

Toimintajärjestelmän kehittäminen oppilaitosympäristössä

Merja Parviainen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Parviainen, Merja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimintajärjestelmän kehittäminen oppilaitosympäristössä		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta, restonomi YAMK		
Työn ohjaaja(t) Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, YAMK		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ammatillisen koulutusorganisaation laadunhallintajärjestelmä vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriön laatustrategiassa asetettuja tavoitteita ammatillisen koulutuksen laadunhallinnalle ja johtamiselle. Työssä haettiin vastauksia ja ehdotuksia toimenpiteistä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan, erityisesti laadunhallinnan, henkilökohtaistamisen ja asiakaspalautteen osalta. Tutkimuksen tulosten perusteella esitetään toimintajärjestelmän kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohteena oli ammatillinen koulutusorganisaatio, jossa oli vuoden 2019 alussa toteutettu kahden eri organisaation yhteenliittyminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineistona käytettiin koulutusorganisaation tiedonlähteitä ja aineistoja (131 kappaletta). Aineisto kerättiin 1.1.2019 - 31.1.2020. Aineistoa verrattiin Opetus- ja kulttuuriministeriön asiakirjaan Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030, Opetushallituksen vertaisarvioinnin arviointialueiden kriteereihin ammatilliseen koulutukseen ja Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointiohjeistuksiin. Aineiston avulla etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella selkein tulos oli, että organisaation laadunhallintajärjestelmä ei vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitetta toimivasta laadunhallintajärjestelmästä. Organisaatiossa pitää määritellä, millainen laadunhallintajärjestelmä organisaatiolla tulee olla. Toimintajärjestelmä vaatii selkeyttämistä. Organisaation strategian rinnalle tulee laatia pedagoginen strategia, koska kysymyksessä on koulutusorganisaatio.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toimintajärjestelmä, laadunhallinta, ammatillisen koulutuksen laatu, henkilökohtaistaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Parviainen Merja	Type of publication Master's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 71	Permission for web publication: x
Title of publication Development of an operating environment in an educational setting		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Mertanen, Enni		
Assigned by Jyväskylä University of Applied Sciences		
Abstract <p>The goal of the study was to clarify how vocational training organization's quality of management system aligns with the goals set for vocational education's quality of management and quality leadership by the Ministry of Education and Culture. The aim was to search for answers and suggestions for measures, which would aid in achieving set goals, especially those related to quality management, personalization and customer feedback. Based on the result, development ideas for operational management will be presented</p> <p>The subject of the study was a vocational education and training organization, two organizations merged at beginning of year 2019. The study was conducted as a case study. The material utilized consisted of 131 sources of information and data from organization. The material was collected during the time period of 1.1.2019-31.1.2020. The data was utilized for answering study questions. The material was compared document Quality strategy for vocational education and training up to 2030 of the Ministry of Education and Culture. The peer review criteria Finnish National Agency for Education. The instructions for evaluation of the quality management systems of vocational education and training providers of Finnish Education Evaluation Centre. The material was utilized for answering the study questions. The clearest result was that the organizations quality of management system is currently in line with the goals for a functioning quality management system established by the Ministry of Education and Culture. The organization should define what kind of quality management system it should have. A pedagogical strategy must be established alongside the strategy of the organization because the organization in question operates in the field of education.</p>		
Keywords/tags (subjects) Operations system, quality management, quality of vocational education, personalizing		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Toimintajärjestelmä laadunhallinnan perustana	4
2.1	Toimintajärjestelmä toiminnan perustana	4
2.2	Prosessiajattelu prosessien johtamisen apuna	5
2.3	Prosessit toimintajärjestelmän perusta	6
2.4	Prosessikartta toiminnan kuvauksen apuna	7
2.5	Laatu tavoitteena	8
2.6	Laatujärjestelmä toiminnan apuna	10
2.7	Ammatillisen koulutuksen laatu	16
3	Tutkimusasetelma ja -menetelmä	25
3.1	Tutkimuskysymykset	25
3.2	Tutkimusmenetelmä, tapaustutkimus	26
3.3	Nykytilan analysointi	29
3.4	Organisaation toimintajärjestelmän tila	31
3.5	Organisaation laadunhallintajärjestelmän tila	34
3.6	Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittäminen	38
3.7	Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus	44
4	Tutkimustulokset	46
4.1	Toimintajärjestelmä	46
4.2	Laadunhallintajärjestelmä	47
4.3	Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittäminen	48
4.4	Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus	48

5	Johtopäätökset	48
6	Pohdinta	50
	Liitteet	56
	Liite 1. Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiset linjaukset vuoteen 2030 sekä Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021–2022 arviointikäsikirjan kysymyksiä.....	57
	Liite 2. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen tavoitteet ja linjaukset	58
	Liite 3. Tavoitteet ja linjaukset tutkintojen ja koulutuksen tulosellisuudelle ja vaikuttavuudelle	62
	Liite 4. Amis aloitus- ja päättökyselyn kysymykset.....	67
	Liite 5. INKA-kyselyn tulokset	68
	Kuviot	
	Kuvio 1. Toimintajärjestelmä.....	5
	Kuvio 2. Koulutuksen laadun elementit.....	8
	Kuvio 3. EFQM-mallin tunnuspiirteet.....	12
	Kuvio 4. Common Assessment Framework- itsearviointi malli kaaviokuvana.....	14
	Kuvio 5. Laadunhallinta järjestelmien arvioinnin arviointimalli	15
	Kuvio 6. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan keskeiset periaatteet.....	20
	Taulukot	
	Taulukko 1. Vertaisarviointialueet.....	21
	Taulukko 2. Tiedon keräämisen lähteenä käytetty aineisto	28
	Taulukko 3. Koonti toimintajärjestelmän tilasta	33
	Taulukko 4. Laadunhallinnan aineiston koonti.....	35
	Taulukko 5. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman suunnitelun, seurannan ja päivittämisen koonti.....	39

1 Johdanto

Organisaatio, joka haluaa menestyä markkinoilla, huolehtii laadusta. Menestyvä organisaatio on määritellyt, mitä laatu on omassa organisaatiossa. Laatu voi olla asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä, erinomaisuutta, virheettömyyttä, tasalaatuisuutta tai toiminnan kehittymistä. Laatua ei synny ilman organisaation jokaisen tason osuamista ja tahtoa tehdä.

Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) tuli voimaan 1.1.2018 alkaen. Uusi lainsäädäntö edellyttää koulutuksen järjestäjiltä toimivaa laadunhallintajärjestelmää ja laadunhallintaa kaikilla tasoilla. Opetus- ja kulttuuriministeriö linjasi 2019 ammatillisen koulutuksen laatustrategian vuoteen 2030. Laatustrategian lähtökohtana on toiminnan parantaminen kohti erinomaisuutta vuoteen 2030 mennessä. (Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030 2019,13.)

Opetushallitus on vuonna 2019 laatinut koulutuksen järjestäjille ammatilliseen koulutuksen vertaisarvioinnin arviointialueet ja -kriteerit. Osana laadunhallintajärjestelmäänsä koulutuksen järjestäjä arvioi järjestämiään tutkintoja, koulutusta ja muuta toimintaa sekä niiden laatua ja vaikuttavuutta (Vertaisarvioinnin arviointialueet ja -kriteerit ammatilliseen koulutukseen 2019, 5).

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi toteutetaan vuosina 2021–2022. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on valmistellut arviointimallin ja -kriteeristön. Arvioinnin avulla on tarkoitus kerätä tietoa ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien tilasta ja miten koulutuksen järjestäjät ovat saavuttaneet toimivalle laadunhallintajärjestelmälle lainsäädännössä kansallisesti ja kansainvälisesti asetetut tavoitteet.

Laadun mittaaminen koulutusorganisaatioissa on haasteellista. Laadun määrittely ei noudata kaikilta osin esimerkiksi tekniikan laatumääreitä, ja laadun arviointikriteerit eivät aina mittaa koulutuksen laatua.

Tämän opinnäytetyön kohteena on ammatillinen koulutusorganisaatio, joka on yhdistynyt 1.1.2019 kahdesta eri koulutusorganisaatiosta. Koulutusorganisaation laatu-työ on alkuvaiheessa. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus löytää toimintajärjestelmän kehittämisehdotuksia johtamisen ja laadunhallinnan näkökulmasta.

Opinnäytetyössä selvitetään, miten ammatillisen koulutusorganisaation laadunhallintajärjestelmä vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriön laatustrategiassa asetettuja tavoitteita ammatillisen koulutuksen laadunhallinnalle ja johtamiselle. Etsitään toimenpiteitä, joita koulutusorganisaation tulee tehdä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan laadunhallintajärjestelmän, henkilökohtaistamisen ja asiakaspalautteen osalta.

2 Toimintajärjestelmä laadunhallinnan perustana

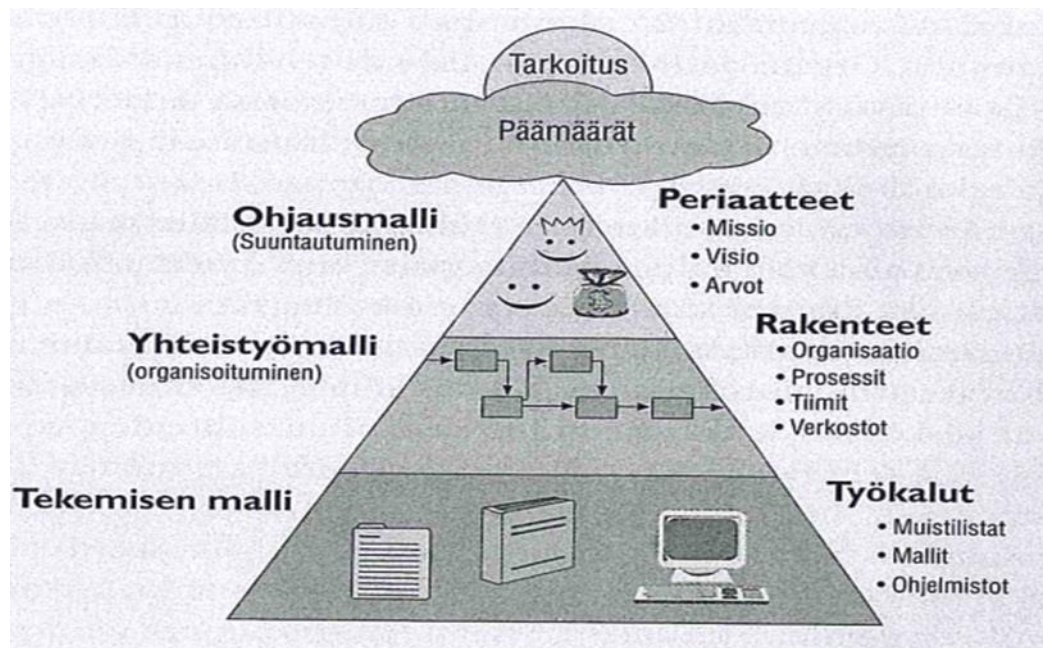
2.1 Toimintajärjestelmä toiminnan perustana

Toimintajärjestelmä on organisaation keino saavuttaa asetetut päämäärät. Sen avulla jokainen organisaatiossa työskentelevä tietää, miten tulee työskennellä, jotta onnistuu joka kerta ja erityisesti kriittisissä tilanteissa.

Toimintajärjestelmä on tapa, jolla organisaatiota johdetaan suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti ja systemaattisesti. Ennakkoon suunnitellut ja ohjeistetut menettelytavat auttavat yhdenmukaistamaan johtamista, tehokasta toimintaa ja lisäävät henkilöstön itseohjautuvuutta. Toimintajärjestelmästä voidaan käyttää myös nimitystä johtamisjärjestelmä. Tässä työssä käytän nimitystä toimintajärjestelmä.

Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030 (2019, 54) mukaan toimintajärjestelmä on rakenne, jonka avulla johdon määrittelemä laatu- politiikka ja -tavoitteet viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Järjestelmä on organisaatiokohtainen, ja se koostuu niistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, joita organisaation toiminnassa halutaan (systemaattisesti) noudattaa.

Laamanen (2012, 35) rakentaa toimintajärjestelmän kolmesta kerroksesta: ohjausmallista, yhteistyömallista ja tekemisen mallista (kuvio 1).



Kuvio 1. Toimintajärjestelmä (Laamanen 2012, 36.)

Organisaatiossa ohjausmallin tehtävänä on antaa toiminnalle suuntaa mission, vision ja arvojen määrittelyllä. Yhteistyömallin tehtävä on auttaa organisoitumaan suunnan mukaisesti (Laamanen 2012, 37). Rakenteissa on kuvattu organisaatio, prosessit, tiimit ja verkostot, joissa organisaatio toimii. Tekemisen mallin tehtävänä on tukea osaavia ihmisiä käytännön tilanteissa. (Laamanen 2012, 37.) Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation perustaa ja työympäristöä, sitä kokonaisuutta, jossa päivittäin työskennellään.

2.2 Prosessiajattelu prosessien johtamisen apuna

Prosessiajattelun peruskokemus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa, ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. Arvo asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. (Laamanen & Tinnilä

2009,10.) Prosessiajattelu tarkoittaa sitä, että koko organisaation toiminta nähdään prosesseina (Leclin & Laine 2009, 39). Organisaation toimintaa tulee johtaa prosessien verkkona (Laamanen 2012, 48).

Prosessiajattelussa lähtökohtana on organisaation asiakas ja hänen tarpeensa. Organisaatiossa tulee miettiä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarve voidaan tyydyttää.

2.3 Prosessit toimintajärjestelmän perusta

Muutokset ja kehitys organisaatioissa ovat väistämättömiä ja voivat tapahtua hyvin nopeasti, jolloin myös organisaation on pystyttävä reagoimaan niin, että toiminta jatkuu ja on kannattavaa.

Laamasen (2012, 20) mukaan prosessin käsite koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa luovia tapahtumaketjuja, joihin yritys käyttää resursseja (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Laamasen (2012, 52) mielestä prosessin tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Lillark (1998, 211) toteaa, että prosessilla on käytettävissään kiinteitä resursseja, kuten laitteita, henkilökuntaa ja koodattua osaamista. Laamasen mielestä (2012, 23) prosessit tuovat järjestystä kaaokseen.

Prosessi voi koskea mitä tahansa organisaation osaa. Prosessin suorittamiseen voi osallistua useampi henkilö, mutta prosessilla tulee olla prosessin omistaja, joka vastaa kokonaisuudesta. Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikka. Ne kuvaavat sitä toimintojen sarjaa, jonka avulla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset. (Laamanen 2012, 37.) Prosessien johtamisessa asetetaan prosesseille organisaation strategiasta ja tavoitteista johdetut tavoitteet, sen jälkeen kuvataan prosessit, seurataan prosessin aikana prosessista saatavaa palautetta ja sen päättyessä loppupalautetta. Saatua palautetietoa käytetään prosessien kehittämisessä. Palautetieto ei tarkoita vain tuotoksista saatavaa suorituskykyä palautetta (saavutettiinko tavoitteet), vaan myös prosessien aikaista toiminnallista ja prosessien tavoitteisiin

vertaavaa palautetta eli toimiiko prosessi niin kuin sen pitäisi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

Toiminnan tarkastelu prosesseina auttaa tarkastelemaan toimintaa kokonaisuutena, huomioimaan asiakkaiden kannalta oleelliset asiat ja suuntaamaan voimavaroja olennaiseen (Paaso 2010, 191). Ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprocessit ovat luonteeltaan organisaation sisäisiä prosesseja. (Pesonen 2007, 131.) Avainprosessit muodostuvat kaikista ydinprosesseista ja niistä tukiprosesseista, jotka ovat toiminnan sujumisen ja onnistumisen kannalta tärkeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi laskutus ja tietojärjestelmät.

Laatuajattelun yhteydessä puhutaan pääprosesseista ja alaprosesseista. Oppilaitoksen pääprosesseja ovat esim. koulutus, kehittäminen sekä sisäiset ja ulkoiset palvelut. (Helakorpi 2001, 143.) Laatuajattelun perusteella organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Organisaation tulee vähintäänkin määrittää ydin- ja tukiprocessit sekä myös avainprosessit. Kaikkien toimijoiden on tunnettava prosessit ja osattava toimia niiden mukaisesti, jotta tavoitteet saavutetaan.

2.4 Prosessikartta toiminnan kuvauksen apuna

Prosessikartan tehtävänä on antaa yleiskuva organisaation koko toiminnasta ja yhteistyöstä organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa. Organisaation prosessikartta esitetään yleensä kuvana, josta saa käsityksen organisaation kaikista prosesseista ja niiden yhteyksistä toisiinsa.

Laamanen (2012, 60-62) määrittelee prosessikarttaan seuraavasti:

- Viestinnän väline, sen tulee auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan.
- Kuvaa toimintaa niin, että se edistää organisaation systeemiluonteen ymmärtämistä. Parhaimmillaan käy ilmi organisaation ansaintalogiikka.
- Tulee pitää riittävän yksinkertaisena.

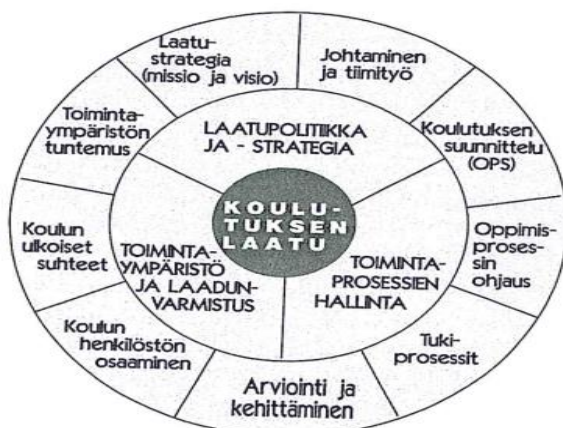
2.5 Laatu tavoitteena

Laatutyötä on tehty jo vuosikymmeniä, mutta laadun määrittelemisen organisatiokohtaisesti on usein haastavaa. 1900-luvun alkupuolella laatua alettiin käsitellä ammattimaisesti ja sen seurauksena asiantuntijat laativat muodollisia määritelmiä laatu-käsitteelle. Se johti moniin erilaisiin näkemyksiin ja laatu-käsitysten pirstoutumiseen. (Anttila & Jussila 2016.)

Laatua määritellään eri tavoin. Se voi olla esimerkiksi erinomaisuutta, virheettömyyttä, tasalaatuisuutta, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä tai toiminnan kehittymistä (Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan suosituksia 2008,7), tai kuten Lipponen (1993, 218) määrittelee: Tarkasteltavien kohteiden keskinäistä yhteensopivuutta ja sopusointua, tuotteen kyky täyttää asiakkaan odotukset ja vaatimukset.

Toiminnan laatu on ydinprosessiin vaikuttavien input-tekijöiden ja ydinprosessin vaiheiden kokonaislaatu (Ojala 2007, 54). Koulutuksen laadulla tarkoitetaan koulutuksen kykyä vastata koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin ja asiakkaan tarpeisiin (Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan suosituksia 2008, 55).

Helakorpi (2001) on määritellyt koulutuksen laadun elementit seuraavassa kuviossa:



Kuvio 2. Koulutuksen laadun elementit (Helakorpi, 2001,140.)

Helakorpi jakaa laadun kolmeen kokonaisuuteen: laatupolitiikka ja -strategia, toimintaprosessien hallinta, toimintaympäristö ja laadunvarmistus (Helakorpi 2001, 140). Laatupolitiikka ja -strategia koostuvat toimintaympäristön tuntemisesta, organisaation missiosta ja visiosta. Johtaminen, tiimityö ja koulutuksen suunnittelu ovat myös tarkastelun kohteena. Toimintaprosessien hallinta arvioi organisaation eri prosessien hallintaa. Toimintaympäristö ja laadunvarmistus sisältävät arviointijärjestelmän, henkilöstöosaamisen ja sidosryhmätyöskentelyn. Helakorven mukaan ammatillisen koulutuksen laadun tärkeä osa-alue on yhteys työelämään ja muut ulkoiset suhteet (verkostoituminen) (Helakorpi 2001, 141).

Sarala ja Sarala (1996) ovat jakaneet laadun kolmeen osa-alueeseen ja määritelleet koulutuksen laatua seuraavasti: Yhdenmukaisuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sama oppimistulos saavutetaan riippumatta siitä, kuka opettaa tai ketkä organisoivat opetuspalvelun. Asiakastyytyväisyys on koulutuksen alueella monimerkityksinen käsite. Asiakkaalla voidaan tarkoittaa koulutuspalvelua nauttivaa opiskelijaa, mutta myös työnantajaa. Suorituskyky voi tarkoittaa sitä, miten vaikuttavaa saatu koulutus on ja miten tehokkaasti se on johtanut oppimiseen ja käytännön osaamiseen suhteessa käytettyyn aikaan ja koulutuksesta aiheutuneisiin kustannuksiin. (Sarala & Sarala 1996, 98.)

Sallis (2002, 1-2) määrittelee koulutuksen laadun koostuvan seuraavista tekijöistä: erinomaiset opettajat, korkeat moraaliset arvot, erinomaiset tutkintotulokset, vanhempien, yritysten ja paikallisyhteisön tuki ja tasapainoinen sekä haastava opetus-suunnitelma.

Yleensä ensimmäinen tehtävä laadusta ja sen kehittämisestä puhuttaessa onkin muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitä laadulla tietyssä tilanteessa ja organisaatiossa tarkoitetaan (Sarala & Sarala 1996, 96).

Laatu on asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä, vaikka se ei aina olekaan yksinkertaista. Jokaisen organisaation on määriteltävä, ketkä ovat asiakkaita, mitkä ovat tavoitteet ja haluttu laatu.

2.6 Laatujärjestelmä toiminnan apuna

Laadun kehittämisessä, jotta se olisi systemaattista ja tavoitteellista, organisaatiot käyttävät erilaisia laadunhallintajärjestelmiä. Laadunhallintajärjestelmä, jota voidaan kutsua myös laatujärjestelmäksi, määritellään kirjallisuudessa eri tavoin. Tässä työssä käytän laadunhallintajärjestelmää, joka on yleisimmin nykyään kirjallisuudessa käytetty termi.

Lillark (1998, 132) määrittelee laadunhallintajärjestelmän seuraavasti: Laatujärjestelmällä tarkoitetaan laadun aikaansaamiseksi käytössä olevia organisaation osia, vastuun jakoa, proseduureja, prosesseja ja resursseja. Organisaatioiden käytössä olevia laadunhallintajärjestelmiä on useita, riippumatta siitä, mitä järjestelmää käytetään. Tavoitteena on kuitenkin parantaa suorituskykyä, ja se on aina johdon strateginen päätös, johon koko organisaation tulee sitoutua.

Hyvän laadunhallintajärjestelmän ominaisuudet Lillarkin (1998, 134) mukaan ovat seuraavat:

- Dokumentoidut prosessit, joissa todetaan vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta.
Ihmiset koulutetaan soveltamaan laatujärjestelmää siten, että he ymmärtävät kuvattujen proseduurien tarkoituksen, toisin sanoen ei puhuta pelkästään tempuista vaan myös niiden tavoitteista.
- Mietitty tapa varmistaa, että laatujärjestelmä toimii ja että sitä käytetään oikein.
- Sisältää tapoja kehittää laatujärjestelmää paremmaksi.

Yleisesti Suomessa käytetään laadunhallintajärjestelmänä kansainvälistä Quality Management Systems-Requirements (ISO 9001:2015). ISO-9001 on toimialasta riippumaton laadun varmistamisen yleisstandardi. Standardin vaatimukset ovat yleisiä, ja ne on tarkoitettu kaikille organisaatioille soveltuviksi niiden tyypistä, koosta ja tuotteista riippumatta. (Leclin & Laine 2009, 246.)

ISO-9001:2015 -standardissa noudatetaan prosessimaista toimintamallia, johon yhdistyy PDCA- malli (suunnittele, toteuta, arvioi, toimi) ja riskiperusteinen ajattelu. Laadunhallinnan periaatteet ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. (Suomen Standardisoimisliitto 2015, 5.)

ISO-9001:2015- järjestelmässä on keskeistä organisaation tekemä itsearviointi ja ulkoinen arviointi tietyn kriteeristön perusteella. Sallis muistuttaa, että ISO-9001 asettaa vain laatujärjestelmän standardin. Se ei aseta niitä standardeja, joita oppilaitoksen tai opiskelijoiden tulee saavuttaa (Sallis 2002, 54).

Laatupalkintomallit ovat olleet tuoteorientoituneita tunnustuksia teollisuustuotteiden laadusta. Laatukäsitteen laajentuessa myös laatupalkintokilpailussa arvioitavat alueet ovat laajentuneet ja itse palkintojen merkitys kasvanut. (Leclin & Laine 2009, 261.)

EFQM (European Foundation for Quality Management) -mallia käytetään organisaation, myös koulutusorganisaatioiden, oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkaluna. Mallia käytetään Euroopan laatupalkintokilpailun arviointiperusteena Suomessaakin. EFQM jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin (Leclin & Laine 2009, 262).

Kuviossa 3 on kuvattuna EFQMn tunnuspiirteet



Kuvio 3. EFQM-malli 2020 (Laatukeskus 2020.)

EFQM-mallin käytössä toimintaan ja tuloksiin liittyvät arviointialueet verkko-opetuk-
sen laadunhallinta ja laatupalvelun mukaan ovat seuraavat:

Toimintaan liittyvät arviointialueet

- johtajuus
- henkilöstö
- toimintaperiaatteet ja strategia
- kumppanuudet ja resurssit (asiakkaat)
- prosessit.

Tuloksiin liittyvät arviointialueet:

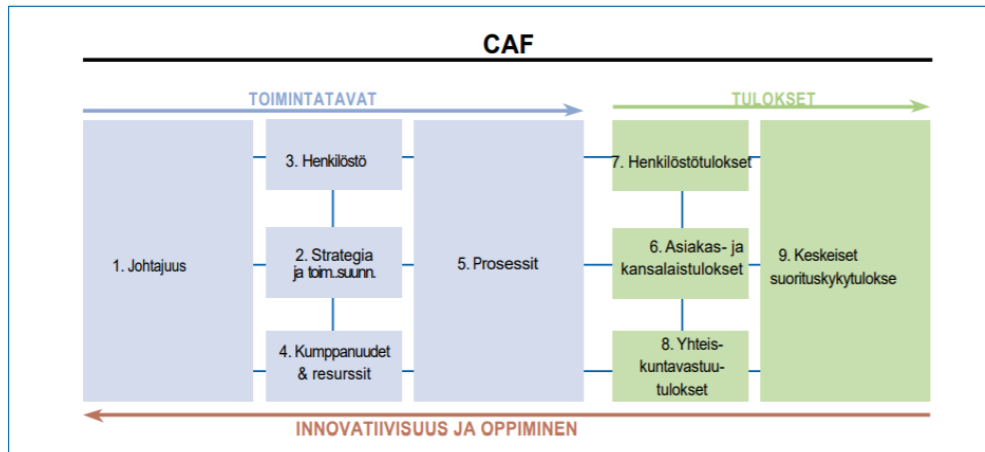
- henkilöstötulokset

- asiakastulokset
- yhteiskunnalliset tulokset
- keskeiset suorituskykytulokset.

Toimintaan liittyvillä arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii. Tuloksiin liittyvillä arviointialueella arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. Tulokset ovat toiminnan aikaansaamia. Innovatiivisuus ja oppiminen auttavat parantamaan toimintaa, mikä puolestaan johtaa parantuneisiin tuloksiin. Mallin mukaan nämä kaikki osa-alueet huomioon ottamalla voidaan saavuttaa erinomainen suorituskyky, mutta siihen on erilaisia tapoja. (Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelu 2004-2007.)

MB (Malcolm Baldrige National Quality Award) on USA:n lautupalkinto, jonka kriteerit uusitaan kahden vuoden välein. MB on käytössä yrityksissä, terveydenhoitoalalla, koulutusorganisaatioissa, yleishyödyllisissä organisaatioissa ja eri hallintoelimissä. (Baldrige Excellence Builder 2019-2020.) Järjestelmä koostuu kuudesta Baldrige-arviointialueesta, jotka määrittelevät organisaation toiminnan ja tulokset. Arviointialueet ovat: johtaminen, strategia, asiakkaat, henkilöstö, toiminnot ja tulokset. Kaikki toiminnot johtavat kohti tuloksia. Johtamisjärjestelmän perustan luominen. (Baldrige Excellence Builder 2019-2020.)

Kuviossa 4 on kuvattu yhteinen arviointimalli (CAF-Common Assessment Framework), joka on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadun arviointityökalu. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan paitsi eri tulosalueita, myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. (Leclercq & Laine 2009, 266.)



Kuvio 4. Common Assessment Framework -itsearviointimalli kaaviokuvana
(Valtiovarainministeriö, 2013)

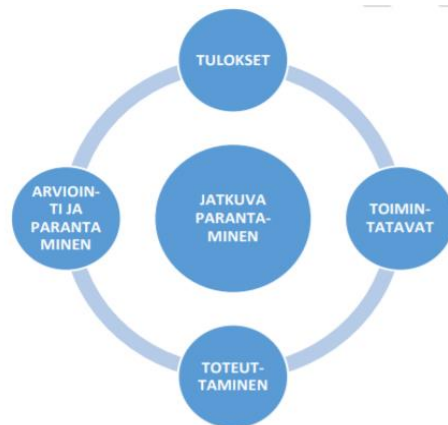
Laatupalkintomalleja organisaatiot voivat hyödyntää oman toimintansa kehittämisessä itsearvioinnin avulla. Niissä ei kuitenkaan ole valmiina ulkoista arviointia, mikäli sitä ei erikseen järjestetä.

Organisaation laadunhallintajärjestelmän taustalla tulisi olla ISO-9000 standardi ja/ tai laatupalkintomallit. Organisaation tulisi valita omaan organisaatioon sopiva laadunhallintatapa ja kehittää toimintaansa sen avulla.

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista muodostuvaa toiminnan kokonaisuutta. (Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021-2022, arviointi käsikirja 2019, 42). Kuviossa 5 on kuvattu laadunhallintajärjestelmien arvioinnin arviointimalli. Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen arviointimalli perustuu soveltaen jatkuvan parantamisen malliin.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021-2022, arviointikäsikirjan (2019, 11) mukaan laadunhallintajärjestelmä on toimiva, kun siinä toteutuvat seuraavat kohdat:

- Toimintatavoista on selkeästi sovittu.
- Toimintatavat viedään käytäntöön kattavasti (esimerkiksi organisaation kaikilla tasoilla, vastuualueilla tai eri asiakas- tai henkilöstöryhmissä).
- Toimintatapoja ja niiden toteuttamista arvioidaan ja parannetaan systemaattisesti seuranta-, arviointi- ja tulostietoon, muuhun tietoon oppimiseen jne. perustuen. Parantamistoimet kohdistuvat myös uusien tavoitteiden asettamiseen.
- Tulokset ovat yhteydessä organisaation strategiaan tavoitteisiin ja ne saavutetaan toiminnan seurauksena (toimintatavat ja niiden toteutuminen, arviointi ja parantaminen).



Kuvio 5. Laadunhallintajärjestelmien arvioinnin arviointimalli (Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021-2022, arviointikäsikirja, 2019, 9)

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021-2022, arviointikäsikirja (2019, 9-10) on määritellyt arviointimallin osa-alueet ovat seuraavasti:

Toimintatavat kuvaavat niitä tapoja, jotka organisaatiossa on sovittu tietyn asian tai toiminnan suhteen. Ne voidaan kuvata monin eri tavoin, kuten prosesseina, toimintamalleina, suunnitelmina, manuaaleina tai menetelminä. Toimintatapoihin sisältyvät mm. vastuut ja aikataulut.

Toteuttaminen kuvaa sitä, miten organisaatiossa toimitaan sovittujen toimintatapojen mukaisesti esim. eri toimintayksiköissä, eri tilanteissa, eri henkilöstö- ja asiakasryhmissä.

Tulokset kuvaavat sitä, millaisia konkreettisia tuloksia (määrällisiä ja laadullisia) organisaatio on saavuttanut. Miten tulokset suhteutuvat niille asetettuihin tavoitteisiin, ja miten ne ovat kehittyneet viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Tuloksiin liittyy oleellisena osana myös niiden vertailu muihin organisaatioihin, mikä auttaa suhteuttamaan omien tulosten hyvyyttä suhteessa muihin. Tulokset kertovat osaltaan siitä, mikä vaikutus käytössä olevilla toimintatavoilla, niiden toteuttamisella sekä edellisiin liittyvällä arvioinnilla ja parantamisella, on ollut tuloksiin.

Arviointi ja parantaminen kuvaavat sitä, miten toimintatapoja ja niiden toteuttamista käytännössä arvioidaan ja parannetaan, tulosten ja muun käytettävissä olevan tiedon perusteella. Parantaminen sisältää tietojen koonnin, tulosten arvioinnin ja tulosten analysoinnin sekä edelliseen perustuvat suuret ja pienet päivittäiseen toimintaan liittyvät parantamistoimet. (Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ladunhallintajärjestelmien arviointi 2021-2022, arviointikäsikirja 2019, 9-10.)

2.7 Ammatillisen koulutuksen laatu

Suomi on sitoutunut noudattamaan ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kehittämistä ohjaavia Euroopan unionin linjauksia, joiden mukaan kansallisella tasolla on luotava vuoden 2015 loppuun mennessä ammatillisen koulutuksen järjestäjille yhteinen laadunvarmistuksen viitekehys (Bruggen julkilausuma 2011–2020) (Räisänen, Frisk, Hietala, Huttunen, Korpi & Koski 2015, 11).

1990-luvulta lähtien ammatillisen koulutuksen laatua on kehitetty. Tavoitteellinen laadun kehittämistyö käynnistyi 2000-luvulla ns. Kööpenhaminan prosessin (The Copenhagen Process) myötä tarpeista yhdensuuntaistaa ammatillista koulutusta Euroopassa, parantaa sen laatua ja lisätä läpinäkyvyyttä. Kehittämistyön tuloksena on luotu

yhteinen eurooppalainen laadunvarmistuksen viitekehys (EQAVET ja EQAVET+) ja tutkintojen viitekehys EQF (European Qualification Framework). (Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021-2022, arviointikäsikirja, 2019, 5.)

Aila Paason tutkimuksessa tarkasteltiin opettajien osaamista tukevia kehittämistarpeita ja -toimenpiteitä ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan näkökulmasta (Paaso 2010, 21).

Aila Paason (2010) väitöskirjassa tutkimukset osoittivat koulutusorganisaation strategisen suunnittelun, kehittämisen ja arvioinnin olevan muutoksen ensioireiden aikaisen informaation toiseksi suurimmaksi nouseva signaali. Tavoitteiden saavuttamiseksi ammatillisen koulutuksen järjestelmien tulisi olla läpinäkyviä ja lisäksi johtajuutta sekä eri päättäjryhmien yhteistyötä tulisi vahvistaa. (Paaso 2010, 185.)

Navaratnam ja Mountney (1992) toteavat, että ammatillisen koulutusjärjestelmän ylimmän johdon on johdettava toteutusprosessia korostamalla yhteistä käsitystä laadusta ja muutostarpeesta. Johdolla on vastuu laadun saavuttamista estävien tekijöiden poistamisesta. Johdon on varmistettava, että heidän toimintansa heijastaa laadun parannusprosessin eheyttä. Johto ei voi siirtää velvollisuuksiaan. Tällaiset vastuut eivät lopu, vaikka henkilön tai ryhmä nimitetään laatutoiminnon suorittamiseksi. Hyvä laatu voi tulla vain hyvästä hallinnosta. (Navaratnam & Mountney 1992, 5.)

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2011–2016 asetettiin tavoitteeksi, että kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on toimiva laadunhallintaa ja laadun jatkuvaa parantamista tukeva järjestelmä vuoteen 2015 mennessä. Tavoite on määritelty, mutta laadunhallinnan järjestelmän ja viitekehysten järjestäjät voivat valita itse. Järjestelmän painopisteen tulee kuitenkin olla tasalaatuisuuden varmistamisessa sekä erinomaisuuteen pyrkimisessä, eli jatkuvassa parantamisessa. Laadunhallinnan tulee siten olla systemaattinen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja jatkuvan parantamisen kokonaisuus. (Räisänen ja muut 2015, 11.)

Kansallisen koulutuksen arviointikeskus toimeenpani Opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arvioinnin, joka tehtiin 1.4.–30.9.2015. Se perustui järjestäjien tuottamiin itsearviointiraportteihin (n = 168) sekä arvioinnin luotettavuuden arviointiin ja lisätiedon saamiseen liittyviin arviointikäynteihin (n = 35). Suurella osalla koulutuksen järjestäjistä (71 %) on toimiva laadunhallintajärjestelmä arvioinnissa käytetyn kriteeristön mukaan tarkasteltuna. (Räsänen & muut 2015, 3.)

Räsänen ym. (2015) tutkimuksen mukaan koulutuksen järjestäjien tulisi kehittää omaa laadunhallintajärjestelmäänsä ja varmistaa sen kattavuus ja toimivuus sekä jatkuva kehitys seuraavasti:

- Asettavat tavoitteet laadunhallintajärjestelmänsä kehittämiseksi tekemäänsä itsearviointiin ja muihin tuloksiin perustuen.
- Varmistavat laadunhallinnan ja laadunhallintakulttuurin jatkuvan kehittymisen.
- Varmistavat, että laadunhallintajärjestelmä kattaa kaikki toiminnot ja kehittävät osana laatukulttuuriaan menettelytapoja, joilla varmistetaan eri prosessien ja toimintayksiköiden toimintojen yhdensuuntaisuus.
- Varmistavat johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden laadunhallintaosaamisen, eri tahojen kuten opiskelijoiden, työelämän, kumppaneiden ja muiden sidosryhmien osallistumisen laadunhallintaan ja sen kehittämiseen sekä vahvistavat koko organisaation oppimista tukevaa toimintakulttuuria ja hyvistä käytännöistä ja muista organisaatioista oppimista.
- Kehittävät arviointijärjestelmäänsä ja laativat omiin tavoitteisiinsa perustuvan arviointisuunnitelman, kehittävät arviointiosaamista ja arviointimenetelmiä sekä varmistavat arviointisuunnitelman toteutumisen käytännössä ja turvaavat arvioinnin jatkuvan kehittämisen.
- Varmistavat, että heillä on kokonaisvaltainen käsitys parantamis- ja kehittämistarpeista ja menettelytavat jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen sekä niiden toteutumisen seurantaan. (Räsänen & muut 2015, 89.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämä Ammatillisen koulutuksen laatustrategiaryhmä valmisteli ehdotuksen ammatillisen koulutuksen laatustrategiaksi toimikaudelle 1.8.2018-30.6.2019. Laatustrategian keskeisenä tavoitteena on luoda yhden-suuntaiset periaatteet ja puitteet ammatillisen koulutuksen eri toimijoiden laadunhallinnalle ja sen johtamiselle. Laatustrategian lähtökohtana on toiminnan jatkuva parantaminen kohti erinomaisuutta 2030. (Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2030 2019, 11-13.)

Räsänen ja muiden tutkimus (2015) on antanut suuntaa Opetus- ja kulttuuriministeriön Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030 laadunhallinnalle. Tutkimuksen tuloksia verrataan 2021-2022 järjestettävään koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointituloksiin laadunhallinnan kehittymiselle. Uudistetun lainsäädännön ja toimintaympäristön muutoksen myötä laadunhallinnan merkitys korostuu, kun koulutuksen järjestäjien toimivaltaa on lisätty koulutustarjonnan suuntaamisessa ja koulutuksen järjestämisessä. (Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2030 2019, 11-13.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on linjannut (kuvio 6) ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan periaatteet, jotka koostuvat seitsemästä eri osa-alueesta. Laadunhallinnan tulee olla kokonaisvaltaista ja systemaattista kaikilla ammatillisen koulutuksen toimintatasoilla, palveluverkostoissa ja kumppanuusyhteistyössä. Asiakaslähtöisyys tulee olla toiminnan lähtökohtana. Jatkuva parantaminen on kiinteä osa ammatillisen koulutuksen toimijoiden toimintaa. Päätöksenteko, ohjaus ja johtaminen tulee perustaa kaikilla tasoilla tietoon. Toiminnan laadulle ja vaikuttavuudelle asetetaan selkeät tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia seurataan systemaattisesti. (Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2030 2019, 36.)



Kuvio 6. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan keskeiset periaatteet (Kohti huipulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2030)

Laatustrategian muita tavoitteita on tukea ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa toimijatasoilla, palveluverkostoissa ja kumppanuusyhteistyössä, turvata ammatillisen koulutuksen tasalaatuisuus, kannustaa laadunhallintaan ja sen jatkuvaan parantamiseen. Laadunhallintajärjestelmät lepäävät liikaa sen (luottamuksen) varassa, että vain koulutuksen järjestäjät itse arvioivat itseään (Lehtola 8.11.2018).

Koulutuksen järjestäjän vastuulla on vastata järjestämiensä tutkintojen, koulutuksen ja muun toimintansa laadusta ja laadunhallinnan parantamisesta. Osana laadunhallintajärjestelmää koulutuksen järjestäjä arvioi järjestämiään tutkintoja, koulutusta ja muuta toimintaa sekä niiden laatua ja vaikuttavuutta. Koulutuksen järjestäjän edellytetään lisäksi osallistuvan säännöllisesti ulkopuoliseen toimintansa ja laadunhallintajärjestelmiensä arviointiin ja julkistavan järjestämänsä arvioinnin keksiset tulokset. Koulutuksen järjestäjän on julkaistava ulkoisen arvioinnin tulokset. (Vertaisarvioinnin arviointialueet ja –kriteerit ammatilliseen koulutukseen 2019, 5.)

Laatustrategiassa korostetaan yhteistyötä eri toimijatasoilla. Erityistä ja uutta linjausta on vaatimus yhteistoiminnasta eri verkostokumppanien kesken.

Opetushallitus julkaisi vuonna 2019 Vertaisarvioinnin arviointialueet ja –kriteerit. Vertaisarviointialueiden tarkoituksena on kattaa koulutuksen järjestäjän tai koulutusorganisaation koko toiminta. (Vertaisarvioinnin arviointialueet ja –kriteerit ammatilliseen koulutukseen 2019, 6.) Vertaisarviointialueita on 15. Taulukkoon 1. on kerätty arviointialueiden sisältö ja käytettävät indikaattorit, joiden avulla koulutuksen järjestäjiä vertaisarvioidaan.

Taulukko 1. Vertaisarviointialueet (mukaillen Opetushallitus 2019:1a, 6-58)

Arviointialue	Sisältö	Indikaattorit
1	Tutkintojen ja koulutuksen järjestämisen suunnittelu. Koulutuksen järjestäjäkohtaiset tavoitteet, linjaukset, periaatteet sekä suunnittelu, toteutus, arviointi ja parantaminen koulutuksen järjestäjä tasolla	Tutkintojen ja koulutuksen järjestämisen suunnittelun tavoitteet. Koulutustarjonnan suunnittelu, palveluista tiedottaminen. Seuraavien toimien suunnittelu: Ohjaus ja tukitoimien, hakeutumisen ja opiskelijaksi ottamisen, henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen, osaamisen hankkimisen, oppimisympäristöjen, työpaikalla järjestettävä koulutus, osaamisen osoittaminen, arviointi ja todentaminen. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistäminen, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
2	Hakeutuminen ja opiskelijaksi ottaminen	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, hakeutumisen toteuttaminen ja päätös opiskelijaksi ottamisesta, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
3	Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittäminen	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma, aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, osaamisen hankkimisen suunnittelu, osaamisen osoittamisen suunnittelu, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
4	Osaamisen hankkiminen	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, opetus ja ohjaus, palaute opiskelijoiden osaamisen kehittämisestä, opinto ja urasuunnittelu, erityinen tuki ja vaativa erityinen tuki, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
5	Oppimisympäristöt	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, käyttö, turvallisuus, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
6	Työpaikalla järjestettävä koulutus	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, kumppanuudet ja muu yhteistyö, opiskelijakohtaisuus, sopimukset, ohjaus ja tuki työpaikalla, osaamisen osoittaminen, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
7	Osaamisen osoittaminen, arviointi ja todentaminen	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, kehittymisen seuranta, osoittaminen, arvioijien valinta, nimeäminen, ja perehdyttäminen, arviointi ja arvioinnista päättäminen, tarkistaminen ja oikaisu, uusiminen ja arvosanan korottaminen, todistuksen antaminen, seuranta ja arviointi sekä parantaminen

8	Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
9	Strateginen suunnittelu	Tavoitteet ja linjaukset, strategian laadinta, toteutus, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
10	Johtaminen	Tavoitteet ja linjaukset, johtamisjärjestelmä, johtamistapa, hallinto, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, tiedolla johtaminen, tietosuoja, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
11	Asiakkuuksien, kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön hallinta	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, hallinta, yhteistyö, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
12	Henkilöstösuunnittelu ja -johtaminen	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, osaamisen kehittäminen, työnorganoiminen, aikaresurssit, hyvinvointi, vuorovaikutus, sisäinen viestintä, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
13	Opiskelijoiden hyvinvointi, vuorovaikutus ja osallistuminen	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, edistäminen, opiskelijoiden keskinäinen, henkilöstön ja opiskelijoiden välinen vuorovaikutus, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
14	Tiedonhallinta	Tavoitteet ja linjaukset, suunnittelu, tiedon tuottaminen, käyttö, dokumentointi, seuranta ja arviointi sekä parantaminen
15	Laadunhallinta	Tavoitteet ja linjaukset, laadunhallintajärjestelmä, laadunhallinta, osallistuminen ja laadunhallinta osana omaa työtä, asiakas- ja sidosryhmien ja kumppaneiden tyytyväisyyden seuranta ja asiakkuuksien hallinta, seuranta ja arviointi sekä parantaminen

Henkilöstön on osallistuttava koulutuksen järjestäjän laadunhallinnan kehittämiseen, koska koulutusorganisaatiossa jokainen on vastuussa toimintansa laadusta ja laadunhallinnasta. Vertaisarviointia on kehitetty ammatillisessa koulutuksessa ensisijaisesti henkilöstön käyttöön, oman toiminnan kehittämisen työvälineeksi (Vertaisarvioinnin arviointialueet ja -kriteerit ammatilliseen koulutukseen 2019, 5).

Koulutuksen laadun mittaaminen ei ole helppoa. Moreland & Clark (1998) tutkivat seikkaperäisesti ISO 9000- järjestelmän toimintaa kolmessa koulutusorganisaatiossa. He toteavat, että erityisen tärkeää laatujärjestelmän toimeenpanossa on ihmisten suostuttelemineen muutokseen ja uudenlaiseen ajatteluun. (Karjalainen 2004, 2-3.)

Johtajien asenteet ja haluttomuus muutokseen katsottiin myös esteiksi kehitykselle. Uhkatekijänä mainittiin ison koulutusorganisaation hallinnon, tukipalvelujen ja henkilöstöjohtamisen toimintojen sujumattomuus. (Paaso 2010, 187.)

Koulutuksen laatujärjestelmä on jatkuvaan kehittämiseen tähtäävää arviointia. Sen tulee rakentua opetuksen suunnittelusta alkavaan prosessiin ja palauteprosesseissa päähuomion täytyy olla opiskelijan toiminnan ja oppimistuloksen seuraamisessa. (Karjalainen 2004, 17.)

Ammatillisen koulutuksen johtaminen, tehokkuuden ja laadun parantaminen edellyttää ammatillisen koulutuksen toiminnan tarkoituksellista ja systemaattista seuranta (Kutueva, Mashkinb, Yevgrafovac, Morozovd, Zakharovae, Parkhaevf 2017,10).

Laatustrategia on johtamisen väline ja organisaation johto on vastuussa laatustrategian viemisestä osaksi käytäntöä. Paason (2010,187) mukaan johtamisella on keskeinen merkitys korkealaatuisen ammatillisen koulutuksen palveluiden tuottamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Tutkimustulosten mukaan nykyiset johtamiskäytännöt, johtamisosaaminen, ja hallinnon lisääntyvä ohjaus nähtiin kehityksen jarruna (Paaso 2010, 187). Laatustrategiassa korostetaan yhteistyötä eri toimijatasoilla. Erityistä ja uutta linjausta on vaatimus yhteistoiminnasta eri verkostokumppanien kesken.

Ammatillisen koulutuksen ylimmän johdon on johdettava toteutusprosessia korostamalla yhteistä käsitystä laadusta ja muutostarpeista. Johdolla on vastuu laadun saavuttamisen esteiden poistamisesta. (Navaratnam& Mounney 1992, 5.)

Paason (2010, 186) tutkimuksessa tulokset osoittavat myös, että koulutusten järjestäjän strateginen suunnittelu ja kehittäminen eivät perustu oppimisympäristölähtöiseen ajatteluun. Koulun toimintakulttuurin kehittämiseen tarvittaisiin ylästrategian lisäksi pedagogista toimintaa ohjaava strategia, jolla turvattaisiin toiminnan tason eli oppimisympäristön, opettajien ja opiskelijoiden ja ammattipedagogiikan vaatimusten huomioiminen toiminnan tarkastelussa.

Pedagoginen strategia linjaa oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien kehittämisen suunnan ja mahdollistaa uudenlaisten innovatiivisten toteutustapojen kehittämisen (Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen 2012, 8).

Monipuolisen analyttisen informaation saamiseksi pedagoginen seuranta on tärkeää. Seurantaan kuuluu jatkuvaa seuranta ja havaitsemista, hallinnollisia toimia, analysointia mittaamalla ja todellisten tulosten vertailu ennalta määrättyihin tavoitteisiin, tilan muutosten ennustaminen ja johtopäätöksiä teko. Johtopäätösten tavoitteena on parantaa pedagogista laatua. (Kutueva, ym. 2017,10.)

Pedagoginen seuranta eroaa perinteisistä koulutusprosessin mittausmenetelmistä siten, että sen tulokset eivät rekisteröi todellista tilannetta, vaan vaikuttavat aktiivisesti oppilaitoksen kehittämiseen, opetushenkilöstön luovaan potentiaalin ja ammatillisen pätevyyden tason nostamiseen. (Kutueva, ym. 2017,10.)

Kansainvälisessä tutkimuksessa, jossa vertailtiin yhdentoista maan Tanskan, Englannin, Saksan, Irlannin, Uusi-Seelannin, Skotlannin, Etelä-Afrikan, Ruotsin, Alankomaiden, Yhdysvaltojen, Australian sekä Euroopan unionin ammatillisen koulutuksen laatuindikaattoreita, nousi muutamia laadun mittaamiseen liittyviä yhteisiä piirteitä. (Blom & Meyers 2003,5.)

Tutkimukseen osallistuvissa maissa käytetään laajaa valikoimaa laadun indikaattoreita laadun seuraamiseen. Tutkimuksessa ammatillisen koulutuksen laatuindikaattorit jaetaan kahteen luokkaan: koulutusprosessiin keskittyviin ja tuloksiin tai tuotoksiin keskittyvät. (Blom & Meyers 2003, 47.)

Tällaisia yhteisiä laatuindikaattoreita, joita Blom & Meyers (2003) löysivät tutkimuksessaan ovat: opetussuunnitelmien kehittäminen, koulutusprosessin suunnittelu ja toteutus, koulutustaso, opiskelijoiden valmistuminen, opiskelijoiden kokemus esimerkiksi oppimisympäristöstä, opiskelijan saama opetus, opiskelijapalvelut ja ohjaus sekä arviointi (Blom & Meyers 2003, 45).

Blomin ja Meyersin (2003) tutkimuksessa ilmeni, että resurssien tasoa mitataan usein myös henkilöstöresurssilla, mikä on merkittävä painopiste. Tähän voi sisältyä opettajilta vaadittava pätevyys, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet, rekrytointiprosessit ja resurssipolitiikka. Muita yleisiin resurssiperusteisiin laatuindikaattoreihin sisältyviä fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi rakennukset, laitteet, taloudelliset resurssit, talouden hallinta ja budjetointi. Useimmissa ammatillisen koulutuksen järjestelmissä laatuindikaattorit liittyvät tutkimukseen ja arviointiin. Myös sidosryhmien tyytyväisyyttä mitataan. (Blom & Meyers 2003, 44.)

Tutkimuksen mukaan mukana olleiden maiden koulutuksen tarjoajilta vaaditaan laadunhallintajärjestelmä, jossa on laadunvarmistus ja jatkuva parantaminen. (Blom & Meyers, 2003, 46.)

Ammatillisen koulutuksen laadun kehittäminen tarvitsee vahvan strategisen ohjauksen johdolta. Tutkimusten mukaan koulutusorganisaatioissa tarvitaan pedagoginen strategia, jonka avulla voitaisiin paremmin suunnitella, toteuttaa, arvioida ja kehittää ammatillisen koulutuksen laatua. Mittarit, joilla koulutuksen laatua mitataan, tulee määritellä organisaatiotasolla, ja niiden tulisi seurata valtakunnallisia tavoitteita, jotta vertailu eri koulutusorganisaatioiden välillä valtakunnan tasolla olisi mahdollista.

3 Tutkimusasetelma ja -menetelmä

3.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia ja kehittämisen kohteita tapaustutkimuksen keinoin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten ammatillisen koulutusorganisaation laadunhallintajärjestelmä vastaa Opetus – ja kulttuuriministeriön laatustrategiassa asetettuja tavoitteita ammatillisen koulutuksen laadunhallinnalle ja johtamiselle.

- Millaisia toimenpiteitä koulutusorganisaation tulee tehdä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan erityisesti laadunhallinnan, henkilökohtaistamisen ja asiakaspalautteen osalta.
- Miten toimintajärjestelmää tulisi kehittää saatujen tulosten perusteella.

3.2 Tutkimusmenetelmä, tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on tapaustutkimus, jossa kohteena on ammatillinen koulutusorganisaatio ja sen toimintajärjestelmä.

Yin (2003, 1) mukaan tapaustutkimuksen käyttäminen tutkimustarkoituksiin on edelleen yksi haastavimmista yhteiskuntatieteen tutkimusmenetelmistä. Tutkimusstrategiana tapaustutkimusta käytetään monissa tilanteissa tiedon lisäämiseen yksilöstä, ryhmästä, organisaatiosta, sosiaalisesta ja poliittisesta tilanteesta sekä niihin liittyvistä ilmiöistä.

Tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa 'tapausta' (case, cases), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen keskeisin tavoite (Eriksson & Koistinen 2005,4).

Erikssonin ja Koistisen (2005, 4-5) mielestä lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät:

- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.

Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa, miten- ja miksi-kysymysten avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimuksessa monenlaiset aineistot ja aineistolähteet ovat käyttökelpoisia ja niitä käytetään rinnakkain. Tätä voidaan nimittää aineiston triangulaatioksi eli erilaisten aineistojen käytöksi samassa tutkimuksessa. (Eriksson & Koistinen 2005, 27).

Tiedon hankinnan keinoina käytän koulutusorganisaation Intraa, Primus-opiskelijahallinto järjestelmää, Wilma-käyttöliittymää, verkkoalusta Moodlea, Inka-kyselyiden tuloksia, Amis-kyselyiden tuloksia, organisaation sisäisiä tietovarastoja: U-asemaa, Teams-ryhmäkeskusteluja, organisaation infotilaisuuksien tallennuksia ja materiaaleja. Aineisto on kerätty aikavälillä 1.1.2019 - 31.1.2020.

Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineiston lähteitä ovat erilaiset haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi, osallistuva havainnointi sekä erilaiset dokumentit, kuten esitteet, kokouspöytäkirjat, muistiinpanot, päiväkirjat ja niin edelleen. Laadullisen aineiston ohella voi siis käyttää määrällistä aineistoa, kuten tilastoja, survey-aineistoja tai aikasarja - aineistoa. (Eriksson & Koistinen 2005,27.)

Edellä mainituista järjestelmistä ja tiedostoista olen kerännyt eri toimijaryhmien kokousten pöytäkirjat, ohjeistukset, mallit, nauhoitteet, materiaalit ja palautekyselyjen tilastot. Aineiston analyysin tavoitteet voi jakaa karkeasti kahtia. Laaja aineisto pitää yleensä järjestää jollakin tavoin (luokittelemalla, tyypittelemällä, teemoittelemalla jne.) yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toiseksi, aineistoa ja analyysin tuloksia pitää aina tulkita jollakin tavoin. (Eriksson & Koistinen 2005,30.)

Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoitettu analyysimenetelmä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Teemoittelu, 2016.)

Kerätty aineisto on laaja, jotta siitä saadaan analysoitavaksi tuloksia. Aineisto järjestetään teemoittelemalla. Käytetty aineisto on taulukossa 2. Organisaatiosta aineistoa kertyi 131 eri tietolähdettä, joiden avulla etsin teemoihin vastuksia.

Taulukko 2. Tiedon keräämisen lähteenä käytetty aineisto

Aineisto	Otsikko	Aineiston päivämäärä	Sivumäärä/kpl
Organisaation hallituksen kokoukset	Muistio	22.1.2019	1 sivua
	Tiedote	17.2.2019	1 sivua
	Tiedote	24.9.2019	1 sivua
	Tiedote	29.10.2019	1 sivua
	Liite: Hallituksen työjärjestys	29.10.2019	8 sivua
	Liite : Johtosääntö	29.10.2019	6 sivua
	Liite: Henkilöstön toimivaltuudet	29.10.2019	4 sivua
Pedagogisen johtoryhmän kokoukset	Muistio	16.1.2019-31.1.2020	13 kpl
Laajennetun johtoryhmän kokoukset	Muistio	25.2.2019-16.12.2019	9 kpl
	Liite: Kuvaukset johtoryhmien toiminnalla	23.4.2019	5 sivua
	Liite: Organisaatio malli 02	23.4.2019	2 sivua
Organisaation strategia	Intra	30.1.2020	5 sivua
Toimintasääntö	Intra	1.8.2019	26 sivua
Riskienhallintaohjelma	Intra	13.6.2019	11 sivua
Koulutusten suunniteltu	Intra	16.5.2019	2 tiedostoa
Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö ja rahoitus	Intra	1.8.2019	1 tiedosto
Tietoarkkitehtuuri	Intra	4.6.2019	
Hakeutuminen ja opiskelijaksi ottaminen	Intra		4 tiedostoa
Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma	Intra	1.8.2019	1 tiedosto
Osaamisen hankkiminen	Intra	26.6.2019	2 tiedostoa
Työelämässä oppiminen	Intra	8.10.2019	1 tiedosto
Koulutusopimus, Oppisopimus	Intra		1 tiedosto
Henkilöstökoulutus	Intra		1 tiedosto
Opiskeluvaihtoja tukevat opinnot	Intra	17.10.2019	1 tiedosto
Opiskelijahuolto	Intra	20.2.2019	1 tiedosto
Opiskelijahuoltosuunnitelma	Intra	18.11.2019	27 sivua
Opiskelijakunta	Intra	10.9.2029	1 tiedosto
Primus, Kurre, Wilma ,Moodle	Intra	4.5.2019	4 tiedostoa
Koulutustoiminnan ohjeet	Intra	15.5.2019	3 tiedostoa
Lait ja määräykset	Intra	3.4.2019	1 tiedosto
Kriisinhallinta	Intra	9.3.2029	1 tiedosto
Tietosuoja	Intra	22.10.2019	1 tiedosto
Henkilöstöjohtaminen	Intra	18.1.2019	2 tiedostoa
Ohjeet henkilöstölle	Intra	22.10.2019	1 tiedosto
Henkilöstöohjelma	Intra	9.4.2019	8 tiedostoa
Henkilöstö prosessit	Intra	9.4.2019	5 tiedostoa
Osaaminen	Intra	16.5.2019	4 tiedostoa

Hankkeet	Intra	9.8.2019	7 tiedostoa
www-sivut opiskelijalle	www-sivut		13 tiedostoa
www-sivut huoltajalle	www-sivut		3 tiedostoa
www-sivut työelämälle	www-sivut		8 tiedostoa
www-sivut organisaatio	www-sivut		16 tiedostoa
Wilma-opiskelijaliittymä	www-sivut		
Verkkoalusta Moodle	Moodle		
Klusterikokousten muistiot	U-asema	1.1.-31.12.2029	12 kpl
Koulutuspäällikköpalaverien muistiot	U-asema	1.1.-31.12.2019	13 kpl
Palvelualueen koulutuspäällikköpalaverien muistiot	U-Asema	1.1.- 8.4.2019	4 kpl
Laadunhallinta	Intra	17.12.2029	2 tiedostoa
Asiakaspalautteet	Intra	20.9.2029	4 tiedostoa
Teams-Laadunhallinta	Teams tiedostot	23.10-20.12.2019	4 tiedostoa
Livetilaisuuksien tallenteet ja materiaalit(henkilökunnantiedustilaisuudet)		4.4.-4.12.2019	7 tallennetta ja pp-materiaalit

Teemat muodostuivat osaksi niiden aiheiden perusteella, joita aineistosta nousi, mutta myös tarkastelumateriaalien aihealueiden mukaan. Tarkastelun pääteemoiksi nousivat toimintajärjestelmän, laadunhallintajärjestelmän, henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen sekä tutkintojen ja koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnit. Pääteemoihin haettiin vastauksia koulutuksen järjestäjän linjausten ja toimien, henkilöstön, asiakkaiden, huoltajien, työpaikkojen ja sidosryhmien osalta, siitä aineistosta, joka oli tutkimuksen käytettävissä.

3.3 Nykytilan analysointi

Selvitin aluksi koulutusorganisaation tämänhetkisen toimintajärjestelmän sekä laadunhallintajärjestelmän tilan. Työssä en käytä koulutusorganisaation nimeä luottamuksellisuuden säilyttämiseksi. Organisaatio on vasta muodostamassa toimintaansa ja on tärkeää taata työskentelyrauha organisaation kehittämisessä työskenteleville. Lähtökohdiana on kahden ammatillisen koulutusorganisaation yhdistyminen 1.1.2019 n. 11000 opiskelijan oppilaitokseksi, joka toimii viiden eri kunnan alueella. Organisaatiot olivat ennen yhdistymistä erikokoiset. Omistajapohja oli erilainen, toisella kunta ja toisella kuntayhtymä. Toimintatavat olivat erilaiset, laadunhallintajärjestelmä oli toisella sertifioitu ISO-9001 ja toisella ei ollut lainkaan sertifiointia. Yhdistymisen

myötä sertifikaatit päätettiin ”jäädyttää”. Niihin ei saa viitata mitenkään organisaation toiminnassa, ennen mahdollista uudelleen sertifiointia.

Vertaan työssä organisaation tämän hetkistä toimintajärjestelmää Laamasen toimintajärjestelmä malliin. Selvitän, vastaako organisaation laadunhallintajärjestelmä tilakoulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2011-2016 asetettua tavoitetta siitä, että koulutuksen järjestäjällä on toimiva laadunhallintaa ja laadun jatkuvaa parantamista tukeva järjestelmä vuoteen 2015 mennessä.

Etsiessäni vastauksia käytän apuna laadunhallinnan toteuttamisesta Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategian 2030 tavoitteita (2019) ja Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021-2022 arviointikäsikirjan kysymyksiä (Liite1.) ja Helakorven (2001, 140) koulutuksen laadun elementtejä hyödynnän etsiessäni vastauksia organisaation laadunhallinnan tilasta.

Käyttäen apuna Opetushallituksen (2019) vertaisarviointialueiden arviointialueita ja kriteerejä ammatilliseen koulutukseen, selvitän henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittämisen (Liite 2) sekä tutkintojen ja koulutuksen vaikuttavuutta (Liite 3) tilaa. Arviointialueet valikoituivat tarkastelun kohteeksi koulutuksen järjestäjän saaman rahoituksen muuttumisen vuoksi. Vuonna 2020 tulee koulutusorganisaatioiden rahoitus muuttumaan seuraavasti:

1. Varainhoitovuoden 2020 rahoituksesta 70 % kohdennetaan perusrahoituksena tavoitteellisten opiskelijavuosien (ja vähäisin osin harkinnanvaraiseen korotukseen) perusteella.
2. Varainhoitovuoden 2020 rahoituksesta 20 % kohdennetaan suoritusrahoituksena suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteiden ja tutkintojen perusteella.
3. Varainhoitovuoden 2020 rahoituksesta 7,5 % kohdennetaan vaikuttavuusrahoituksena tutkinnon suorittaneiden työllistymisen ja jatko-opiskelun perusteella.

4. Varainhoitovuoden 2020 rahoituksesta 2,5 % kohdennetaan vaikuttavuusrahoituksen tutkintokoulutuksen aloittaneiden ja tutkinnon ja tutkinnon osan tai osia suorittaneiden opiskelijoiden antaman palautteen perusteella. Aloittaneiden opiskelijapalautteen osuus on opiskelijapalautteesta yksi neljäsosa eli 0,625 % koko laskennallisesta rahoituksesta ja opiskelunsa päättäneiden osuus kolme neljäsosaa palautteesta eli 1,875 % koko rahoituksesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 4.6.2019).

Rahoituksen muuttuminen aiheuttaa toimintojen uudelleen organisointia ja priorisointia toimintajärjestelmätasolla ja on sen vuoksi tärkeä selvityksen kohde.

3.4 Organisaation toimintajärjestelmän tila

Organisaation toimintajärjestelmän selvittämiseksi Laamasen toimintajärjestelmämallin (2012, 36-37) avulla. Malli rakentuu organisaation tarkoituksesta, päämäärästä, periaatteista, rakenteista ja työkaluista. Tulokset teemoittain on kerätty taulukkoon 1. Kerätyn aineiston perusteella koulutusorganisaation tarkoitus on strategian mukaan kehittää ennakoiden yhteistä ammatillista osaamista, elinvoimaa ja yrittäjyyttä muotoilemalla yksilöllisiä oppimisen polkuja eri elämäntilanteisiin. Strategiassa on myös kirjattuna strategiset päämäärät. Strategia on löydettävissä organisaation Intrassa ja WWW-sivuilla.

Ohjausmalli sisältää periaatteet organisaation toiminnalle: missio, visio ja arvot. Nämä ovat myös kirjattuna organisaation strategiaan ja ovat henkilöstön luettavissa Intrassa. Yhteistyömalli on yhteisiä toimintatapoja, joilla yhteistyötä organisaatiossa organisoidaan. Organisaatiokuvaus, strateginen johtamismalli, toimivaltuudet, tiimien (organisaatio käyttää klustereita) koostumukset ja toimintasuunnitelmat löytyvät organisaation eri lähteistä: Intra, U-asema, Teams-tiedostot.

Aineiston keräysaikana, 1.1.2019-31.1.2020 prosessit, jotka organisaatiossa on kuvattu Intrassa prosessikaaviolla, ovat seuraavat: koulutusten markkinointi, erityinen

tuki, henkilökohtaistamisen prosessi, Campusryhmät. Verkostojen kuvaukset löytyvät pääosin klusterien toimintasuunnitelmista, niistä verkostoista, joissa klusteri toimii.

Tekemisen mallin tehtävänä on tukea henkilöstöä eri käytännön tilanteissa, muistilistojen, erilaisten mallien ja ohjelmistojen avulla. Koulutusorganisaation Intrasta löytyi lukuisia erilaisia listoja ja malleja, joilla henkilöstön toimintaa ohjataan ja tuetaan. Organisaatiossa tällaisia ovat esimerkiksi opiskelijahuoltosuunnitelma, päihdesuunnitelma, kriisisuunnitelma, tietosuojaohjeistus, työympäristön turvallisuusohjeet, ope-
tuksen häiriötilanteiden ohjeistus, sisälle suojautuminen, työpaikalla järjestettävä koulutus, pelastusturvallisuus ja Pop-Up rekrypalvelu. Osa edellä mainituista ohjeistuksista on lakisääteisiä ja osa sellaisia jotka on tarkoitettu vain organisaation sisäistä toimintaa ohjaamaan. Sen vuoksi niitä ei löytynyt asiakkaille, huoltajille tai sidosryhmille tarkoitetuista materiaaleista.

Ohjelmistot, joita koulutusorganisaatio käyttää ovat: Primus-opiskelijahallintojärjestelmä, Wilma -käyttöliittymä, Kurre-resurssointijärjestelmä, Schoolday-seurantajärjestelmä, Moodle-verkkoalusta, WorkFlow -laskutusjärjestelmä, Essi -henkilöstöhallintojärjestelmä, tunti-ilmoitusjärjestelmä, päätösluettelo ja palvelutiski. Osa järjestelmistä on vain tiettyjen henkilöiden käytössä, esimerkiksi Kurre-järjestelmä.

Taulukossa 3 on koonti siitä, löytyykö aineiston perusteella eri toimijaryhmille toimintajärjestelmästä suunnattua tietoa, ja mistä tieto löytyy.

Taulukko 3. Koonti toimintajärjestelmän tilasta

	Koulutuksen järjestäjä	Henkilöstö	Asiakkaat, Huoltajat, Sidosryhmät, Työelämä
Tarkoitus	Strategia tehty, tarkoitus määritelty	Intra, U-asema, klusterin toimintasuunnitelmassa	www.sivut
Päämäärä	Strategiset päämäärät määritelty	Intra, U-asema, klusterin toimintasuunnitelmassa	Tietoa ei löytynyt
Ohjausmalli: Missio, Visio, Arvot	Määritelty strategiassa	Intra, U-asema, klusterin toimintasuunnitelmassa	Tietoa ei löytynyt
Yhteistyömalli: Organisaatio Prosessit, Tiimit, Verkostot	Määritelty organisaatiokaavio, strategisen toiminnan malli. Prosesseja ei määritelty Henkilöstö nimettyinä klustereissa. Verkostoja nimetty toimintasuunnitelmissa	Intrassa Intra ,U-asemat	Tietoa ei löytynyt
Työkalut Muistilistat, Mallit	Toiminnan kuvaus(asiakas myyntityö) Työpaikalla järjestettävä koulutus Pop-Up rekrypalvelu, toimintasääntö, opiskelijahuolto suunnitelma, päihdesuunnitelma, kriisisuunnitelma, tietosuojaohjeet, henkilötietojen käsittelyohjeet, tietosuojavastaava, ohjeita, työympäristön turvallisuus, pelastusturvallisuus Ohjeet henkilöstölle, opetukseen, häiriötilanteet, sisälle suojautuminen, järjestyssäännöt	Intra, www-sivut	Tieto löytyi www-sivuilta järjestyssääntöjen osalta. Muiden osalta tietoa ei löytynyt
Ohjelmat	Primus, Wilma, Kurre, Moodle, Workflow, Tunti-ilmoitus. Matkalaskuohjelma, Schoolday		

3.5 Organisaation laadunhallintajärjestelmän tila

Selvitän organisaation laadunhallintajärjestelmän tilaa Opetus- ja kulttuuriministeriön Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2019 tavoitteiden ja laadunhallinnan keskeisten periaatteiden sekä Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021–2022 arviointikäsikirjan väittämien ja Helakorven koulutuksen laadun elementtien avulla. Olen verrannut aineistoista nousseita vastauksia toisiinsa. Teemat jäsentyvät käytettyjen väittämien perusteella ja noudattavat eri kysymyssarjoissa samaa tematiikkaa. Olen teemoittanut aihealueet seuraavasti: Koulutuksen järjestäjän linjaukset, henkilöstö, opiskelijat, huoltajat, työelämä, sidosryhmät, joihin vastaukset haettiin.

Koulutuksen järjestäjä on aineiston keräysaikana tehnyt päätöksen laadunhallinnan organisoinnista ja tältä osin täyttää opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelyn: Koulutuksen järjestäjien johto tukee ja edistää laadukulttuurin kehittymistä organisaatiossa mm. lisäämällä osallisuutta ja osallistumista organisaation laadunhallintaan.

Ensin koulutusorganisaation konsernin johtoryhmä nimesi laadunhallinnan päätyöryhmän ja sille vetäjän alkuvuodesta 2019. Laaturyhmä ei kokoontunut kertaakaan alkuvuonna 2019, eikä siitä löytynyt aineistoa. Kesäkuussa 2019 organisaatiossa esiteltiin uusi organisaatiokaavio, jossa yhtenä läpileikkaavana toimintona on laadunhallinta. Laadunhallinnalle määriteltiin organisaatiotason vastuhenkilö, joka kokosi laadunhallintaryhmän organisaation eri toimijoista. Laadunhallinnalle on määritely myös ohjausryhmä, joka koostuu rehtoreista, vastuuhenkilöstä sekä asiantuntijoista.

Taulukkoon 4 on kerätty laadunhallintaan liittyvät osa-alueet, joista aineiston perusteella löytyi tieto ja tiedon säilöntäpaikka.

Taulukko 4. Laadunhallinnan aineiston koonti

	Koulutuksen järjestäjä	Henkilöstö	Asiakas, Huoltaja, Työpaikka, Sidosryhmät
Laadunhallinta on tarkoituksenmukaisella tavalla yhdensuuntaista omistajayhteisön tai -yhteisöjen laadunhallintaan liittyvien tavoitteiden ja linjausten kanssa	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Laadunhallinnan vastuut ja tehtävät on määritelty selkeästi.	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Laadunhallintajärjestelmä kattaa koulutuksen järjestäjän järjestämisluvun mukaiset tutkinnot ja koulutukset.	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Laadunhallintajärjestelmä kattaa turvallisuus- ja ympäristönäkökohdat.	Turvallisuus	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Laadunhallintajärjestelmä ja sen tuottama tieto (esim. prosessikuvaukset, toimintaohjeet, suunnitelmat, päätökset) on dokumentoitu ja tallennettu esimerkiksi tietojärjestelmään ja sitä päivitetään säännöllisesti	Tieto dokumentoitu :Intra U-asemapäivitetään	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Laadunhallinta on keskeinen johtamisen, ohjauksen, toiminnan ja kehittämisen väline. Johto tukee toiminnallaan laatukulttuurin kehittymistä.	Ohjausryhmä, laaturyhmä määritelty	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Henkilöstö tuntee oman työnsä laadunhallinnan menettelyt ja toimii niiden mukaisesti.	Ei tietoa saatavilla	Niiltä osin kuin se on ohjeistettu	Ei tietoa saatavilla
Opiskelijat osallistuvat laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen (esim. antamalla palautetta, osallistumalla itsearviointiin, opiskelijakuntatoimintaan jne.	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Asiakas: Palaute. Opiskelijakunta
Työelämä osallistuu laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen.	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Sidosryhmät osallistuvat laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen.	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Huoltajat osallistuvat laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen.	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla
Henkilöstön keskinäinen yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen ovat osa koulutuksen järjestäjän toimintaa.	Ei tietoa saatavilla	Kattaa vain osan organisaatiota ja ei ole linjattu	Ei tietoa saatavilla
Koulutuksen järjestäjä arvioi ja parantaa laadunhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta kokonaisuutena säännöllisesti osana johtamisjärjestelmää (mm. itsearviointi, ulkoinen arviointi, sisäiset auditoinnit).	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla	Ei tietoa saatavilla

Aineiston perusteella laadunhallinnan vastuita ja tehtäviä ei ole määritelty selkeästi eikä niin, että ne olisivat kaikkien organisaatossa työskentelevien nähtävillä Intrassa.

Organisaation Intrassa on laadunhallinnasta seuraavaa:

”Laadunhallintaa kehitetään laadunhallintaryhmässä, jota ohjaa ohjausryhmä.”

Tammikuussa 2020 organisaatiolla ei ole voimassa olevaa määriteltyä laadunhallintajärjestelmää. Laatujärjestelmän osia löytyi aineiston perusteella runsaasti. Organisaation prosessikuvaukset, toimintaohjeet, suunnitelmat ja päätökset ovat hajallaan tietojärjestelmissä ja Intran eri otsikoiden alla. Tiedot ovat hankalasti löydettävissä ja laadunhallinnan kokonaisuutta on vaikea hahmottaa.

Intrasta laadunhallinnan otsikon alta löytyvät seuraavat:

- Ajankohtaista laadunhallinnassa: teemoitettu yleisellä tasolla kuukausittain laadunhallintaan liittyvät toimet.
- Laadunhallinta organisaatiossa: kuvattu yleisellä tasolla laadunhallinnan organisointi.
- Valtakunnallinen työelämäpalaute: informaatiota työelämäpalautteen tilanteesta.
- Asiakaspalautteet: asiakastyytyväisyyden arviointi asiakaspalautejärjestelmän avulla, asiakaspalautteiden käsittely, korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet, ohjeet ja linkit, palautejärjestelmien pääkäyttäjät.
- Koulutuksen järjestäjän linjaukset.

Aineiston perusteella organisaatiossa ei ole linjattu sitä, miten henkilöstön keskinäinen yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen ovat osa koulutuksen järjestäjän toimintaa (esim. oppimateriaalin tuottaminen ja jakaminen, opintopolun rakentaminen).

Opiskelijat osallistuvat laadun kehittämiseen vastaamalla erilaisiin kyselyihin, myös oppilaskunta toimii organisaatiossa.

Tietoa siitä, kuinka organisaatio aikoo lisätä yhteistyötä laadunhallinnassa perusopetuksen, lukiokoulutuksen, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen sekä muiden hallinnonalojen toimijoiden kanssa ei aineistosta löydy. Tietoa ei myöskään löydy siitä, miten huoltajat ja sidosryhmät osallistuvat laadunhallintaan ja laadun kehittämiseen. Työnantajille ja työpaikkaohjaajille annetaan mahdollisuus antaa palautetta työssäoppimisen yhteydessä ja työpaikkaohjaajille järjestetään omaa koulutusta. Työpaikojen ja työpaikkaohjaajien palautteiden koonteja tai tiedon säilöntäpaikkaa ei aineistossa mainittu, eikä myöskään ohjeistusta, miten palautetietoa analysoidaan.

Organisaatio on mukana erilaisissa kansallisissa laatuhankeissa, joissa yhteisten linjausten toteutuminen edistää kumppanuusyhteistyössä ja palveluverkostoissa laatua. Organisaatiossa on laadittu toteuttamissuunnitelmat lähes kaikista järjestämistään tutkinnoista jo tammikuuhun 2020 mennessä, tavoite aikataulu on 1.6.2020 mennessä.

3.6 Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittäminen

Koulutuksen järjestäjä on määritellyt henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen periaatteet ja linjannut mm. seuraavat asiat: vastuut ja valtuudet, aikataulut, sisällön laajuus ja tarkkuus, valtuudet ja tavat hyväksyä, tietosuojan varmistaminen. Linjaukset ovat henkilöstön tiedossa. Koulutusorganisaatiolla on kirjallinen ohjaussuunnitelma ja toimintasääntö, jotka ovat henkilöstön luettavissa Intrassa. Epäselväksi jää, ovatko henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittämisen periaatteet opiskelijoiden, huoltajien ja sidoskumppanien tiedossa. Taulukossa 5 on koonti henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen periaatteista joita koulutusorganisaation toteuttaa aineiston perusteella.

Taulukko 5. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen periaatteiden aineiston koonti

	Koulutuksen Järjestäjä	Henkilöstö	Asiakas	Huoltaja	Työpaikka	Sidosryhmät
Linjaukset Koulutuksen järjestäjä on määritellyt henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen periaatteet ja linjannut mm. seuraavat asiat: vastuut ja valtuudet, aikataulut, sisällön laajuus ja tarkkuus, valtuudet ja tavat hyväksyä, tietosuojan varmistaminen.	Intra Ohjaussuunnitelma	Intra Ohjaussuunnitelma	Ei Tietoa	Ei Tietoa	Ei Tietoa	Ei Tietoa
Säädösten mukaisuus Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että HOKS sisältää säädösten mukaiset tiedot ja että HOKSin laatiminen, seuranta ja päivittäminen tapahtuvat säädösten mukaisesti.	Wilma/Primus tarkistukset	Wilma	Wilma	Wilma	Ei Tietoa	Ei Tietoa

<p>HOKSin laatiminen yhteistyönä Koulutuksen järjestäjä laatii HOKSin yhdessä opiskelijan ja tarvittavien muiden yhteistyötahojen kanssa. Näitä voivat olla muun muassa: työnantaja tai muu työpaikan edustaja, huoltaja (alikäisen opiskelijan kohdalla tulee olla mahdollisuus osallistua), muut koulutuksen järjestäjät, muut yhteistyötahot tai opiskelijan oma tukiverkosto, työ- ja elinkeinoveranomaisen edustaja.</p>	Wilma	Wilma	Wilma	Wilma	Wilma	Ei Tietoa
<p>Opiskelijan osaaminen ja valmiudet Koulutuksen järjestäjä arvioi yhdessä opiskelijan kanssa hänen osaamisensa ja valmiutensa tavoitteena olevan tutkinnon tai tutkinnon osan/osien tai muun tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän perusteella sovitaan opiskelijan henkilökohtainen opintopolku ja tavoite osaamisen hankkimiselle sekä tarvittavat ohjaus- ja tukitoimet.</p>	Wilma	Wilma	Wilma	Wilma	Wilma	Ei Tietoa
<p>Oppimisympäristöt Koulutuksen järjestäjä suunnittelee opiskelijan kanssa, minkälaiset oppimisympäristöt edistävät parhaiten ammattitaitovaatimusten ja osaamistavoitteiden saavuttamista.</p>	Wilma	Wilma	Wilma	Wilma	Wilma	Ei Tietoa
<p>Urasuunnittelu Koulutuksen järjestäjä ottaa urasuunnittelun huomioon laatiessaan HOKSia.</p>	Wilma	Wilma	Wilma	Wilma	Ei Tietoa	Ei Tietoa
<p>Opiskelijan valmiudet HOKSin seuraamiseen Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijalla on valmiudet ja mahdollisuus HOKSin seuraamiseen ja päivittämiseen.</p>	Wilma koulutus	Wilma koulutus	Wilma koulutus	Wilma	Ei Tietoa	Ei Tietoa

<p>Tunnistamisen menettelytavat Koulutuksen järjestäjällä on erilaisia ja eri aloille soveltuvia menettelytapoja, joilla tunnistetaan opiskelijan aiemmin hankittu osaaminen.</p>	Ohjaussuunnitelma intra	Ohjaussuunnitelma intra	Wilma www-sivut	Wilma www-sivut	www-sivut	www-sivut
<p>Tunnustamisen menettelytavat Koulutuksen järjestäjällä on sovitut menettelytavat aiemmin hankitun osaamisen tunnustamiseen: voimassa olevien tutkinnon perusteiden mukaiset tutkinnon osat, yhteisten tutkinnon osien osa-alueet sekä muut toimivaltaisen viranomaisen arvioimat ja todentamat opinnot, muu osaaminen, jonka perusteella tutkinto, "tutkinnon osa tai yhteisten tutkinnon osien osa-alue on mahdollista suorittaa ilman osaamisen hankkimista."</p>	Ohjaussuunnitelma intra	Ohjaussuunnitelma intra	Wilma www-sivut	Wilma www-sivut	www-sivut	www-sivut
<p>Tiedottaminen Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla tiedotetaan opiskelijoille, alaikäisten opiskelijoiden huoltajille ja muille tarvittaville tahoille esimerkiksi osaamisen tunnustamisesta, arvioinnista päättämisestä, arvioinnin tarkistamisesta ja oikaisusta sekä arvosan korottamisesta.</p>	Intra www-sivut	Intra Wilma	Wilma www-sivut	Wilma www-sivut	www-sivut	www-sivut
<p>Puuttuvan osaamisen hankkiminen Koulutuksen järjestäjä laatii opiskelijalle suunnitelman tarvittavan ammattitaidon tai osaamisen hankkimiseksi osana HOKSia.</p>	Intra, Wilma	Intra, Wilma	Wilma	Wilma	Ei Tietoa	Ei Tietoa
<p>Yksilöllinen suunnittelu Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että osaamisen hankkiminen suunnitellaan opiskelijan tarpeiden pohjalta yksilöllisesti tutkinnon tai koulutuksen osittain</p>	Wilma/primus	Wilma	Wilma	Wilma	Ei Tietoa	Ei Tietoa

<p>Asiakaslähtöisyys Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että pedagogiset ratkaisut tukevat yksilöllistä ja asiakaslähtöistä osaamisen hankkimista.</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/primus</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
<p>Työpaikalla järjestettävä koulutus Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että työpaikalla järjestettävä koulutus suunnitellaan niin, että se tukee yksilöllistä osaamisen hankkimista ja sitä päivitetään tarvittaessa.</p>	<p>Intra, Ohjaussuunnitelma Wilma/primus</p>	<p>Intra, Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
<p>Opiskeluvalmiuksia tukevien opintojen tarve Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla tunnistetaan opiskeluvalmiuksia tukevien opintojen tarve kunkin opiskelijan kohdalla.</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/primus</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
<p>Ohjauksen ja tuen tarpeet Koulutuksen järjestäjällä on selkeät ja toimivat menettelytavat, joilla opiskelijan ohjaus- ja tukitarpeet ja erityisen tuen tarpeet tunnistetaan. Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat tehdä päätöksiä koskien erityistä tukea ja vaativaa erityistä tukea. Koulutuksen järjestäjä mahdollistaa tarvittavan ammattitaidon ja osaamisen hankkimisen, ottaen huomioon opiskelijan valmiudet, tarpeet ja erityisen tuen tarpeet (ml. oppimisvalmiuksia tukevat opinnot, ammattitaitovaatimuksista tai osaamistavoitteista poikkeaminen, osaamisen arvioinnin muuttaminen).</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/primus</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>

<p>Poikkeaminen ja mukauttaminen Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla varmistetaan, että tarvittaessa kuullaan opiskelijan läilistä edustajaa tai huoltajaa ennen osaamistavoitteista tai ammattitaitovaatimuksesta poikkeamisesta tai osaamisen arvioinnin mukauttamista ja menettelytavat näistä päättämiseen.</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/Primus</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
<p>Osaamisen osoittamisen suunnittelu Koulutuksen järjestäjä suunnittelee yhdessä opiskelijan kanssa ammattitaidon tai osaamisen osoittamisen yksilöllisesti tutkinnon tai koulutuksen osittain osana HOKSia</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/Primus</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
<p>Näyttöjen suunnittelu Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että osana HOKSin laatimista ja päivittämistä sovitaan seuraavista asioista: näyttöjen ajankohdat ja sisällöt, näyttöympäristöt ja osaamisen arvioijat.</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/Primus</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
<p>Poikkeaminen"Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla varmistetaan, että tarvittaessa kuullaan opiskelijan läilistä edustajaa tai huoltajaa ennen osaamisen arvioinnin mukauttamispäätöksentekemistä."</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/Primus</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma, Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
<p>Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnasta, seurannasta päivittämisestä kerätään palautetta ja hankitaan muuta seuranta, arviointi- ja tulostietoa kattavasti eri ryhmiltä ja seurantaan ja arviointiin on tarkoituksenmukaiset menettelytavat.</p>	<p>Valtakunnalliset kyselyt Inka-kyselyt Intra</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>

<p>Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen menettelytapoja kehitetään tai muutetaan tarvittaessa asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden, seuranta-, arviointi- ja tulos-tiedon ja/tai toimintaympäristön muutosten pohjalta. Koulutuksen järjestäjällä on kattavasti menettelytapoja innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyn edistämiseksi.</p>	<p>Intra Ohjaussuunnitelma Wilma/Primus</p>	<p>Intra</p>	<p>Wilma</p>	<p>Wilma</p>	<p>Ei Tietoa</p>	<p>Ei Tietoa</p>
---	---	--------------	--------------	--------------	------------------	------------------

Organisaatiolla on selkeä henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laadinnan ohjeistus kirjallisena ja prosessikuvauksena. Suunnitelmassa on ohjeistus HOKSin laatimisesta, oppimisympäristöistä ja urasuunnittelusta. Opiskelija seuraa Wilma-järjestelmän avulla HOKSin toteutumista ja käy vastuopettajan kanssa HOKS-keskustelun jokaisen tutkinnon osan aloittamisen yhteydessä, ja tiedot kirjataan HOKSiin. Ohjeistus menettelytavoista löytyy myös tunnistamiselle, tunnustamiselle, osaamisen hankkimiselle ja osaamisen osoittamiselle. Henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua moniin henkilökohtaistamiseen liittyviin sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin, joista osa on ollut pakollisia ja osa vapaaehtoisia.

3.7 Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Koulutuksen järjestäjä on asettanut tavoitteet ja määritellyt mittarit ja tavoitearvot tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle sekä linjannut keskeiset periaatteet tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi. Koulutuksen järjestäjän tavoitteet tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle on dokumentoitu.

Koulutusorganisaation strategisissa linjauksissa on seuraavaa:

- Asiakkuudet: Kehitämme opiskelijoiden valmiutta globaalissa ympäristössä toimimiseen. Opiskelijamme valmistuvat, ovat tyytyväisiä, työllistyvät ja etenevät urallaan. Uudistamme asiakkuuksien hyvällä työelämäkumppanuudella.
- Mittari: opiskelijavuodet, opiskelijapalautteet, työelämäpalautteet, tutkinnot ja tutkinnon osat, vaikuttavuus/OKM, tunnettuus, uudelleen opiskelemaan palaavat.

Varsinaisia numeerisia tavoitteita ei aineistosta löytynyt lukuun ottamatta palautekyselyiden hälytysrajaa.

Tässä työssä rajaan organisaation koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden palautekyselyihin. 1.7.2018 otettiin käyttöön valtakunnallinen ammatillisten oppilaitosten palautejärjestelmä ARVO. ARVO-järjestelmä kattaa ensivaiheessaan opiskelijoiden Amis-aloituskyselyn ja päättökyselyn. Seuraavassa vaiheessa kysely kohdistuu koulutusopimus-työpaikkoihin. Tämän tutkimuksen tekoaikana ei työnantajakyselyä vielä julkistettu. Tässä työssä analysoidaan organisaation palautekyselyn tuloksia ja verrataan niitä valtakunnallisiin tuloksiin. Aloituskyselyn havainnot tehdään niiden tulosten perusteella, jotka organisaatio on saanut aikavälillä 1.1.2019 - 31.1.2020. Vastauksien painopisteet ovat Opetushallituksen määrittämien vaikuttavuusrahoituksen perusteena olevien kysymysten keskiarvot. Aloitus- ja päättökyselyiden kysymykset ovat liitteessä 4.

Aloituskyselyyn vastasi 2 723 koulutuksen järjestäjän opiskelijaa, ja kyselyn keskiarvo oli 4,2. Koko valtakunnassa keskiarvo oli 4,2. Eri koulutuksen järjestäjien vastausten keskiarvot vaihtelivat 3,0 - 4,7:n välillä. Parhaimman tuloksen, 4,54, sai väittämä: Pääsin aloittamaan opintoni sopivassa aikataulussa. Alhaisimman tuloksen, 3,75, sai väittämä: Sain vaikuttaa tutkinnon osien valintaan. Organisaatio on määritellyt palautekyselyiden alarajaksi 3. Organisaatiossa on kirjallinen ohjeistus aloituskyselyn tekemiseen, raportointiin ja kehittämiseen, ja se on luettavissa Intrassa.

Organisaatiolla on myös oma INKA-järjestelmän kautta tehtävä välikysely opiskelijoille n. 6 kuukauden välein. Välikyselyn tarkoituksena on selvittää koulutuksen aikana saatavaa palautetta. Tarkasteluväli INKA-palautteissa on 1.1.2019 - 31.1.2020. INKA-kyselyyn vastaavat ne opiskelijat, joiden opintoaika on yli 12 kuukautta. INKA-kyselyyn vastasi 583 opiskelijaa. Parhaimman keskiarvon, 4,23, sai väittämä: Opintojen tavoitteet ovat minulle selkeät. Heikoimman arvon, 3,7, sai väittämä: Sain riittävästi palautetta osaamiseni kehittymisestä. Opiskelijat olivat tyytyväisiä saamaansa koulutukseen ja opetukseen, sillä väittämän keskiarvo oli 4,09. INKA-kyselyn arvointiasteikko ja koonti ovat liitteessä 5.

Päättökyselyyn valmistuvat opiskelijat vastaavat viimeisen näytön arviointikeskustelun yhteydessä. Tarkasteluväli päättökyselyiden tuloksissa on 1.1.2019 - 31.1.2020. Vastauksien painopisteet ovat Opetushallituksen määrittämien rahoituksen perusteena olevien kysymysten keskiarvot.

Organisaatiosta valmistuvia opiskelijoita vastasi päättökyselyyn 1 624, ja vastausten keskiarvo noudatti valtakunnallista keskiarvoa, 4.1. Vaihteluväli oli valtakunnallisesti 3.1 - 4.7. Päättökyselyssä parhaimman tuloksen, 4,79, sai väittämä: Arvioijani olivat ammattitaitoisia ja asiantuntevia. Väittämä, koulutus antoi valmiuksia yrittäjyyteen, sai alhaisimman tuloksen, 3,68, päättökyselyssä.

Käytetyssä aineistossa ei ollut saatavilla tietoa siitä, kuinka monen opiskelijan olisi pitänyt vastata aloitus- ja päättökyselyyn.

4 Tutkimustulokset

Tulosten mukaan yli kuusi vuotta laadunhallintaa kehittäneillä järjestäjillä kyseiset järjestelmät olivat tilastollisesti paremmat kuin vähemmän aikaa järjestelmäänsä kehittäneillä järjestäjillä. Näin ollen on selvää, että laadunhallinnan kehittäminen ja sen saattaminen hyvänlaatuiseksi vaatii usean vuoden tavoitteellisen työn. (Frisk ym. 2015, 84.) Organisaatio, joka on yhdistynyt 1.1 2019 kahdesta erikokoisesta organisaatiosta, on vasta luonut toimintajärjestelmäänsä ja laadunhallintaansa aineiston keräysaikana, joten on ymmärrettävää, että järjestelmät eivät vielä ole valmiina. Opetus- ja kulttuuriministeriön vaatimus toimivasta laadunhallintajärjestelmästä 2015 mennessä on organisaatiossa vielä alkumatkalla.

4.1 Toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmä on pääosin kuvattu koulutusorganisaation Intrassa. Tieto on hajallaan erilaisten kokonaisuuksien alla, ja osaksi tieto on vain tietyn ryhmän käytössä (suljetut TEAMS-tiedostot). Koulutusorganisaation yhdistymisen myötä on selvää, että koko järjestelmä on vielä keskeneräinen. Ohjausmallin, yhteistyömallin ja tekemisen mallin kehitystyötä tehdään eri toimijoiden toimesta. Se saattaa olla myös syynä, että toimintajärjestelmä on selkiytymätön.

Selkiytymättömyys ja linjausten puute näkyvät aineistossa esimerkiksi prosessien erilaisina prosessikuvauksina ja luetteloina. Aineistosta ei löydy prosessien määrittelyä ydin- ja tukiprosesseiksi eikä esimerkiksi koulutusprosessikuvausta, joka kuitenkin on toiminnan perusta, kun kysymys on koulutusorganisaatiosta. Prosessikarttaa ei aineistosta löytynyt. Sen avulla helposti kuvataan organisaation prosessit ja muodostetaan kokonaiskuva toiminnasta.

Koko organisaation kattavaa verkostotietoa ei löytynyt, vaikka tieto on klustereissa. On tarpeellista niin henkilöstölle kuin sidosryhmillekin tietää, millaisessa verkostossa organisaatio toimii, organisaation vaikuttavuudenkin kannalta.

Mittarit on lueteltu strategiassa, mutta mittarien selkeät tavoitteet, esimerkiksi lukuina, puuttuvat. Vain muutama mittari on ilmoitettu selkeästi: palautteiden hälytysraja ja painotetut opiskelijavuodet.

Koulutusorganisaatiossa ei ole pedagogista strategiaa ylästrategian rinnalla. Paason (2010, 186) tutkimuksen mukaan koulun toimintakulttuurin kehittämiseen tarvittaisiin ylästrategian lisäksi pedagogista toimintaa ohjaava strategia, jolla turvattaisiin toiminnan tason eli oppimisympäristön, opettajien ja opiskelijoiden ja ammattipedagogiikan vaatimusten huomioiminen toiminnan tarkastelussa.

4.2 Laadunhallintajärjestelmä

Aineiston keräysaikana ei koulutusorganisaatiolla ollut toimivaa laadunhallintajärjestelmää. Tiedot ovat hankalasti löydettävissä, ja laadunhallinnan kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Riippumatta siitä, kehitetäänkö toimintajärjestelmä ISO-9000:n tai laatupalkintojärjestelmien mukaisesti, tulee huomioida, että on kysymys koulutusorganisaatiosta eikä laatu siellä tarkoita välttämättä samaa kuin tekninen laatu. Laamanen toteaaakin (2012, 39), että ISO-9000:n ja laatupalkintolistauksien pohjalle rakennetut järjestelmät tuottavat käytännölle vieraan ja byrokraattisen toimintajärjestelmän. Laadunhallintajärjestelmät ovat kuitenkin erinomaisena apuna järkevöittämissä ja selkeyttämässä koulutusorganisaation toimintajärjestelmää. Tarkastelun painopisteen tulee olla koulutuksen laadussa. Eri tutkimusten (Blom & Meyers 2003); Kutueva ym. 2017); (Räsänen ym. 2015) perusteella koulutuksen järjestäjiltä vaaditaan laadunhallintajärjestelmä, jossa on laadunvarmistus ja jatkuva parantaminen. Laadunhallinnan vastuita ja tehtäviä ei ole määritelty selkeästi eikä niin, että ne olisivat kaikkien organisaatossa työskentelevien nähtävillä Intrassa.

4.3 Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittäminen

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta, seuranta ja päivittäminen ovat aineiston perusteella koulutusorganisaatiossa hyvällä tasolla ja antaa vastauksia Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen arviointikäsitteen arviointialueille kattavasti.

4.4 Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Useimmissa ammatillisen koulutuksen järjestelmissä laatuindikaattorit liittyvät tutkimukseen ja arviointiin. Myös sidosryhmien tyytyväisyyttä mitataan. (Blom & Meyers 2003, 44.) Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus näyttävät palautekyselyiden perusteella olevan organisaatiossa hyvällä tasolla. Mittarit palautekyselyille on asetettu, dokumentointi ja linjaukset ovat selkeästi löydettävissä Intrassa ja U-asemalla. Koulutuksen järjestäjällä on käytössään valtakunnallisten kyselyiden lisäksi INKA-välipalautekysely, jonka tehtävänä on ohjata toimintaa opintojen aikana saadun palautteen perusteella. Ohjeistukset kyselyiden järjestämiselle ja palautteiden käsittelylle ovat olemassa.

5 Johtopäätökset

Toimintaympäristön kehittämisessä organisaation johdon tulisi ottaa voimakkaampi ja näkyvämpi rooli. Tärkeää olisi, että organisaation johto linjaisi selkeästi toiminnan päämäärän ja tavoitteen niin, että jokainen organisaatiossa tietää, mitä tarkoitetaan, ja mitä tavoitellaan. Tulisi tehdä päätös, mistä osista toimintajärjestelmä koostuu ja tehdä se näkyväksi. Pedagoginen strategian luominen opetustoimintaa ohjaamaan on tärkeä koulutuksen laadun näkökulmasta.

Laadunhallintajärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen on koulutus organisaatiossa erittäin kiireellinen tehtävä, jotta organisaatiolla on Opetus- ja kulttuuriministeriön edellyttämä toimiva laadunhallintajärjestelmä. Ammatillisen koulutusjärjestelmän ylimmän johdon on johdettava toteutusprosessia korostamalla yhteistä käsitystä laadusta ja muutostarpeesta. Johdolla on vastuu laadun saavuttamista estävien esteiden poistamisesta. Johdon on varmistettava, että sen toiminta heijastaa laadun parannusprosessin eheyttä. Johto ei voi siirtää velvollisuuksiaan, ja tällaiset vastuut eivät lopu henkilön tai ryhmän nimittämisestä laatutoiminnon suorittamiseksi. Hyvä laatu voi tulla vain hyvästä hallinnosta. (Navaratnam & Mountney 1992, 5.) Edellä esitettyyn tutkimukseen perustuen organisaation tulisi määritellä laatu ja laadun tavoitteet, miten laatua mitataan ja miten sitä seurataan.

Prosessiajattelun vienti organisaation eri tasoille, ydin- ja tukiprosessien nimeäminen, prosessien kuvaaminen PCDA:n mukaan ja prosessikartan laatiminen ovat ensimmäisiä ja kiireellisiä linjauksia ja tehtäviä. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus tulee tekemään valtakunnallisen laadunhallintajärjestelmien arvioinnin 2020 - 2022. Organisaatiolla on kuitenkin vielä lyhyt aika hoitaa laadunhallintajärjestelmänsä vaaditulle tasolle.

Laadunhallinnan vastuiden tulisi olla selvemmat ja määritelty organisaation eri tasoille tarkemmin. Johdon selkeämpi ohjausrooli laadunhallintaan voi olla esimerkiksi johtoryhmän jäsenen nimeäminen laatu prosessin omistajaksi

Opiskelijoille, huoltajille ja sidosryhmille tiedottamiseen tulisi luoda malli. Seurantaan ja arviointiin tarvitaan selkeämmät menettelytavat: miten seuranta-, arviointi- ja tulostietoa seurataan sekä millaisilla mittareilla mitataan ja miten menettelytapoja kehitetään.

Ammatillisen koulutuksen vaikuttavuusrahoituksen muuttumisen myötä painopiste tulee olemaan palautekyselyjen vastaajamäärissä. Sen vuoksi organisaatiossa on tärkeää huolehtia, että aloitus- ja päätöskyselyihin vastataan lähes sata prosenttisesti.

Organisaation aloitus- ja päättökyselyjen koonneissa pitäisi olla näkyvillä vertailutieto siitä, monenko opiskelijan olisi pitänyt vastata kyselyihin. Tiedon avulla voidaan arvioida palauteprosessin toimivuutta ja kehittää sitä.

Työpaikkaohjaajien palaute, koonti, tallennus, käsittely ja kehittämistoimenpiteet tulisi laatia. Valtakunnallista työelämäpalautetta odotetaan. Sen käyttöönotto kuitenkin siirtyi ennalta ilmoitetusta, 1.7.2020, eteenpäin. Sidosryhmien palautejärjestelmä tulee luoda, jotta koulutusorganisaatio saa sidosryhmä palautetta ja voi sen avulla kehittää toimintaansa myös sidosryhmien suuntaan.

6 Pohdinta

Opinnäytetyössä etsitään toimintajärjestelmän kehittämisehdotuksia toimintatutkimuksen tulosten perusteella. Työssä kerätyn aineiston avulla löydettiin selkeitä toiminnan kehittämiskohteita. Toimintajärjestelmä on tapa, jolla organisaatiota johdetaan suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti ja systemaattisesti. Paason (2010,187) mukaan johtamisella on keskeinen merkitys korkealaatuisen ammatillisen koulutuksen palveluiden tuottamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Organisaation johdon tulee linjata selkeästi toiminnan päämäärä ja tavoite niin, että jokainen organisaatiossa tietää, mitä tarkoitetaan ja mitä tavoitellaan. Tulisi tehdä päätös, mistä osista toimintajärjestelmä koostuu ja tehdä se näkyväksi.

Aineisto kerättiin monipuolisesti useista organisaation eri lähdemateriaaleista. Käytössäni olivat lähes kaikki organisaation käyttämät tiedon tallenustilat, ohjelmat ja tietojärjestelmät. Aineistosta oli löydettävissä teemoihin vastauksia.

Koulutusorganisaatiossa työskentelevänä oli aika ajoin haasteellista asettua tutkijan asemaan ja pitäytyä vain aineiston avulla saadussa tiedossa. Tämä oli ongelma varsinkin niissä teemoissa, joihin ei aineiston avulla löytynyt vastauksia.

Tutkimuksessa käytetyt Opetus- ja kulttuuriministeriön, Opetushallituksen ja Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen materiaalit varmistavat aiheen monipuolisen tarkastelun haettaessa vastauksia toimintajärjestelmän tilaan, laadunhallintaan ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadintaan, seurantaan ja päivittämiseen. Saatujen vastausten vertailun avulla päädytään kehittämisehdotuksiin ja toimenpide-ehdotuksiin. Kaikkiin kehittämisehdotuksiin ei löydy tieteellistä tutkimustietoa perusteeksi. Silloin perusteena ovat Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen linjaukset ammatilliselle koulutukselle. Näiden linjausten tehtävänä on ohjata ja tukea koulutuksen järjestäjän toimintaa.

Kysymykseen, millaisia toimenpiteitä koulutusorganisaation tulee tehdä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan laadunhallintajärjestelmän, henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan, päivittämisen tavoitteiden ja linjausten suhteen sekä asiakaspalautteen osalta, tutkimuksen avulla löytyi toimenpide-ehdotuksia organisaation tehtäväksi.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus aluksi selvittää, miten ammatillisen koulutusorganisaation laadunhallintajärjestelmä vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriön laatustrategian tavoitteita ammatillisen koulutuksen laadunhallinnalle ja johtamiselle. Kerätyn aineiston avulla tutkimuksessa saatiin selville koulutusorganisaation laadunhallintajärjestelmän tila. Työssä on esitetty konkreettisia, nopeasti toteutettavia laadunhallintajärjestelmän kehittämistoimia, joiden avulla Opetus- ja kulttuuriministeriön vaatimus toimivasta laadunhallintajärjestelmästä saavutetaan. Organisaation tulisi määrittellä millainen laadunhallintajärjestelmä organisaatiolla tulee olla. Johdon selkeämpi rooli laadun johtamisessa sekä prosessien nimeäminen ovat ensimmäisiä tehtäviä laadunhallinnan kehittämisessä.

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen tavoitteiden ja linjausten suhteen tutkimuksessa selvisi tämän osa-alueen kokonaistilanne. Laadinnan osalta tulokset olivat hyvät ja vastauksia teemoihin löytyi. Toimenpide-ehdotuksia tutkimuksen perusteella nousi seurannan ja päivittämisen osa-alueille.

Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus selvitettiin valtakunnallisten aloitus- ja päättökyselyiden tulosten perusteella. Organisaation tuloksissa käsiteltiin niitä valtakunnallisia kysymyksiä, jotka ovat nyt pohjana koulutuksen järjestäjän saamaan tuloksellisuusrahoitukseen. Organisaation tuloksia verrattiin valtakunnallisiin tuloksiin. Organisaation omaa INKA-kyselyä käsiteltiin organisaation asettaman hälytysrajan näkökulmasta. Opetus- ja kulttuuriministeriö ei ole asettanut koulutusorganisaatioille selkeitä tavoitteita, millaisia palautetuloksia olisi pitänyt saavuttaa, jotta tuloksellisuusrahoitusta saadaan vuonna 2020. Työssä vertailin organisaation tuloksia valtakunnallisiin tuloksiin. Vaikuttavuusrahoituksen muuttumisen myötä toimenpide-ehdotuksia palautetulosten perusteella oli vaikea tehdä. Palautetta pitäisi saada myös huoltajilta, työpaikoilta ja sidosryhmiltä. Mikäli tutkimukseen olisi liitetty henkilöstön ja asiakkaiden haastatteluja, tulosten tarkastelu olisi ollut laajempaa ja näin olisi ollut mahdollisuus saada monipuolisempaa aineistoa kehittämisehdotusten tueksi. Aihe oli ajankohtainen uuden organisaation laadunkehittämisen näkökulmasta.

Jatkotutkimus olisi mielenkiintoista tehdä muutaman vuoden kuluttua laadunhallintajärjestelmän osalta. Siinä voisi tutkia laatujärjestelmän toimivuutta, ja vaikuttaako laadunhallintajärjestelmä koulutusorganisaation tuloksiin. Toimivalla laatujärjestelmällä vaikutetaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan, päivittämisen tavoitteiden ja linjausten sekä asiakaspalautteiden prosesseihin.

Lähteet

- Anttila, J. & Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? International Academy for Quality. Aalto Yliopisto 8.2.2016. Viitattu 13.11.2019.
https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artik_keli
- Baldrige excellence builder Key questions for improving your organization's performance 2019-2020. Viitattu 9.3.2020. <https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/02/06/2019-2020-baldrige-excellence-builder.pdf>
- Blom, K. & Meyers, D. 2003. Quality indicators in vocational education and training International perspectives. Australian National Training Authority. Adelaide: NCVER
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, Julkaisuja 4:2005. Viitattu 11.2.2020. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf
- Helakorpi, S. 2001. Koulun johtamishaaste. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Kansallinen arvioinnin koulutuskeskus. 2019. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021–2022. Arviointikäsikirja luonnos 6.11.2019. Viitattu 10.2.2020. <http://karvi.fi/ammattillinen-koulutus/laadunhallintaan-liittyvat-arvioinnit/ammattillisen-koulutuksen-jarjestajien-laadunhallintajarjestelmien-arviointi/>
- Karjalainen, A. 2004. Koulutuksen laatujärjestelmän perusteet. Oulun yliopisto opetuksen kehittämissyksikkö. 29.4.2004. Viitattu 7.1.2020 http://tievie oulu.fi/arvioinnin_abc/laatu/koullaat.pdf
- Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen 2011- 2012. Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE Oy. Hämeen kirjapaino Oy. Viitattu 9.3.2020. <https://www.amke.fi/media/julkaisuja/kartta-pedagogisen-toiminnan-johtamiseen.pdf>

Kutueva, R., Nikolay, A., Mashkin, N., Yevgrafov, O., Morozov, A., Zakharova, A., Parkhaev, V. 2017. Practical Recommendations on the Organization of Pedagogical Monitoring in Institutions of Vocational Education. INTERNATIONAL ELECTRONIC JOURNAL OF MATHEMATICS EDUCATION 1306-3030. 2017, VOL. 12, NO. 1, 3-13. Viitattu 25.2.2010. <https://www.iejme.com/download/practical-recommendations-on-the-organization-of-pedagogical-monitoring-in-institutions-of.pdf>

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo: Redfina Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Espoo: Redfina Oy.

Laatukeskus. 2020. EFQM 2020- malli. Viitattu 1.4.2020. <https://www.laatukeskus.fi/laatumedia/q-prof-menestykseen-efqm-2020-mallilla.html>

Leclin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Lehtola, K. 2018. Ammatillisen koulutuksen nykyinen laadunvarmistus vuotaa. 8.11.2018. Aluehallintovirasto tiedotteet 2018. Viitattu 5.1.2020. <https://www.avi.fi/web/avi/-/ammatillisen-koulutuksen-nykyinen-laadunvarmistus-vuotaa-ita-suomi->

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tapereen teknillinen yliopisto. Teknistieteellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Viitattu 13.1.2019. https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

Ojala, J. 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearviointilla. Tutkimus Suomen puolustusvoimien tulosityksiköissä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 12.11.2019. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/37326/isbn9789512517831.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Opetushallitus, 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan suosituksia. Helsinki: Yliopistopaino.

Opetushallitus, 2019. Vertaisarvioinnin arviointialueet ja –kriteerit ammatilliseen koulutukseen. Oppaat ja käsikirjat 2019:1a. Viitattu 2.11.2019 <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/vertaisarvioinnin-arviointialueet-ja-kriteerit-ammattilliseen>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019. Kohti Huippulaatu: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön suosituksia 2019:29.

Viitattu 3.11.2019. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161772>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019. Koulutuksen järjestäjille lähetty kirje rahoitusperusteraporteista 4.6.2019. Viitattu 18.11.2019.

<https://minedu.fi/documents/1410845/13924796/Koulutus-sen+j%C3%A4rjest%C3%A4jille+l%C3%A4hetetty+kirje+rahoitusperusteraportista+4.6.2019/c6558f4b-e43a-0c15-649e-0ee3502dc5e3/Koulutus-sen+j%C3%A4rjest%C3%A4jille+l%C3%A4hetetty+kirje+rahoitusperusteraportista+4.6.2019.pdf>

Paaso, A. 2010. Osaava ammatillinen opettaja. Tutkimus ammatillisen opettajan tulevaisuuden työkuvasta. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.1.2020. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Sallis, E., 2002.3. painos. Total Quality Management in Education. Oxon: Routledge. Viitattu 10.2.2020. https://herearmenia.files.wordpress.com/2011/09/ebooksclub-org_total_quality_management_in_education.pdf

Räisänen,A., Frisk,T., Hietala,R., Huttunen, M., Korpi , A., Koski, L. 2015.Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien tila. Kansallisen koulutuksen arviointikehityksen julkaisuja 20:2015. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Suomen Standardisoimisliitto.2015. ISO-9000 standardisarjan valinta ja käyttö. Viitattu 5.2.2019.

https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta

Teemoittelu. 2016. KOPPA. Jyväskylän yliopisto.Viitattu

11.2.2020.<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu?searchterm=teemot>

Valtiovarainministeriö, henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto. 2013.Yhteinen arviointimalli The Common Assessment Framework (CAF) Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. Viitattu

9.2.2019.<https://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce>

Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelu (VOPLA) -hanke (2004-2007). Viitattu 27.11.2020.<http://www.oppi.uef.fi/uku/vopla/efqm/index.html>

Yin, R.,2003. Case study research. Desing and Methors. California: Sage Publications, Inc.

Liitteet

Liite 1. Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiset linjaukset vuoteen 2030 sekä Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien arviointi 2021–2022 arviointikäsikirjan kysymyksiä

Laadunhallinta on kokonaisvaltaista

Koulutuksen järjestäjä

- Koulutuksen järjestäjien johto varmistaa, että koulutuksen järjestäjän laadunhallintajärjestelmä on uuden lainsäädännön linjausten mukainen ja, että laadunhallinta kattaa koko ammatillisen koulutuksen toiminnan.
- Koulutuksen järjestäjien johto tukee ja edistää laatukulttuurin kehittymistä organisaatiossa mm. lisäämällä osallisuutta ja osallistumista organisaation laadunhallintaan.
- Koulutuksen järjestäjät varmistavat laadunhallinnan yhteisten linjausten toteutumisen kumppanuusyhteistyössä ja palveluverkostoissa sekä kehittävät ja ottavat käyttöön menettelytavat kumppanuus- ja verkostoyhteistyössä, mm. työpaikalla järjestettävässä koulutuksessa ja sen palveluprosessissa sekä ohjauksessa, tapahtuvaan laadunhallintaan.
- Koulutuksen järjestäjät lisäävät yhteistyötä laadunhallinnassa perusopetuksen, lukiokoulutuksen, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen sekä hallinnonalojen toimijoiden kanssa.
- Koulutuksen järjestäjät varmistavat, että opetushenkilöstöllä ja muulla henkilöstöllä, johdolla ja työpaikkaohjaajilla on riittävä ja ajantasainen laadunhallinnan osaaminen.
- Koulutuksen järjestäjät varmistavat, että osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelma on kiinteä osa koulutuksen järjestäjän laadunhallintajärjestelmää.
- Koulutuksen järjestäjät laativat toteuttamissuunnitelmat kaikista järjestämistään tutkinnoista 1.6.2020 mennessä.

Laadunhallinta osana johtamisjärjestelmää

- Laadunhallinta on tarkoituksenmukaisella tavalla yhdensuuntaista omistajayhteisön tai -yhteisöjen laadunhallintaan liittyvien tavoitteiden ja linjausten kanssa.
- Laadunhallinnan vastuut ja tehtävät on määritelty selkeästi.

- Laadunhallintajärjestelmä kattaa koulutuksen järjestäjän järjestämisluvan mukaiset tutkimukset ja koulutukset.
- Laadunhallintajärjestelmä kattaa turvallisuus- ja ympäristönäkökohdat.
- Laadunhallintajärjestelmä ja sen tuottama tieto (esim. prosessikuvaukset, toimintaohjeet, suunnitelmat, päätökset) on dokumentoitu ja tallennettu esimerkiksi tietojärjestelmään ja sitä päivitetään säännöllisesti.
- Laadunhallinta on keskeinen johtamisen, ohjauksen, toiminnan ja kehittämisen väline. Johto tukee toiminnallaan laatukulttuurin kehittymistä. Arvioikaa kunkin ryhmän osalta erikseen:
 - Henkilöstö tuntee oman työnsä laadunhallinnan menettelyt ja toimii niiden mukaisesti.
 - Opiskelijat osallistuvat laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen (esim. antamalla palautetta, osallistumalla itsearviointiin, opiskelijakuntatoimintaan jne.
 - Työelämä osallistuu laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen.
 - Sidosryhmät osallistuvat laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen.
 - Huoltajat osallistuvat laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen.
 - Henkilöstön keskinäinen yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen ovat osa koulutuksen järjestäjän toimintaa (esim. oppimateriaalin tuottaminen ja jakaminen, opintopolun rakentaminen).
 - Koulutuksen järjestäjä arvioi ja parantaa laadunhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta kokonaisuutena säännöllisesti osana johtamisjärjestelmää (mm. itsearviointi, ulkoinen arviointi, sisäiset auditoinnit).

Liite 2. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen tavoitteet ja linjaukset

Linjaukset

Koulutuksen järjestäjä on määritellyt henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen periaatteet ja linjannut mm. seuraavat asiat: vastuut ja valtuudet, aikataulut, sisällön laajuus ja tarkkuus, valtuudet ja tavat hyväksyä, tietosuojan varmistaminen.

Linjaukset henkilöstön tiedossa

Linjaukset opiskelijoiden tiedossa

Linjaukset kumppaneiden ja sidosryhmien tiedossa

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen suunnittelu

Menettelytavat

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla varmistetaan henkilökohtaisen henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laatimisen, seurannan ja päivittämisen säädösten ja linjausten mukaisuus sekä määrittämään niihin liittyvät vastuut.

Laadinta, seuranta ja päivittäminen

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla varmistetaan, että henkilökohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen, seuranta päivittäminen toteutuvat koulutuksen järjestäjän linjausten mukaisesti: °
osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, ammattitaitovaatimuksista ja osaamistavoitteista poikkeaminen, osaamisen arvioinnin mukauttaminen, erityisestä tuesta ja vaativasta erityisestä tuesta päättäminen, tarvittavan osaamisen hankkiminen, näyttöjen järjestäminen ja muu osaamisen osoittaminen, urasuunnittelu.

Osallistumisen mahdollistaminen

Koulutuksen järjestäjän menettelytavat ja yhteydenpitokanavat mahdollistavat mahdollistavat opiskelijan ja muiden keskeisten toimijoiden osallistumisen asiakaslähtöisesti henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan ja päivittämisen eri vaiheisiin.

Henkilöstön osaaminen

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että:

opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on kattava ammatillisten tutkintojen ja valmentavien koulutusten ja niiden muodostumisen tuntemus sekä tutkintojen ja koulutuksen järjestämisen eri tapojen tuntemus,

henkilöstö tuntee henkilökohtaistamisen säädökset,

henkilöstöllä on henkilökohtaistamiseen tarvittava ohjausosaaminen,

opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on henkilökohtaisen osaamisen

kehittämissuunnitelman laatimisessa, seurannassa ja päivittämisessä tarvittava osaaminen.

Opiskelijoiden tarpeiden huomioon ottaminen

Koulutuksen järjestäjän rakenteet ja menettelytavat (esim. oppimisympäristöt, ohjaus- ja tukitoimet, koulutustarjonta) mahdollistavat henkilökohtaistamisen opiskelijoiden tarpeiden pohjalta.

Yhteistyö

Koulutuksen järjestäjän kumppanuudet, sidosryhmä- ja

verkostoyhteistyö mahdollistavat henkilökohtaistamisen opiskelijoiden tarpeiden pohjalta (esim. oppimisympäristöt, ohjaus- ja tukitoimet, koulutustarjonta).

Ohjaus ja tuki

Koulutuksen järjestäjä varmistaa pedagogisilla ratkaisuillaan, että opiskelijoilla on mahdollisuus henkilökohtaisiin valintoihin, ohjaukseen, tukeen ja erityiseen tukeen.

Tietojärjestelmät

Koulutuksen järjestäjän tietojärjestelmät mahdollistavat henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmien dokumentoinnin ja seurannan kaikille toimijoille (esimiehet, henkilöstö, opiskelijat, työpaikkaohjaajat, huoltajat) tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

Sähköinen asiointi

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla mahdollistetaan sähköinen asiointi asiointi henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnassa ja päivittämisessä.

Tietoturva ja dokumentointi

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla varmistetaan tietoturva ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman dokumentoinnin oikeellisuus ja ajantasaisuus.

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma***Säädösten mukaisuus***

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että HOKS sisältää säädösten mukaiset tiedot ja että HOKS:n laatiminen, seuranta ja päivittäminen tapahtuvat säädösten mukaisesti.

HOKS:n laatiminen yhteistyönä

Koulutuksen järjestäjä laatii HOKS:n yhdessä opiskelijan ja tarvittavien muiden yhteistyötahojen kanssa. Näitä voivat olla muun muassa: työnantaja tai muu työpaikan edustaja, huoltaja (alaikäisen opiskelijan kohdalla tulee olla mahdollisuus osallistua), muut koulutuksen järjestäjät, muut yhteistyötahot tai opiskelijan oma tukiverkosto, työ- ja elinkeinoviranomaisen edustaja.

Opiskelijan osaaminen ja valmiudet

Koulutuksen järjestäjä arvioi yhdessä opiskelijan kanssa hänen osaamisensa ja valmiutensa tavoitteena olevan tutkinnon tai tutkinnon osan/osien tai muun tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän perusteella sovitaan opiskelijan henkilökohtainen opintopolku ja tavoite osaamisen hankkimiselle sekä tarvittavat ohjaus- ja tukitoimet.

Oppimisympäristöt

Koulutuksen järjestäjä suunnittelee opiskelijan kanssa, minkälaiset oppimisympäristöt edistävät parhaiten ammattitaitovaatimusten ja osaamistavoitteiden saavuttamista.

Urasuunnittelu

Koulutuksen järjestäjä ottaa urasuunnittelun huomioon laatiessaan HOKSia.

Opiskelijan valmiudet HOKS:n seuraamiseen

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijalla on valmiudet ja mahdollisuus HOKS:n seuraamiseen ja päivittämiseen. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen

Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen

Tunnistamisen menettelytavat

Koulutuksen järjestäjällä on erilaisia ja eri aloille soveltuvia menettelytapoja, joilla tunnustetaan opiskelijan aiemmin hankittu osaaminen.

Tunnustamisen menettelytavat

Koulutuksen järjestäjällä on sovitut menettelytavat aiemmin hankitun osaamisen tunnustamiseen: voimassa olevien tutkinnon perusteiden mukaiset tutkinnon osat, yhteisten tutkinnon osien osa-alueet ja muut opinnot, muiden kuin voimassa olevien tutkinnon perusteiden mukaiset tutkinnot, tutkinnon osat, yhteisten tutkinnon osien osa-alueet sekä muut toimivaltaisen viranomaisen arvioimat ja todentamat opinnot, muu osaaminen, jonka perusteella tutkinto, tutkinnon osa tai yhteisten tutkinnon osien osa-alue on mahdollista suorittaa ilman osaamisen hankkimista.

Tiedottaminen

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla tiedotetaan opiskelijoille, alaikäisten opiskelijoiden huoltajille ja muille tarvittaville tahoille esimerkiksi osaamisen tunnustamisesta, arvioinnista päättämisestä, arvioinnin tarkistamisesta ja oikaisusta sekä arvosanan korottamisesta.

Osaamisen hankkimisen suunnittelu

Puuttuvan osaamisen hankkiminen:

Koulutuksen järjestäjä laatii opiskelijalle suunnitelman tarvittavan ammattitaidon tai osaamisen hankkimiseksi osana HOKSia.

Yksilöllinen suunnittelu

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että osaamisen hankkiminen suunnitellaan opiskelijan tarpeiden pohjalta yksilöllisesti tutkinnon tai koulutuksen osittain.

Asiakaslähtöisyys

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että pedagogiset ratkaisut tukevat yksilöllistä ja asiakaslähtöistä osaamisen hankkimista.

Työpaikalla järjestettävä koulutus

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että työpaikalla järjestettävä koulutus suunnitellaan niin, että se tukee yksilöllistä osaamisen hankkimista ja sitä päivitetään tarvittaessa.

Opiskeluvalmiuksia tukevien opintojen tarve

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla tunnustetaan opiskeluvalmiuksia tukevien opintojen tarve kunkin opiskelijan kohdalla.

Ohjauksen ja tuen tarpeet

Koulutuksen järjestäjällä on selkeät ja toimivat menettelytavat, joilla opiskelijan ohjaus- ja tukitarpeet ja erityisen tuen tarpeet tunnustetaan. Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat tehdä päätöksiä koskien erityistä tukea ja vaativaa erityistä tukea. Koulutuksen järjestäjä

mahdollistaa tarvittavan ammattitaidon ja osaamisen hankkimisen, ottaen huomioon opiskelijan valmiudet, tarpeet ja erityisen tuen tarpeet (ml. oppimisvalmiuksia tukevat opinnot, ammattitaitovaatimuksista tai osaamistavoitteista poikkeaminen, osaamisen arvioinnin mukauttaminen).

Poikkeaminen ja mukauttaminen

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla varmistetaan, että tarvittaessa kuullaan opiskelijan laillista edustajaa tai huoltajaa ennen osaamistavoitteista tai ammattitaitovaatimuksista poikkeamisesta tai osaamisen arvioinnin mukauttamista ja menettelytavat näistä päättämiseen.

Osaamisen osoittamisen suunnittelu

Osaamisen osoittamisen suunnittelu

Koulutuksen järjestäjä suunnittelee yhdessä opiskelijan kanssa ammattitaidon tai osaamisen osoittamisen yksilöllisesti tutkinnon tai koulutuksen osittain osana HOKSia.

Näyttöjen suunnittelu

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että osana HOKSin laatimista ja päivittämistä sovitaan seuraavista asioista: näyttöjen ajankohdat ja sisällöt, näyttöympäristöt ja osaamisen arvioijat.

Poikkeaminen

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla varmistetaan, että tarvittaessa kuullaan opiskelijan laillista edustajaa tai huoltajaa ennen osaamisen arvioinnin mukauttamispäätöksen tekemistä.

Seuranta ja arviointi

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnasta, seurannasta ja päivittämisestä kerätään palautetta ja hankitaan muuta seuranta, arviointi- ja tulostietoa kattavasti eri ryhmiltä ja seurantaan ja arviointiin on tarkoituksenmukaiset menettelytavat.

Parantaminen

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan, seurannan ja päivittämisen menettelytapoja kehitetään tai muutetaan tarvittaessa asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden, seuranta-, arviointi- ja tulostiedon ja/tai toimintaympäristön muutosten pohjalta. Koulutuksen järjestäjällä on kattavasti menettelytapoja innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyn edistämiseksi.

Liite 3. Tavoitteet ja linjaukset tutkintojen ja koulutuksen tulosellisuudelle ja vaikuttavuudelle

Tavoitteet ja linjaukset

Koulutuksen järjestäjä on asettanut tavoitteet ja määritellyt mittarit ja niidentavoitearvot tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle sekä määritellyt keskeiset periaatteet tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi.

Tavoitteiden dokumentointi

Koulutuksen järjestäjän tavoitteet tutkintojen ja koulutuksentuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle on dokumentoitu.

Linjaukset henkilöstön tiedossa

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että henkilöstö on tietoinen tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta koskevista tavoitteista, linjauksista, mittareista ja niiden tavoitearvoista.

Linjaukset kumppaneiden ja sidosryhmien tiedossa

Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että kumppaneilla ja muilla keskeisillä sidosryhmillä on tarvittava tieto tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta koskevista tavoitteista ja linjauksista. Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämisen suunnittelu

Ennakointi

Koulutuksen järjestäjä ennakoi tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.

Yhteistyö

Koulutuksen järjestäjä tekee yhteistyötä toiminta-alueen muiden toimijoiden kanssa edistääkseen tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Menettelytavat

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla seurataan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä edistetään tavoitteiden saavuttamista.

Osallistaminen

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytapoja, joiden avulla henkilöstö, opiskelijat, työelämän ja muiden sidosryhmien edustajat voivat osallistua tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseen.

Mittarit

Koulutuksen järjestäjä on määrittänyt keskeiset mittarit koulutuksen tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle koulutuksen järjestäjän strategisten tavoitteiden suuntaisesti.

Seurannan menettelytavat henkilöstön tiedossa

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat, joilla se perehdyttää henkilöstöntuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittareihin ja siihen, miten niillä seurataan ja arvioidaan koko organisaation ja oman työn tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Vertailutietojen hyödyntäminen

Koulutuksen järjestäjä vertaa toimintansa tuloksia kansalliseen tasoon, muiden vastaavien koulutuksen järjestäjien ja toimintayksiköiden tuloksiin, esimerkiksi opiskelijoiden osaamista, tutkinnon ja tutkinnon osien suorittamista, työllistymistä ja jatko-opintoihin tai tutkinto-opiskelijaksi siirtymistä. Koulutuksen järjestäjällä on menettelytapa vertailutietojen hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä.

Tietojen kohdentaminen

Tietoa on saatavilla siten, että kukin käyttäjä saa työnsä kannalta olennaiset tuloksellisuus- ja vaikuttavuus tiedot. Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämisen suunnittelu toteutus

Menettelytavat

Koulutuksen järjestäjä edistää tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laatua sovittujen menettelytapojen mukaisesti.

Laajuus

Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden menettelytapojatarkastellaan eri koulutusalojen, yksiköiden ja toimintojen näkökulmasta.

Vastuut

Vastuut tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta edistävästä prosesseista ovat selkeät, esim. prosessin omistajat on määritelty.

Tiedon saatavuus ja ajantasaisuus

Tuloksellisuus- ja vaikuttavuustieto on helposti kaikkien käyttäjien saatavilla, ja se on ajantasaista ja helposti hyödynnettävissä.

Opiskelija

Koulutuksen järjestäjä edistää ja seuraa tutkintojen ja koulutusten tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta opiskelijan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, esimerkiksi tutkinnon tai tutkinnon osien suorittaminen, työllistyminen tai jatko-opinnot.

Henkilöstö

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytapoja, joilla varmistetaan esimerkiksi henkilöstön osaamista ja resursointia tutkintojen ja koulutusten tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi.

Tiedonhallinta ja tiedolla johtaminen

Koulutuksen järjestäjällä on kuvannut strategian, prosessien, tiedonhallinnan tietojärjestelmien kokonaisuuden.

Tiedonhallinta ja tiedolla johtamisen menettelytavat

Koulutuksen järjestäjällä on menettelytavat hallita tietoa ja perustaa päätöksensä tietoon.

Käytön tuki

Koulutuksen järjestäjällä on toimiva digitaalisten palveluiden käytön tuki henkilöstölle, opiskelijoille ja työelämän edustajille

Pedagogiset ratkaisut

Koulutuksen järjestäjä edistää pedagogisilla ratkaisuillaan tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta

Työpaikat ja alueellinen elinkeinoelämä

Koulutuksen järjestäjä edistää ja seuraa tutkintojen ja koulutusten tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta esimerkiksi keräämällä palautetta työpaikoilta ja erilaisistatyöelämäfoorumeista.

Yhteiskunta

Koulutuksen järjestäjä edistää ja seuraa tutkintojen ja koulutusten tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta koko yhteiskunnan näkökulmasta, esimerkiksi koulutuspaikkojen kohdentaminen, työllistyminen, kotoutuminen ja syrjäytymisen ehkäisy.

Koulutuksen järjestäjä

Koulutuksen järjestäjä edistää ja seuraa tutkintojen ja koulutusten tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta kaikista em. näkökulmista sekä toimintaedellytysten ja talouden näkökulmasta.

Jatkuva seuranta

Koulutuksen järjestäjällä on systemaattinen menettelytapa tutkintojen ja koulutusten tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja laadun jatkuvaan seurantaan.

Seuranta ja arviointi

Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämisen menettelytapoista ja niiden soveltamisesta kerätään palautetta ja hankitaan muuta seuranta-, arviointi- ja tulostietoa kattavasti eri ryhmiltä, ja tutkintojen ja koulutusten tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja laadun seurantaan ja arviointiin on tarkoituksenmukaiset menettelytavat.

Parantaminen

Tutkintojen ja koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämisen menettelytapoja kehitetään tai muutetaan tarvittaessa asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden, seuranta-, arviointi- ja tulostiedon ja/ tai toimintaympäristön muutosten pohjalta. Koulutuksen järjestäjällä on kattavasti menettelytapoja innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyn edistämiseksi.

Liite 4. Amis aloitus- ja päättökyselyn kysymykset

Amis- aloituskysely, vastanneita opiskelijoita 2723.

Keskiarvo / Pääsin aloittamaan opintoni sopivassa aikataulussa.	
Keskiarvo / Sain riittävästi tietoa opinnoista ja ammattialasta oppilaitokselta, jossa opiskelen.	
Keskiarvo / Koen kuuluvani opiskeluyhteisöön.	
Keskiarvo / Sain riittävästi tietoa opiskeluuni liittyvistä oppilaitoksen tarjoamista palveluista.	
Keskiarvo / Aikaisemmat opintoni, työkokemukseni ja muu osaamiseni selvitettiin monipuolisesti.	
Keskiarvo / Aikaisemmat opintoni ja/tai työkokemukseni tai muu osaaminen otettiin huomioon HOKSia laadittaessa.	
Keskiarvo / Kanssani keskusteltiin opiskelun jälkeisistä tauotteistani.	
Keskiarvo / Minut perehdytettiin opiskelemani tutkinnon tai tutkinnon osan perusteeseen.	
Keskiarvo / Sain vaikuttaa tutkinnon osien valintaan.	
Keskiarvo / Kanssani selvitettiin, tarvitsenko tukea opinnoissani.	
Keskiarvo / HOKSia laadittaessa suunniteltiin, minkälaiset oppimisympäristöt soveltuvat opintoihini.	
Keskiarvo / Sain riittävästi ohjausta opintojeni suunnitteluun.	
Keskiarvo / Tiedän, miten osaamistani arvioidaan.	
Keskiarvo / Koen opiskeluympäristöni turvalliseksi.	
Keskiarvo / Koen, että kiusaamiseen, syrjintään tai häirintään puututaan.	
Keskiarvo / Yhteistyö minua ohjaavien henkilöiden (opettajat, työpaikkaohjaajat tai muu ohjaushenkilöstö) kanssa toimii hyvin.	
Keskiarvo / Olen tyytyväinen opintojeni aloitu vaiheeseen.	
Keskiarvo / Suosittelisitko oppilaitosta? Valitse sopivin vaihtoehto: 0 = en ollenkaan, 10 = erittäin mielelläni	

Amis-päättökysely, vastanneita opiskelijoita 1624

Keskiarvo / Minulle laadittu henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS) mahdollisesti opintoni edistävän etenemisen.	
Keskiarvo / Sain vaikuttaa opintojeni suunnitteluun.	
Keskiarvo / HOKS:n toteutumista seurattiin ja sitä säilytettiin tarvittaessa opintojeni aikana.	
Keskiarvo / Opintojen aikana muualla hankkimani osaaminen (muut opinnot, työkokemus, harrastukset, nuotoin hankittu osaaminen) selvitettiin ja sen perusteella HOKSia tarvittaessa päivitettiin.	
Keskiarvo / Sain riittävästi ohjausta ammatilliseen atkosuunnitelmaani (liittyen työelämään ja/tai jatko-	
Keskiarvo / Opetustilat, välineet, työpaikat, digitaaliset ja muut oppimisympäristöni edistivät oppimistani.	
Keskiarvo / Olen tyytyväinen minulle tarjottuihin mahdollisuuksiin opiskella työpaikalla.	
Keskiarvo / Minua ohjannella työpaikkaohjaajilla on hyvät ohjaustaidot ja he ovat ammatillaisia.	
Keskiarvo / Opettajat, työpaikkaohjaajat ja muu ohjaushenkilöstö tekivät hyvää yhteistyötä opintoni edistämiseksi.	
Keskiarvo / Opintoihini sisältyi minulle sopiva määrä teemaista opiskelua.	
Keskiarvo / Sain riittävästi opetusta ja ohjausta, jotta opintoni etenivät suunnitellusti.	
Keskiarvo / Opintojeni aikana varmistettiin, että sain tukea opintojen etenemiseen, jos sitä tarvitsin.	
Keskiarvo / Saamani opetus ja ohjaus oli laadukasta.	
Keskiarvo / Sain riittävästi palautetta osaamiseni edistämiseksi.	
Keskiarvo / Sain riittävästi tietoa mahdollisuuksista opiskella tai työskennellä ulkomailta opintoni aikana.	
Keskiarvo / Sain valmiuksia toimia ammatillallani kestävän kehityksen mukaisesti.	
Keskiarvo / Osallistuin näytön/näytösten suunnitteluun.	
Keskiarvo / Työtehtävät, joissa suoritin näytöni, vastasivat odottamia työelämän tehtäviä.	
Keskiarvo / Osaamiseni arvioitiin osaamisen arviointikriteerien mukaisesti.	
Keskiarvo / Arvioijani olivat ammatillaitoisia ja	
Keskiarvo / Opiskeluhoitopalvelut olivat tarvittaessa käytettävissäni (esimerkiksi terveydenhoitaja, kuraattori, psykologi).	
Keskiarvo / Opiskeluympäristöni oli turvallinen.	
Keskiarvo / Opiskelijoihin kohdeltiin yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti.	
Keskiarvo / Koen, että kiusaamiseen, syrjintään tai häirintään puututaan.	
Keskiarvo / Minulla oli halutessani mahdollisuus osallistua oppilaitoksen toiminnan kehittämiseen.	
Keskiarvo / Koulutus paransi valmiuksiani työelämään liittymiseen, siellä toimimiseen tai jatko-opintoihin.	
Keskiarvo / Koulutus antoi valmiuksia yrittäjyyteen.	
Keskiarvo / Koulutuksen aikana sain osaamista ja ammattitaitoa, jota pystyn hyödyntämään.	
Keskiarvo / Olen tyytyväinen saamaani koulutukseen.	
Keskiarvo / Suositteletko oppilaitosta? Valitse sopivin vaihtoehto: 0 = en ollenkaan, 10 = erittäin mielelläni	

Lähde: Organisaation U-asema

Keltaisella merkityt kysymykset vaikuttavat oppilaitoksen saamaan vaikuttavuusrahoitukseen.

Liite 5. INKA-kyselyn tulokset

Välipalaute

Kaikki koulutusalat, N=586, vastausprosentti keskimäärin 16,

