sen parhaiten. Mikäli toiminta jakautuu eri toimipaikkoihin, voidaan arvioida omaa toimipaikkaa. Jos henkilökohtainen yksilöarviointi tehdään oman yksikön, toimipaikan tai esimerkiksi koulutusalan näkökulmasta, pienryhmän yhteinen analyysi tulee tehdä vastaavasti samasta kohteesta, jolloin kaikkien pienryhmään osallistuvien tulee olla saman yksikön tai toimipaikan henkilöstöä.
- miten saatavia tuloksia aiotaan käyttää ja hyödyntää.

Organisaatiokulttuurin analysointi ja sen tulosten hyödyntäminen eivät saisi jäädä irralliseksi toimenpiteeksi, vaan ne tulisi liittää oppilaitoksen muuhun arviointiin. Organisaatiokulttuurin analysointi Q-KULT-työvälineen avulla voidaan toteuttaa esimerkiksi vuosittaisen itsearvioinnin yhteydessä. Tällöin on mahdollista seurata muutosta, joka organisaatiokulttuurissa tapahtuu tulosten perusteella tehtyjen toimenpiteiden johdosta. Samalla voidaan seurata sitä, tukeeko organisaatiokulttuurin muutos aiempaa paremmin laadunhallintaa.

Kun oppilaitoksen organisaatiokulttuurityyppi on saatu selville, tulosten käsittelyn yhteydessä on mahdollista keskustella esimerkiksi siitä, keskitytäänkö vahvistamaan organisaatiokulttuuria vai kehittämään sellaisia laadunhallinnan toimintatapoja, joita oppilaitoksen organisaatiokulttuuri todennäköisimmin tukee.

Lisäksi tulee etukäteen suunnitella, miten Q-KULT-työvälineen käyttö toteutetaan oppilaitoksessa. Seuraavassa luvussa 4 kuvataan tätä tarkemmin.

4 MITEN Q-KULT-TYÖVÄLINEEN AVULLA MUODOSTETAAN NÄKEMYS ORGANISAATIOKULTTUURISTA?

Q-KULT-työvälineen käyttöön kuuluu seuraavat vaiheet:

- Analysoinnista vastaava vetäjä kertoo osallistujille, minkälainen Q-KULT-työväline on, mikä sen tarkoitus on ja miksi omassa oppilaitoksessa käytetään tätä työvälinettä. Tässä yhteydessä on tärkeää tuoda esiin, analysoidaanko oppilaitoksen nykytilaa, tavoitetilaa vai näitä molempia samanaikaisesti. Tärkeää on myös sopia, mitä arvioinnin kohteena olevalla oppilaitoksella tässä yhteydessä tarkoitetaan.
- Osallistujat täyttävät analyysilomakkeen ensin itsenäisesti (liite 1). Analyysi tehdään erikseen jokaisesta seitsemästä analysoitavasta osa-alueesta siten, että jokaisella osa-alueella jaetaan 100 pistettä neljän kulttuuriväittämän kesken. Pisteet jaetaan sillä perusteella, mikä omasta mielestä tuntuu oikealta eli millä painoarvolla väittämä omasta mielestä kuvaa omaa oppilaitosta suhteessa muihin väittämiin. Enemmän pisteitä annetaan väittämälle tai väittämille, jotka kuvaavat oppilaitosta parhaiten.
- Osallistujat jaetaan pienryhmiin (esim. 2-4 henkilöä), joissa pohditaan yhdessä, mikä annetuista kulttuuriväittämistä kuvaa parhaiten omaa oppilaitosta ja missä määrin. Keskustelun avulla muodostetaan yhteinen näkemys organisaatiokulttuurista ja annetaan ryhmän yhteisesti päättämät pisteet jokaiselle seitsemälle osa-alueelle. 100 pistettä jaetaan neljän kulttuuriväittämän kesken sillä perusteella, millä painoarvolla väittämä ryhmän mielestä kuvaa omaa oppilaitosta suhteessa muihin väittämiin. Pisteet kirjataan analyysilomakkeeseen.
- Tulokset tallennetaan Excel-yhteenvetotaulukkoon tai Online-työvälineeseen.
- Tulokset esitetään (ks. kuva 4), analysoidaan ja tulkitaan. Tulosten esittämisen yhteydessä on mahdollista keskustella myös siitä, minkä organisaatiokulttuurityypin/ tyyppien suuntaan osallistujat haluaisivat organisaation kehittyvän.
- Osallistujat keskustelevat yhdessä, miten työskentely onnistui ja miten käytetty työväline soveltuu organisaatiokulttuurin analysoimiseen ja kehittämistyöhön.
- Tulosten perusteella vedetään johtopäätökset ja päätetään tulosten käytöstä organisaatiossa sovitulla tavalla.

Pisteytyksen avulla on tarkoitus ottaa kantaa eri kulttuuriväittämiin. Jos osallistujat kallistuvat jonkin tietyn kulttuuriväittämän suuntaan, tulee tässä tapauksessa antaa pisteitä kyseiselle väittämälle selvästi enemmän suhteessa muihin. Mikäli osallistujat kokevat, että yhden kulttuuriväittämän sisältämistä asioista osa kuvaa omaa oppilaitosta ja osa ei, tulee tällöin pohtia suhteessa muihin väittämiin, onko kyseisen kulttuuriväittämän oppilaitosta hyvin kuvaavilla asioilla enemmän painoarvoa. Paperinen analyysilomake on osoittautunut toimivaksi välineeksi yksilöarvioinnissa ja ryhmäkeskustelutilanteessa. Analysointiin kannattaa varata aikaa vähintään kahdesta kolmeen tuntiin. Ajankäyttöön vaikuttavat toteutustapa ja ryhmien määrä ja koko. Suositellaan, että Q-KULT-työvälineen käyttöä pilotoidaan

ensin pienen ryhmän kanssa. Kokemusten pohjalta on helpompi ottaa eri asiat huomioon ja suunnitella Q-KULT-työvälineen käyttöä laajemmin organisaatiossa.

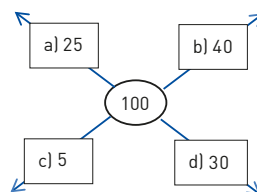
Organisaatiokulttuuriin liittyy aina perimmäisiä käsityksiä, arvoja ja uskomuksia, joita ihmiset eivät useinkaan tiedosta päivittäisessä toiminnassaan. Q-KULT-työvälineen vuoropuheluun perustuva vaihe kannustaa osallistujia pohtimaan perimmäisiä käsityksiä ja tuomaan esiin omia näkemyksiään sekä kuulemaan ryhmän muiden jäsenten perusteluja uskomuksilleen ja näkemyksilleen.

KUVA 3: ESIMERKKI PISTEIDEN JAKAUTUMISESTA YHDEN ANALYSOITAVAN OSA-ALUEEN (KÄSITYS LAADUSTA) NELJÄN KULTTUURIVÄITTÄMÄN KESKEN

7) Käsitys laadusta

Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että vastaamme dynaamisesti yhteiskunnan muuttuviin vaatimuksiin ja kehitymme jatkuvasti.

Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että tärkeät työprosessit selitetään perusteellisesti ja koordinoidaan asianmukaisesti ja prosessit toimivat optimaalisesti.



Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että työntekijät antavat toisilleen arvostavaa palautetta ja parannusehdotuksia ja auttavat toinen toisiaan niiden viemisessä käytäntöön.

Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että kaikki asetetut oppimistavoitteet saavutetaan ja saamme opiskelijat hyödyntämään koko potentiaaliaan ja suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Tulosten tallentaminen:

VAIHTOEHTO 1

Kun tuloksia käsitellään analysointitilaisuuden jälkeen erillisessä tilaisuudessa, pienryhmä tai analysoinnista vastaava vie tulokset valitsemanaan ajankohtana Excel-yhteenvetotaulukkoon tai Online-työvälineeseen (löytyvät oph.fi -sivustolta). Kun kaikki tulokset on kirjattu, yhteenvetotaulukko tai Online-työväline tuottaa kokonaistuloksen. Analysoinnista vastaava vetäjä keskusteleekin kokonaistuloksesta osallistujien kanssa mahdollisimman pian analyysin jälkeen.

VAIHTOEHTO 2

Kun tuloksia käsitellään analysointitilaisuudessa, jokainen pienryhmä tai vetäjä vie tulokset Excel-yhteenvetotaulukkoon tai Online-työvälineeseen. Analysoinnista vastaava vetäjä varmistaa, että kokonaistulos saadaan heti, jolloin siitä voidaan keskustella välittömästi samassa tilaisuudessa analysointivaiheen jälkeen.

Valitusta tallennusvaihtoehdosta riippumatta työvälinettä voidaan käyttää pelkästään nykytilan määrittelyyn, pelkästään tavoitetilan määrittelyyn tai molempien tilanteiden määrittelyyn samanaikaisesti. Kun analysoidaan sekä nykytilaa että tavoitetilaa tulokset tallennetaan työvälineeseen kahtena erillisenä lomakkeena.

5 MITEN ANALYSOIDAAN JA TULKITAAN TULOKSIA?

Seitsemän analysoinnissa tarkasteltavan osa-alueen tulokset lasketaan Excel-yhteenveto-
taulukon tai Online-työvälineen avulla. Tulos määräytyy seuraavasti:

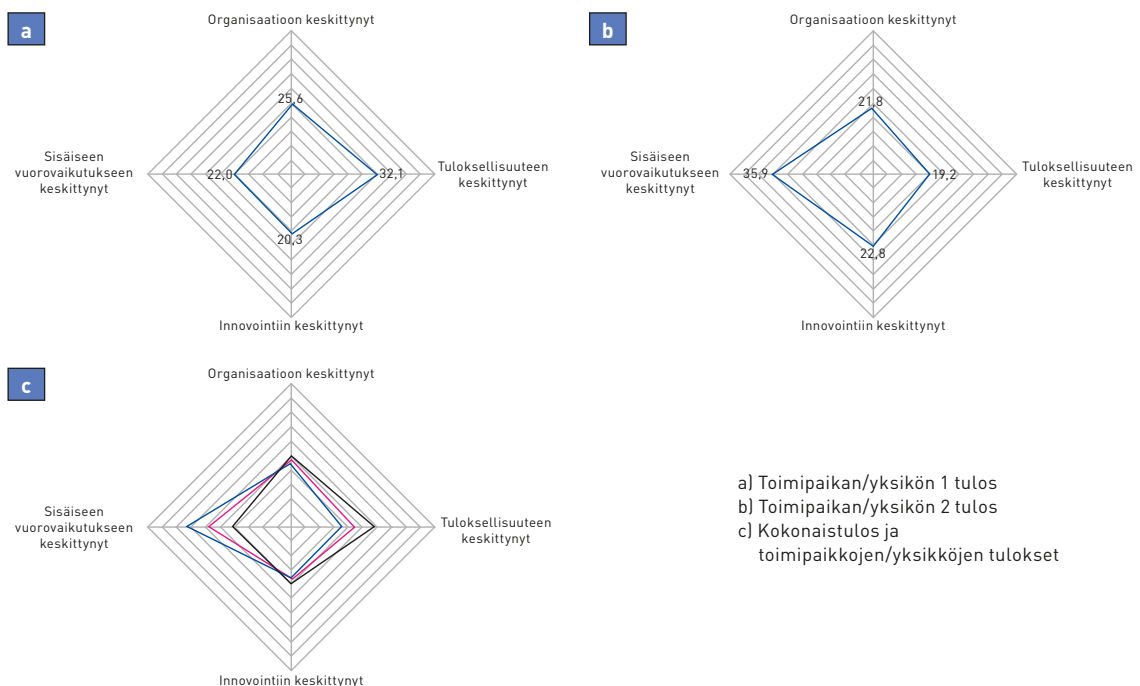
Kullekin osa-alueelle annetaan neljä pistemäärää, joiden summa on 100. Kunkin kulttuurityypin (a–d) saamat pistemäärät lasketaan yhteen ja jaetaan seitsemällä (analyysiluokkien määrä) ja osallistujien (ryhmät tai henkilöt) määrällä niin, että lopulta yhteispistemäärä 100 jakautuu neljän kulttuurityypin (organisaatio, tuloksellisuus, sisäinen vuorovaikutus ja innovointi) kesken. Kunkin kulttuurityypin pistemäärä edustaa keskiarvoa.

Jos halutaan tunnistaa esimerkiksi toimipaikkojen tai yksikköjen välisiä eroja, jokaista ryhmää koskevat tulokset on analysoitava erikseen.

Tulokset esitetään kaaviona (ks. kuva 4), jossa näkyy eri kulttuurityyppien painottuminen.

Alla esitetyt kulttuurityypit ovat jossain määrin ideaalimalleja, joissa korostuu selvästi yksi kulttuurityyppi. Käytännössä tuloksena on useimmiten kulttuurityyppien yhdistelmiä, koska mikään organisaatio ei voi toimia ilman minkäänlaista ulkoista tai sisäistä suuntautumista eikä ilman jonkinlaista avoimuutta tai rakenteita. Tulosten avulla voidaan nähdä, onko jokin kulttuurityyppi hallitseva vai onko kyseessä eri kulttuurityyppien yhdistelmä.

KUVA 4: ESIMERKITULOKSIA



Tuloksia on suositeltavaa käsitellä ryhmässä, jossa ovat mukana kaikki organisaatiokulttuurin analysointiin osallistuneet henkilöt. **Keskustelussa voidaan aluksi pohtia, vastaako tulos osallistujien omaa käsitystä organisaatiokulttuurityypistä** vai onko tulos yllättävä. Tämän jälkeen voidaan keskustella syvällisemmin kyseisen organisaation kulttuuria koskevista olettamuksista, jotka ovat tulleet esille Q-KULT-työvälineen käytön tuloksena.

Ryhmässä tapahtuvan analyysin yhteydessä voidaan keskustella myös siitä, vastaako tulosten perusteella määritelty kulttuurityyppi analysointiin osallistuneiden henkilöiden toiveita, näkemyksiä ja tavoitteita. Keskustelussa esiin tulleita asioita on hyvä kirjata muistiin erityisesti siltä osin kuin nykyinen kulttuuri ei vastaa määriteltyä organisaatiokulttuurin tavoitetilaa. Tulosten perusteella voidaan tietoisemmin tarkastella organisaation kulttuuria, joka mahdollisesti ilmenee ”taustameluna” arjessa.

6 MITEN TULOKSIA VOIDAAN HYÖDYNTÄÄ LAADUNHALLINNASSA?

Oppilaitoksen organisaatiokulttuurin analysointi voi auttaa selvittämään, mitkä laadunhallintajärjestelmän näkökulmat ja osa-alueet vastaavat hyvin kyseisen oppilaitoksen kulttuuria ja mitkä osa-alueet poikkeavat siitä. Jäljempänä esitettyjä väittämiä voidaan käyttää analysoinnin tukena kunkin kulttuurityypin keskeisten ominaisuuksien määrittelyyn (laadunhallintajärjestelmän erityispiirteiden suhteen).

Q-KULT-työvälineen käytön lähtökohtana on, että mikään kulttuurityyppi ei ole muita hyödyllisempi laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tai tehokkaan käytön kannalta. Jokainen kulttuurityyppi on jollain tavalla perusteltu, ja laadunhallintajärjestelmän oppilaitoskohtaiset toimintatavat, periaatteet ja ominaisuudet sopivat yhteen oppilaitoksen kulttuurityypin kanssa paremmin tai huonommin.

Kuhunkin kulttuurityyppiin liittyvät laadunhallintajärjestelmän keskeiset ominaisuudet ja/tai kriittiset piirteet ovat pääosin peräisin oppilaitoksen suuntautumisesta (sisäinen vai ulkoinen ja jäsenetty vai avoin). Seuraavaksi esitetään esimerkkejä kunkin kulttuurityypin keskeisistä ominaisuuksista ja kriittisistä piirteistä. Esimerkit eivät ole millään tavoin tyhjentäviä, vaan ne perustuvat kokemuksiin ja todennäköisyyttä koskeviin viittellisiin pohdintoihin. Esimerkkien tarkoitus on antaa käyttäjille ideoita ja virikkeitä omiin pohdintoihin.

6.1 Organisaatioon keskittynyt kulttuuri

KESKEISET OMINAISUUDET:

Organisaatioon keskittynyt kulttuuri tukee laadunhallintajärjestelmää, joka perustuu tarkoin määriteltyihin rakenteisiin, kuten selkeisiin vastuiden kuvauksiin tai prosessikuvauksiin ja ohjeisiin sekä toimintatapoihin, joilla pyritään varmistamaan kuvausten ja ohjeiden noudattaminen.

Organisaatioon keskittynyt kulttuuri tukee laadunhallintajärjestelmää, joka keskittyy oppilaitoksen sisäisiin asioihin. Sisäinen suuntautuminen palvelee sujuvien prosessien ansiosta henkilöstön ja johdon tarpeita.

Esimerkiksi toimintatapa, jossa prosesseille, resursseille ja laitteille asetetaan korkeita vaatimuksia, saisi henkilöstöltä myönteisen vastaanoton. Valitusten käsittelyjärjestelmä hyväksyttäisiin, jos sen olisi tarkoitus palvella myös työntekijöiden etuja. Itsearviointi, jonka tarkoituksena olisi arvioida esimerkiksi organisaation toimivuutta tai koulutusprosessien onnistumista, soveltuisi tällaisen organisaatiokulttuurin omaavaan oppilaitokseen.

ESIMERKKEJÄ MAHDOLLISISTA KRIITTISISTÄ PIIRTEISTÄ:

Sellaiselle laadunhallintajärjestelmälle, joka keskittyy ensisijaisesti opiskelijoiden tai ulkoisten yhteistyökumppaneiden tarpeisiin, voi olla vaikeaa saada henkilöstön hyväksyntää. Laadunhallintajärjestelmä, joka tavoittelee konsensusta ja huomioi yksilöiden luovuuden ja keskittyy esimerkiksi yksilöllisen palautteen pohjalta tapahtuvaan ja/tai jatkuvaan proses-

sien ja toimintatapojen mekaaniseen kehittämiseen, ei todennäköisesti sovellu oppilaitokseen, jossa on organisaatioon keskittynyt kulttuuri.

6.2 Tuloksellisuuteen keskittynyt kulttuuri

KESKEISET OMINAISUUDET:

Rakenteita korostava tuloksellisuuteen keskittynyt kulttuuri tarjoaa oppilaitoksessa hyvät onnistumisen edellytykset muodollisiin prosessikuvauksiin ja selkeisiin sääntöihin perustavalle laadunhallintajärjestelmälle. Esimerkiksi tavoitteiden säännöllisellä kuvaamisella ja tavoitteiden saavuttamista varmistavalla seurannalla ja arvioinnilla tai selkeästi jäsenneyllä valitusten käsittelyjärjestelmällä olisi hyvät edellytykset toimia oppilaitoksessa, jossa on tuloksellisuuteen keskittynyt kulttuuri.

Ulkoinen suuntautuminen edistäisi toimintatapaa, jonka tavoitteena on esimerkiksi hyvä julkisuuskuva. Itsearviointit, joissa arvioidaan opiskelijoiden saavuttamia tuloksia tai yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä, koetaan oppilaitoksessa mielekkääksi. Myös oppilaitosten ulkopuolisten arviointien tai sertifiointiprosessien tulokset voisivat kiinnostaa oppilaitoksen henkilöstöä.

ESIMERKKEJÄ MAHDOLLISISTA KRIITTISISTÄ PIIRTEISTÄ:

Laadunhallintajärjestelmä, joka perustuu yksilöiden henkilökohtaiseen vastuunottoon, sisäiseen yhteisymmärrykseen ja luottamukseen, ei todennäköisesti sovellu oppilaitokseen, jossa on tuloksellisuuteen keskittynyt kulttuuri. Tällainen laadunhallintajärjestelmä voisi johtaa esimerkiksi sellaisten toimintatapojen käyttöön, joilla ensisijaisesti ylläpidetään organisaation sisänpäinsuuntautuneisuutta ja samalla vain jossain määrin huomioidaan vastakkaisia vaatimuksia. Yhtä ongelmallinen voisi olla vapaamuotoiseen reflektointiin perustuva palautejärjestelmä, jolla varmistetaan laatua ilman palautteen keräämisen ja hyödyntämisen määriteltyjä sääntöjä ja vaatimuksia. Samoin laadunhallintajärjestelmä, joka perustuu jatkuvaan uudistamiseen päivittäisestä opetustyöstä saatavien ideoiden ja virikkeiden avulla, ei todennäköisesti soveltuisi oppilaitokseen, jossa on tuloksellisuuteen keskittynyt kulttuuri.

6.3 Innovointiin keskittynyt kulttuuri

KESKEISET OMINAISUUDET:

Innovointiin keskittyneessä oppilaitoksessa voisi menestyä laadunhallintajärjestelmä, jossa laadun varmistamiseen ja kehittämiseen sovelletaan epämuodollisia, luovia lähestymistapoja. Tällainen oppilaitos keskittyisi vahvasti esimerkiksi reagoimaan yhteiskunnallisiin muutoksiin ja yksilöiden suoritusten arvostamiseen. Itsearviointeja tuettaisiin ja käytettäisiin oppilaitoksessa etenkin, jos ne liittyvät meneillään oleviin kehityssuunnitelmiin tai uudistuksiin ja muutoksiin tähtääviin kehityshankkeisiin oppilaitoksessa.

Palautejärjestelmä, joka tuottaisi tietoa opiskelijoiden, henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien näkemyksistä oppilaitoksen muutostarpeista ja kehittämisestä, sopisi hyvin tällaiseen oppilaitoskulttuuriin. Laadunhallintajärjestelmä, joka edellyttäisi luovaa toteutusta ja muodostuisi selkeiden ja yksityiskohtaisten sääntöjen sijaan kehittämiseen suuntautuvasta ja

sen mahdollistavasta väljemmästä laadunhallinnan viitekehyksestä, hyväksyttäisiin laajasti innovointiin keskittyneessä kulttuurissa.

ESIMERKKEJÄ MAHDOLLISISTA KRIITTISISTÄ PIIRTEISTÄ:

Hyvin muodollinen ja pitkään käytössä olleisiin toimintatapoihin perustuva laadunhallintajärjestelmä olisi vaikea hyväksyä oppilaitoksessa, jossa on innovointiin keskittynyt kulttuuri. Tällaisessa oppilaitoksessa tuskin hyödynnettäisiin ulkoisten arviointien tai sertifiointiprosessien tuloksia, jos niissä keskitytään erityisesti määriteltyjen kriteerien ja vaatimusten täyttymiseen. Tällaiset prosessit ja niiden tulokset eivät myöskään olisi hyvä henkilöstön motivointitapa.

6.4 Sisäiseen vuorovaikutukseen keskittynyt kulttuuri

KESKEISET OMINAISUUDET:

Keskustelua korostavilla laadunhallintajärjestelmillä on hyvät mahdollisuudet tulla hyväksytyiksi ja aktiiviseen käyttöön oppilaitoksissa, joissa on sisäiseen vuorovaikutukseen keskittynyt kulttuuri, erityisesti mikäli neuvotteluprosesseissa otetaan mahdollisimman laajasti huomioon henkilöstön erilaiset tarpeet. Laadunhallintajärjestelmän käyttö oppilaitoksen arjessa voi onnistua myös, jos esimerkiksi laadunhallintaa ja laatua koskevien menettelytapojen avulla pystytään luomaan yleisesti koko oppilaitoksessa hyväksytty yhteinen näkemys laadusta.

Henkilöstö todennäköisesti sitoutuu ja käyttää palautejärjestelmää, joka perustuu henkilöstön väliseen vuoropuheluun ja jossa yhteinen näkemys syntyy yksilöllisten ja vapaamuotoisten pohdintojen pohjalta muodostettuihin näkemyksiin koulutusprosesseista. Oppilaitoksessa, jossa on sisäiseen vuorovaikutukseen keskittynyt kulttuuri, henkilöstö sitoutuisi käyttämään palautejärjestelmää, jossa prosessit mahdollistavat henkilökohtaisen vastuunoton ja niiden luovan soveltamisen. Sama pätee itsearviointeihin, jotka tavoittelevat kollegoiden välistä yhteisymmärrystä ja/tai valitusten käsittelyjärjestelmiin, jotka perustuvat ongelmaa lähellä olevien henkilöiden keskinäiseen sovitteluun tai selvityksiin, joiden tulokset saadaan esimerkiksi haastattelujen ja arviointikeskustelujen avulla.

ESIMERKKEJÄ MAHDOLLISISTA KRIITTISISTÄ PIIRTEISTÄ:

Pääasiassa prosessien onnistumiseen, tuloksiin tai ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin keskittynyt laadunhallintajärjestelmä ei saisi laajaa hyväksyntää oppilaitoksissa, joissa on sisäiseen vuorovaikutukseen keskittynyt kulttuuri. Samoin käsitys, jonka mukaan laatu merkitsee jatkuvaa parantamista ja uudistumista muuttuvan ympäristön vaatimusten mukaisesti, kohtaisi tällaisessa oppilaitoksessa todennäköisesti vastustusta tai torjuntaa. Laadunhallintajärjestelmä, joka pääasiassa keskittyy toimiviin prosesseihin, ei soveltuisi oppilaitokseen, jossa on sisäiseen vuorovaikutukseen keskittynyt kulttuuri. Laadunhallintajärjestelmää ja sen kehittämistä eivät myöskään tukisi systemaattiset, tiukasti ohjeiden mukaisesti toteutetut itsearviointit.

LIITE 1: Q-KULT-TYÖVÄLINEEN ANALYYSILOMAKE

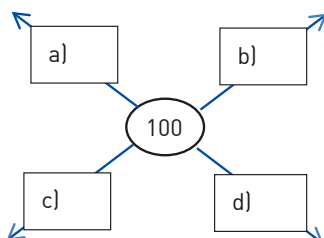
Analysoitavat organisaation osa-alueet = 1 – 7

Arvioitavat kulttuuriväittämät = a – d

1) Oppilaitoksen keskeiset piirteet

Oppilaitoksemme on selkeästi säännelty ja jäsennetty organisaatio. Muodolliset säännöt ja vaatimukset ovat meille tärkeitä lähtökohtia. Myös hyvin toimivilla toimintatavoilla ja prosesseilla on suuri merkitys.

Oppilaitoksemme on hyvin yhteisöllinen organisaatio. Olemme kuin yhtä suurta perhettä. Olemme tiiviisti yhteydessä toisiimme, ja kerromme toisillemme paljon myös itsestämme.



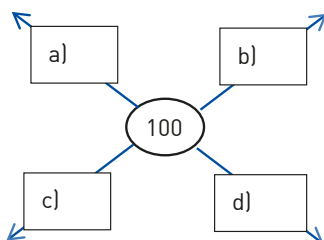
Oppilaitoksemme on suuntautunut vahvasti tuloksellisuuteen. Meille on tärkeää, että opiskelijat oppivat paljon ja saavuttavat hyviä tuloksia.

Oppilaitoksemme on hyvin dynaaminen, jatkuvasti muuttuva. Olemme valmiit aukomaan uusia uria, emmekä pelkää epäonnistumista.

2) Oppilaitoksen johdon/johtotiimin/johtoryhmän johtamistyyli

Oppilaitoksemme johtajia pidetään yleisesti välittävinä, tukea antavina ja kannustavina. Heille on tärkeää luottaa henkilöstöön ja se, että oppilaitoksen toiminta perustuu yhteiseen ymmärrykseen.

Oppilaitoksemme johtajia pidetään yleisesti järjestelmällisinä ja toimintaa koordinoivina. Heitä kiinnostavat sujuvat prosessit. He valvovat vaatimusten täyttämistä ja sääntöjen noudattamista.

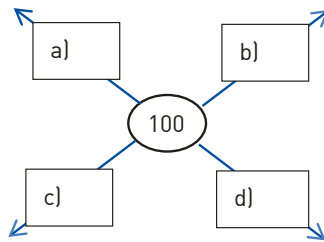


Oppilaitoksemme johtajia pidetään yleisesti innovatiivisina ja valmiina ottamaan riskejä. Heillä on vahva visio, jonka he tuovat esiin vakuuttavasti. Näin he saavat henkilöstön osallistumaan vaadittaviin muutoksiin.

Oppilaitoksemme johtajia pidetään yleisesti suoritus- ja tuloksiin suuntautuvina ja vaativina. He pitävät tärkeinä hyviä tuloksia ja todennettavissa olevia onnistumisia, joista voidaan kertoa oppilaitoksen sisällä ja ulkopuolella.

3) Henkilöstöjohtaminen

Oppilaitoksemme henkilöstöjohtaminen on vahvasti suorituslähtöisyyteen sitoutunut. Tunnettu, että meidän tulee pyrkiä parhaaseen suoritukseen, ja saamme siitä tunnustusta ja arvostusta oppilaitoksen johdolta.



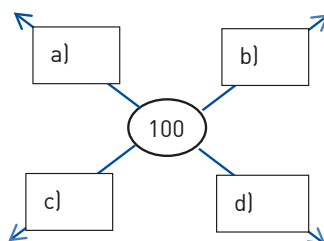
Oppilaitoksemme henkilöstöjohtaminen rohkaisee henkilöstöä innovatiivisuuteen. Oppilaitoksen johtajat huolehtivat siitä, että henkilöstöllä on tilaa yksilölliselle luovuudelle, ja tukevat muutosaloitteita ja luovia ratkaisuja.

Oppilaitoksemme henkilöstöjohtamisessa korostetaan yhteistyötä, yhteistä ymmärrystä ja yhteistoimintaa. Oppilaitoksemme johto pyrkii varmistamaan, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti oppilaitoksen toimintaan. He varmistavat, ettei yhteistyötä eikä kanssakäymistä unohdeta.

Oppilaitoksemme henkilöstöjohtamiselle tunnusomaisia piirteitä ovat läpinäkyvyys, luotettavuus ja vakaat työsuhteet. Oppilaitoksen johto pitää tärkeinä selkeitä rooleja ja hierarkkisia rakenteita.

4) Oppilaitosta koossa pitävä voima

Oppilaitostamme pitävät koossa yhteinen pyrkimys innovointiin, yhteinen sitoutuminen luovaan kehittämiseen ja uusiin haasteisiin tarttuminen. Olemme ylpeitä, että saamme osallistua oppilaitoksessemme tärkeiden muutosten tekemiseen.



Oppilaitostamme pitää koossa pyrkimys menestykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (esim. saavutettu opintomenestys, läsnä oleviksi ilmoittautuneiden opiskelijoiden sekä suoritettujen tutkintojen määrä). Tähän yhdistyy ylpeys saavutuksista ja ulkopuolelta havaittavista onnistumisista.

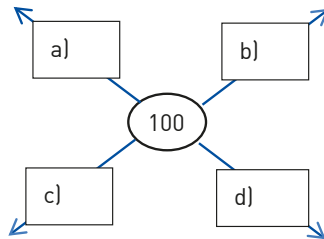
Oppilaitostamme pitävät koossa järjestelmälliset rakenteet sekä luotettavuus ja jatkuvuus. Muodolliset säännöt ja tarkasti säänneltyt prosessit tuovat läpinäkyvyyttä ja turvallisuutta sekä varmistavat työn sujumisen.

Oppilaitostamme pitävät koossa lojaalius, keskinäinen luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Henkilökohtainen sitoutuminen oppilaitokseen, erityisesti hyvän sosiaalisen ilmapiirin ylläpitämiseen, on korkealla tasolla.

5) Strategiset painopisteet

Oppilaitoksessamme painotetaan johdonmukaisuutta, vakautta, jatkuvuutta ja tehokkuutta. Innovaatioihin suhtaudutaan varovasti ja pidättyvästi; muutoksiin liittyvää levottomuutta, häiriöitä, epäjärjestystä ja epävarmuutta vältetään aina kun se on mahdollista.

Oppilaitoksessamme painotetaan sosiaalista kanssakäymistä. Henkilökohtaista kehittymistä edistetään – varsinkin, jos se palvelee koko organisaatiota tai vie meitä eteenpäin tiiminä.



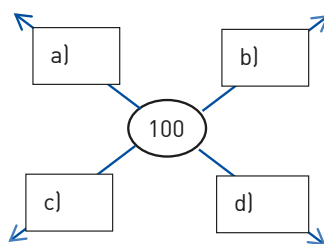
Oppilaitoksessamme pyritään pysymään ajantasalla. Tavoitteena on olla tienraivaaja ja edelläkävijä. Kokeilemme jatkuvasti uusia asioita ja kartoitamme aktiivisesti muita vaihtoehtoja.

Oppilaitoksellemme on tärkeää kuulua parhaimmisto. Kunnianhimoisten tavoitteiden ja näkyvän menestyksen saavuttaminen muihin verrattuna on tärkeää (esim. hyvät oppimistulokset, korkea valmistumisaste).

6) Menestystekijät

Oppilaitoksemme menestyksen mittareita ovat opetushenkilöstön hyvä yhteistyö ja hyvät keskinäiset suhteet, jotka perustuvat keskinäiseen ymmärrykseen, luottamukseen ja avoimuuteen.

Oppilaitoksemme menestyksen mittareita ovat tehokkuus ja luotettavuus, hyvä suunnittelu sekä käytettävissä olevien resurssien tehokas käyttö.



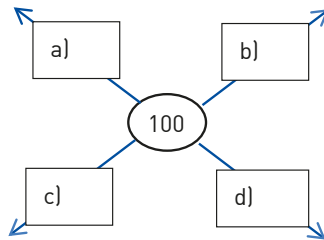
Oppilaitoksemme menestyksen mittareita ovat hyvä suoritustaso, suoritettujen tutkintojen määrä, menestyminen ammatissa ja jatko-opinnoissa, urapolut sekä hyvä maine.

Oppilaitoksemme menestyksen mittareita ovat uusimpien kehitysaskelien, menetelmien ja teknikoiden huolellinen käyttöönotto sekä onnistuneesti toteutetut kehityshankkeet.

7) Käsitys laadusta

Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että vastaamme dynaamisesti yhteiskunnan muuttuviin vaatimuksiin ja kehitymme jatkuvasti.

Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että tärkeät työprosessit selitetään perusteellisesti ja koordinoidaan asianmukaisesti ja prosessit toimivat optimaalisesti.



Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että työntekijät antavat toisilleen arvostavaa palautetta ja parannusehdotuksia ja auttavat toinen toisiaan niiden viemisessä käytäntöön.

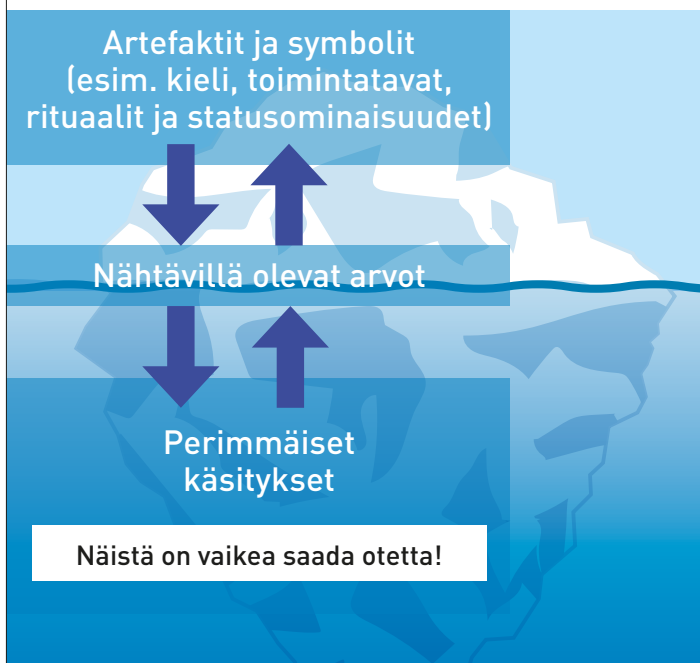
Oppilaitoksessamme laatu tarkoittaa sitä, että kaikki asetetut oppimistavoitteet saavutetaan ja saamme opiskelijat hyödyntämään koko potentiaaliaan ja suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

LIITE 2: Q-KULT-ESITE

Tukeeko organisaatiokulttuurinne laadunhallintaa?

Q-Kult -työvälineen avulla perimmäiset käsitykset tehdään näkyviksi.

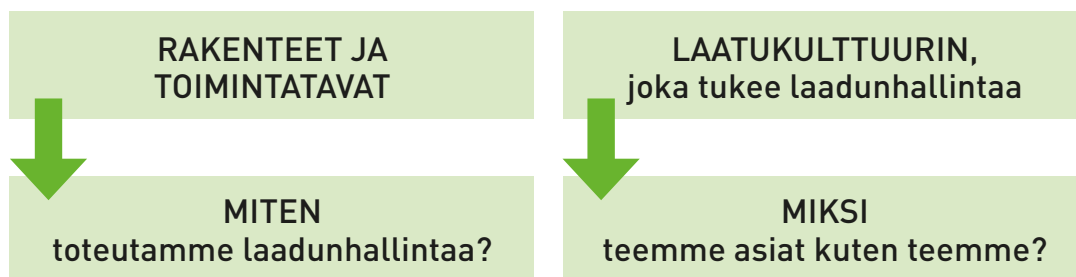
Organisaatiokulttuuri



Q-KULT -työvälineellä

- ➔ avataan keskustelua
- ➔ saadaan selville organisaatiokulttuurityyppi
- ➔ kartoitetaan laatukulttuuria
- ➔ selvitetään miten meillä ajatellaan, mitä mieltä ollaan ja miksi olemme tällaisia kuin olemme

Onnistuakseen laadunhallinta tarvitsee molempia:



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Painettu
ISBN 978-952-13-6355-9
ISSN 1798-8950

Verkkójulkaisu
ISBN 978-952-13-6354-2
ISSN 1798-8969

