

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINTASUOSITUS

© Tekijät ja Opetushallitus

Taitto Riikka Kiema

ISBN 978-952-13-3558-7

Yliopistopaino
Helsinki 2008

SISÄLTÖ

ESIPUHE	5
1. LAADUNHALLINTASUOSITUKSEN TEHTÄVÄT JA TARKOITUS.....	6
2. LAADUNHALLINTA AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA.....	7
Laadun näkökulmia ammatillisessa koulutuksessa	7
Ammatillisen koulutuksen kansallinen laadunhallintajärjestelmä	7
Ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintajärjestelmät laadunhallinnan perustana.....	7
Ammatillisen koulutuksen kansallinen ohjaus laadunhallinnassa	8
Koulutuksen ulkopuolinen arviointitoiminta	8
Eurooppalainen yhteistyö tukee laadunhallintaa.....	8
3. LAADUNHALLINTASUOSITUSTEN LÄHTÖKOHDAT JA RAKENNE	10
4. SUOSITUKSET AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINNASTA.....	11
1 Toimintojen tarkastelu kokonaisuutena	11
2 Asiakassuuntautuneisuus	13
3 Johtajuus	15
4 Tuloshakuisuus	17
5 Jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen	20
6 Henkilöstö voimavarana.....	22
7 Toimivat prosessit.....	24
8 Työelämälähtöisyys ja kumppanuudet	27
9 Yhteiskunnallinen vastuu	29
SANASTO	31

ESIPUHE

Ammatillinen koulutus edistää merkittäväällä tavalla taloudellista kilpailukykyä ja hyvinvointia globaalissa osaamistaloudessa. Ammatillisen koulutuksen päähaasteena on vastata työelämän ja yksilöiden muuttuviin osaamistarpeisiin elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti. Uusien ammattitaitoisten työntekijöiden tarve työelämässä kasvaa, ja lisäksi on huolehdittava työelämässä jo olevien osaamisen kehittämisestä ja uudistamisesta sekä työvoiman liikkuvuuden edistämisestä. Ammatillisen koulutuksen asiakaskunta moninaistuu myös jatkuvasti. Yksilöllisten erojen ja tarpeiden huomioon ottaminen sekä aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ovat keskeisiä koulutuspalvelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ammatillisen koulutuksen ydintehtäviin kuuluvat myös erilaiset kehittämis- ja palvelutehtävät, joilla edistetään työpaikkojen innovaatiotoimintaa sekä erityisesti mikro- ja pk-yritysten toiminnan ja työyhteisöjen kehittämistä.

Ammatillisen koulutuksen laadun jatkuva parantaminen on yksi keskeinen painopiste niin Suomessa kuin Euroopan unionissakin. Laadun kehittäminen on ammatillisen koulutuksen Kööpenhaminan-prosessin yksi päätavoite. Muita päätavoitteita ovat koulutuksen vetovoimaisuuden lisääminen sekä ammatillisessa koulutuksessa olevien liikkuvuuden edistäminen.

Tämän opetusministeriön vahvistaman ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintansa laatua kohti erinomaisuutta. Suositus perustuu ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen yhteiseen eurooppalaiseen viitekehykseen (CQAF) ja on tärkeä osa Kööpenhaminan-prosessin toimenpiteiden toteuttamista Suomessa. Opetushallitus on tehnyt laadunhallintasuosituksen valmistelutyötä yhteistyössä ammatillisen koulutuksen järjestäjien, työ- ja elinkeinoelämän sekä opiskelijoiden kanssa.

Laadunhallintasuosituksen tarkoituksena on tarjota puitteet laadunhallinnan pitkäjänteiselle kehittämiselle kaikessa ammatillisessa koulutuksessa. Suositukset ovat sovellettavissa eri tavoin toteutettavaan ammatilliseen koulutukseen: perus- ja lisäkoulutukseen, näyttötutkintoihin ja niihin valmistavaan koulutukseen sekä opetussuunnitelmaperusteiseen koulutukseen, erityisopetukseen, oppilaitosmuotoiseen koulutukseen ja oppisopimuskoulutukseen. Suositukset on lisäksi laadittu siten, että niitä voidaan soveltaa sekä koulutuksen järjestäjien tasolla että toimintayksikötasolla ja että ne soveltuvat laadun kehittämisen eri vaiheissa oleville.

1. LAADUNHALLINTASUOSITUKSEN TEHTÄVÄT JA TARKOITUS

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen tehtävänä on tukea koulutuksen järjestäjiä laadunhallinnan kehittämisessä sekä kannustaa toiminnan ja tulosten laadun jatkuvaan parantamiseen kohti erinomaisuutta.

Laadunhallintasuositus on tarkoitettu laadunhallinnan strategiseksi kehittämisvälineeksi kaikille ammatillisen koulutuksen järjestäjille sekä niiden toimintayksiköille ja toimintamuodoille. Suositus palvelee koulutuksen järjestäjien ja niiden toimintayksiköiden virkamies- ja luottamusjohtoa sekä muuta henkilöstöä.

Laadunhallintasuosituksen yksittäisten suositusten tehtävänä on nostaa esiin laadunhallinnan kannalta tärkeitä asioita ja linjauksia kehittämistyön tueksi. Suosituksessa ei esitetä ratkaisuja tai valmiita toimintamalleja, vaan niiden valinta jää koulutuksen järjestäjälle. Suositus ei myöskään anna vähimmäiskriteerejä laadunhallintaan, vaan kannustaa toiminnan kehittämiseen kohti erinomaisuutta. Suositusten soveltamistapa on myös käyttäjien harkinnassa. Laadunhallintasuosituksen tarkoituksena ei myöskään ole korvata olemassa olevia laadunvarmistusjärjestelmiä tai ohjata koulutuksen järjestäjiä käyttämään jotain tiettyä järjestelmää. Suositukset ovat sovellettavissa olemassa oleviin järjestelmiin.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus pohjautuu Euroopan unionin ammatillisen koulutuksen Kööpenhaminan-prosessin yhteydessä kehitettyyn yhteiseen eurooppalaiseen viitekehykseen (CQAF, Common Quality Assurance Framework). Euroopan unionin neuvosto on lokakuussa 2004 antanut suosituksen viitekehyksen käyttöönoton edistämisestä jäsenvaltioissa. Laadunvarmistuksen yhteisen viitekehyksen tarkoituksena on auttaa kehittämään, seuraamaan, arvioimaan ja parantamaan laatujärjestelmiä ja laadunhallinnan käytäntöjä sekä kansallisella että koulutuksen järjestäjien tasolla. Lisäksi halutaan kannustaa ammatillisen koulutuksen eri toimijoita vapaaehtoiseen kokemusten vaihtoon, hyvien käytäntöjen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen sekä toisilta oppimiseen. Tarkoituksena on myös helpottaa toiminnan ja tulosten vertailua eri jäsenvaltioissa ja koulutusjärjestelmän eri tasoilla.

Laadunhallintasuositus koostuu varsinaisten suositusten ohella ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa ja laatua koskevien peruskäsitteiden sekä kansallisen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksesta. Kuvausten tarkoituksena on selkeyttää laadunhallintasuosituksen asemaa osana ammatillisen koulutuksen kansallista laadunvarmistusta ja tuoda esiin laadunhallinnan tärkeys koulutuksen kehittämisessä. Julkaisu sisältää lisäksi sanaston, jossa on määritelty laadunhallinnan kannalta keskeinen terminologia.

2. LAADUNHALLINTA AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA

Laadun näkökulmia ammatillisessa koulutuksessa

Laatua voidaan määritellä monin eri tavoin. Se voi olla esimerkiksi erinomaisuutta, virheettömyyttä, tasalaatuisuutta, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä tai toiminnan kehittymistä.

Ammatillisen koulutuksen laadulle ei ole tarkoituksenmukaista laatia yksiselitteistä kaiken kattavaa määritelmää, vaan sitä tulee tarkastella suhteellisena ja kontekstiin sidonnaisena käsitteenä. Laatu on aina sidoksissa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Laadun määrittely on viime kädessä ammatillisen koulutuksen järjestäjien, niiden keskeisten asiakkaiden sekä sidosryhmien yhteinen tehtävä.

Laadunvarmistus ja laadunhallinta voidaan määritellä eri tavoin. Tässä suosituksessa laadunhallinnalla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla turvataan ja kehitetään ammatillisen koulutuksen järjestäjän toiminnan laatua. Määritelmä kattaa laadun varmistamisen ja kehittämisen. Laadunhallinnan tehtävänä on auttaa toiminnan ja sen tulosten jatkuvassa parantamisessa ja kehittämisessä. Laadunhallinta on kiinteä osa koulutuksen järjestäjien toimintajärjestelmää ja kytkeytyy sitä kautta organisaation kaikkiin toimintoihin ja kaikille tasoille.

Ammatillisen koulutuksen kansallinen laadunhallintajärjestelmä

Ammatillisen koulutuksen laatua varmistetaan ja kehitetään monin eri tavoin. Suomessa ammatillisen koulutuksen kansallisen laadunhallintajärjestelmä muodostuu koulutuksen järjestäjien laadunhallinnasta, kansallisesta ammatillisen koulutuksen ohjauksesta sekä koulutuksen ulkopuolisesta arvioinnista. Laadunvarmistukseen liittyvillä kansainvälisillä linjauksilla ja järjestelmillä, kuten ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen yhteisellä eurooppalaisella viitekehyksellä (CQAF), on aiempaa enemmän merkitystä laadunhallinnan kehittämisessä sekä kansallisella että koulutuksen järjestäjän tasolla.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintajärjestelmät laadunhallinnan perustana

Ammatillista koulutusta ja ammatillista aikuiskoulutusta koskeva lainsäädäntö antaa koulutuksen järjestäjille laajan päätäntävällän koulutuksen järjestämistä koskevista asioista sekä koulutukseen myönnetyn rahoituksen käytöstä ja laadunhallinnasta. Lainsäädäntö velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät arvioimaan antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistumaan toimintansa ulkopuoliseen arviointiin. Lainsäädännön arviointivelvoitteen toteuttaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä on toimintajärjestelmä, joka sisältää tarkoituksenmukaiset ja toimivat laadunhallinnan menettelyt. Niistä koulutuksen järjestäjä päättää itsenäisesti.

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan tässä suosituksessa laadunhallinnan eri keinoista ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla koulutuksen järjestäjän määrittelemä laatu- ja politiikka toteutetaan organisaatiossa. Järjestelmä on järjestäjäkohtainen, ja se koostuu niistä periaatteista ja menettelytavoista, joita organisaation toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Se voidaan dokumentoida laatukäsikirjaksi, mutta muotoa tärkeämpää on, että järjestelmä toimii käytännössä ja kannustaa systemaattiseen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Ammatillisen koulutuksen kansallinen ohjaus laadunhallinnassa

Ammatillisen koulutuksen kansallisen ohjauksen tehtävänä on asettaa ammatillista koulutusta ja sen laatua koskevia tavoitteita sekä varmistaa niiden saavuttaminen. Laadunhallinnan keskeisiä ohjausvälineitä ovat toimintaa ja rahoitusta ohjaavien säädösten ohella esimerkiksi Valtioneuvoston vahvistama koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma (Kesu), valtion talousarvio, ammatillisen koulutuksen järjestämisluvut, tutkintorakenne ja opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteet, toiminnan rahoituksen perusteet ja tuloksellisuusrahoitus, opetushenkilöstön kelpoisuusvaatimukset sekä opetushallinnon kehittämis- ja informaatio-ohjaus.

Koulutuksen ulkopuolinen arviointitoiminta

Koulutuksen ulkopuolisen arvioinnin tarkoituksena on turvata ammatillista koulutusta koskevan lainsäädännön tarkoituksen toteuttamista ja tukea koulutuksen kehittämistä sekä parantaa oppimisen edellytyksiä. Koulutuksen järjestäjillä on velvollisuus osallistua koulutuksen ulkopuoliseen arviointiin.

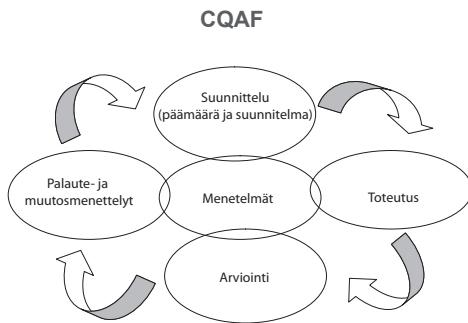
Koulutuksen ulkopuolisen arvioinnin organisoinnista vastaa Koulutuksen arviointineuvosto tai opetusministeriön päättämä muu arvioinnin suorittaja. Arvioinnit perustuvat yleensä kehittävän arvioinnin periaatteeseen, jolloin niiden tavoitteena on tukea koulutuksen järjestäjiä toiminnan kehittämisessä ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi sekä koulutuksen järjestäjille että opetushallinnolle.

Eurooppalainen yhteistyö tukee laadunhallintaa

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kehittämiseen vaikuttaa yhä vahvemmin Euroopan unionin sisäinen yhteistyö. Kööpenhaminan-prosessin yhteydessä ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen tueksi kehitetty yhteinen viitekehys (CQAF) auttaa kehittämään, seuraamaan, arvioimaan ja parantamaan laadunhallinnan järjestelmiä ja käytäntöjä eri tasoilla yhteisen lähestymistavan ja konkreettisten apuvälineiden avulla.

Laadunvarmistuksen yhteinen viitekehys (CQAF) perustuu useiden muiden käytössä olevien arviointimallien (esim. EFQM, CAF) tavoin jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan systemaattiseen kehittämiseen. Mallin taustalla on Demingin laatuympeyränä tunnettu jatkuvan parantamisen periaate (suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna). Malli ohjaa koulutuksen järjestäjää kiinnittämään huomiota laadun kannalta tärkeisiin asioihin, mutta ei anna vastausta siihen, miten koulutuksen järjestäjän tulisi toimia.

CQAF-malli soveltuu ammatillisen koulutuksen kansallisen järjestelmän ja koulutuksen järjestäjän laadunhallinnan viitekehyykseksi. Sidosryhmien mukanaolo on ensiarvoisen tärkeää pyrittäessä parantamaan järjestelmien ja toiminnan laatua. Mallin mukaiset laadunhallinnan vaiheet on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Eurooppalainen laadunvarmistusmalli

Mallin osa-alueet ovat suunnittelu, toteutus, arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt, joille kullekin on määritelty laatuksiteerit. Eri jäsenvaltioissa on päädytty erilaisiin ratkaisuihin ammatillisen koulutuksen laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Siksi keskeiset laatuksiteerit esitetään mallissa niin, että ne soveltuvat erilaisiin toimintaympäristöihin. Mallissa kiinnitetään kysymysten avulla huomiota laadun kannalta kriittisiin tekijöihin.

Suunnittelussa asetetaan mitattavia, selkeitä ja tarkoituksenmukaisia päämääriä ja tavoitteita, jotka koskevat toimintaperiaatteita, menettelyjä, tehtäviä ja henkilöstöresursseja. Lisäksi siinä määritellään niiden seurantaan helpottavia indikaattoreita.

Toteutuksessa on tärkeää määritellä toimintatavat, joilla päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan. Toimintatavat voivat koulutuksen järjestäjän tasolla olla hyvin erilaisia. Eroja on esimerkiksi toimintajärjestelmän ja organisaatorakenteen kehittämisessä, resurssien suuntaamisessa, sidosryhmien mukaan ottamisessa toimintaan tai kumppanuuksien kehittämisessä.

Arviointi sisältää koulutustarjonnan arvioinnin sekä järjestelmä- ja yksilötason tulosten saavuttamisen arvioinnin. Arviointivaihe muodostuu yleensä kahdesta osasta eli tietojen keräämisestä ja käsittelystä sekä niiden pohjalta tapahtuvasta keskustelusta ja arvioinnista. Arviointi edellyttää muun muassa arviointijärjestelmän suunnittelua ja sen laajuuden määrittelyä sekä arviointituloksista tiedottamista.

Palaute- ja muutosmenettelyt ovat osa systemaattista ja tavoitteellista prosessia, jolla suunnitelmia muutetaan ja toimintaa kehitetään tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi ja uusien asettamiseksi. Tavoitteena on oppia eri tavoin hankitusta tiedosta, esim. tuloksista, keskustelemalla niistä ja analysoimalla niitä yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa. Oppia voi myös hyvistä käytännöistä vertaamalla omaa toimintaa niihin.

Menetelmät voivat olla erilaisia. Tärkeää on, että koulutuksen järjestäjä päättää, millainen kokonaisuus parhaiten palvelee sen tarpeita. Laadunvarmistuksessa ja -hallinnassa korostuvat itsearviointi ja siihen yhdistetty ulkoinen arviointi. Lisäksi tärkeää on, miten ja missä rooleissa asiakkaat ja sidosryhmät (esimerkiksi yritykset, työpaikat, opiskelijat, muut viranomaiset) osallistuvat arviointiin ja miten niitä motivoidaan ottamaan vastuuta arvioinnista. Tärkeää on myös, minkälaisia menetelmiä käytetään tiedonkeruussa, analysoinnissa ja johtopäätösten teossa.

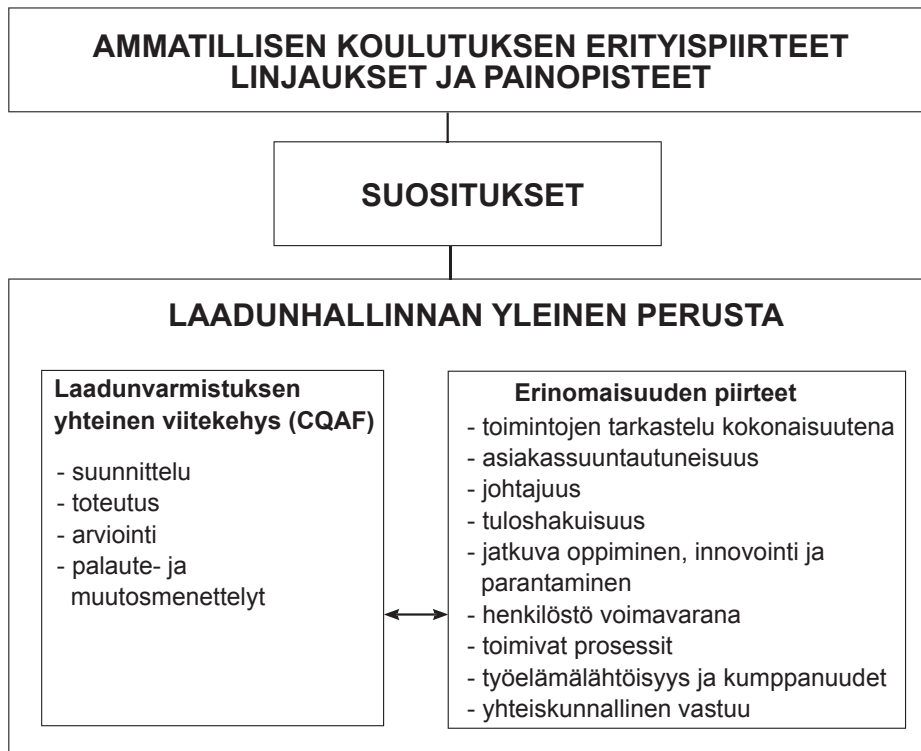
COAF-malli on yhdensuuntainen muiden käytössä olevien laadunhallinnan ja -arvioinnin menetelmien kanssa, ja sen eri vaiheissa voidaan hyödyntää muita menetelmiä.

3. LAADUNHALLINTASUOSITUSTEN LÄHTÖKOHDAT JA RAKENNE

Laadunhallintasuosituksen suositukset on jaettu lukuihin erinomaisesti toimivan organisaation tunnuspiirteiden pohjalta. Lukujen sisällä suositukset on puolestaan ryhmitelty CQAF-mallin eri vaiheiden mukaisesti. Kussakin kohdassa esitetään mallin eri vaiheisiin liittyviä suosituksia: suunnittelu, toteutus, arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt (kuva 1).

Suosituksia on laadittu sellaisiksi, että niitä voidaan soveltaa erityyppisissä ammatillisen koulutuksen järjestäjäorganisaatioissa. Niissä on lisäksi otettu huomioon ammatillisen koulutuksen erityispiirteitä sekä keskeisiä painopisteitä ja kehittämistavoitteita, jotka on määritelty kansallisissa strategioissa.

Suosituksen yhteydessä esitetään myös tarkennuksia ja esimerkkejä, jotka on tarkoitettu auttamaan koulutuksen järjestäjiä suositusten käytäntöön viemisessä. Esimerkit ovat suuntaa antavia, eivätkä ne kata kaikkia ammatillisen koulutuksen muotoja ja tilanteita.



Kuva 1. Laadunhallintasuosituksen rakenne

Suosituksia on tarkoitettu tukemaan ensisijaisesti koulutuksen järjestäjän ja tämän toimintayksiköiden toimintaa ja kehittämistyötä, mutta usein ne asettavat haasteita myös muille koulutuksen laadusta vastuussa oleville osapuolille. Koulutuksen järjestäjä päättää, miten suosituksia on tarkoituksenmukaisesti toteuttaa käytännössä. Tämä edellyttää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

4. SUOSITUKSET AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINNASTA

1 Toimintojen tarkastelu kokonaisuutena

Toimintajärjestelmä auttaa ammatillisen koulutuksen järjestäjää tarkastelemaan, kehittämään ja ohjaamaan toimintaansa kokonaisuutena asettamiensa tavoitteiden suuntaisesti. Sen avulla koulutuksen järjestäjä varmistaa, että sovitut tavoitteet ja päämäärät viedään käytäntöön organisaation kaikilla osa-alueilla (esim. asiakkaat, talous, henkilöstö, prosessit) ja tasoilla (esim. toimintayksiköt, koulutusalat, koulutusmuodot ja -palvelut) ja että niiden toteutumista arvioidaan ja parannetaan systemaattisesti. Toimintajärjestelmälle on luonteenomaista, että se muuttuu ja kehittyy toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Se on itsessään myös jatkuvan arvioinnin ja parantamisen kohteena.

Arviointi on tärkeä osa koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmää. Säädösten mukaan koulutuksen järjestäjien on arvioitava antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta. Lisäksi koulutuksen järjestäjien on osallistuttava toimintansa ulkoiseen arviointiin. Koulutuksen järjestäjä päättää tekemiensä arviointien tavoitteista, periaatteista ja toteutuksesta, esim. muodoista ja aikataulusta. Koulutuksen järjestäjä päättää, miten itsearviointiin tuloksia hyödynnetään muissa arvioinneissa ja vastaavasti miten muissa arvioinneissa saatuja tuloksia käytetään itsearviointin tukena. Koulutuksen järjestäjä linjaa myös sen, miten se seuraa muiden organisaatioiden arviointituloksia ja hyödyntää niitä toimintansa kehittämisessä.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjällä on dokumentoitu toimintajärjestelmä, jonka avulla se suunnittelee ja ohjaa toimintaansa kokonaisvaltaisesti sekä kertoo asiakkailleen, henkilöstölleen ja keskeisille sidosryhmilleen toimintaansa ohjaavat arvot, päämäärät ja tavoitteet. Toimintajärjestelmään sisältyvät kuvaukset prosesseista ja niiden kehittämistä tukevat organisaatorakenteet ja toimintamallit.

Koulutuksen järjestäjä

- suunnittelee ja ohjaa ammatillisen koulutuksen eri toimintoja, muotoja ja toimintayksikköjen toimintaa kokonaisuutena siten, että ne tukevat yhteisten päämäärien saavuttamista.
- varmistaa, että laadunhallinta on osa koulutuksen järjestäjän strategista suunnittelua ja jokapäiväistä toimintaa.
- sisällyttää toimintajärjestelmäänsä kestävän kehityksen toimintaohjelman, jolla ohjataan ympäristöasioihin, henkilöstön ja opiskelijoiden työsuojeluun ja hyvinvointiin sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvien tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamista.
- suunnittelee ja ohjaa toimintaansa perustehtäviensä pohjalta määriteltyjen toimintoketjujen eli prosessien avulla.
- dokumentoi keskeiset toimintatavat, prosessit ja ohjeet sähköiseen järjestelmään, jonka ylläpito on varmistettu.
- tiedottaa toiminta-alueensa keskeisille sidosryhmille toimintajärjestelmästä ja siihen sisältyvistä keskeisistä toimintaperiaatteista ja toimintatavoista.



Koulutuksen järjestäjällä on määritelty ja kuvattu toiminnan ja tulosten arviointijärjestelmä ja -suunnitelma, joihin sisältyvät kaikki keskeiset arviointia koskevat strategiset tavoitteet, periaatteet ja ohjeet sekä arviointien aikataulut ja vastuut.

Koulutuksen järjestäjä

- luo yhtenäiset periaatteet toimintansa ja eri toimintayksikköjensä arvioinnille.
- varmistaa, että sillä on kerättyä ja dokumentoitua tietoa erilaisiin toiminnan arviointiin liittyviin tarpeisiin (esim. valtakunnalliset arvioinnit, seurannat, tutkimukset ja näytöt).
- on määritellyt, miten eri lähteistä hankittuja arviointitietoja analysoidaan, yhdistetään ja hyödynnetään.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä toimii toimintajärjestelmän puitteissa asettamiensa tavoitteiden suuntaisesti ja parantaa toimintaansa jatkuvasti omista lähtökohdistaan käsin.

Koulutuksen järjestäjä

- toteuttaa toimintaperiaatteita ja strategiaa keskeisten prosessien avulla.
- ohjaa toimintojaan ja toimintayksikköjään yhtenäisten periaatteiden mukaisesti.
- kehittää koulutustarjontaansa, toimintamuotojaan sekä organisaatorakennettaan siten, että niistä muodostuu työelämän eri toimialojen osaamistarpeisiin vastaamisen kannalta riittävän vahva kokonaisuus.
- viestii henkilöstölleen, että laadunhallinta on osa jokaisen koulutusorganisaatiossa toimivan työtä.
- huolehtii kestävän kehityksen periaatteen toteutumisesta kaikessa toiminnassa.



Koulutuksen järjestäjä käyttää monipuolisesti erilaisia arviointimenetelmiä ja -tietoja toimintansa kehittämisessä.

Koulutuksen järjestäjä

- kerää ja analysoi arviointitulokset ja muut palautetiedot.
- hyödyntää muissa arvioinneissa saatuja arviointituloksia, esim. kansallisten arviointien tuloksia.
- teettää toiminnastaan ulkoisen arvioinnin vähintään kerran kolmessa vuodessa.
- kehittää toimintaa sisäisten auditointien avulla.
- tekee yhteistyötä muiden koulutuksen järjestäjien kanssa esimerkiksi toteuttamalla keskinäistä benchmarkingia ja vertaisarviointia.



Koulutuksen järjestäjä seuraa ja arvioi säännöllisesti toimintajärjestelmänsä toimivuutta ja tekee siihen tarvittavia muutoksia.

Koulutuksen järjestäjä

- arvioi arviointijärjestelmänsä toimivuutta ja kehittää arviointia kansallisen arviointistrategian suuntaisesti.
- tekee arviointitulosten analyysin pohjalta päätökset kehittämistoimista ja laatii niille suunnitelmat, joissa toimet on aikataulutettu ja vastuut määritetty.
- tekee yhteistyötä muiden koulutuksen järjestäjien kanssa arviointijärjestelmänsä kehittämiseksi.
- seuraa toimintaansa ohjaavien asiakirjojen ajantasaisuutta ja tekee niihin tarvittavat muutokset.

2 Asiakassuuntautuneisuus

Asiakassuuntautuneisuus ja työelämälähtöisyys näkyvät ammatillisen koulutuksen järjestäjän kaikessa toiminnassa. Tämä edellyttää erilaisten asiakasryhmien ja niiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamista. Asiakkaat ovat koulutuksen ja muun palvelun laadun lopullisia arvioijia. Asiakkaat voivat olla koulutuksen järjestäjän *ulkoisia asiakkaita* (esim. opiskelijat, yritykset ja muut työpaikat, rahoittajat ja yhteiskunta) tai *sisäisiä asiakkaita*. Sisäisiä asiakkaita ovat organisaation sisäisen toimintaketjun asiakkaat, kuten henkilöstö. Esimerkiksi opintotoimisto tuottaa palveluita opetushenkilöstölle.

Hyvin toimiva koulutuksen järjestäjä luo kumppanuus- ja verkostosuhteita ja tekee yhteistyötä, jotta voisi palvella eri asiakasryhmiään mahdollisimman hyvin. Asiakassuuntautuneisuus edellyttää muun muassa eri asiakasryhmien tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden seuraamista ja ennakointia sekä saatujen tulosten pohjalta tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Koulutuksen järjestäjän on tärkeää reagoida myös asiakkaiden negatiiviseen palautteeseen ja oppia niistä.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä tunnistaa keskeiset asiakkaansa ja heidän nykyiset ja tulevat tarpeensa ja odotuksensa. Koulutuksen järjestäjä ottaa asiakkaiden tarpeet ja odotukset huomioon suunnitellessaan ja kehittäessään eri asiakasryhmille tuotettavat palvelut ja tuotteet.

Koulutuksen järjestäjä

- tunnistaa ulkoiset ja sisäiset asiakkaat, priorisoi eri asiakasryhmät, ottaa huomioon kunkin ryhmän tarpeet ja odotukset suunnitellessaan koulutus- ja muita palveluja yhteistyössä ammatillisen koulutuksen keskeisten sidosryhmien (esim. työelämä) kanssa.
- tunnistaa tulevien ja mahdollisten opiskelijoiden tarpeet ja tekee yhteistyötä keskeisten sidosryhmien (esim. peruskoulujen, lukioiden ja vapaan sivistystyön oppilaitosten sekä työhallinnon) kanssa.
- hyödyntää systemaattisesti ennakointitietoa ja ennakoi työelämän tarpeita yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa. Koulutuksen järjestäjä suunnittelee ennakoinnin pohjalta työelämälähtöisiä koulutus- ja kehittämisspalveluja.

- asettaa asiakasryhmittäin selkeät ja mitattavat tavoitteet valitun strategian suuntaisesti ja suunnittelee erilaisille opiskelijoille (esim. erityisopiskelijoille, työttömille työnhakijoille, ammatillisille huippuosaajille) heidän tarpeidensa pohjalta yksilöllisiä koulutusratkaisuja.
- ottaa eri asiakasryhmät mukaan koulutuksen ja muiden palvelujen kehittämiseen.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä ottaa huomioon erilaisten asiakasryhmien tarpeet ja odotukset kokonaisuutena toteuttaessaan koulutus- ja kehittämispalveluita.

Koulutuksen järjestäjä

- ottaa huomioon eri asiakasryhmien tarpeet (esim. nuoret, aikuiset, oppisopimus-opiskelijat, maahanmuuttajat, erityisopiskelijat, työttömät työnhakijat, työpaikat) tehdessään opetusjärjestelyjä, oppimisympäristöjä sekä taloudellisia ja inhimillisiä voimavaroja koskevia ratkaisuja.
- luo toimintatavat, joilla koulutus- ja kehittämispalveluita voidaan tuottaa yksilöllisten tarpeiden pohjalta (esim. aikaisemmin hankittu koulutus ja osaaminen tunnustetaan ja henkilökohtaistaminen toteutuu systemaattisesti kaikessa koulutuksessa).
- kehittää toimintatapoja, joilla yritykset ja muut työpaikat, opiskelijat ja muut sidosryhmät voivat osallistua aktiivisesti toimintaan ja sen kehittämiseen.
- kehittää toimintatapoja, joilla huolehditaan opiskelijoiden hyvinvoinnista ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä.
- edistää opiskelijoiden näkemysten esille tuloa luomalla opiskelijoille mahdollisuuksia osallistua koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä tukemalla opiskelijoiden yhteistoimintaa (esim. oppilaskuntatoimintaa).
- varmistaa, että jokainen työntekijä on tietoinen omasta tehtävästään koulutuspalvelujen tuottamisessa, ja kehittää palvelujen laatua yhteistyössä muiden koulutusorganisaatioissa toimivien kanssa.

Arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt



Koulutuksen järjestäjä hankkii monipuolisesti eri asiakkaita koskevaa tulostietoa sekä hyödyntää sitä palvelujen ja toiminnan kehittämisessä.

Koulutuksen järjestäjä

- seuraa säännöllisesti eri asiakasryhmiä koskevien tavoitteiden toteutumista valituilla mittareilla.
- kokoaa säännöllisesti palautetta eri asiakasryhmien näkemyksistä (esim. opiskelijoiden ja työelämän tyytyväisyys). Koulutuksen järjestäjä hyödyntää kokoamaansa palautetta koulutuspalvelujen ja muiden palvelujen sekä toiminnan kehittämisessä.
- seuraa ja ennakoii työvoimatarpeissa, valmistuneiden työllistymisessä sekä koulutuksen kysynnässä ja tarjonnassa tapahtuvia lyhyen ja pitemmän aikavälin muutoksia ja hyödyntää tietoa koulutuspalveluiden tuottamisessa.
- seuraa ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuutta alueellaan ja osallistuu aktiivisesti sen parantamiseen.

3 Johtajuus

Johtamisella on keskeinen merkitys korkealaatuisten ammatillisen koulutuksen palveluiden tuottamisessa ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Koulutuksen järjestäjän toiminnan systemaattinen kehittäminen edellyttää, että johto määrittelee organisaatiolle selkeän suunnan ja luo edellytykset vision suuntaiselle toiminnalle. Johto hyödyntää toimintaympäristöstä ja sen muutoksista sekä omasta toiminnasta säännöllisesti koottua tosiasiatietoa päätöksenteon tukena. Tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettaminen edellyttää aktiivista yhteistyötä elinkeino- ja muun työelämän, toisten koulutuksen järjestäjien sekä muiden ammatillisen koulutuksen toimijoiden ja sidosryhmien kanssa. Lisäksi tarvitaan vertailutietoa.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä seuraa ja ennakoi jatkuvasti sekä sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja hyödyntää tätä tietoa toiminnan suunnittelussa.

Koulutuksen järjestäjä

- tuntee keskeiset ammatillista koulutusta koskevat alueelliset, kansalliset ja eurooppalaiset tavoitteet.
- ennakoi säännöllisesti elinkeino- ja muussa työelämässä, väestönkehityksessä ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia sekä tekee yhteistyötä ennakkoinnissa muiden alueella toimivien koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten, elinkeino- ja muun työelämän organisaatioiden sekä muiden sidosryhmien kanssa.
- kerää systemaattisesti tietoa omasta toiminnastaan ja hyödyntää toiminnassaan alan tutkimustietoa.
- seuraa, kuinka ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja järjestämänsä koulutusalan työelämän toimintaa ohjaavat säädökset, ohjeet ja suositukset muuttuvat ja vaikuttavat toimintaan.



Koulutuksen järjestäjä määrittelee yhdessä henkilöstönsä kanssa mission, vision ja toimintaa ohjaavat arvot ja toimintaperiaatteet.

Koulutuksen järjestäjä

- kehittää riittävän yhtenäiset laadunhallinnan periaatteet toimintoihinsa, eri toimintayksiköihinsä sekä eri koulutusmuotoihin.
- varmistaa, että organisaatio keskittyy perustehtävänsä mukaiseen toimintaan.
- varmistaa, että vuotuinen toimintasuunnitelma perustuu missioon, visioon ja arvoihin sekä strategiaan tavoitteisiin.
- suuntaa aineellisia ja henkisiä voimavaroja tavoitteiden, toiminnan muutosten ja kehittämisen painopisteiden mukaisesti.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä suunnittelee, ohjaa ja kehittää toimintaansa toimintaympäristön analysoinnissa saatujen tietojen pohjalta.

Koulutuksen järjestäjä

- hyödyntää toimintaympäristöanalyysissa saatua tietoa laatiessaan strategiaa ja vuotuista toiminta- ja taloussuunnitelmaa.
- asettaa koulutuksen järjestäjän ja toimintayksiköiden vuosittaiset tavoitteet mission, vision, arvojen ja strategisten tavoitteiden pohjalta.



Koulutuksen järjestäjä varmistaa johtamisen avulla, että se saavuttaa asettamansa päämäärät ja tavoitteet sekä luo edellytykset toimintansa jatkuvalle kehittämiselle.

Koulutuksen järjestäjä

- varmistaa, että johtamisen tukena on ajantasainen toimintajärjestelmä.
- varmistaa, että toiminnan ja toimintayksiköiden johtamisessa noudatetaan yhdessä sovittuja periaatteita.
- kehittää organisaatorakenteen, joka tukee tavoitteiden saavuttamista.
- varmistaa, että johtamisvastuut ovat muun muassa pedagogisen johtajuuden osalta selkeästi määritelty.
- kertoo arvoista, astetuista tavoitteista ja saavutetuista tuloksista henkilöstölle, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.
- tukee ja kannustaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä.



Koulutuksen järjestäjä, sen toimintayksiköt ja henkilöstö toimivat mission, vision, arvojen ja toimintaperiaatteiden suuntaisesti sekä sitoutuvat niiden jatkuvaan kehittämiseen.

Koulutuksen järjestäjä

- viestii riittävästi ja vaikuttavasti arvoista, visiosta ja toimintaperiaatteista henkilöstölle.
- huolehtii siitä, että esimiesasemassa olevat edistävät omalla toiminnallaan tavoitteiden saavuttamista tukevaa työympäristöä ja ilmapiiriä.
- varmistaa, että eri toimintayksiköissä, koulutusmuodoissa ja toiminnoissa (esim. laadunhallinnassa) toimitaan yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti.
- ottaa kestävän kehityksen periaatteet huomioon kaikessa toiminnassa.

Arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt



Johtamisen, vision, arvojen ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi on osa systemaattista itsearviointia. Kehittämisen tueksi hankitaan myös muuta palautetietoa.

Koulutuksen järjestäjä

- seuraa aktiivisesti tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta mm. valtakunnallisen tuloksellisuusrahoitusmittariston avulla ja käyttää saatua tietoa tulostavoitteiden tarkistamisessa ja toiminnan kehittämisessä.
- seuraa ja arvioi laadunhallinnan periaatteiden toteutumista systemaattisesti.

4 Tuloshakuisuus

Tuloksellinen ja vaikuttava koulutus edellyttää, että sille on määritelty selkeät ja realistiset päämäärät. Koulutuksen järjestäjä määrittelee ne tulokset, jotka se haluaa saavuttaa, ja asettaa toiminnalleen tavoitteet. Koulutuksen järjestäjä ottaa tavoitteita asettaessaan huomioon muun muassa kansalliset ammatillisen koulutuksen tavoitteet, paikallisen toimintaympäristön (esim. yritysten ja muiden työpaikkojen sekä opiskelijoiden) vaatimukset ja muiden sidosryhmien tarpeet. Tarpeiden pohjalta koulutuksen järjestäjä valitsee tarkoituksenmukaiset toimintatavat.

Arvioinnin tehtävänä on osoittaa, miten toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu ja miten niiden suunnassa on edetty. Arviointi tukee ammatillisen koulutuksen järjestäjän jatkuvaa kehittämistä ja tuloshakuista toimintaa. Koulutuksen järjestäjä saa tietoa tärkeimmistä vahvuuksista ja kehittämistarpeista arvioinnin avulla. Koulutuksen järjestäjä seuraa, arvioi ja analysoi järjestelmällisesti saavuttamia tuloksia esimerkiksi erilaisilla kyselyillä, määrällisillä indikaattoreilla ja itsearvioinnin avulla. Koulutuksen järjestäjä ja toimintayksiköt saavat tärkeätä tietoa onnistumisestaan asiakkailtaan ja sidosryhmiltään. Tärkeää on myös ottaa huomioon asiakkaiden ja sidosryhmien mahdollisuudet antaa jatkuvaa palautetta toiminnasta ja sen tuloksista. Myös välittömän palautteen käyttö on tärkeää.

Koulutuksen järjestäjä hyödyntää myös muista organisaatioista hankittavaa vertailutietoa. Koulutuksen järjestäjä varmistaa tulostiedon kattavuuden ja sen, että se saa tarkoituksenmukaista tietoa strategisten tavoitteiden saavuttamisesta. Koulutuksen järjestäjä käyttää tulostietoa toiminnan kehittämisessä ja asettaessaan uusia tulostavoitteita.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä asettaa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta haastavat, konkreettiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet toiminnalleen. Tuloshakuisuus edellyttää kaikkien keskeisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden tasapainoista huomioon ottamista.

Koulutuksen järjestäjä

- ottaa tavoitteita määrittäessään huomioon ammatillista koulutusta koskevat kansalliset tavoitteet ja eurooppalaiset kehityssuunnat.
- ottaa tavoitteita määrittäessään huomioon yritysten ja muiden työpaikkojen, erilaisten opiskelijoiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden keskeisten sidosryhmien tarpeet.
- ottaa tavoitteita määrittäessään huomioon kestävän kehityksen periaatteet.
- asettaa strategiansa ja mahdollisten osastrategioiden pohjalta sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita koko organisaatiolle ja sen toimintayksiköille.



Koulutuksen järjestäjä toimii asettamiensa tavoitteiden suuntaisesti organisaation kaikilla tasoilla, toiminnoissa ja toimintayksiköissä.

Koulutuksen järjestäjä

- varmistaa, että toimintamuotojen ja toimintayksiköiden tavoitteet ja toiminta muodostavat kokonaisuuden, joka tukee järjestäjän strategisten tavoitteiden toteuttamista.
- varmistaa, että henkilöstö tuntee koulutuksen järjestäjän asettamat tavoitteet ja toimii niiden suuntaisesti.
- tukee ja kannustaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa.
- varmistaa, että koulutukseen osallistujat ja tutkinnon suorittajat saavuttavat opetussuunnitelmien tai tutkinnon perusteissa määritellyn ammattiosaamisen ja valmiudet ammatilliseen kehittymiseen elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti.
- huolehtii siitä, että opetussuunnitelmat ovat ajantasaiset, näyttötutkintoihin on voimassa olevat järjestämissopimukset ja koulutus toteutetaan korkealaatuisesti.
- edistää toimenpiteillään koko ikäluokan kouluttamistavoitteen toteutumista, tutkintojen suorittamista, työssä olevien ammattitaidon kehittymistä, opiskelijoiden työllistymistä ja jatko-opintoihin siirtymistä, syrjäytymisen ehkäisemistä ja opintojen keskeyttämisen vähentämistä.
- edistää toimenpiteillään sosiaalisesti, ekologisesti, taloudellisesti ja kulttuurisesti kestävää kehitystä.
- vaikuttaa aktiivisesti toiminta-alueensa ja sen työelämän kehittämiseen.



Koulutuksen järjestäjä laatii tiedonhallintastrategian, jonka lähtökohtana ovat koulutuksen järjestäjän ja sen toimintayksiköiden tarpeet.

Koulutuksen järjestäjä

- varmistaa, että koulutuksen järjestäjällä ja sen toimintayksiköillä on käytettävissä toiminnasta ja sen tuloksellisuudesta tietoa, jonka avulla se voi seurata mm. strategisten tavoitteiden toteutumista.
- ottaa tietojärjestelmiä kehittäessään huomioon koulutuksen järjestäjän omien tietotarpeiden lisäksi valtakunnallisten tietojärjestelmien tarpeet, esimerkiksi tuloksellisuusrahoitus ja sähköinen koulutukseen hakeutuminen.
- varmistaa, että sähköiset tietojärjestelmät ovat ajantasaisia ja että henkilöstöllä on riittävät valmiudet niiden käyttöön.
- varmistaa, että viranomaisille ja muille tahoille toimitettavat tiedot ovat ajantasaisia ja oikeita.

Arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt



Koulutuksen järjestäjä seuraa ja arvioi tavoitteiden saavuttamista systemaattisesti ja tavoitteellisesti koulutusorganisaation kaikilla tasoilla ja eri toiminnoissa.

Koulutuksen järjestäjä

- kerää monipuolisesti ja tavoitteellisesti toiminnan ohjaamista ja kehittämistä palvelevaa tulostietoa.
- seuraa suorituskykyä mittaristolla, joka kattaa keskeiset toiminnan osa-alueet ja joka tuottaa tietoa tavoitteiden saavuttamisesta ja kehityssuunnasta.
- varmistaa, että valitut mittarit ovat yhdensuuntaiset koulutuksen järjestäjän toiminnan eri tasoilla ja toimintayksiköissä.
- analysoi tuloksia ja vertaa niitä esimerkiksi strategiassa ja opetussuunnitelmassa asetettuihin tavoitteisiin, asianmukaisiin vertailutietoihin ja parhaisiin käytäntöihin.
- hyödyntää tulosten analysoinnissa ja toimintansa arvioinnissa myös muiden organisaatioiden toiminnasta saatua tietoa.



Koulutuksen järjestäjä seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutus- ja oppimisprosessin tuloksellisuutta.

Koulutuksen järjestäjä

- hyödyntää muun muassa ammattiosaamisen näytöistä ja näyttötutkintojen tutkintotilaisuuksista saatua tietoa, kansallisella arvioinnilla tuotettua tietoa sekä oppimistuloksista saatua muuta vertailutietoa toiminnassaan ja sen kehittämisessä.
- seuraa koulutuksen tuloksellisuutta kuvaavia mittareita, kuten esimerkiksi tuloksellisuusrahoituksen mittareita.
- kerää systemaattisesti palautetietoa yrityksiltä ja muilta työpaikoilta, opiskelijoilta sekä muilta asiakkailta ja kumppaneilta.
- huolehtii siitä, että henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat arvioinnin suunnitteluun ja toteutukseen, ja varmistaa, että he tuntevat keskeiset arviointimenetelmät ja ymmärtävät arviointitoiminnan merkityksen.



Koulutuksen järjestäjä arvioi ja parantaa säännöllisesti tiedonhallintajärjestelmäänsä ajantasaisen ja tarkoituksenmukaisen tulostiedon saamiseksi.

Koulutuksen järjestäjä

- seuraa säännöllisesti tiedonkeruusta vastaavien viranomaisten ohjeistusta (esim. Tilastokeskus, OPH) ja huolehtii siitä, että tiedonhallintajärjestelmä tuottaa luotettavasti viranomaistiedonkeruussa edellytettäviä tietoja.



Koulutuksen järjestäjä kehittää toimintaansa eri lähteistä hankkimansa tulostiedon pohjalta.

Koulutuksen järjestäjä

- tarkistaa aiemmin asettuja tavoitteita ja asettaa uusia tulostietojen pohjalta.
- informoi arviointituloksista ja kehittämissuunnitelmista.

5 Jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen

Työelämän ja opiskelijoiden muuttuviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin vastaaminen edellyttää koulutuksen järjestäjiltä kokonaisvaltaista osaamistarpeiden tunnistamista ja jatkuvaan oppimiseen perustuvaa toimintastrategiaa. Koulutuksen järjestäjä luo edellytykset organisaationsa kaikilla tasoilla tapahtuvalle jatkuvalla oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi, innovaatiotoiminnalle ja sen tulosten levittämiseksi. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää koulutuksen järjestäjältä myös jatkuvaa ydinosaamisen ja toimintaprosessien kehittämistä.

Erinomaisuuteen pyrkiessään koulutuksen järjestäjä seuraa jatkuvasti muiden toimintaa ja kehittää omaa toimintaansa hyödyntäen muiden kokemuksia. Oppivan organisaation toimintakulttuuri tukee uusien käytäntöjen kokeilemistä ja auttaa varautumaan samalla siihen, että nämä eivät välttämättä sovellu omaan toimintaan. Koulutuksen järjestäjä voi edistää luovuutta ja innovatiivisuutta järjestämällä erilaisia yhteistyömuotoja, esimerkiksi yhteisiä oppimisfoorumeja eri asiakasryhmille.

Organisaatio kehittyy yksilöiden oppimisen kautta. Innovaatioiden syntyminen ja soveltaminen vaatii aikaisempien mallien ja periaatteiden kriittistä tarkastelua ja tarvittaessa niiden hylkäämistä. Innovatiivisuuden ja luovuuden lisäämisen lähtökohtana on oppimista, kehittämistä ja luovuutta edistävä ilmapiiri ja toimintakulttuuri. Oppimiseen kuuluu myös virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen. Palautteen antaminen ja saaminen sekä toiminnan arviointi ja jatkuva kehittäminen ovat osa erinomaisesti toimivan koulutusorganisaation toimintaa. Jokaista tuetaan aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen sekä innovatiivisten työtapojen käyttöön.

Palautetiedon ja muun tulostiedon hyödyntäminen varmistetaan luomalla toimivat, muutoksiin johtavat toimintatavat. Nämä on hyvä määritellä kirjallisesti, jotta henkilöstö tietää, kuinka asioita viedään eteenpäin. Muutosprosesseihin nimitään vastuuhenkilöt ja prosessien toteuttamiseen määritellään aikataulut. Muutokseen ja sen etenemisen seurantaan varataan tarvittavat resurssit. Näin toimimalla on mahdollista seurata muutosten toteutumista ja tuloksissa tapahtuvaa kehitystä. Palautetietoja hyödyntämällä ja muutosprosesseja läpikäymällä koulutuksen järjestäjä saa tukea toimintansa parantamista koskevaan oppimisprosessiinsa.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä kehittää toimintamuotojaan ja organisaatorakenteitaan siten, että ne mahdollistavat ja edistävät jatkuvaa oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta.

Koulutuksen järjestäjä

- luo toimintatavat, joilla tunnistetaan aktiivisesti tulostiedon ja toimintaympäristön analysoinnin pohjalta kehittämiskohteita, arvioidaan niitä ja tehdään tulosten pohjalta kehittämissuunnitelmia.
- kehittää toimintamallejaan ja organisaatorakenteitaan siten, että organisaation asiantuntijuutta voidaan hyödyntää joustavasti ja monipuolisesti erilaisissa koulutus- ja kehittämissuhteissa.
- luo edellytykset henkilöstönsä innovaatiopotentialin hyödyntämiselle tarjoamalla mahdollisuuksia seurata oman alansa kehitystä sekä osallistua erilaisiin kehittämishankkeisiin ja muuhun toiminnan kehittämiseen.
- mahdollistaa toisten organisaatioiden toiminnan seuraamisen ja analysoinnin, jotta toisten kokemuksia voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä.
- ottaa huomioon sekä oman organisaationsa että muiden organisaatioiden parhaita käytäntöjä laatiessaan kehittämissuunnitelmia.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä edistää avoimen ja luovuuteen kannustavan toimintakulttuurin syntymistä ja ideoiden vaihtoa sekä työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa että oman organisaationsa sisällä.

Koulutuksen järjestäjä

- huolehtii siitä, että luottamusjohto, toimintayksiköiden johto ja henkilöstö sitoutuvat toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja johtamiseen asiakaslähtöisen organisaation periaatteiden mukaisesti.
- edistää toimintaprosessiensa kehittämiseen liittyvien aloitteiden tekemistä sekä niiden pohjalta tehtävien tarpeellisten kehittämistoimien käynnistämistä.
- luo edellytykset ja menettelyt sekä varaa voimavarat kehittämishankkeisiin, joissa edistetään koulutuksen järjestäjän laatimaa toimintastrategiaa, sekä varmistaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua kehittämishankkeisiin ja toiminnan kehittämiseen.
- tekee aktiivisesti ja systemaattisesti yhteistyötä asiakas- ja sidosryhmiensä kanssa esimerkiksi perustamalla koulutuksen järjestäjän toimintaa kehittäviä alakohdaisia yhteistyöelimisiä.
- varaa riittävästi voimavaroja innovaatiotoimintaan.



Koulutuksen järjestäjä hyödyntää henkilöstönsä luovuutta ja innovaatiokapasiteettia toiminnassaan ja palveluissaan.

Koulutuksen järjestäjä

- luo joustavia, eri koulutusalojen ja -muotojen vaatimukset sekä asiakkaiden tarpeet huomioon ottavia opiskelumahdollisuuksia.
- osallistuu ammatillista opetusta ja huippuosaamista edistäviin kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin ja benchmarking-toimintaan.
- kannustaa henkilöstöään kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan laajasti esimerkiksi opettajien työelämäjaksojen ja työelämäosaamisen kehittämishankkeiden avulla.
- kannustaa henkilöstöään osallistumaan oman alansa ja työnsä kehittämiseen.

Arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt



Koulutuksen järjestäjä seuraa ja arvioi kehittämis- ja innovaatiotoimintaansa ja parantaa niitä saavuttamiensa tulosten pohjalta.

Koulutuksen järjestäjä

- oppii omasta toiminnastaan ja kannustaa henkilöstöään jatkuvasti etsimään mahdollisuuksia organisaation toiminnan parantamiseen.
- tunnistaa keskeiset parantamiskohteet, priorisoi ne ja operationalisoi ne kehittämishankkeiksi.
- tunnistaa ja suunnittelee kehittämistoimet yhdessä elinkeino- ja muun työelämän, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa niin, että osapuolet ovat tietoisia toiminnan kehittämisen suunnasta ja muutosprosesseista.
- arvioi palaute- ja muutosmenettelyjään ja hankkii vertaistietoa kumppaneittensa menettelyistä.

6 Henkilöstö voimavarana

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän opetus- ja muulla henkilöstöllä on keskeinen merkitys siinä, millä tavoin järjestäjä kykenee vastaamaan opiskelijoiden ja työelämän muuttuviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Koulutuksen järjestäjän tulee huolehtia siitä, että sillä on käytettävissään määrältään, rakenteeltaan ja osaamiseltaan sellaista henkilöstöä, joka tukee parhaalla mahdollisella tavalla perustehtävän toteuttamista. Henkilöstön pitää myös kyetä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstötarpeeseen koulutuksen järjestäjä vastaa myös hankkimalla tarvittavaa osaamista työelämästä tai toisilta koulutuksen järjestäjiltä.

Järjestäjä on selvillä opetus- ja muun henkilöstönsä nykyisistä ja tulevista osaamistarpeista ja varmistaa henkilöstönsä jatkuvan osaamisen ylläpitämisen, kehittämisen ja hankkimisen strategisten tavoitteidensa suunnassa. Lisäksi järjestäjä kannustaa henkilöstöä oman osaamisensa kehittämiseen ja laaja-alaiseen hyödyntämiseen sekä luo puitteet tiedon ja osaamisen siirtymiselle ja henkilöstön osallistumiselle ja hyvinvoinnille.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä suunnittelee ja kehittää henkilöstövoimavarojaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten pohjalta osana strategiatyötä.

Koulutuksen järjestäjä

- laatii henkilöstöstrategian tai vastaavan suunnitelman, jossa se määrittelee ne opetus- ja muuhun henkilöstöön kohdistuvat tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tuetaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (mm. henkilöstön määrä, rekrytointi, laatu ja rakenne, osaamisen kehittäminen, osallistuminen, työhyvinvointi, henkilöstövoimavarojen johtaminen).
- huolehtii siitä, että henkilöstöä kuullaan ja henkilöstö voi osallistua henkilöstöstrategian laatimiseen.
- varmistaa, että henkilöstöstrategiassa määritellyt tavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavia.



Koulutuksen järjestäjä kartoittaa säännöllisesti henkilöstönsä osaamisen nykytilaa ja tulevia osaamistarpeita ja laatii näiden pohjalta henkilöstön kehittämissuunnitelman.

Koulutuksen järjestäjä

- ennakoi ja kartoittaa opetus- ja muun henkilöstönsä osaamistarpeita (ydinosaaminen) osana strategiaprosessia.
- kartoittaa opetus- ja muun henkilöstön osaamisen nykytilan suhteessa osaamistarpeisiin (osaamiskartoitus).
- laatii vuosittain koko henkilöstöä koskevan kehittämissuunnitelman, jonka mukaisesti opetus- ja muun henkilöstön osaamista kehitetään strategisten tavoitteiden suunnassa.



Koulutuksen järjestäjä luo opetus- ja muulle henkilöstölle mahdollisuudet kehittää ja ylläpitää ammatillista osaamistaan, osallistua ja ylläpitää työhyvinvointia.

Koulutuksen järjestäjä

- huolehtii siitä, että henkilöstöstrategiassa ja siihen pohjautuvissa suunnitelmissa esitettyjen tavoitteiden saavuttamiseen on kaikkien henkilöstöryhmien osalta varattu riittävät voimavarat (mm. aika, raha, sijaisjärjestelyt).
- määrittää vastuut, organisoii työtehtävät ja kehittää organisaatorakenteita niin, että ne tukevat kaikkien henkilöstöryhmien osaamisen kehittämistä, osallistumista ja työhyvinvointia.
- huolehtii siitä, että henkilöstön työhyvinvointiin ja tasa-arvoiseen kohteluun liittyvät suunnitelmat on laadittu ja että ne ovat ajan tasalla.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä huolehtii opetus- ja muun henkilöstön toiminta-edellytyksistä ja niiden kehittämisestä henkilöstöstrategian tai vastaavan suunnitelman mukaisesti.

Koulutuksen järjestäjä

- varmistaa, että henkilöstöstrategiassa ja siihen perustuvissa suunnitelmissa määritellyt tavoitteet ovat henkilöstön tiedossa ja että niihin sitoudutaan kaikissa toimintayksiköissä ja kaikilla tasoilla.
- huolehtii siitä, että tulos- ja kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikissa toimintayksiköissä ja kaikkien henkilöstöryhmien kanssa.
- kannustaa henkilöstöä osaamisen kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen.
- tukee henkilöstön työhyvinvointia ja osallistumista erilaisin yhdessä henkilöstön kanssa sovituin menetelmin ja kannustimin.



Koulutuksen järjestäjä tarjoaa henkilöstölle monipuolisia mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää osaamistaan.

Koulutuksen järjestäjä

- varmistaa opettajien mahdollisuudet osallistua säännöllisesti täydennyskoulutukseen.
- luo opettajille edellytykset osallistua työelämäjaksoille sekä mahdollistaa työelämäyhteyksien jatkuvan kehittämisen sekä työkierron.
- tarjoaa opetushenkilöstölle mahdollisuuksia kehittää osaamistaan osallistumalla hankkeisiin ja projekteihin.
- kannustaa ja tukee osallistumista kansainväliseen yhteistyöhön, henkilöstövaihtoon ja ammatillisen osaamisen kehittämisverkostoihin.



Koulutuksen järjestäjä arvioi henkilöstöstrategiassa ja muissa henkilöstösuunnitelmissa esitettyjen tavoitteiden toteutumista seuranta- ja palautetiedon, muun tulostiedon ja hyvien käytäntöjen perusteella. Koulutuksen järjestäjä kehittää niiden pohjalta toimintaansa.

Koulutuksen järjestäjä

- kokoaa opetus- ja muun henkilöstön tilaa koskevaa seuranta- ja palautetietoa säännöllisesti kaikista toimintayksiköistä ja kaikilta tasoilta.
- laatii henkilöstöä koskevan seuranta- ja palautetiedon perusteella vuosittain henkilöstötilinpäätöksen.
- hyödyntää opetus- ja muuta henkilöstöä koskevaa seuranta- ja palautetietoa henkilöstöstrategian ja tähän perustuvien suunnitelmien tarkistamisessa.
- parantaa henkilöstön kehittämiseen, osallistumiseen ja työhyvinvointiin liittyviä toimintatapoja ja niiden soveltamista seuranta- ja palautetiedon sekä hyvien käytäntöjen pohjalta.

7 Toimivat prosessit

Hyvin toimivalle koulutusorganisaatiolle on tyypillistä, että se jäsentää toimintaansa prosesseina (toimintoketjuina). Tyypillinen prosessi on esimerkiksi koulutusprosessi, joka voi sisältää ajallisesti toisiinsa liittyviä vaiheita kuten opiskelijarekrytointi – koulutuksen suunnittelu – koulutuksen toteuttaminen – arviointi. Toiminnan tarkastelu prosesseina auttaa koulutuksen järjestäjää suuntaamaan huomionsa asiakkaiden kannalta oleelliseen, tehostamaan toimintaansa, selkiyttämään vastuitaan ja ohjaamaan voimavarojaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisiin asioihin. Lisäksi prosessimainen toimintatapa auttaa järjestäjää tarkastelemaan toimintaansa kokonaisuutena ja jäsentämään siihen liittyvien eri toimintojen välisiä yhteyksiä (esim. tietopuolinen opetus ja työpaikalla tapahtuvan opiskelun ohjaus, opetus ja opinto-ohjaus, opiskelijahuolto).

Koulutuksen järjestäjän toiminnassa voidaan tunnistaa erilaisia prosesseja sen mukaan, milaista lisäarvoa ne tuottavat asiakkaalle. Ydinprosessien avulla koulutuksen järjestäjä tuottaa niitä palveluita, joita ulkoiset asiakkaat ja sidosryhmät siltä ensisijaisesti odottavat (esim. ammattitaito ja jatko-opintokelpoisuus opiskelijalle, osaavaa työvoimaa yrityksille). Tukiprosessien avulla koulutuksen järjestäjä luo edellytykset ydinprosessien toteutumiselle. Tällaisia toimintoja ovat esim. opintojen ohjaus, opiskelijahuolto, asuntolapalvelut, toimistopalvelut sekä johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Toimittaja- ja yhteistyöprosessien (esim. sidosryhmäyhteistyö) avulla koulutuksen järjestäjä vastaavasti suunnittelee, hallitsee ja kehittää ulkoisia kumppanuussuhteitaan (esim. tuotteiden ja palvelujen hankinnat, työelämä- ja oppilaitosyhteistyö sekä yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa).

Prosessit ovat keskeinen johtamisen väline, jonka avulla koulutuksen järjestäjä vie käytäntöön strategiset tavoitteensa ja toteuttaa perustehtävänsä. Prosessien johtaminen edellyttää, että prosesseihin liittyvät tavoitteet ja vastuut sekä ohjaus- ja seurantamekanismit ovat selkeät ja että prosesseja kehitetään jatkuvasti.

Prosessien ja muun toiminnan johtamisen ja päätöksenteon kannalta on keskeistä, että koulutuksen järjestäjällä on käytettävissään luotettavaa tietoa nykyisestä että ennakoidusta suorituskyvystä.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä määrittelee keskeiset prosessinsa, perustehtävänsä, asettamiensa strategisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden pohjalta.

Koulutuksen järjestäjä

- tunnistaa perustehtävänsä pohjalta ulkoiset ja sisäiset asiakkaansa (esim. erilaiset opiskelijaryhmät kuten nuoret, aikuiset ja erityisopiskelijat, työntajat, työhallinto) ja heille tuotettavat koulutus-, kehittämis- ja muut palvelut.
- määrittelee asiakasanalyysin perusteella keskeiset prosessit ja niiden väliset yhteydet.
- määrittelee ydinprosessit, joita voivat olla esim. koulutuksen ja muun palvelutoiminnan suunnittelu, koulutuksen järjestäminen (opetus) ja maksullisten palveluiden ja tuotteiden toimittaminen.
- määrittelee tukiprosessit, joita voivat olla esim. opetuksen tukemiseen, oppilaitoksen hallintoon, henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät toiminnot.
- määrittelee toimittaja- ja yhteistyöprosessit, joita voivat olla esim. yhteistyö materiaali- ja laitetoimittajien sekä työelämän ja eri sidosryhmien kanssa.



Koulutuksen järjestäjä jäsentää prosessejaan tarvittaessa osaprosesseina.

Koulutuksen järjestäjä

- tunnistaa ja kuvaa ydinprosesseihin sisältyvät osaprosessit. Koulutuksen ja muun palvelutoiminnan suunnittelun osaprosesseja voivat olla esimerkiksi osaamistarpeiden ennakointi, koulutuspalvelujen suunnittelu, opetussuunnitelman laatiminen, opetusjärjestelyjen suunnittelu, työpaikalla tapahtuvan opiskelun järjestäminen ja henkilökohtaisten opiskelusuunnitelmien (HOPS ja HOJKS) laatiminen.
- tunnistaa ja kuvaa tukiprosesseihin (esim. opinto-ohjaus, asuntolapalvelut, toimituspalvelut) sisältyvät osaprosessit.
- tunnistaa ja kuvaa toimittaja- ja yhteistyöprosesseihin sisältyvät osaprosessit, jotka muodostavat perustehtävän hoitamisen kannalta toimivan kokonaisuuden. Osaprosesseja voivat olla esim. yhteistyöprosessit tavara- ja laitetoimittajien, työelämän, muiden oppilaitosten ja eri sidosryhmien kanssa.



Koulutuksen järjestäjä huolehtii siitä, että prosessien tavoitteiden saavuttamiseen on käytettävissä riittävät resurssit.

Koulutuksen järjestäjä

- varmistaa, että järjestäjätason ja toimintayksiköiden väliset ydin-, tuki- sekä toimittaja- ja yhteistyöprosessit muodostavat jatkumon. Esim. pedagogisen toiminnan osalta järjestäjätasolla laadittu opetussuunnitelman yhteinen osa ohjaa eri toimintayksiköissä ja tasoilla tehtävää opetussuunnitelmatyötä, henkilökohtaisten opiskelusuunnitelmien (HOPS, HOJKS) laatimista, opetusta ja muuta pedagogista toimintaa.
- huolehtii siitä, että prosessien tueksi määritellään työelämän tai muiden sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä noudatettavat periaatteet.
- luo edellytykset prosessien mukaiselle toiminnalle mm. varaamalla riittävät aineelliset ja henkiset voimavarat.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä vie strategiset tavoitteensa, päämääränsä ja toimintaperiaatteensa käytäntöön prosessien avulla. Koulutuksen järjestäjä myös johtaa ja ohjaa toimintaansa prosessien avulla.

Koulutuksen järjestäjä

- johtaa ja ohjaa eri prosesseja asettamiensa tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden ja muiden seurannassa käytettävien välineiden avulla.
- asettaa eri prosesseille strategiasta johdetut tavoitteet ja mittarit ja kertoo ne henkilöstölle.
- nimeää eri prosesseihin vastuuhenkilöt tai -tahot (prosessinomistajat), jotka vastaavat prosesseista ja niiden jatkuvasta kehittämisestä.
- varmistaa, että työntekijät ovat selvillä omasta tehtävästään ja vastuistaan prosessien toteuttamisessa ja kehittämisessä.
- varmistaa prosessien avulla, että opetussuunnitelmat ovat ajantasaiset, näyttötutkintoihin on voimassa olevat järjestämissopimukset ja koulutus toteutetaan korkealaatuisesti.
- ottaa koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa huomioon työelämän ja opiskelijoiden yksilölliset tarpeet.
- kehittää selkeät ja toimivat menettelyt, joilla opiskelijoiden aikaisemmin hankittu osaaminen tunnustetaan ja opiskelua henkilökohtaistetaan.
- huolehtii siitä, että työelämän tai muiden sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä noudatetaan yhteisesti sovittuja periaatteita eri toimintayksiköissä ja eri tasoilla.

Arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt



Koulutuksen järjestäjä arvioi ja parantaa prosessejaan säännöllisesti seuranta- ja palautetiedon, hyvien käytäntöjen ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten perusteella.

Koulutuksen järjestäjä

- hyödyntää eri prosesseista hankkimaansa seuranta-, palaute- ja arviointitietoa toimintansa kehittämisessä.
- hankkii prosesseja ja niiden suorituskykyä koskevaa tietoa tekemällä itsearviointia ja toiminnan sisäistä ja ulkoista auditointia.
- hankkii ajantasaista, luotettavaa ja kattavaa tietoa ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön tilasta tukemaan prosessien kehittämistä.
- hyödyntää omia ja muiden organisaatioiden hyviä käytäntöjä pedagogisen ja muun toimintansa parantamisessa.
- kehittää ydin-, tuki- sekä toimittaja- ja yhteistyöprosessien muodostamaa kokonaisuutta, niin että se vastaa toimintaympäristön jatkuvasti muuttuviin haasteisiin.

8 Työelämälähtöisyys ja kumppanuudet

Työelämälähtöisyys ja toimivat kumppanuussuhteet ovat edellytys korkeatasoiselle ammatilliselle koulutukselle. Ammatillisen koulutuksen järjestäjä ja sen kumppanit työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteiset päämäärät. Ne tukevat toisiaan ammattitaidollaan, voimavaroillaan ja osaamisellaan ja pyrkivät vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden ja eri sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjä tarvitsee monipuolista yhteistyökumppaneiden verkostoa, jotta sen tuottamat koulutus- ja osaamispalvelut voivat vastata työelämän ja opiskelijoiden muuttuviin tarpeisiin. Myös koulutuksen järjestäjien merkitys työelämän kehittäjänä korostuu. Tarvitaan vahvoja alueellisia, monialaisia koulutuksen, tutkimuksen ja työelämän yhteistyöverkostoja.

Koulutuksen järjestäjän kumppanuusverkostoon voi kuulua työpaikkojen ja yritysten ja muiden yhteistyökumppaneiden (esim. työhallinto, TE-keskukset, sosiaalitoimi) lisäksi muita koulutuksen järjestäjiä ja toimintayksiköitä. Ammatillisen koulutuksen ja työelämän kansainvälistymisen kannalta on keskeistä luoda ja ylläpitää kumppanuussuhteita myös ulkomaisten oppilaitosten ja työelämän kanssa. Näillä voidaan edistää opiskelijoiden ja opetushenkilöstön liikkuvuutta ja koulutuksen järjestäjän toiminnan kehittämistä.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä on määritellyt strategiassaan tai muissa strategisissa suunnitelmissaan elinkeino- ja muun työelämän ja muiden kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön ja sen tavoitteet.

Koulutuksen järjestäjä

- asettaa toimintastrategiassaan kumppanuuksiin liittyvät tavoitteet ja määrittää toimintaperiaatteet ja menettelyt kumppanuuksien hallintaan ja kehittämiseen.
- tunnistaa ja priorisoi keskeiset kumppaninsa, jotka tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista.
- hankkii aktiivisesti uusia kumppaneita, jotka auttavat toimintaympäristön muutoshaasteisiin vastaamisessa.
- asettaa strategisten tavoitteiden pohjalta kumppanuussuhteiden kehittymistä ja tuloksellisuutta koskevia tavoitteita osana toiminta- ja taloussuunnittelua.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä kehittää työpaikalla tapahtuvaa oppimista, oppimisympäristöjä ja osaamisen osoittamismuotoja yhdessä työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa.

Koulutuksen järjestäjä

- kehittää pedagogisia menetelmiä ja toimintamalleja, joilla voidaan vahvistaa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja työpaikkoja oppimisympäristöinä.
- järjestää ammattiosaamisen näyttöjä sekä näyttötutkintojen tutkintotilaisuuksia yhteistyössä yritysten ja muiden työpaikkojen kanssa yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti.
- varmistaa, että työpaikkaohjaajilla on riittävät valmiudet ja toimintamahdollisuudet työpaikalla tapahtuvan opiskelun ohjaamiseen.

- tukee työpaikkaohjaajien toimintaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun kehittämiseksi ja huolehtii yhdessä työelämän kanssa työpaikkaohjaajien kouluttamisesta.
- hyödyntää laajasti esim. näyttötutkintojen arvioijia tai ammattiosaamisen näyttöjen toimielimiä työelämälähtöisten koulutuspalvelujen kehittämisessä.
- tukee henkilöstön työelämäosaamisen vahvistamista ja päivittämistä ja työelämäyhteyksien jatkuvaa kehittämistä.
- tekee yhteistyötä oppisopimuskoulutuksen järjestämisessä.



Koulutuksen järjestäjä tekee aktiivisesti yhteistyötä alueensa ja toimialojensa muiden oppilaitosten kanssa.

Koulutuksen järjestäjä

- kehittää kumppanuuksia siten, että niiden avulla voidaan tukea opiskelijoiden siirtymistä koulutusasteelta toiselle tai osaamisen syventämistä ja erikoistamista.
- tekee aktiivisesti yhteistyötä alueensa peruskoulujen kanssa ja tukee näin oppilaiden siirtymistä ammatillisiin opintoihin sekä peruskoulun opettajien työelämä tietoutta.
- tekee yhteistyötä lukioden ja muiden oppilaitosten kanssa opiskelijoiden yksilöllisistä tarpeista lähtevien opiskelumahdollisuuksien monipuolistamiseksi.
- tekee aktiivisesti yhteistyötä niiden koulutuksen järjestäjien kanssa, jotka ovat mahdollisia opiskelijoiden jatko-opintojen järjestäjiä.
- sopii muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien kanssa tarvittavasta alakohtaisesta erikoistumisesta siten, että koulutuksen järjestäjien palvelut voivat vastata tietyn toimialan erikoistuvaan ammatillisen osaamisen tarpeisiin kokonaisuutena.



Koulutuksen järjestäjä toimii yhteistyössä muilla sektoreilla toimivien kumppaneiden kanssa palveluiden tuottamisessa opiskelijoille ja työelämälle.

Koulutuksen järjestäjä

- tekee yhteistyötä tukipalvelujen tarjoamiseksi erityisopiskelijoille sekä ohjaavan ja valmistavan koulutuksen toteuttamisessa.
- tekee yhteistyötä esimerkiksi työhallinnon ja TE-keskusten kanssa koulutuspalvelujen tarjoamisessa työttömille työnhakijoille ja työttömyysuhan alaisille.
- tekee yhteistyötä yritysten tarvitsemien koulutus- ja tukipalveluiden tuottamisessa.
- tekee yhteistyötä erilaisten viranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa esimerkiksi koulutustarpeiden ennakoinnissa, syrjäytymisen ehkäisemisessä sekä esteettömän opiskelun, opiskelijoiden yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin edistämisessä.



Koulutuksen järjestäjä osallistuu alueensa elinkeino- ja muun työelämän kehittämiseen yhdessä muiden alueella toimivien koulutuksen järjestäjien ja muiden toimijoiden kanssa.

Koulutuksen järjestäjä

- tekee yhteistyötä koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoinnissa.
- tukee työpaikkaohjaajien toimintaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun kehittämiseksi.
- edistää työpaikoilla tehtävää innovaatiotoimintaa sekä erityisesti pk-yritysten toiminnan ja työyhteisöjen kehittämistä työelämän palvelu- ja kehittämistehtävän avulla.



Koulutuksen järjestäjällä on arviointi- ja palautejärjestelmä, joka sisältää suunnitelman kumppanuuksien tuloksellisuuden ja koulutuksen työelämälähtöisyyden arvioinnista ja kehittämisestä.

Koulutuksen järjestäjä

- huolehtii siitä, että keskeiset sidosryhmät (esim. elinkeino- ja muu työelämä, opiskelijat, työhallinto) osallistuvat arviointien suunnitteluun ja toteutukseen.
- kehittää jatkuvasti kumppanuuksia ja tarkistaa niihin liittyviä strategisia tavoitteita tulos- ja palautetiedon sekä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten pohjalta.
- kehittää työpaikalla tapahtuvan oppimisen, ammattiosaamisen näyttöjen sekä näyttötutkintojen tutkintotilaisuuksien toteuttamiseen liittyviä järjestelyjä ja tukimuotoja yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa arviointitulosten ja palautteen pohjalta.

9 Yhteiskunnallinen vastuu

Ammatillisen koulutuksen perustehtävään kuuluu työelämän ja yksilöiden osaamistarpeisiin vastaamisen, yksilöllisten koulutustarpeiden huomioon ottamisen ja työelämän kehittämisen ohella mm. koulutuksellisesta tasa-arvosta huolehtiminen, syrjäytymisen ehkäiseminen, aktiivisen kansalaisuuden tukeminen ja erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden koulutuksesta huolehtiminen. Ammatilliselle koulutukselle on luonteenomaista perustehtävää laajemman yhteiskunnallisen vastuun kantaminen, joka näkyy laajasti koulutuksen järjestäjän kaikessa toiminnassa. Tulevaisuuden rakentaminen samanaikaisesti taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäville ratkaisuille vaatii kokonaisuuksien hahmottamista ja ymmärtämistä. Koulutuksen järjestäjän ja sen toimintayksiköiden osallistumista, yhteisöllisyyttä ja vaikuttamista tukeva ilmapiiri vahvistaa valmiuksia yhteiskunnallisen vastuun kantamiseen ja edistää kestävästä kehitystä.

Suunnittelu



Koulutuksen järjestäjä määrittelee yhteiskunnallisen vastuun painopistealueet strategioissa ja toimintasuunnitelmassa. Henkilöstö on osallistunut painopistealueiden määrittelyyn.

Koulutuksen järjestäjä

- ottaa arvoissaan ja strategioissaan huomioon yhteiskuntavastuun.
- laatii osana toimintajärjestelmää kestävä kehityksen suunnitelman tai edistämishojelman, joka sisältää esimerkiksi ympäristövastuuta, yhteisöllisyyttä, suvaitsevaisuutta, tasa-arvoa ja syrjäytymisen ehkäisemistä koskevat asiat.

Toteutus



Koulutuksen järjestäjä huolehtii siitä, että kestävä kehityksen periaatteet otetaan huomioon kaikessa sen toiminnassa.

Koulutuksen järjestäjä

- toimii eettisesti kestävällä tavalla huolehtimalla mm. toiminnan läpinäkyvyydestä ja viestinnän avoimuudesta.

- etsii aktiivisesti mahdollisuuksia toimia kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamista edistävissä hankkeissa.
- edistää sosiaalisesti kestävää kehitystä huolehtimalla henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvoinnista ja tasa-arvosta, vahvistamalla yhteisöllisyyttä, ehkäisemällä syrjäytymistä ja syrjintää sekä psyykkistä ja fyysistä väkivaltaa.
- huolehtii ekologisesti kestäväen kehityksen toteutumisesta organisaation kaikissa toiminnoissa.



Koulutuksen järjestäjä noudattaa vastuullisesti säädöksiä.

Koulutuksen järjestäjä

- huolehtii siitä, että koko henkilöstö ja opiskelijat ovat tietoisia keskeisistä toimialaa koskevista säädöksistä ja normeista ja niissä tapahtuvista muutoksista. Koulutuksen järjestäjä varmistaa myös, että henkilöstö toimii niiden mukaisesti.
- huolehtii työ- ja oppimisympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä omissa tiloissaan ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana myös työpaikoilla.



Koulutuksen järjestäjä osallistuu aktiivisesti valtakunnalliseen ja alueelliseen koulutuksen kehittämiseen.

Koulutuksen järjestäjä

- tarjoaa henkilöstölle ja toimintayksiköille mahdollisuuksia osallistua esim. tutkimusten ja opetussuunnitelmien perusteiden kehittämistyöhön sekä muihin koulutuksen kehittämishankkeisiin.
- tarjoaa henkilöstölle ja opiskelijoille mahdollisuuksia osallistua ammattitaitokilpailuihin ja niihin valmentautumiseen ja toimii aktiivisesti kilpailutoiminnan edistämiseksi.
- tekee yhteistyötä työhallinnon kanssa työllistymistä edistävien palveluiden kehittämisessä.

Arviointi sekä palaute- ja muutosmenettelyt



Koulutuksen järjestäjän arviointi- ja palautejärjestelmä sisältää yhteiskunnallisen vastuun toteutumisen arvioinnin. Koulutuksen järjestäjä ottaa yhteiskunnallisen vastuun huomioon kaikessa kehittämistoiminnassa.

Tähän liitteeseen on koottu suosituksessa käytettyjä keskeisiä laadunhallintaan liittyviä käsitteitä. Joidenkin käsitteiden määrittelyssä on käytetty Suomen Standardisoimisliiton julkaisemaa SFS-EN ISO 9000:2005 -standardin (Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.) sanastoa. ISO-standardin mukaan määritellyt termit on merkitty *-merkillä.

Arviointi

on tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysia.

Arvot

ilmaisevat sen, mikä organisaation toiminnassa on tärkeää ja minkä varaan toiminta perustuu. Ammatillisen koulutuksen arvoja voivat olla esimerkiksi työelämä- ja opiskelijälähtöisyys.

Asiakas

organisaatio tai henkilö, joka vastaanottaa tuotteen.* Ammatillisessa koulutuksessa asiakasta pidetään aktiivisena toimijana eikä vain palvelun vastaanottajana. Koulutusorganisaation keskeisiä asiakkaita ovat koulutuspalvelujen käyttäjät (opiskelijat ja työelämän organisaatiot) sekä koulutuksen tilaajat ja maksajat.

Asiakaslähtöisyys

tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja ennakoimista sekä toiminnan kehittämistä jatkuvasti heidän tarpeidensa, odotustensa, palautteensa sekä kehittämisehdotustensa mukaisesti. Toimintoja kehitettäessä huomiota kiinnitetään ulkoisten asiakkaiden ohella myös organisaation sisäisiin asiakkaisiin.

Benchmarking

on parhaista käytännöistä oppimista, oman yksikön tai organisaation toiminnan systemaattista vertailua muiden yksiköiden tai organisaatioiden toimintaan. Benchmarkingilla voidaan vertailla esim. strategioita, toimintatapoja, prosesseja ja tunnuslukuja.

Erinomaisuuden piirteet

ovat niitä organisaation ominaisuuksia, joita voidaan yleisesti pitää erinomaisen toiminnan edellytyksinä. Nämä tunnuspiirteet sisältyvät esimerkiksi EFQM-malliin.

Henkilöstötilinpäätös

tarkoittaa vuosittain laadittavaa henkilöstövoimavarojen seurantatiedoista koostuvaa kertomusta, joka antaa kuvan organisaation henkilöstövoimavarojen tilasta ja kehityksestä ja jota käytetään henkilöstövoimavarojen kehittämisessä.

ISO 9 000 -standardijärjestelmä

koostuu moniosaisesta, laatujärjestelmille vaatimuksia asettavasta standardisarjasta, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatioita tuottamaan sellaista laatua, jota asiakkaat niiltä edellyttävät.

Itsearviointi

tarkoittaa organisaation ja siellä toimivien henkilöiden oman toiminnan tulkinnallista analyysia. Itsearvioinnissa tarkastellaan, saavutetaanko toiminnan tavoitteet ja tapahtuuko se mahdollisimman järkevästi. Itsearviointi auttaa organisaatiota tunnistamaan senhetkisen tilanteensa, asettamaan uusia tavoitteita ja käynnistämään kehittämistoimintaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Koulutuksen järjestäjä

voi olla kunta, kuntayhtymä, rekisteröity yhteisö tai säätiö, joka on saanut opetusministeriöltä luvan järjestää (ammatillista) koulutusta. Ammatillista koulutusta voidaan järjestää myös valtion oppilaitoksessa.

Koulutuksen tuloksellisuuden arviointi

on tulkinnallista analyysia siitä, miten koulutuksen tavoitteet on saavutettu. Tuloksellisuutta voidaan arvioida tehokkuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden näkökulmista.

Kööpenhaminan-prosessi

on EU-maiden ammatillisen koulutuksen laadun kehittämiseen tähtäävä ohjelma, jonka pää-tavoitteet ovat seuraavat: ammatillisen koulutuksen laadun parantaminen, ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuden lisääminen ja ammatillisessa koulutuksessa olevien ja ammatillisen tutkinnon suorittaneiden liikkuvuuden lisääminen.

Laadun arviointi

on toimintaa, jossa tehdään tulkinnallista analyysia siitä, miten arvioitava kohde vastaa asetettuja laatuvaatimuksia. Ammatillisessa koulutuksessa voidaan arvioida esimerkiksi näyttötutkinnon järjestämissuunnitelmien, tutkintosuoritusten ja opetuksen laatua, työelämäyhteistyön tuloksellisuutta, koulutuksen kysynnän ja tarjonnan vastaavuutta tai koko organisaation toimintaa.

Laadunhallinta

tarkoittaa koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa.*

Laadunhallintajärjestelmä

tarkoittaa johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa.*

Laadun kehittäminen

on toimintaa, jonka tarkoituksena on toimintojen ja prosessien tehostaminen, jotta sekä organisaation oma että sen asiakkaiden niistä saama hyöty lisääntyisivät.

Laadunvarmistus

on se osa laadunhallintaa, joka keskittyy antamaan luottamuksen siihen, että laatuvaatimukset tullaan täyttämään.* Ammatillisen peruskoulutuksen ammattiosaamisen näytöt ja ammatillisen aikuiskoulutuksen näyttötutkinnot ovat esimerkki ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksesta.

Laatu

merkitsee sitä, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.* Koulutuksen laadulla tarkoitetaan koulutuksen kykyä vastata koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

Laatujärjestelmä

on rakenne, jonka avulla johdon määrittelemä laatupolitiikka ja -tavoitteet viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Järjestelmä on organisaatiokohtainen, 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 myös käsitettä toimintajärjestelmä, kun halutaan korostaa sitä, että laadunhallinta on kiinteä osa toimintaa.

Laatukriteeri

on peruste, johon tukeutuen arvioiva johtopäätös laadusta tehdään. Ammatillisessa koulutuksessa yhtenä laadun kriteerinä voidaan pitää esimerkiksi opiskelijoiden työllistymistä.

Laatukäsikirja

on asiakirja, joka määrittelee organisaation laadunhallintajärjestelmän.* Laatukäsikirja voi koostua useista dokumentoiduista asiakirjoista, ja sen tarkoitus on helpottaa koulutusorganisaatiossa tehtävää jokapäiväistä työtä. Nykyään samaa asiaa tarkoittaen puhutaan myös toimintakäsikirjasta.

Laatupalkinto

on ulkopuolisen organisaation myöntämä palkinto sellaiselle organisaatiolle, jonka toiminnan laatu täyttää ennalta asetetut laatuvaatimukset ja jonka osoittama laatu on parempi kuin muiden laatupalkintokilpailuun osallistuneiden organisaatioiden laatu. Laatupalkinto voidaan myöntää erinomaisesta toiminnasta, ja sen pohjalta saavutetuista hyvistä tuloksista jollakin toiminnan osa-alueella. Laatupalkinto voi olla aineellinen tai symbolinen.

Laatutyö

sisältää kaiken sen toiminnan, jolla kehitetään organisaation toimintojen laatua ja jolla varmistetaan niiden laadusta.

Lissabonin-strategia

tarkoittaa Eurooppa-neuvoston Lissabonissa maaliskuussa 2000 EU:lle määrittelemää muutost strategiaa, jota ryhdyttiin kutsumaan kokouspaikan mukaisesti Lissabonin-strategiaksi. Kyseessä on yhteinen visio siitä, mihin suuntaan EU-maiden taloutta ja yhteiskuntaa halutaan seuraavan kymmenen vuoden aikana kehittää. Lissabonin strategian ytimenä on vahvistaa kilpailukykyä, pyrkiä täystyöllisyyteen ja tukea sosiaalista yhteenkuuluvuutta.

Maastrichtin kommunikkea

hyväksyttiin joulukuussa 2004 Maastrichtin epävirallisessa ministerikokouksessa. Kommunikkeassa tarkastellaan, kuinka Kööpenhaminan-prosessissa edetään ja tavoitteita saavutetaan. Sen tavoitteena on muun muassa edistää eurooppalaisten työmarkkinoiden syntymistä ja rakentaa avoin ja joustava osaamisen ja tutkintojen eurooppalainen viitekehys (European Qualifications Framework).

Missio

kuvaa sitä, minkä vuoksi organisaatio on olemassa.

Oppiva organisaatio

kehittää ja muuntaa jatkuvasti omaa toimintatapaansa. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi jatkuva oppiminen, osallistava toimintakulttuuri, jatkuva toiminnan arviointi sekä henkilöstön ja johdon sitoutuminen toiminnan tavoitteisiin.

Prosessi

tarkoittaa sarjaa toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat syötteet tuotoksiksi.* Prosesseja voidaan jakaa niiden merkityksen mukaan ydinprosesseihin, niitä tukeviin tukiprosesseihin ja yhteistyö- ja toimittajaprosesseihin.

Ydinprosessi tarkoittaa sarjaa toimenpiteitä ja niihin liittyvien resurssien ja menetelmien käyttöä, joiden avulla saadaan haluttu tuote ja palvelu asiakkaalle. Ydinprosessi käynnistyy asiakaiden tarpeista ja päättyy asiakkaalle toimitettavaan palveluun tai tuotteeseen. Ammatillisen koulutuksen ydinprosessit liittyvät opetukseen ja oppimisen tukemiseen.

Toimittaja- ja yhteistyöprosessi on toimittajien ja yhteistyökumppaneiden organisaatiolle

tuottamia palveluja ja tuotteita kuvaava toimintoketju. Esimerkkejä ammatillisten oppilaitosten toimittaja- ja yhteistyöprosesseista ovat kiinteistönhuoltoon ja terveydenhuoltoon liittyvät palvelut, työelämäyhteistyö ja muiden oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö esim. opintojen järjestämisessä.

Tukiprosessi tarkoittaa toimintaketjua tai menettelyä, jolla tuetaan organisaation ydinprosessien sujuvaa toteutumista. Tukiprosessi palvelee ensisijassa sisäisiä asiakkaita. Oppilaitoksen tukiprosesseja ovat esimerkiksi opiskelijahuolto-, toimisto- ja kirjastopalvelut.

Prosessikuvaus

on graafinen tai sanallinen esitys, joka sisältää toiminnan eri vaiheet ajallisesti etenevänä toimintoketjuna. Kuvauksessa ilmenevät työvaiheisiin liittyvät vastuut, syötteet sekä syntyvät tulokset.

Prosessin omistaja

on henkilö, jolle on annettu kokonaisvastuu prosessin kehittämisestä. Usein hänellä on tukena tiimi, jonka jäsenet ovat prosessin omistajan ohella vastuussa tiimille annetusta tehtävästä.

Strategia

ilmaisee ne keinot, joilla päämääriin pyritään, ja se antaa siten suuntaviivat organisaation toiminnalle päämääriin pyrkimisessä. Strategian pohjalta kukin organisaatio laatii toimintasuunnitelmansa ja päättää niiden toteuttamisessa käytettävistä konkreettisista keinoista.

Toimintasuunnitelma

on organisaation strategian toteuttamista ja laadun kehittämistä varten laadittu asiakirja, joka sisältää toiminnalle asetetut tulostavoitteet, menettelytavat, niiden ajoituksen ja voimavarat.

Toimintayksikkö

on koulutuksen järjestäjän koulutusta järjestävä yksikkö, esimerkiksi oppilaitos tai sen toimintatapa.

Toimintaympäristö

tarkoittaa kaikkea, mikä voi vaikuttaa organisaation toimintaan. Toimintaympäristön analysointi on lähtökohtana kehitettäessä organisaation toimintaa. Toimintaympäristöön kuuluu sekä organisaation ulkoinen että sisäinen toimintaympäristö. Ammatillisen oppilaitoksen toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi koulutus- ja yhteiskuntapolitiikka, työelämä ja sen kehitys sekä oppilaitoksen sisäiset tekijät.

Tuote

tarkoittaa prosessien tulosta.* Esimerkki ammatillisen oppilaitoksen tuotteesta on koulutuspalvelu, joka tarjotaan opiskelijalle.

Ulkoinen arviointi

tarkoittaa organisaation ulkopuolisten tekemää tulkinnallista analyysia organisaation tilasta ja toiminnasta. Arviointi voi kohdistua johonkin toiminnan osaan, prosessiin tai koko organisaatioon.

Ulkoinen auditointi

tarkoittaa organisaation ulkopuolisten tekemää järjestelmällistä ja puolueetonta tulkintaa sen selvittämiseksi, onko organisaation toiminta tavoitteiden mukaista, tehokasta ja tarkoitukseensa sopivaa.

Vertaisarviointi

on ulkoinen arviointi, jolla pyritään tukemaan laadun varmistamista ja kehittämistä arvioinnin kohteena olevassa organisaatiossa. Arvioinnin tekee vertaisarvioijista koostuva ryhmä. Vertaisarvioijat – ”kriittiset ystävät” – ovat koulutusorganisaation ulkopuolisia henkilöitä, jotka työskentelevät vastaavassa ympäristössä ja ovat arvioitavan aihepiirin asiantuntijoita ja ammattilaisia.

Visio

on organisaation olemassaolon ja arvojen kannalta perusteltu näkemys organisaation tulevaisuuden halutusta tilasta.

