Laatua ammatilliseen koulutukseen pohjoisessa
LAMPPU -hanke

Ammatillisen koulutuksen laatustrategian tuki

KUVAUS JA MALLEJA
koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmän rakentamiseen tai parantamiseen tueksi

Versio 1
27.12.2012

Sisällysluettelo

1. Johdanto ... 2

1.1 Kuvauksen lähtökohdat ... 2
1.2 Kuvaksen terminologiasta ... 3

2. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kansalliset linjaukset ... 4

3. Kuvaus koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmästä ... 9

3.1 Ammatillisen koulutuksen laatu ... 9
3.2 Asiakkaat, asiakaslähtöisyys ja asiakkaan laatu ... 10
3.3 Sidosryhmät ja kumppanit ... 11
3.4 Toimintajärjestelmän kattavuus ja kokonaisvaltaisuus ... 12
3.5 Koulutuksen järjestäjän laatutoiminnan tavoitteet ... 13
3.6 Päämäärähakuisuus ja tuloksellisuus ... 14
3.7 Johtamisjärjestelmä ja toimintajärjestelmän kuvaaminen ... 17
3.8 Yhtenäiset toimintatavat ja prosessit ... 18
3.9 Asiakkaiden näkemykset ... 20
3.10 Laatutyö ja laadun varmistaminen ... 22
3.11 Henkilöstö voimavarana ja laadun tekijänä ... 24
3.12 Toimintajärjestelmän arviointi, kehittäminen ja parantaminen ... 25

3 Lähteet ja lisätietoa ... 26

4 Liitteet ... 26

Toimittanut ja koonnut:
suunnittelija ja LAMPPU-hankkeen koordinaattori Pertti Heikkilä Lapin ammattiopisto

Kuvauksen laatimiseen mm. kommentoimalla osallistuneet:

Laukkanen Veli-Pekka,	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Löf Jonna,	Lapin ammattiopisto
Oikarinen	Esa, Kainuun ammattiopisto -liikelaitos
Patrikainen Niina,	Keski-Pohjanmaan koulutuskuntayhtymä
Tauriainen Anu,	Lapin ammattiopisto

1. Johdanto

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) Koulutus- ja tutkimus vuosina 2011 – 2016 - kehittämissuunnitelma mukaisesti kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä pitäisi olla toimiva laadunhallinta- tai toimintajärjestelmä vuoteen 2015 menneessä. Millainen sen pitäisi olla, mitä asioita pitäisi siinä ottaa huomioon jne? Näihin kysymyksiin on etsitty vastauksia Laatua ammatilliseen koulutukseeen pohjoisessa (LAMPPU) –hankkeessa.

LAMPPU -hanke on seitsemän Pohjoisen Suomen koulutuksen järjestäjän yhteinen, OPH:n valtionavustuksen tuella toteutettu, laatustrategian toimeenpanoa tukeva, 31.12.2012 päättyvä hanke. Lisätietoa hakkeessa hankkeen www-sivulla osoitteessa www.redu.fi/lamppu.

1.1 Kuvauksen lähtökohdat

Kuvauksen lähtökohtina ovat OKM:n ammatillista koulutusta koskevat kansalliset strategiset linjaukset, jotka on esitetty seuraavissa julkaisuissa:

- Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 – 2020 (lyh. OKM laatustrategia),
- Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen ja
- Koulutus- ja tutkimus vuosina 2011 – 2016 - kehittämissuunnitelma (lyh. OKM KESU)

Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen julkaisusta on tässä koonnissa esitetty laatukriteerejä siltä osin, kuin ne koskettavat koulutuksen järjestäjän kokonaisvaltaista laadunhallinta- tai toimintajärjestelmää yleisesti. Em. julkaisujen linjauksia on esitetty tarkemmin kuvauksen luvussa 2.

Kuvauksessa on myös jonkin verran tukeuduttu Opetushallituksen vuonna 2008 julkaisemaan Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositukseen (lyh. OPH laadunhallintasuositus).

Tämä LAMPPU-hankkeen laatiman kuvauksen tarkoitus on tukea ammatillisen koulutuksen järjestäjiä heidän laadunhallinta- tai toimintajärjestelmänsä rakentamisessa, kehittämisessä tai parantamisessa. Kuvauksen luvussa 3 on esitetty vastauksia, ratkaisumalleja tai muuten huomioon otettavia asioita, joita koulutuksen järjestäjä voi hyödyntää omassa kehittämistyössään. Kuvaus sisältää myös liitteenä erilaisia laadunhallinta- tai toimintajärjestelmämalleja ja kaavioita. Kuvaus rajautuu käsittelemään aihetta koulutuksen järjestäjän näkökulmasta.

1.2 Kuvaksen terminologiasta

Laatutyössä tulee useasti vastaa, että eri henkilöt, organisaatiot jne. käyttävät laatuasioista viestiessään hieman erilaista terminologiaa. Tästä seuraa helposti väärinymmärryksiä. Laatuterminologian moninaisuuden selittänee, että sen lähtökohtana ovat yleensä englanninkieliset kansainväliset standardit tai mallit esim. ISO, EFQM, CQAF, EQAVET. Näistä on olemassa erilaisia suomenkielisiä käännöksiä, joissa käännökset saattavat vaihtua jopa käännösversioittain. Esim. englanninkielinen termi ”quality” asiayhteydestä riippuen tarkoittaa joko substantiivia ”laatu” tai adjektiivia ”laadukas”. Tämä on johtanut siihen, että jotkin keskeisistä laatutermeistä on jo vuosia sitten käännetty suomenkielelle väärin ja sitä kautta jopa ymmärretty eri tavalla, kuin alkuperäiskielellä on tarkoitettu. Esim. joissain suomenkielisissä laatujärjestelmiä tai laadunhallintaa käsittelevissä julkaisuissa esim. ”Quality management” on käännetty laatujohtamiseksi, laadun johtamiseksi tai laadunhallinnaksi, kun alkuperäiskielellä on tarkoitettu laadukasta johtamista.

Tässä kuvauksessa tukeudutaan terminologian osalta OKM laatustrategiassa ja OPH laadunhallintasuosituksessa esitettyihin sanastoihin ja termien määritelmiin.

Kuvauksen luvussa 3 käytämme laadunhallinta-, laatujärjestelmä- tai toimintajärjestelmästä jatkossa lyhyesti termiä ”toimintajärjestelmä”. Koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmän rakenne ja toteuttamistapa viime kädessä ratkaisee sen, mikä termi kuvaa parhaiten järjestäjän omaa järjestelmää. Myös sana laatu on kirjoitettu luvussa 3 useimmiten adjektiivimuodossa ”laadukas”, kun on haluttu korostaa asian tai tekemisen positiivista laatua.

Laadunhallintajärjestelmä *tarkoittaa johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa (OKM Laatustrategia, s. 25)*

Laatujärjestelmä tai toimintajärjestelmä *on rakenne, jonka avulla johdon määrittelemä laatupolitiikka ja -tavoitteet viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Järjestelmä on organisaatio ja se koostuu mm. niistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, joita organisaation toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Ne voidaan dokumentoida laatukäsikirjaan, mutta muotoa tärkeämpää on se, että järjestelmä on käytännönläheinen ja kannustaa systemaattiseen toimintaan. Nykyään käytetään usein käsitettä toimintajärjestelmä, kun halutaan korostaa sitä, että laadunhallinta on kiinteä osa toimintaa.* (OKM Laatustrategia, s 25)

Laatuterminologiaan ja niistä käytäviin keskusteluihin voi tutustua internetissä esim. http://laatusanasto.blogspot.fi/2005/04/laatu.html -sivustolla.

2. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kansalliset linjaukset

OKM on linjannut laatustrategiassaan kaikkien ammatillisen koulutuksen toimijoiden ml. koulutuksen järjestäjien toimintaa ja yhteistyötä laadunhallinnassa. Strategian linjaukset on laadittu johtamisen välineeksi. Koulutuksen jäljestäjän johto on vastuussa siitä, että koulutuksen järjestäjä omaa laadunhallintaa kehittäessään tai parantaessaan huomioivat laatustrategian linjaukset. Laatustrategia kattaa:

- kansallisen ohjauksen (normit, säätely, rahoitus, informaatio-ohjaus),
- **koulutuksen järjestäjän laadunhallinnan** ja
- koulutuksen ulkopuolisen arvioinnin.

Laatustrategian linjausten lisäksi ammatillisen koulutuksen laadunhallinnassa on huomioitava myös Euroopan Unionin (EU) säädökset ja direktiivit siltä osin, kun niissä on erikseen säädetty koulutustoiminnan laadusta ja laatujärjestelmistä. Esim. kuljetusalan direktiivit ja lentokoneasennuksen koulutusta ohjaava EU EASA-asetus.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan visio vuonna 2020:
Laadunhallinta on kiinteä osa kaikkien ammatillisen koulutuksen toimijoiden toimintaa, jolla varmistetaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen sekä tuetaan ammatillisen koulutuksen jatkuva parantaminen.

Laadunhallinta on keskeinen johtamisen väline. Koulutuksen laadun varmistaminen, ohjaus ja kehittäminen kohti erinomaisuutta ovat olennainen osa jokaisen ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen parissa toimivaa työtä. Ammatillisen koulutuksen eri tasoilla tapahtuva laadunhallinta edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan keskeisiä piirteitä ovat: asiakaslähtöisyys, luottamus, toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys, erinomaisuuteen pyrkiminen, tasalaatuisuus, innovatiivisuus, uudistumiskyky ja toisilta oppiminen.

(OKM Laatustrategia, s 13)

Seuraavissa kappaleessa on lyhyesti esitelty OKM:n laatustrategian ja Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen -julkaisujen sekä KESU:n keskeisiä linjauksia, jotka koskevat koulutuksen järjestäjän laatujärjestelmää:

Laadunhallinnan systemaattisuus, kattavuus ja laatujärjestelmävelvoite

- *Laadunhallinta on systemaattista kaikilla ammatillisen koulutuksen toimijatasoilla ja kaikissa koulutusmuodoissa* (OKM Laatustrategia, s 15).
- *Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on vuoteen 2015 mennessä yhdessä henkilöstön kanssa luotu ja käyttöönotettu laadunhallintajärjestelmä / toimintajärjestelmä, jota parannetaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ja palautetiedon pohjalta* (OKM Laatustrategia, s 15).
- *Vahvistetaan ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa siten, että kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on vuoteen 2015 mennessä toimiva laadunhallintaa ja laadun jatkuvaa parantamista tukeva järjestelmä* (OKM KESU, s 40).
- *Näyttötutkintojärjestelmän laadunhallintaa vahvistetaan osana ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kokonaisuutta* (OKM KESU, s 55)
- *Oppisopimuskoulutus yhtenä ammatillisen koulutuksen järjestämismuotona on osa koulutuksen järjestäjän kokonaisvaltaista kaikki järjestämismuodot kattavaa palvelustrategiaa* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 21).
- *Koulutuksen järjestäjän laatustrategiaan/toimintajärjestelmään sisältyy oppisopimuskoulutuksen laadunvarmistus* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 22).

Ammatillisen koulutuksen asiakas on aktiivinen toimija

- *Ammatillisessa koulutuksessa asiakasta pidetään aktiivisena toimijana eikä vain palvelun vastaanottajana.*
- *Ammatillisen koulutuksen keskeisiä asiakkaita ovat koulutuspalvelujen käyttäjät (opiskelijat ja työelämän organisaatiot), yhteiskunta sekä koulutuksen tilaajat ja maksajat.* (OKM Laatustrategia, s 24)

Laadunhallintajärjestelmän / toimintajärjstelmä ja sen arviointi ja parantaminen:

- *Laadunhallintajärjestelmien auditoinnit otetaan käyttöön opetus- ja kulttuuriministeriön päättämällä tavalla* .
- *Koulutuksien ulkopuolista arviointia ja opetushallinnon seurantaa kehitetään yhdessä laatuvarmistusjärjestelmien ulkopuolisten auditointien kanssa siten, että niistä syntyy koulutuksen laadun jatkuvaa parantamista tukeva koordinoitu ja tasapainoinen kokonaisuus.* (OKM Laatustrategia, s 15)

Resurssien ja tuloksellisuuden ohjaus

- *Koulutuksen järjestäjät ottavat käyttöön toimintatavat, joilla ne seuraavat ja arvioivat säännöllisesti koulutuksensa ja tutkintojensa järjestämisedellytysten riittävyyttä* (OKM Laatustrategia, s. 16).
- *Koulutuksen järjestäjät ottavat käyttöön toimintatavat, jolla ne varmistavat resurssien tarkoituksenmukaisen kohdentamisen koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi* (OKM Laatustrategia, s 16).
- *Koulutuksen järjestäjän organisaatiossa oppisopimuskoulutus on resursoitu siten, että se mahdollistaa viranomaistehtävien laadukkaan hoitamisen* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 22).
- *Koulutuksen järjestäjä on resursoinut koulutuksen siten, että suunnitelman mukainen oppisopimusprosessin toteutus on mahdollista* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 23).

Koulutuksen järjestäjän johtamista ja päätöksentekoa ohjaavat tulos- ja arviointitiedot:

- *Päätöksentekijät kaikilla tasoilla käyttävät monipuolisesti tietoa sekä sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä ja niissä tapahtuvista muutoksista* (OKM Laatustrategia, s 16).
- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät kehittävät ja ottavat käyttöön toimintatavan, joka tehostaa ja systematisoi ulkoisten arviointien tulosten ja muun tulos- ja palautetiedon käyttöä päätöksenteon tukena* (OKM Laatustrategia, s 17).
- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät tehostavat olemassa olevan laadullisen ja määrällisen ennakointitiedon ja muun tietoperustan käyttöä päätöksenteossa* (OKM Laatustrategia, s 17).
- *Koulutuksen järjestäjät tekevät tarvittaessa arviointitulosten ja palautetiedon pohjalta päätöksen kehittämistoimista yhdessä opetushenkilöstön, opiskelijoiden ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa* (OKM Laatustrategia, s 17).
- *Koulutuksen järjestäjä ennakoi ja analysoi alueellisesti työelämän / yritysten ja muiden työpaikkojen osaamis- ja työvoimatarpeita yhteistyössä muiden koulutuksen järjestäjien, työelämän järjestöjen ja viranomaistahojen kanssa ja käyttää hankkimaansa tietoa koulutuspalveluiden kohdentamisessa työelämän tarpeiden mukaisesti* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 24).
- *Koulutuksen järjestäjällä on käytössään luotettava tiedonkeruumenetelmä, jonka puitteissa voidaan vastata valtakunnallisiin ja järjestäjäkohtaisiin tiedon tarpeisiin* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 34).

Koulutuksen laatu on läpinäkyvää perustuu julkisiin tulostietoihin:

- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät julkistavat keskeiset koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta koskevat tulokset.*
- *Koulutuksen järjestäjät varmistavat, että keskeiset toimintaa ja sen laatua kuvaavat tulokset ovat sidosryhmien saatavilla (esim. www-sivuilla) ottaen huomioon tietosuojaa koskevan lainsäännön vaatimukset.*
- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät kehittävät sähköisiä tietojärjestelmiään siten, että niidenavulla saadaan toiminnan ohjaamisen, johtamisen ja kehittämisen edellyttämää vertailutietoa.* (OKM Laatustrategia, s 17)

Koulutuksen järjestäjän johdon, opetushenkilöstön, muun henkilöstön sekä koulutuksen järjestämiseen osallistuvien kumppaneiden osaaminen on vahvaa ja ajantasaista:

- *Koulutuksen järjestäjät varmistavat, että opetus- ja muun henkilöstön, johdon ja työpaikkaohjaajien osaaminen on ajantasaista. Koulutuksen järjestäjät huolehtivat työyhteisön ja opiskelijoiden hyvinvoinnista.* (OKM Laatustrategia, s 17)
- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät tehostavat toimia, joilla varmistetaan opetushenkilöstön ja johdon riittävä laadunhallinnan ja sen menetelmien osaaminen* (OKM Laatustrategia, s 17).

- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät varmistavat yhteistyössä työpaikkojen kanssa, että työpaikoille ja työpaikkaohjaajille on tarjolla riittävästi koulutusta ja muuta tukea työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen sekä muun työelämän ja oppilaitosten välisen yhteistyön toteuttamiseen* (OKM Laatustrategia, s 17).
- *Oppisopimustyöpaikan osalta on arvioitu, onko työpaikassa riittävästi tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarpeellinen työvälineistö sekä ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevää henkilökuntaa, joka voidaan määrätä opiskelijan vastuulliseksi kouluttajaksi* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 22).
- *Koulutuksen järjestäjä on perehdyttänyt työpaikkakouluttajan ja opiskelijan riittävässä määrin tutkinnon perusteisiin tai lisäkoulutuksen muihin tavoitteisiin sekä opiskelijan ohjaus ja arviointimenetelmiin* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 32).

Koulutuksen järjestäjällä on yhtenäiset toimintaperiaatteet, toimintatavat ja prosessit

- *Koulutuksen järjestäjillä on yhtenäiset ja asiakkaiden tiedossa olevat pedagogista ja muuta toimintaa koskevat toimintaperiaatteet, toimintatavat ja prosessit osana pedagogista ja muuta johtamista.*
- *Koulutuksen järjestäjät varmistavat toimintajärjestelmänsä puitteissa, että kaikki opiskelijat saavat tarpeidensa ja edellytystensä kannalta riittävästi korkealaatuista opetusta, ohjausta ja tukipalveluja eri oppimisympäristöissä tutkinnon perusteiden edellyttämien osaamisvaatimusten saavuttamiseksi.*
- *Koulutuksen järjestäjät kehittävät työpaikalla tapahtuvan opiskelun laadunhallinnan menettelyt yhdessä työpaikkojen kanssa ja varmistavat niiden käytön.* (OKM Laatustrategia, s 18)
- *Kehitetään työpaikoilla ja -pajoilla tapahtuvan opiskelun ja oppisopimuskoulutuksen laadunhallinnan välineitä ja menettelyitä* (OKM KESU, s 40).
- *Oppisopimuskoulutuksen johdosta ja valvonnasta vastaavalla koulutuksen järjestäjällä on toimiva prosessin ohjausjärjestelmä ja/tai menettelyt* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 23).
- *Oppisopimuskoulutuksen viranomaistehtävistä vastaava koulutuksen järjestäjä toimii prosessin johtajana ja varmistaa eri toimijatahot omista vastuistaan koulutusprosessin aikana* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 23).
- *Koulutuksen järjestäjällä on selkeät johto- ja valvontavastuu koko (oppisopimus-) koulutusprosessista* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 30).

Laadun parantaminen ja kehittäminen perustuu jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen:

- *Ammatillisen koulutuksen toimijat kehittävät menetelmiä hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi* (OKM Laatustrategia, s. 18)
- *Ammatillisen koulutuksen toimijat tukevat ja kehittävät vertaisoppimista ja arviointia kansallisesti ja kansainvälisesti* (OKM Laatustrategia, s. 18)
- *Ammatillisen koulutuksen toimijat tiivistävät yhteistyötä laadunhallinnassa korkea-asteen koulutuksen, perusopetuksen ja muiden hallinnonalojen toimijoiden kanssa tavoitteena yhdenmukaistaa toimintatapoja ja edistää toisilta oppimista* (OKM Laatustrategia, s. 18).
- *Ammatillisen koulutuksen toimijat tukevat jatkuvaa järjestelmällistä oppimista ja innovaatiotoimintaa laadun parantamiseksi mm. verkostoitumalla, toimintakulttuuria sekä rakenteita ja toimintatapoja kehittämällä ja luomalla puitteita henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumiselle toiminnan kehittämiseen (*OKM Laatustrategia, s 18).
- *Ammatillisen koulutuksen toimijat kehittävät yhteistyössä sidosryhmien kanssa toimintatapoja, joilla voidaan toimia ennaltaehkäisevästi (*OKM Laatustrategia, s 18).
- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät tiivistävät yhteistyötään laadunhallinnassa ja sen kehittämisessä ja tämän tueksi lisätään sähköisen vertailutiedon saatavuutta kansallisesti ja koulutuksen järjestäjän tasolla hyödyntämällä olemassa olevaa tietoa* (OKM Laatustrategia, s 18).
- *Koulutuksen järjestäjällä on selkeät menettelyt oppisopimuskoulutuksessa tapahtuvien muutosten ja poikkeamien havaitsemiseen ja hallintaan. Nämä ovat oppisopimuskoulutuksen kaikkien osapuolten tiedossa* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 23).
- *Koulutuksen järjestäjä kerää systemaattisesti palautetta opiskelijoilta, työnantajilta ja muilta asiakkailta sekä hyödyntää sitä toiminnan laadun kehittämisessä* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 24).
- *Koulutuksen järjestäjä kerää säännöllisesti palautetietoa opiskelijoilta, tutkinnon suorittaneilta ja työpaikoilta koulutuksen onnistumisesta ja käyttää palautetietoa toiminnan kehittämiseen* (OKM Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, s 33).

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa toteutetaan ja kehitetään aktiivisesti yhteistyössä kansallisen ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa

- *Ammatillisen koulutuksen toimijat tiivistävät yhteistyötä yhteisiin eurooppalaisiin välineisiin (EQAVET; EQF ja ECVET) liittyvässä laadunvarmistuksessa ja laadun parantamisessa yhteisesti sovittujen linjausten pohjalta.*
- *Opetushallinto ja koulutuksen järjestäjät osallistuvat aktiivisesti ja aloitteellisesti laadunhallinnan, arvioinnin ja laadun kehittämiseen yhdessä kansallisten ja kansainvälistenkumppaneiden kanssa mm. osallistumalla EQAVET-laatuverkoston toimintaan.* (OKM Laatustrategia, s 19)

3. Kuvaus koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmästä

Millainen koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmän tulisi olla, mitä asioita siinä pitäisi ottaa huomioon? Tässä luvussa on esitetty koulutuksen järjestäjän näkökulmasta LAMPPU-hankkeessa esille tulleita vastauksia ja ratkaisumalleja toimintajärjestelmän laatimiseen liittyviin kysymyksiin sekä muita laatutyössä huomioon otettavia asioita. Kuvaus ei ole kaiken kattava ja se ainoa oikea malli. Koulutuksen järjestäjä itse päättää, millaisen toimintajärjestelmän se itselleen rakentaa.

3.1 Ammatillisen koulutuksen laatu

Laatu on suhteellinen käsite. Jokainen ihminen käsittää sen hieman eri tavalla, niin asiakas kuin palvelun tai tuotteen tuottaja. Emme voi absoluuttisesti määritellä laatua, ellemme määrittele sille ensin kriteereitä, johon voimme suhteuttaa palvelun tai tuotteen laadun. Silloin kun miellämme laadun asteen positiiviseksi tai se ylittää asetetun laatutason asiaksi, miellämme asian tai toiminnan laadukkaaksi.

Laatustrategiassa koulutuksen laatu on määritelty koulutuksen kyvyksi vastata **koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin** ja **asiakkaiden tarpeisiin** (OKM laatustrategia s. 25).

Suomessa valtion rahoittama ammatillinen koulutus on kansallisesti säädettyä ja normitettua. Lisäksi muut koulutusta rahoittavat (maksavat) tahot voivat asettaa koulutukselle sitovia normeja. Esim. Työ- ja elinkeinoministeriön ostamalle työvoimapoliittiselle koulutukselle on myös omat norminsa.

Ammatillisen koulutuksen ja sitä kautta koulutuksen järjestäjän toiminnalle asetetut tavoitteet ja laatukriteerit on kirjattu lainsäädäntöön ja sen perustella annettuihin asetuksiin ja viranomaisnormeihin. Näitä ovat mm. Opetushallituksen määräykset tutkintojen ja opetussuunnitelmien perusteista. Varsinaisten ammatillista koulutusta koskevien säädösten ja normien lisäksi koulutuksen järjestäjän on noudatettava myös muita sitä koskevia lakeja ja normeja mm. turvallisuuteen, työskentelyolosuhteisin ym. liittyen.

Työelämä ja yritykset kokevat ja näkevät ammatillisen koulutuksen laadun ja laadukkuuden ammatillisesta koulutuksesta valmistuneiden ammattiosaamisen kautta - vastaako koulutuksessa hankittu osaaminen ja ammattitaito työelämässä vaadittavaa. Ammattiosaaminen on siten ammatillisen koulutuksen keskeinen työelämän laatukriteeri.

Koulutuksen järjestämisen laadulliseksi kriteeriksi nousee myös aluevaikuttavuus, kun tarkastellaan koulutuksen järjestäjän tehtävään yhdessä muiden alueella toimivien koulutuksen järjestäjien kanssa alueellisesti tai maakunnallisesti. Aluevaikuttavuutta on, että kuinka hyvin koulutuksen järjestä huomio omassa toiminnassaan, koulutustarjonnassa, -määrissä sekä opetussuunnitelmissaan ja alueensa työelämän osaajien ja osaamisen laadulliset ja määrälliset tarpeet sekä osaltaan yhteiskuntatakuun toteuttamisen.

Lyhyesti koulutuksen järjestäjän toiminnan ja tulosten laadukkuutta on, että toiminta ja tulokset:

- ovat lakien ja normien asettamien vaatimusten, kuten tutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimusten ja kriteerien mukaista,
- vastaavat asiakkaiden sekä ympäröivän yhteiskunnan ja alueen tarpeisiin.

Lisäksi koulutuksen järjestäjä voi omassa laatustrategiassa tai laatupolitiikassa myös muita laatutavoitteita tai kriteereitä.

3.2 Asiakkaat, asiakaslähtöisyys ja asiakkaan laatu

Laatuajattelussa on keskeisintä asiakkaat ja asiakaslähtöisyys. Tärkeää on, että koulutuksen järjestäjä määrittelee asiakkaansa ja tunnistaa heidän erilaiset tarpeensa ja odotukset.

Koulutuksen järjestäjän koulutus- ja palvelutoiminnan palvelut ja tuotteet ovat niitä konkreettisia asioita, joiden kautta asiakkaat viime kädessä muodostavat kokonaiskuvan toiminnan laadukkuudesta ja tulosten laadusta.

Ammatillisen koulutuksen asiakkaat voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

- varsinaisen ydintoiminnan eli koulutuspalvelujen työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan asiakkaat:
    - opiskelijat eli elinikäiset oppijat
    - yritykset ja työnantajat
- yhteiskunta ja koulutuksen tilaajat ja maksajat:
    - opetusviranomaiset (OKM, OPH)
    - työvoima- ja alueviranomaiset (AVI, ELY)
    - omistajat (kunnat)
    - yritykset ja työnantajat.

Asiakkaat voidaan jakaa myös sisäisiksi ja ulkoisiksi asiakkaiksi. Ulkoiset asiakkaat ovat niitä, joille koulutuksen järjestäjä tuottaa palveluja. Lähtökohtaisesti kaikki edellä luetellut asiakkaat ovat ulkoisia asiakkaita.

Sisäinen asiakkuus syntyy myös koulutuksen järjestäjän prosessien välillä. Erityisesti tuki- ja hallintoprosessien ja varsinaisen ydinprosessien rajapinnassa voi olla hyvinkin selkeästi näkyvä sisäinen asiakkuus, jossa palvelun vastaanottaja voi olla jopa yksittäinen henkilökuntaan tai johtoon kuuluva henkilö. Yleensä sisäinen asiakas on kuitenkin toinen prosessi eikä yksittäinen prosessissa toimiva henkilö. Huomioitava on, että koulutuksen järjestäjän tukipalveluprosessit voivat tuottaa palveluja suoraan myös ulkoiselle asiakkaalle, esim. opiskelijalle, joten ei voi yleistää, että tukipalvelujen asiakkaat ovat vain sisäisiä asiakkaita.

Ammatillisessa koulutuksessa asiakkaat ovat myös aktiivisia toimijoita. Esim. opiskelija-asiakas vaikuttaa omalla toiminnallaan keskeisesti myös siihen, miten hyvin hän itse onnistuu koulutuksessa ja sitä kautta saa laadukkaan koulutuksen. Asiakas on myös aktiivinen toimija toimintajärjestelmässä mm. palautteenantajan roolissa.

Se miten asiakas kokee ammatillisen koulutuksen laadukkuuden, vaikuttaa merkittävästi myös asiakkaan ennakko-odotukset ja mielikuvat. Siksi on erityisen tärkeää, että asiakas saa mm. markkinoinnissa ja laatuviestinnässä oikean kuvan ammatillisen koulutuksen tavoitteista ja toteutuksesta. Näin asiakas voi muodostaa toiminnan ja tulosten laadukkuudesta oikeamman kuvan. Esim. jos opiskelija-asiakkaalla on vääriä tai epärealistisia odotuksia, hän kokee toteutuneen koulutuksen - oli se sitten miten hyvin ja laadukkaasti toteutettu – heikkolaatuisena. Työelämä ja yritykset taas kokevat ammatillisen koulutuksen laadukkuuden ammatillisesta koulutuksesta valmistuneiden ammattiosaamisen kautta eli vastaako koulutuksessa hankittu osaaminen työelämän tarpeita. Myös työelämäasiakkaalla voi olla epärealistisia odotuksia ammatillisen koulutuksen laadukkuudesta.

3.3 Sidosryhmät ja kumppanit

Asiakkaiden lisäksi koulutuksen järjestäjän on tarkoituksenmukaista tunnistaa ja määritellä keskeiset sidosryhmät ja kumppanit.

Sidosryhmät eivät ole varsinaisia asiakkaita, mutta heillä on jokin sidos tai yhteys varsinaisiin asiakkaisiin ja sitä kautta heillä voi olla omia laatuvaatimuksia tai näkemyksiä koulutuksen järjestäjän toiminnalle. Sidosryhmiä ovat mm.:

- opiskelijoiden huoltajat
- luottamushenkilöt
- poliitikot ja luottamusjohto
- koulutuksen järjestäjän omistaja tai omistajat.

Kumppanit osallistuvat koulutuksen järjestäjän kanssa yhdessä ammatillisen koulutuksen järjestämiseen. Kumppaneilla on jokin tietty rooli tai tehtävä koulutuksen järjestäjän toiminnassa ja prosesseissa. **Kumppaneita** ovat mm.:

- koulutuksen järjestäjälle palveluja alihankintana tuottavat sopimustuottajat (siivous, kiinteistöhuolto, ravintolapalvelut ym.),
- toiset koulutuksen järjestäjät (peruskoulutus, ammatillinen koulutus ja lukiot),
- kuntien opiskelijaterveydenhuolto,
- korkeakoulut ja yliopistot,
- yhteistyöverkostot sekä
- työssäoppimista, näyttöjä ja tutkintotilaisuuksia järjestävät työpaikat.

3.4 Toimintajärjestelmän kattavuus ja kokonaisvaltaisuus

Toimintajärjestelmän keskeinen tehtävä on varmistaa, että toiminnassa keskitytään oleelliseen toimintaan ja sitä kautta toiminta on laadukasta. Toimintajärjestelmän on katettava kaikki koulutuksen järjestäjän tehtävänä olevat koulutus- ja toimintamuodot, joihin sillä on järjestämisluvat ja -sopimukset:

- ammatillinen peruskoulutus
- näyttötutkintojen järjestäminen, näyttötutkintoon valmistava koulutus ja hakeutumisvaihe, kaikki rahoitusmuodot
- ei tutkintotavoitteinen ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus
- oppisopimuskoulutuksen järjestäminen
- vapaana sivistystyönä järjestettävä koulutus.
- työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta.

Toimintajärjestelmän kattavuutta on myös, että se kattaa kaikki koulutuksen järjestäjän toimijatasot koulutusta toteuttavista opettajista ja tiimeistä ylimpään johtoon hallinto- ja tukipalveluja unohtamatta. Suositeltavaa on, että koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmä rakennetaan jo lähtökohtaisesti koulutuksen järjestäjätasoiseksi yhteiseksi järjestelmäksi, sillä laatustrategiassa järjestelmävelvoite on osoitettu koulutuksen järjestäjälle.

Toiminnan laadukkuuden näkökulmasta suositellaan, että toimintajärjestelmä sisältää:

- oppilaitosturvavallisuuteen,
- työtuvallisuuteen,
- kestävään kehitykseen,
- ennakointiin ja riskienhallintaan sekä
- henkilöstön työhyvienvointiin liittyviä asioita.

Ammatillisen koulutuksen järjestämiseen osallistuu varsinaisen oman henkilöstön lisäksi myös muita koulutuksen järjestäjiä, yhteistyökumppaneita sekä työelämän edustajia. Kokonaisvaltaisuus edellyttää myös, että toimintajärjestelmä kattaa myös koulutuksen järjestämisessä tapahtuvan koulutuspalvelujen tuottamisyhteistyön toisten koulutuksen järjestäjien, yritysten, työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa. Ammatillisessa koulutuksessa tämä tarkoittaa mm. lukioyhteistyötä, työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja osaamisen arviointia, tutkintotilaisuuksien järjestämistä työpaikolla tai yhteistyössä toisten järjestäjien kanssa.

3.5 Koulutuksen järjestäjän laatutoiminnan tavoitteet

Koulutuksen järjestäjän johto vastaa organisaationsa toiminnan ja tulosten laadukkuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että koulutuksen järjestäjän johto päättää:

- toiminnalle asetettavat toiminnan ja tulosten tavoitteet
- linjauksista ja periaatteista, mitä laatu merkitsee koulutuksen järjestäjälle
- miten ja millaisin menetelmin tai järjestelmin se varmistaa, että toiminnassa keskitytään toiminnalle asetettujen tavoitteiden tulosten tekemiseen laadukkaasti siten, että saavutetaan asetetut tavoitteet ja päämäärät.

Tärkeää on, että koulutuksen järjestäjä on määritellyt ja kuvannut edellä kuvat asiat ja päättänyt niistä. Koulutuksen järjestäjä voi kuvata edellä mainitut asiat esim. laatupolitiikkana.

Laatupolitiikan perustana ovat koulutuksen järjestäjän arvot. Suositeltavaa on että laatupolitiikka on lyhyesti ja napakasti asiakkaiden ymmärtämällä selkokielellä kirjoitettu. Tiiviinä kuvauksena sitä voidaan myös sellaisenaan käyttää laatuviestinnässä asiakkaille ja henkilöstölle esim. tauluina tai julisteina. Se voi sisältää myös lyhyen asiakkaille suunnatun napakan laatulupaus-lauseen. Laatupolitiikassa on hyvä myös mainita, millainen toimintajärjestelmä koulutuksen järjestäjällä on ja pohjautuuko se esim. standardeihin, malleihin vai onko käytössä oma malli. Suositeltavaa on, että ammatillisen koulutuksen järjestäjä sisällyttää laatupolitiikkaansa kautta toimintajärjestelmään myös ympäristö-, kestävä kehitys-, henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointi ja turvallisuusasiat.

Koulutuksen järjestäjä voi laatupolitiikkaa määritellessä tukeutua esim. OPH:n ammatillisen koulutuksen laadunhallinsuosituksessa esitettyihin ammatillisen koulutuksen erinomaisuuden piirteisiin.

Laatupolitiikan valmistelu- ja päivitystyössä on tarkoituksenmukaista käydä keskustelua laajemmin henkilöstön ja kaikkien johdon tasojen sekä myös asiakkaiden kanssa.

Toimintajärjestelmän kokonaisvaltaisuuden ja yhtenäisyyden kannalta on tärkeää, että laatutavoitteet / laatupolitiikka on päätetty johtamisjärjestelmässä riittävän ylhäällä ja kattavasti, jolloin koko koulutuksen järjestäjän organisaatio sitoutetaan siihen.

3.6 Päämäärähakuisuus ja tuloksellisuus

Päämääränhakuisuudessa ja tuloksellisuudessa on tärkeää, että toiminnalle ja tuloksille asetettavat päämärät ja tavoitteet ovat konkreettisia, yksiselitteisiä, indikoitavissa olevia asioita. Indikaattori voi olla laadullinen tai määrällinen.

Laadulliset indikaattorit
Toiminalle ja tuloksille voidaan asettaa laadullisia tavoitteita. Nämä ilmaistaan yleensä sanallisina tavoitteina. Laadullisten tavoitteiden on myös oltava konkreettisia ja tulosten osalta todennettavissa olevia asioita. Laadullisten indikaattoreiden määrittelyssä on siten määriteltävä kriteerit, joiden perustella tulosta voidaan arvioida.

Määrälliset indikaattorit - mittarit
Määrällisistä indikaattoreista käytetään yleisemmin termiä mittarit. Tässä kuvauksessa käytämme mittarit -termiä jatkossa, kun tarkoitamme määrällisiä indikaattoreita. Mittareiden valinnassa on tarkoituksenmukaista huomioida seuraavat asiat:

- Valitut mittarit mittaavat nimenomaan koulutuksen järjestäjän toimintaa ja tuloksia.
- Valitut mittarit mittaavat koulutuksen järjestäjän tehtävän kannalta oleellista toimintaa ja tuloksia, jolloin ne ohjaavat toimintaa keskittymään oleellisiin asioihin.
- Mittareiden tavoitteiden asettelussa toiminnalle asetetaan haastavat, realistiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Jos tavoitteet ovat jatkuvasti ylimitoitettuja eli niihin ei koskaan päästä, ei organisaatiossa synny onnistumisen tunteita ja mittari vähitellen menettää ohjausmielessä merkityksensä. Samoin käy, jos tavoite asetetaan aina niin alhaalle, että tavoite aina saavutetaan.

Tavoitteellisten mittareiden määrän tulee olla kohtuullinen. Muutama keskeinen mittari riittää ohjaamaan toimintaa (1 – 5 mittaria / toimintamuoto). Mittareiden määrän lisääminen vähentää yksittäisen mittarin ohjaavuus- ja huomioarvoa. Varsinaisten tavoitteellisten mittareiden rinnalla voidaan tarvittaessa seurata myös muita täydentäviä tunnuslukuja ja tilastoja.

Koulutuksen järjestäjän toiminnan kokonaisvaltaista päämäärähakuisuutta ja ”yhteen hiileen puhaltamista” edistää koulutuksen järjestäjän yhteiset, läpi kaikki organisaatio-osien ja -tasojen menevät mittarit.

Mittareiden jäsentämisessä voidaan käyttää useita eri luokitteluja. Seuraavassa mittarit on jaettu:

- strategisiin mittareihin
- toiminnalliset (prosessi-) mittareihin ja
- tulosmittareihin.

Kaikkien näiden sisällä voi olla esim. henkilöstötuloksia, taloutta, asiakastuloksia ja suorituskykyä mittaavia mittareita.

Strategiset mittarit ja tulosmittarit ovat johtamisen mittareita eli ne antavat erityisesti johdolle tietoa siitä, ollaanko strategia-tavoiteuralla. Toiminnalliset mittarit taas antavat erityisesti prosessien omistajille ja toimijoille tietoa siitä, ollaanko toiminnassa asetetulla tavoiteuralla kohti tuloksia.

Strategiset mittarit

Koulutuksen järjestäjän johto on strategisessa suunnittelussa linjannut itselleen tavoitetilan ja päämäärät (vision). Strategiset mittarit mittaavat sitä, onko toiminta edistänyt strategisten tavoitteiden (vision) toteutumista. Mikäli koulutuksen järjestäjän visiolla ja tehtävällä tai tehtävillä looginen yhteys, voidaan tulosmittareita sekä myös toiminnallisia mittareita käyttää samalla strategisina mittareina.

Toiminnalliset mittarit (toiminnan laadukkuus)

Toiminnalliset mittarit mittaavat nimenomaisesti koulutuksen järjestäjän toiminnan laadukkuutta. Näitä ovat mm. prosessin tehokkuutta, vaste- tai käsittelyaikoja, resurssien käyttöä, henkilöstö- ja asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä mittaavia mittarit. Niillä tulisi olla myös suora yhteys varsinaisiin tulosmittareihin, jolloin mittareita voidaan käyttää tulosohjauksessa. Toiminnallinen mittari voi olla myös sama kuin tulosmittari, jolloin toiminnassa seurataan reaaliaikaisesti tuloksen kehittymistä. Mitä reaaliaikaisemman kuvan toiminnasta valittu toiminnallinen mittari antaa, sitä paremmin sitä voidaan käyttää toiminnan ohjauksessa.

Myös toiminnallisten mittareiden valinnassa on huomioitava, ettei valita sellaista mittaria, jonka tulokseen ei voida toiminnassa vaikuttaa. Toiminnallisille mittareille on niiden ohjaavuus-luonteesta johtuen tarkoituksenmukaista määritellä tavoite- tai raja-arvot, joiden sisällä toiminnan tulee olla.

Ammatillisessa koulutuksessa näitä toiminnallisia toiminnan laadukkuutta mittavia mittareita voivat olla opiskelupaikkojen ja aloituspaikkojen käyttöasteet, toteutuneet opiskelijatyövuodet tai -päivät, keskeyttämis- ja eroamisasteet, suoritetut opintoviikot, -näytöt, -tutkinnon osat ja -tutkinnot sekä poissaolot, opiskelija-/asiakastyytyväisyys ja vetovoimaisuus. Myös käytössä ja käytettävissä olevien resurssien käyttöä mittaavat resurssimittarit ovat toiminnallisia mittareita. Näitä ovat mm. talous-, henkilöstö- ja kiinteistömittarit.

Tulosmittarit (tulosten laadukkuus)

Tulosmittarit mittaavat koulutuksen järjestäjän varsinaisessa ydintehtävässä onnistumista eli tulosta ja vaikuttavuutta. Tulosmittarit mittaavat toimintaa, joka on jo tapahtunut (historiaa), eli niillä ei voi enää ohjata toimintaa. Tulosmittareita käytetään toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä ja useimmiten ne ovat myös samalla strategisia mittareita.

Ammatillisessa koulutuksessa koko koulutustoiminnan vaikuttavuutta ja tuloksia voidaan mitata tutkintojen määrällä, läpäisyasteella, työelämän ja jatko-opintoihin sijoittumis- ym. mittareilla.

Tulosten vertailtavuus ja erinomaisuus

Jotta koulutuksen järjestäjä voi vertailla ja analysoida oman toimintansa tulosta tai erinomaisuutta, on tulosmittareissa oltava mukana valtakunnallisia tai toisten koulutuksen järjestäjien kanssa yhdessä sovittuja mittareita. Vertailutiedoilla koulutuksen järjestäjä voi osoittaa omaa erinomaisuutta suhteessa toisiin koulutuksen järjestäjiin esim. laatupalkintokilpailuissa.

Näitä kansallisia yhteisiä mittareita voivat olla esim. OPH:n suoritetiedot ja tulosrahoitusmittarit sekä AMKE:n yhteiset tulosmittarit. Näistä on melko helposti saatavilla vertailutietoa muista koulutuksen järjestäjistä. Myös muut koulutuksen järjestäjien yhteiset mittarit, joissa tulostietoja vaihdetaan keskenään, antavat arvokasta tietoa siitä, miten koulutuksen järjestäjä on onnistunut toiminnan tuloksellisuudessa.

Tulosten analysointi ja dokumentointi

Asetetuilla laadullisilla ja määrällisillä tavoitteilla ja päämäärillä ei ole juurikaan merkitystä, ellei niiden toteutumista arvioida ja analysoida systemaattisesti. Systemaattisuudella tarkoitetaan, että tuloksia analysoidaan säännöllisesti sovitulla tavalla, esim. kuukausittain tai vuosittain ja niissä tehdyt havainnot dokumentoidaan – miksi tällainen tulos, mitä on tehty ja mitä vielä pitää tehdä. Analysoinnin systemaattisuutta ja dokumentointia edistää myös se, että siinä käytetään tätä tarkoitusta varten suunniteltua muisto- tai pöytäkirjapohjaa. Analysoinnissa ei pidä myöskään unohtaa hyvien ja erinomaisten tulosten syntymiseen edistäneiden asioiden dokumentointia, sillä ne ovat erityisen tärkeää tietoa tuloksellisuuden kehittymisen ja edelleen parantamisen näkökulmasta.

3.7 Johtamisjärjestelmä ja toimintajärjestelmän kuvaaminen

Toimintajärjestelmä ja johtamisjärjestelmä ovat sisäkkäisiä käsitteitä. Toimintajärjestelmä on aina myös johtamisjärjestelmä, mutta johtamisjärjestelmä ei kaikissa tapauksissa ole sama asia, kuin toimintajärjestelmä. Johtamisjärjestelmästä tulee toimintajärjestelmä silloin, kun johtamisjärjestelmä täyttää johtamisen laadukkuuden osalta toimintajärjestelmän määritelmät.

Johtamisjärjestelmä

Koulutuksen järjestäjä määrittele ja päättää johtamisjärjestelmästään. Koulutuksen järjestäjän omistajamuodosta riippuen johtamisjärjestelmässä on huomioitava myös lainsäädännön sille asettamat vaatimukset.

Johtamisjärjestelmä muodostuu koulutuksen järjestäjän toimivalta- ja vastuurakenteista ja -suhteista sekä niihin liittyvistä resurssien jaoista eli organisaatiosta sekä johtamis- ja päätöksentekoprosesseista. Johtamisjärjestelmän avulla asetetut päämäärät viedään toiminnaksi ja tuloksiksi ohjaamalla toimintaa, asioita, prosesseja, resursseja, taloutta, henkilöstöä jne.

Toimintajärjestelmä ja sen kuvaaminen

Laatustrategian määritelmän mukaan laatujärjestelmä/toimintajärjestelmä on rakenne, jonka avulla johdon määrittelemä laatupolitiikka ja tavoitteet viedään systemaattisesti läpi koko organisaation (OKM laatustrategia s 25). Määritelmä muistuttaa siis hyvin läheisesti edellä mainittua johtamisjärjestelmämäärittelmää.

OPH:n laadunhallintasuosituksen mukaisesti toimintajärjestelmä suositellaan dokumentoitavaksi. Järjestelmän dokumentointi on oikeastaan ainoa tapa osoittaa, että koulutuksen järjestäjällä on toimintajärjestelmä, koska miten muuten koulutuksen järjestäjä voi järjestelmän olemassaolon todistaa. Järjestelmän kuvauksella koulutuksen järjestäjä myös viestii asiakkaille, henkilöstölle, sidosryhmille, kumppaneille sekä myös viranomaisille toimintajärjestelmästään. Erityisesti asiakkaille ja sidosryhmille suunnatussa kuvauksessa on hyvä esittää myös, miten asiakas voi toimia aktiivisesti järjestelmässä mm. miten hän voi antaa palautetta.

Kuvaus voidaan toteuttaa esim. laatukäsikirjana tai muuna kirjallisena dokumenttina. Se voi olla painettu tai sähköisessä muodossa. Suositeltavaa on että kuvauksessa käytetään asiakkaiden ymmärtämää kieltä ja terminologiaa. Siinä mahdollisesti käytettävät erityistermit ym. on hyvä avata esim. sanaston muodossa. Suositeltavaa on myös, että toimintajärjestelmän kuvaukset löytyvät koulutuksen järjestäjän www-sivuilta. Jos koulutuksen järjestäjällä on opiskelijoille suunnattu verkkopalvelu sivusto tai vastaava, se on luonnollinen paikka esitellä opiskelijoille toimintajärjestelmä.

Nykyään toimintajärjestelmä useimmiten rakennetaan ja siitä viestitetään henkilöstölle koulutuksen järjestäjän sisäisillä verkkosivuilla (intranet). Tällöin toimintajärjestelmä, toiminnan ohjeet, lomakkeet ja toiminnan ohjaus muodostavat kokonaisuuden. Toimintajärjestelmän toimivuuden ja käytettävyyden kannalta sisäiset verkkosivut ja toimintajärjestelmä on tarkoituksenmukaista integroida yhdeksi helppokäyttöiseksi kokonaisuudeksi. Toimintajärjestelmälle voidaan antaa myös jokin helppo ja tunnisteltava ja omaperäinen nimi. Tämä helpottaa asiasta viestimistä, se konkretisoituu ja koetaan enemmän omaksi, kuin yleistermi toimintajärjestelmä tai laatujärjestelmä.

Toimintajärjestelmän toteuttamiseen voidaan käyttää apuna myös kaupallisia toimintajärjestelmä-tietojärjestelmäsovelluksia, mutta niissäkin järjestelmän rakentaminen ja sisältö on tuotettava itse. Valmiin tietoteknisen järjestelmän hankinta sinällään ei tee koulutuksen järjestäjälle toimintajärjestelmää, mutta se voi auttaa toimintajärjestelmän rakentamista ja kehittämistä.

Suunnitelmallisuus, systemaattisuus ja toiminnan, prosessien ja tulosten dokumentointi tekevät johtamisjärjestelmästä aidon toimintajärjestelmän. Se samalla perustan toiminnan läpinäkyvyydelle, tositettavuudelle ja arvioimiselle sekä sitä kautta toiminnan jatkuvalle parantamiselle.

3.8 Yhtenäiset toimintatavat ja prosessit

Tavoitteena on, että koulutuksen järjestäjillä on yhtenäiset ja asiakkaiden tiedossa olevat pedagogista ja muuta toimintaa koskevat toimintaperiaatteet, toimintatavat ja prosessit. Tämä tarkoittaa, että koulutuksen järjestäjä suunnittelee, toteuttaa, arvioi, parantaa ja kehittää toimintaansa yhtenäisesti ja systemaattisesti. Koulutuksen järjestäjän tehtävä ja siihen liittyvien prosessien hahmottamiseksi on suositeltavaa, että koulutuksen järjestäjä laatii kaikki tehtävä- ja toimintamuodot kattavan prosessikartan sekä kuvaa keskeiset prosessinsa.

Prosessikartta

Koulutuksen järjestäjä päättää, miten se jäsentää oman toimintansa prosesseiksi. Prosessit voidaan jakaa asiakkuuksien perusteella sisäisiä asiakkaita palveleviksi tukipalvelu-, hallinto- ja resurssien ohjauksen prosesseiksi ja ulkoisia asiakkaita palveleviksi ydinprosesseiksi.

Ammatillisessa koulutuksen eri koulutus- ja palvelutoiminnan ydinprosesseja voivat olla:

- koulutus (oppiminen)
    - ammatillinen peruskoulutus (ammattiin kasvu)
    - aikuiskoulutus (hakeutuminen, ammattitaidon hankkiminen ja tutkinnon suorittaminen
    - oppisopimuskoulutus
    - vapaana sivistystyönä järjestettävä koulutus
    - muu ammatillinen lisä- tai täydennyskoulutus (ammatillisen osaamisen kehittäminen)
- työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta
- muu maksullinen palvelutoiminta.

Koulutuksen järjestäjän sisäiset prosessit voivat olla:

- henkilöstöhallinto
- taloushallinto
- kiinteistöhallinto
- opiskelijahuolto
- opiskelijahallinto
- tietohallinto.

Myös johtaminen voidaan nähdä omana prosessikokonaisuutena. Johtaminen voi sisältää seuraavia prosesseja:

- ennakointi
- strateginen johtaminen
- toiminnan johtaminen
    - koulutus- ja palvelutarjonnan suunnittelu
    - päätöksenteko
- talousjohtaminen
- henkilöstöjohtaminen
- laatujohtaminen
- prosessijohtaminen.

Prosessikartta on tärkeä hahmottaa ennen, kuin varsinaisia prosesseja ryhdytään kuvaamaan, jotta yksittäisten prosessien suhde ja rajapinnat toisiin prosesseihin olisivat hahmotettavissa.

Liitteessä 1 on esitetty prosesikartta-kaavio-malli täydennettynä laatuympyrällä

Prosessikartan pitää olla myös joustava, kehittyvä ja muuttuva sitä mukaa, kun toimintaa parannetaan ja kehitetään.

Prosessien jäsentäminen prosessikartalle voi olla myös se jäsennys, mitä koulutuksen järjestäjä käyttää omaa toimintaansa kuvaamiseen toimintajärjestelmässään.

Prosessikokonaisuudet

Prosessikartassa toisiinsa keskeisesti liittyvät prosessit voivat muodostaa myös prosessikokonaisuuden, jota voidaan tarkastella ikään kuin yhtenä prosessina. Esim. taloushallinto voi olla yksi prosessikokonaisuus, jonka sisältää talouden suunnittelu, toteutus, arviointi, parantamis- ja kehittämisprosessit.

Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen ei ole itsetarkoitus. Toimintajärjestelmän kokonaisvaltaisuus ei tarkoita, että kaikista prosesseista pitäisi laatia prosessikuvaukset työvaihekuvauksineen. Monet koulutuksen järjestäjän prosessit ovat selkeitä ja suoraviivaisesti eteneviä ja niissä on vain yksi toimija, että ne voidaan kuvata muutamilla sanoilla esim. ranskalaisin viivoin.

Oli sitten kyse selkeästä yksilinjaisesta prosessista tai monimutkaisesta haarautuvasta prosessista, on, että prosesseille tai prosessikokonaisuuksille on määritelty:

- vastuut eli prosessin omistajuus ja toimijat,
- prosessien toimintaa ja tuloksia mittaavat mittarit sekä
- prosessien kehittämis- ja parantamismenettelyt.

Prosessikuvausten on vastattava koulutuksen järjestäjän toimintaa, jotta niitä voidaan käyttää toiminnan arvioimisessa, kehittämisessä ja parantamisessa. Prosessien kuvaaminen sinällään jo kehittää ja parantaa prosesseja tuoden esille mahdollista prosessin tehottomuutta, päällekkäisyyttä tai turhia välivaiheita. Prosessien kuvaaminen on siten hyvä työkalu, kun tavoitteena on esim. toiminnan tehokkuuden ja laadun parantaminen.

Yhtenäisyyden ja kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta prosessikuvausten tulee olla koulutuksen järjestäjällä yhteiset, kaikkia toiminta- tai oppilaitosyksiköitä koskevat. Tällä varmistetaan yhtäläinen toiminta kaikissa toimintayksiköissä. Tämä myös helpottaa ja nopeuttaa koulutuksen järjestäjätasolla tapahtuvaa toiminnan arviointia, parantamista ja kehittämistä. Tämä myös tarkoittaa sitä, että koulutuksen järjestäjän prosessikuvaukset eivät voi mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle eli niiden tulee antaa mm. eri koulutusaloille tai koulutusyksiköille alasta tai toimintaympäristöstä lähtevää soveltamismahdollisuutta.

Prosessien kuvaamisessa on hyvä käyttää kaaviota esim. työvaihekuvauksia aina silloin, kuin prosessissa on useita eri toimijoita ja toimijatasoja sekä vaihtoehtoisia vaiheita tai etenemispolkuja esim. sen perusteella, miten asioita prosessissa käsitellään ja päätetään. Prosessien kuvaamisessa voidaan käyttää myös vuosikelloja ja vastuu- tai delegointitaulukkoja jne.

3.9 Asiakkaiden näkemykset

Toiminnan laadukkuus ja tulosten laatu on aina suhteellista, asiakas vertaa saamaansa tuotetta tai palvelua aina johonkin, esim. aiempiin kokemuksiin, ennakko-odotuksiin sekä asiakkaan itsensä tuotteelle tai palvelulle asettamiin tarpeisiin. Asiakkaalle siis muodostuu subjektiivinen näkemys siitä, miten koulutuksen järjestäjä on hänen itsensä mielestä onnistunut vastaamaan asiakkaan itsensä asettamiin odotuksiin ja laatuvaatimuksiin eli kuinka tyytyväinen asiakas on.

Asiakkaan itsensä sekä koulutuksen järjestäjän näkökulmasta on tärkeää, että asiakas on tyytyväinen. Siksi onkin tärkeää, että koulutuksen järjestäjä on selvillä asiakkaiden tyytyväisyydestä ja näkemyksistä ja käyttää toimintansa kehittämisissä asiakkaiden näkemyksiä.

Koulutuksen järjestäjä voi kerätä tietoa asiakastyytyväistyytyväisyydestä monin eri menetelmin. Nykyään yleisimmin käytätetään erilaisia asiakastyytyväisyyskyselyjä ja tutkimuksia. Näiden lisäksi koulutuksen järjestäjä saa palautetta asiakkailta heidän kanssaan suoraan käymissä keskusteluissa. Asiakaspalautekyselyjä ovat esim:

- opiskelijapalautekyselyt opiskelijoille
- työssäoppimiskyselyt, opiskelijoille, työpaikolle ja ohjaaville opettajille
- henkilöstökyselyt
- työelämäkyselyt.

Aikuiskoulutuksen osalta näihin on käytettävissä myös valtakunnallisia kyselyjärjestelmiä mm. AIPAL ja OPAL, joita vertailutiedon saamiseksi on suositeltavaa käyttää. OPAL:n käyttöä työvoimakoulutuksen ostajat jopa velvoittavat.

Kyselyt ovat usein helpommin toteutettavia, mutta niiden liiallinen määrä voi tuottaa liikaa tietoa suhteessa siihen, mihin kehittämiseen ja parantamiseen koulutuksen järjestäjällä on resursseja. Siksi onkin suositeltavaa, että kyselyjen kokonaismäärä pidetään sopivana, jotta niiden tulokset ehditään käsitellä. Tässäkin voidaan todeta, että toiminnan laadukkuutta on se, että keskitytään oleelliseen. Kyselyjen määrällä ei korvata niiden laadukkuutta.

Moni palautekysely voidaan myös korvata esim. asiakkaiden kanssa käytävillä keskusteluilla, raadeilla tai vastaavilla, jossa yhdessä asiakkaan kanssa keskustellen saadaan yhteisymmärrys siitä, mitä asioita koulutuksen järjestäjä voisi kehittää, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Tärkeää näissä on, että keskustelut ja niiden päätelmät dokumentoidaan.

Asiakkaiden näkemysten huomioimisessa on tärkeää, että asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset analysoidaan ja käsitellään sekä dokumentoidaan yhtenäisellä sovitulla tavalla. Perusperiaatteena voidaan pitää myös sitä, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt, mm. opettajat, saavat tietää, miten hyvin he ovat onnistuneet omassa työssään esim. oman opiskelijaryhmän kanssa, jotta voivat kehittää ja parantaa omaa toimintaansa. Koulutuksen järjestäjän asiakkaille suunnatussa laatuviestinnässä esim. kuvauksessa on hyvä esitellä se, miten asiakkaat voivat antaa palautetta ja miten palautteita käsitellään. Opiskelijoille tämä voidaan viestiä esim. opiskelijalle suunnatuissa oppaissa ja verkkopalveluissa.

Asiakaspalautteiden käsittelyssä on huomioitava, ettei sellaista palautetta, joka voidaan yksilöidä koskemaan yksittäisen henkilön toimintaa, jaeta tai esitetä laajemmin. Suositeltavaa on, että esim. ryhmäkohtaisen opiskelijapalautekyselyjen raportin saa nähtäväkseen vain ko. ryhmän opettaja ja hänen esimies. Kyselyjen avoimien vastauksien jakamisessa julkisesti, henkilöstölle ja opiskelijoille pitää olla varovainen. Avoimet vastaukset, eteenkin anonyymikyselyissä saattavat sisältää mitä tahansa tekstiä, myös yksittäisiä henkilöitä, kunniaa loukkaavia tai muuten hyvän maun vastaisia tekstejä. Eli ennen avoimien vastauksien laajempaa jakelua ne on tarkistettava ja tarvittaessa poistettava tai piilotettava em. kyseenalaiset vastaukset.

Asiakaspalautteiden käsittelyn tuloksista kannattaa tiedottaa säännöllisesti. Näissä kannattaa nostaa esille niitä toimenpiteitä ja korjauksia mitä on tehty annetun palautteen perusteella, mutta ei pidä myöskään unohtaa niitä asioita, jotka on päätetty jättää tekemättä. Jälkimmäisessä tapauksessa on syytä perustella, miksi ei ole ryhdytty toimenpiteisiin. Näin asiakkaille jää se kuva, että heidän antamallaan palautteella on ollut merkitystä. Tuloksista voi tiedottaa esim. juuri ennen kyselyä kertomalla ensin edellisen kierroksen tuloksia ja sen jälkeen ohjaamalla antamaan uutta palautetta.

Asiakkaat voivat myös antaa suoraan palautetta, reklamoida tai tehdä aloitteita. Koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmässä on hyvä olla myös sovittu ja päätetty menettely siihen, miten nämä asiat käsitellään ja dokumentoidaan.

Koulutuksen järjestäjän kattavien asiakaspalautekyselyjen lisäksi järjestäjällä voi olla esim. opettajien käyttöön tarkoitettuja kyselylomakemalleja ja pohjia. Tällaisia voivat olla esim. kurssien, opintojaksojen palautelomakepohjat tai mallit.

3.10 Laatutyö ja laadun varmistaminen

Kaikkien organisaatiossa toimivien työ on laatutyötä

Jokainen organisaatiossa työskentelevä johto mukaan lukien tekee laatutyötä eli vastaa oman toimintansa ja työnsä laadukkuudesta ja sitä kautta koulutuksen järjestäjän tuottamien palvelujen laadusta. Siksi on tärkeää, että jokainen toimija tuntee:

- koulutuksen järjestäjän laatutavoitteet ja linjaukset (laatupolitiikan)
- miten koulutuksen järjestäjä ohjaa ja varmistaa toiminnan ja tulosten ja tulosten laadukkuuden
- mitkä ovat toiminnalle ja tuloksille asetetut tavoitteet.

Laadun varmistamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla jokainen koulutuksen järjestämiseen osallistuva varmistaa, että toiminnalle ja tuloksille asetetut laadulliset tavoitteet ja päämäärät toteutuvat. Oli sitten kyse yksittäisen oppitunnin opetukseen liittyvistä tavoitteiden toteutumisesta tai koulutuksen järjestäjän asettamista strategisista tavoitteista.

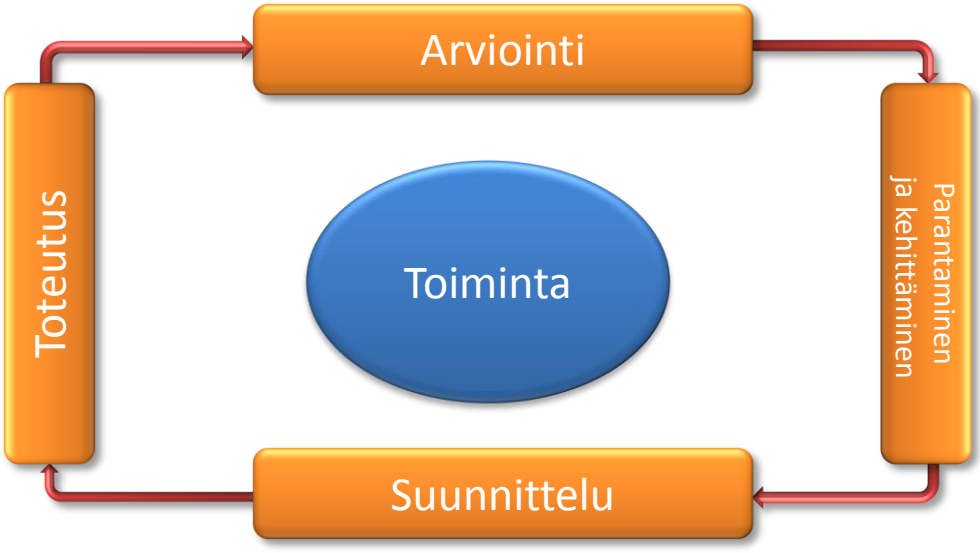
Lähtökohtana on, että jokainen toimija on sisäistänyt laadun varmistamisen jatkuvan parantamisen toimintamallin omassa työssään ja vastuualueellaan ja toimija itse ensisijaisesti varmistaa omaa toimintaansa (omavalvonta) laadukkuutta. Tämä jatkuva oman työn reflektoiva laadun varmistaminen on tehokkainta laatutyötä, sillä siinä mahdolliset parantamis- ja kehittämistoimenpiteet voidaan tehdä välittömästi.

- **Laadukas toiminta (työ) + sen laadun varmistamien = LAATUTYÖ**

Toimintajärjestelmän tulee siten sisältää ne toimintatavat ja menetelmät, joilla koulutuksen järjestäjä varmistaa toiminnan ja tulosten laadukkuuden. Toimintajärjestelmässä on keskeisintä, että toimintaan on sisälle rakennettuna ja vastuut määrittelyinä jatkuvan parantamisen ja kehittämisen toimintamalli, joka pohjautuu toiminnasta saatavaan arviointi- ja palautetietoon. Esim. edellä mainittu oman työn laadunn varmistaminen ei onnistu, jos toimija ei tiedä työlleen asetettuja laatutavoitteita eikä ole sisäistänyt että hän on myös niistä vastuussa.

Laadun varmistaminen toimintajärjestelmässä voidaan toteuttaa esim. siten, että prosessien määrittelyssä tai kuvaamisessa käytettään pohjana laadunvarmistuksen laatuympyrää. Esim. prosessikartassa määritellään kaikille keskeisille eli vähintään ydinprosesseille suunnittelu- ja toteutusprosessien lisäksi myös se, miten niitä myös arvioidaan, parannetaan ja kehitetään systemaattisesti ja säännöllisesti, miten asiakas on mukana arvioimassa, miten nämä vaiheet dokumentoidaan ja eteenkin kuka vastaa ko. prosessin laadun varmistamisesta - kuka omistaa prosessin.

Laadun varmistamisessa voidaan käyttää esim. eurooppalaisen laadunvarmistuksen eurooppalainen viitekehystä (EQAVET), eurooppalaisen laadunvaristumallia (CQAF) tai periaatteessa mitä tahansa jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen varmistavaa **– suunnittele – toteuta – arvioi – paranna ja kehitä** -toimintaa-mallia.



Kaavi0 1: Laadunvarmistuksen yleismalli (laatuympyrä)

Dokumentoinnin tärkeyttä osana laadunvarmistusta ei voi olla toistamatta. Sen tulee olla suunnitelmallista, järjestelmällistä ja aukotonta.

Koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmässä on huomioitava myös se, että koulutuksen järjestäjällä on Lain ammatillisesta koulutuksesta 630/1998 24§:n mukaan myös velvollisuus osallistua kansallisiin ulkoisiin arvionteihin, joista päättää OKM. Näitä arviointeja toteuttavat OPH ja Koulutuksen arviointineuvosto. Suositeltavaa on, että koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmään luodaan perusperiaatteet, menettelytavat sekä selvät vastuut siitä, miten toimitaan näissä ulkoa ohjatuissa ulkoisissa arvioinneissa.

Liitteessä 3, liitteessä 4 ja liitteessä 5 on esitelty erilaisia malleja, miten koulutuksen järjestäjän toimintaa voidaan jäsentää laatuympyrälle.

3.11 Henkilöstö voimavarana ja laadun tekijänä

Osaava ja pätevä ja hyvinvoiva henkilöstö johto mukaan lukien on edellytyksenä sille, että koulutuksen järjestäjän toiminnassa saavutetaan asetetut tavoitteet ja päämäärät. On tärkeää, että toimintajärjestelmä ja toimintaa ja tuloksellisuutta mittaavat mittarit sisältävät myös henkilöstön osaamisen varmistamisen ja kehittämisen kannalta keskeiset toimintatavat ja prosessit.

Tärkeää on, että henkilöllä on työtehtäviensä osalta vaadittava pätevyys ja osaaminen. Pätevyydellä tarkoitetaan normien asettamia pätevyysvaatimuksia ja osaamisella sitä työtehtävässä onnistumisen kannalta tarvittavaa osaamista, joka voi olla myös ns. hiljaista tietoa ja työkokemusta.

Henkilöstöresurssien ja osaamisen tehokkaan käytön kannalta on keskeistä tunnistaa keskeiset tehtävät, määritellä niissä vaadittava osaaminen sekä määritellä ketkä niistä vastaavat. Tämä voidaan toteuttaa esim. toimintajärjestelmään sisältyvällä vastuuluettelolla. Tärkeää on, että luetteloa pidetään myös ajan tasalla.

Henkilöstön tehokkuutta ja sitä kautta toiminnan ja tulosten laadukkuutta lisää työhyvinvointi ja työn kannustavuus, jolla tuetaan positiivista onnistumisen tunnetta.

Henkilöstö pitää myös nähdä voimavarana toimintajärjestelmän rakentamis- ja kehittämistyössä. Laatustrategian linjaus edellyttää, että toimintajärjestelmä on rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa. Jokainen – eteenkin kokenut työntekijä / opettaja on oman työnsä ja siihen liittyvien prosessien asiantuntija, tätä osaamista kannattaa hyödyntää. On myös huomioitava, että välttämättä kaikki toimijat eivät omassa työssään näe omaa työtänsä osana laajempaa kokonaisuutta tai suurempaa koulutuksen järjestäjäkokonaisuutta. Tästä syystä osallistamisen on sisällettävä riittävästi aiheeseen ja laadunhallintaan ja laatuosaamiseen perehdyttämistä tai koulutusta.

Mitä laajemmin ja systemaattisemmin henkilöstö on mukana toimintajärjestelmän rakentamis- ja kehittämistyössä ja on perillä siitä, mitä on tekemässä, sitä helpompaa on järjestelmän tai sen muutosten käyttöön otto. Mutta tässäkin pitää muistaa toiminnan laadukkuus siitä näkökulmasta, että kun on kyse toimintajärjestelmän kehittämistyöstä, pitää siinä keskittyä oleelliseen eli toimintajärjestelmän rakentamis- tai kehittämistyöhön.

3.12 Toimintajärjestelmän arviointi, kehittäminen ja parantaminen

Koulutuksen järjestäjän johto vastaa toiminnasta ja sen laadusta. Johdolla on myös keskeinen rooli varmistaa, että sen toimintajärjestelmä myös toimii suunnitellusti. Toimintajärjestelmään sisälle onkin rakennettava myös sen itsensä toimivuuden arviointi, parantaminen ja kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

Johto voi varmistaa toimintajärjestelmän toimivuutta esim. suorittamalla säännöllisesti järjestelmään tarkistuksen. Tästä tarkastuksesta käytämme nimeä johdon katselmus. Katselmuksen havaintojen perusteella päätetään toimintajärjestelmän mahdollisista korjaavista toimenpiteistä. Päätettyjen korjaavien toimenpiteiden ja kehittämistoimenpiteiden toteutuminen tarkistetaan seuraavassa johdon katselmuksessa. Johdon katselmukset voidaan tehdä erikseen jokaisella organisaatio- tai vastuutasolla toimintajärjestelmässä päätetyllä tavalla.

Johto voi myös laatutoiminnan tavoitteissa, -strategiassa tai laatupolitiikassaan päättää, että se hankkii toimintajärjestelmälleen ulkopuolisen arvioinnin tai tunnustuksen. Esim. järjestelmälle voidaan hankkia sertifiointi, ulkoinen auditointi tai se voidaan arvioida yhdessä kumppani-koulutuksenjärjestäjien kanssa. Näissä toimintajärjestelmän arvioinnin kriteereinä voidaan käyttää esim. laatustandardien, ympäristöjärjestelmien, laatupalkintokilpailujen tai valmisteilla olevia OKM:n koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmä toimintajärjestelmäkriteereitä. Myös muu arviointitoiminta itsearvioinnit ja OKM:n päättämät viranomaisarvioinnit, tuottavat tietoa toimintajärjestelmän toimivuudesta, mutta pelkästään niiden varaan ei voi rakentaa koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmän arviointia.

3 Lähteet ja lisätietoa

Opetushallitus 2008, Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus, Yliopistopaino 2008, Tulostettu 7.11.2012
http://www.oph.fi/julkaisut/2008/ammatillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto 2011, Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita 2011:9, Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 -2020, Tulostettu 7.11.2012
http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2011/Ammatillisen_koulutuksen_laatustrategia_2011_2020.html

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto 2011, Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita 2011:8, Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen, Tulostettu 7.11.2012
http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2011/Oppisopimuskoulutuksen_laadun_kehittaminen.html

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto 2012, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:2, Koulutus ja tutkimus vuosina 2011 – 2016 – Kehittämissuunnitelma, Tulostettu 7.11.2012
http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2012/Kehittamissuunnitelma.html

Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998. Tulostettu:
http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630

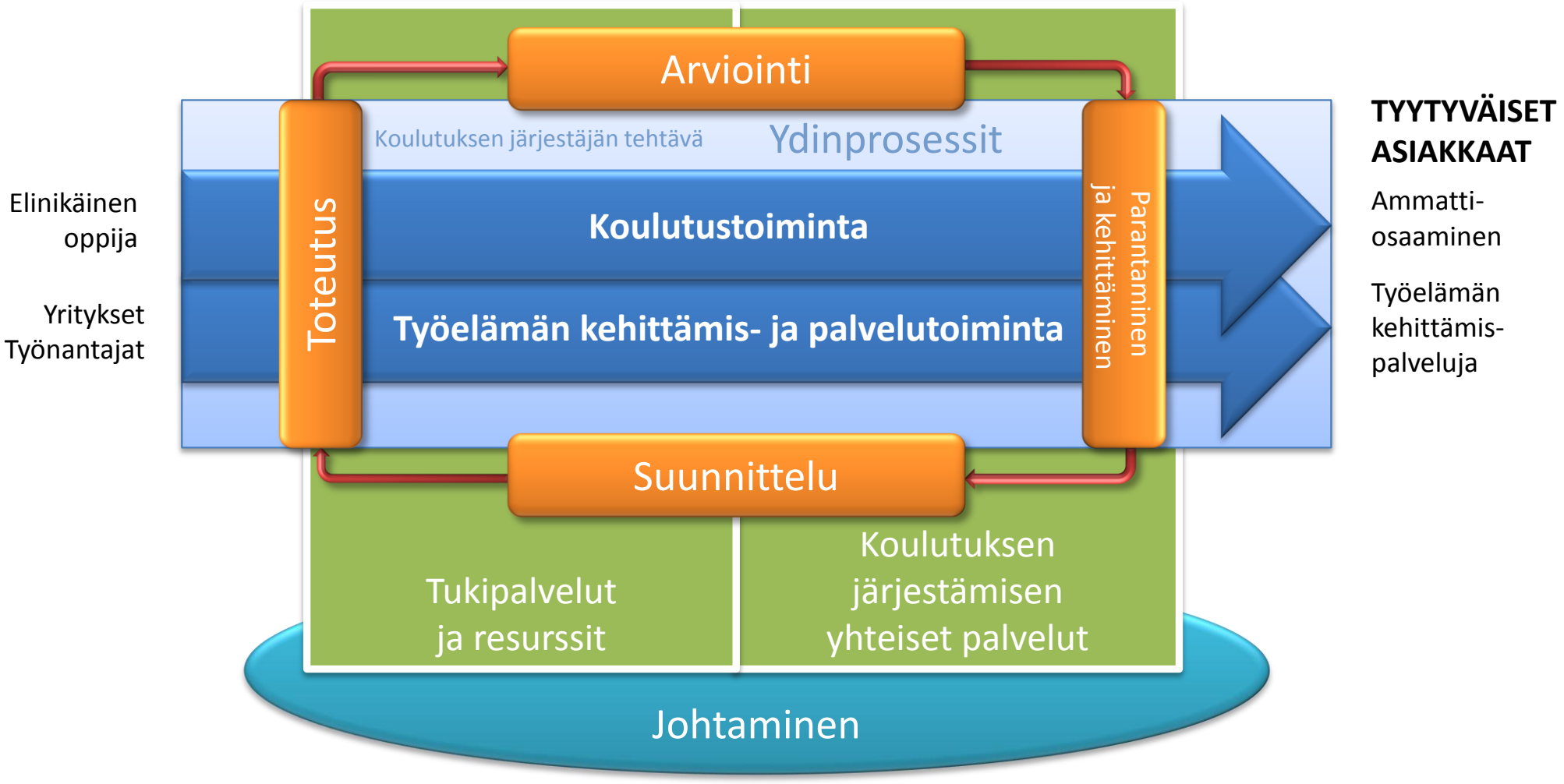
Laki ammatillisesta koulutuksesta annetun lain muuttamisesta 34/2003. Tulostettu 23.11.2012: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630

4 Liitteet

Liitteenä olevat kaaviot ovat malleja tai esimerkkejä siitä, miten koulutuksen järjestäjä voi jäsentää toimintaansa esim. laatuympyrälle.

Liite 1: Koulutuksen järjestäjän prosessikartta –malli
Liite 2: Koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmämalli – oppija-asiakas
Liite 3: Koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmämalli – työelämä-asiakas
Liite 4: Koulutuksen järjestäjän toiminnan jäsentäminen laatuympyrälle

LIITE 1: Koulutuksen järjestäjän prosessikartta -malli



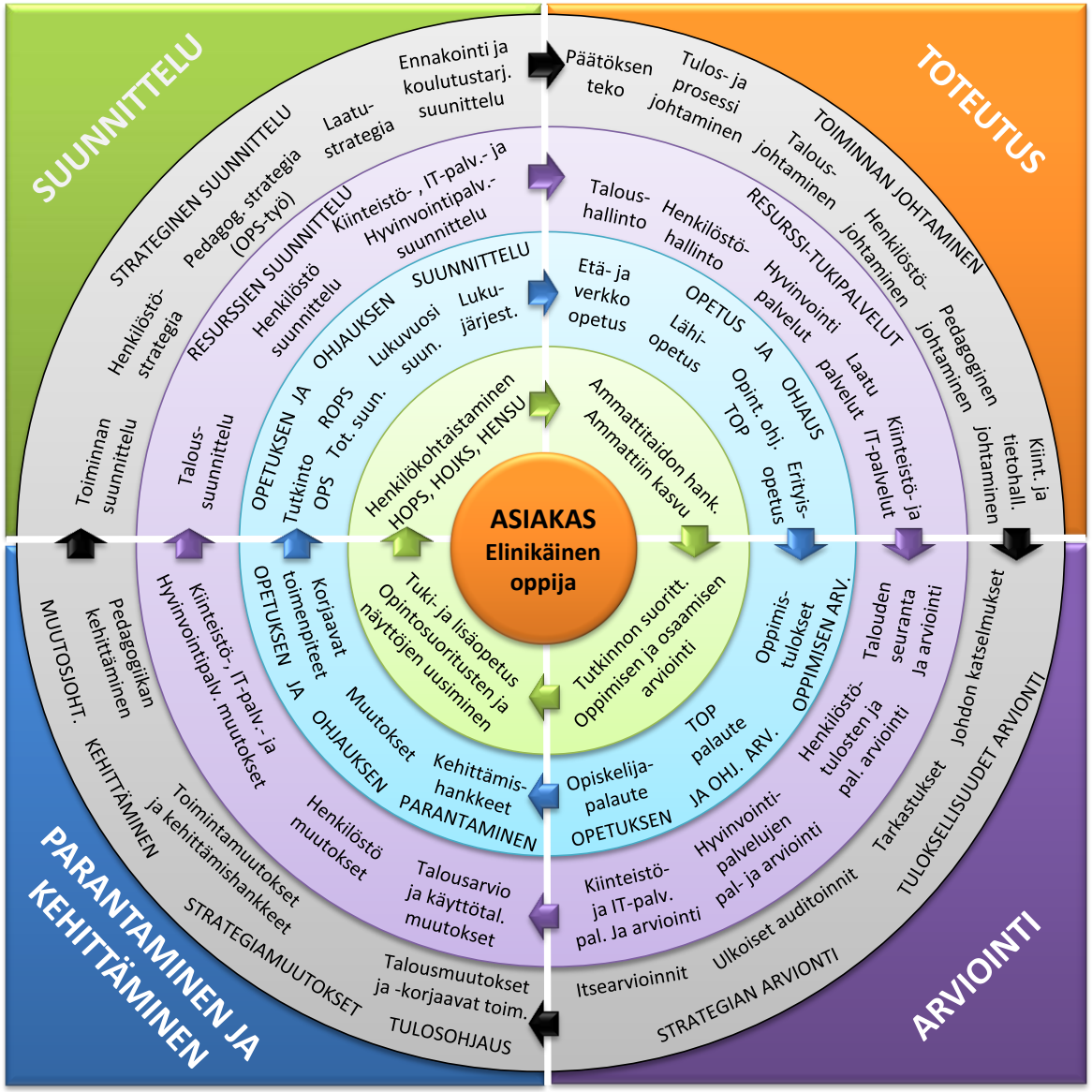
LIITE 2

Koulutuksen järjestäjän TOIMINTAJÄRJESTELMÄ laatuympyrämalli

Asiakkaana:

Elinikäinen oppija

- *peruskoulun tai lukion päättänyt nuori*
- *ammatillista osaamista hankkiva, uudistava tai kehittävä aikuinen*
- *yritysten ja työpaikkojen henkilöstö*



OPETUSHALLITUS • RAHOITTAA HANKETTA •

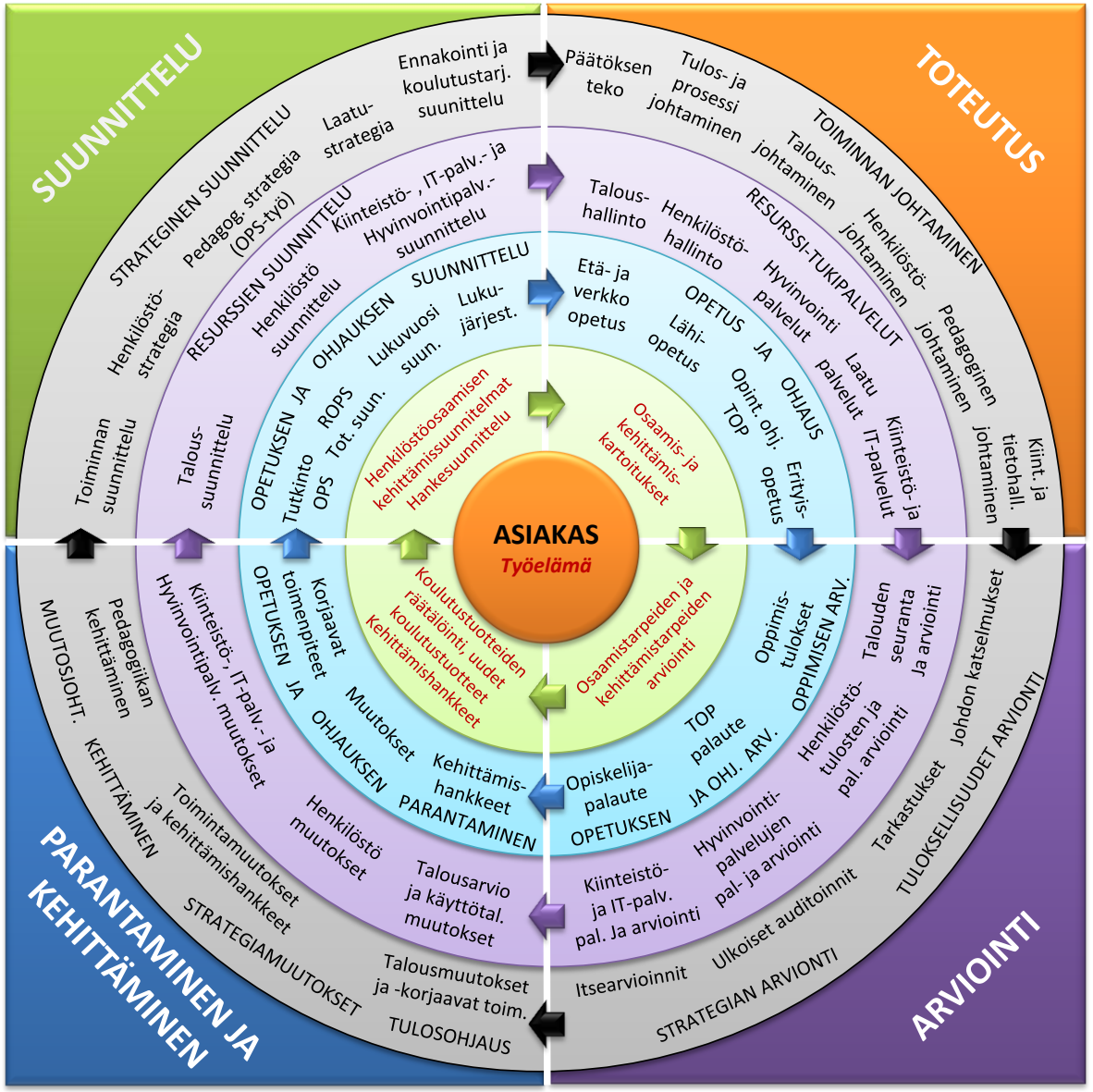
LAMPPU-hanke

LIITE 3

Koulutuksen järjestäjän TOIMINTAJÄRJESTELMÄ laatuympyrämalli

Asiakkaana:

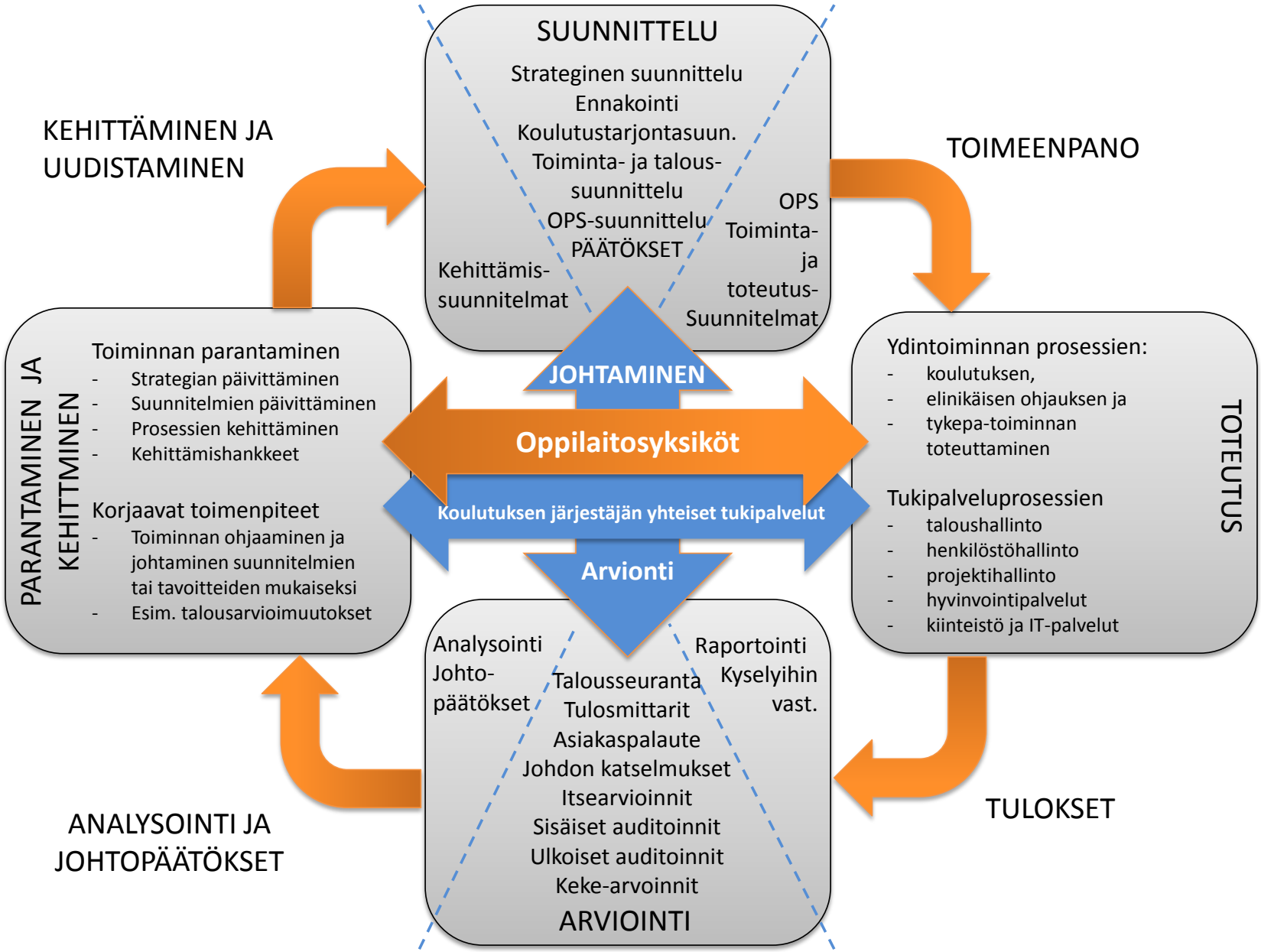
Työelämä
- *yritykset*
- *työnantajat*



OPETUSHALLITUS • RAHOITTAA HANKETTA

LAMPPU-hanke

LIITE 4


SUUNNITTELU
Strateginen suunnittelu
Ennakointi
Koulutustarjontasuun.
Toiminta- ja talous-suunnittelu
OPS-suunnittelu
PÄÄTÖKSET
Kehittämis-suunnitelmat
OPS
Toiminta- ja toteutus-Suunnitelmat
KEHITTÄMINEN JA UUDISTAMINEN
TOIMEENPANO
PARANTAMINEN JA KEHITTMINEN
Toiminnan parantaminen
- Strategian päivittäminen
- Suunnitelmien päivittäminen
- Prosessien kehittäminen
- Kehittämishankkeet
Korjaavat toimenpiteet
- Toiminnan ohjaaminen ja johtaminen suunnitelmien tai tavoitteiden mukaiseksi
- Esim. talousarvioimuutokset
JOHTAMINEN
Oppilaitosyksiköt
Koulutuksen järjestäjän yhteiset tukipalvelut
Arviointi
Ydintoiminnan prosessien:
- koulutuksen,
- elinikäisen ohjauksen ja
- tykepa-toiminnan toteuttaminen
Tukipalveluprosessien
- taloushallinto
- henkilöstöhallinto
- projektihallinto
- hyvinvointipalvelut
- kiinteistö ja IT-palvelut
TOTEUTUS
Analysointi Johto-päätökset
Raportointi Kyselyihin vast.
Talousseuranta
Tulosmittarit
Asiakaspalaute
Johdon katselmukset
Itsearvioinnit
Sisäiset auditoinnit
Ulkoiset auditoinnit
Keke-arvoinnit
ARVIOINTI
ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET
TULOKSET