

Toimivan laadunhallinnan ja laadun jatkuvaa parantamista tukevan järjestelmän kriteeristö – Arviointialue 2

Jaakko Tuomi
Helsinki Business College Oy
7.4.2014



Suomen Liikemiesten | Helsinki
Kauppaopisto | Business College



SLK Instituutti

Arvioinnin taustaa

- Pilotointi toteutettiin hyödyntämällä jo olemassa olevia päättäviä ja kehitettäviä työryhmiä
- Pilotointiin ei otettu mukaan opiskelijoiden eikä työelämän edustajia kriteerien keskeneräisyyden vuoksi
- Kummit olivat jokaisessa arviointitilaisuudessa mukana ja ottivat ylös kommentteja kriteereihin ja kriteeristöön liittyen
- Arviointialue 4 jaettiin laaturyhmän sisällä eri osiin
- Oppilaitos arvioitiin kuuluvan yksittäisessä kriteerissä sille tasolle (puuttuva, alkava, kehittynyt, edistynyt), minkä ehdot täyttyvät kokonaisuudessaan sisältäen myös alemman tason vaatimukset

	osallistuvien lkm	arviointialueet	kriteerien lkm	arvioitu kesto
Laaturyhmä	7	4,5,6	94	11
Johtoryhmä	4	2	14	2
Henkilöstöfoorumi	9	3	5	1
LaKe	4	1	5	2
Miki & Jaska	2	1,2,3,4,5,6	118	16
Osallistuvat henk. yht.	26			
kriteerien lkm yht	118			
henkilötunnit yht.	134			

Kommentteja arvioinnista

- Kummilapsikonsepti toimi erinomaisesti ja siitä oli iso hyöty itse pilotoivalle koulutuksen järjestäjälle
- Arviointialueittain tapahtuvat arviointikeskustelut koettiin antoisiksi, myös kummit näkivät keskustelujen tason erittäin positiivisena
- Palautteessa toivottiin useamman opettajan ja koulutuspäällikön osallistumista arviointiin
- Dokumentoinnin (näyttöjen) merkitys korostuu arvioinnissa, jolloin asioista vastaavien henkilöiden edustus arviointitilaisuudessa olennaista
- Koulutuksen järjestäjän tasolla yksiköiden välisiä eroja, mikä heikensi arviota tietyissä kriteereissä
- Muun koulutuksen ja muun toiminnan (arviointialueen 4 sisällä) haaste arvioinnissa
 - Ensimmäinen isällytettiin APK:n arviointiin ja toinen TyKe:n arviointeihin

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

kriteerin otsikko		puuttuva	alkava	kehittyvä	edistynyt	kommentit kriteeriin
2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus						Terminologian avaaminen suotavaa. Esim. Johdannossa, tms. muuten yhdenvertaisuus kärsii. Esimerkkejä näytöistä kaivataan. Esim. minimissään tarkoitetaan mitä? Pitkäaikaisen näytön määritelmä: Kuinka pitkä? Miltä ajalta dokumentaatioita?

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

<p>Laadunhallintajärjestelmä osana strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnan ohjausta</p>	<p>2.1</p>	<p>Laadunhallinta tapahtuu erillään strategisesta suunnittelusta, johtamisesta ja toiminnan ohjauksesta.</p>	<p>Strategisella suunnittelulla, johtamisella ja toiminnan ohjauksella on vain joitakin yhtymäkohtia laadunhallintajärjestelmään.</p>	<p>Laadunhallintajärjestelmä kytkeytyy melko hyvin koulutuksen järjestäjän strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen. Laadunhallintajärjestelmästä saatavia tietoja hyödynnetään strategisessa johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa.</p>	<p>Laadunhallintajärjestelmä kytkeytyy kiinteästi järjestäjän strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen. On pitkäaikaista näyttöä siitä, että laadunhallinta on luonteva osa koulutuksen järjestäjän strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnan ohjausta.</p>	<p>Miten määritellään melko hyvin à subjektiivinen arvio, samoin pitkäaikainen näyttö, onko esim. 5 v vai 10v? Olisiko syytä määritellä "virallisesti" mitä tarkoitetaan pitkäaikaisella näytöllä?</p>
--	-------------------	--	---	---	--	--

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Johdon sitoutuminen ja laadunhallinnan johtaminen	2.2	Koulutuksen järjestäjän toiminnan ohjaukseen osallistuvat johtajat eivät ole sitoutuneita laatutyöhön.	Koulutuksen järjestäjän eri tasoilla toimivan johdon ja henkilöstön sitoutumisessa on vaihtelua, laatutyöhön suhtaudutaan osin ristiriitaisesti.	Koulutuksen järjestäjän johto johtaa laadunhallintaa ja sen kehittämistä. Johtajat ovat sitoutuneita laadun hallintaan ja sen kehittämiseen.	Koulutuksen järjestäjän johto johtaa tavoitteellisesti laadunhallintaa ja sen kehittämistä ja osallistuu esimerkillisesti laadun hallintaan ja sen parantamiseen.	Kriteerit eivät selvästi täytä laatu-ympyrää. kaivataan selkeyttä: Laatustrategia, johtoryhmässä käsiteltävät asiat. Henkilöstö tippunut kehittyvä- ja edistynyt-kohdista pois? Miksi ylipäätään henkilöstö otettu mukaan, jos kysytään johdon sitoutumista à henkilöstön toimintaa arvioidaan erikseen kohdassa 3. Kriteeri kaipaa vielä lisä-pohdintaa.
--	------------	--	--	--	---	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Strategian jalkauttaminen	2.3	Organisaation tehtävä, visio, arvot ja tavoitteet eivät ole selkeitä, jolloin henkilöstöllä ei ole tarvittavaa tietoa strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Henkilöstö ei osallistu strategiatyöhön.	Organisaation tehtävä, visio, arvot ja tavoitteet ovat selkeitä ja siten määritelty, että kaikki ymmärtävät, mitä tavoitellaan.	Valtaosa henkilöstöstä ymmärtää laadunhallinnan merkityksen ja osallistuu siihen. Johdolla ja henkilöstöllä on kokonaiskuva organisaation tavoitteista ja toiminnasta sekä omasta osuudestaan tavoitteiden saavuttamisessa ja arvojen mukaisessa toiminnassa. Tavoitteiden saavuttamista seurataan.	Johto ja henkilöstö osallistuvat tavoitteiden asettamiseen ja edistävät omalla toiminnallaan niiden saavuttamista ja arvojen toteutumista käytännössä. Tavoitteiden saavuttamista seurataan systemaattisesti eri tasoilla ja siitä on selkeää ja pitkäaikaista näyttöä.	Paljon tekstiä tässä kriteerissä. Puhutaan sekaisin strategiasta ja laadunhallinnasta. Sotketaanko tässä asioita? Laadunhallinnan merkitys strategian jalkauttamisessa voisi olla näkö-kulmana. Suoraviivaistamista: Strategian jalkauttaminen. Eriytetään laadunhallinta ja strategia. Käsitteiden avaaminen. Pitäisikö alkavaan tuoda lisää määritteitä esim. henkilöstön osallistumisesta?
----------------------------------	------------	--	---	---	---	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Tiedonhallinta osana johtamista ja toiminnan ohjausta	2.4	Koulutuksen järjestäjän strategiassa ei ole otettu kantaa tiedon tuottamiseen tai sen käyttöön johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa. Tietoa tuotetaan tarpeen vaatiessa erillisillä, yhteensopimattomilla järjestelmillä.	Koulutuksen järjestäjän strategiatyössä on tunnistettu kokonaisvaltaisen tiedonhallinnan tarve johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa ja käynnistetty tiedonhallinnan kehittäminen.	Kokonaisvaltaisen tiedonhallinta on osa koulutuksen järjestäjän strategiaa, johtamista ja toiminnan ohjausta. Tiedonhallintaa kehitetään strategian suuntaisesti.	Koulutuksen järjestäjällä on yhtenäinen, käyttäjän tarpeita vastaava ja vuorovaikutteista tukeva tiedonhallintajärjestelmä johtamisen, toiminnan ohjauksen, seurannan ja päätöksenteon edellyttämän tiedon tuottamiseksi. Tiedonhallintaa arvioidaan osana koulutuksen järjestäjän itsearviointia ja sitä parannetaan tulosten pohjalta	Kriteerit ymmärrettäviä
--	------------	--	--	---	---	-------------------------

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

	2.5	Koulutuksen järjestäjä ei ole määrittänyt mitä tietoja johtaminen ja toiminnan ohjaus edellyttävät.	Koulutuksen järjestäjän johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa tarvittavan tiedon määrittely on aloitettu.	Koulutuksen järjestäjän johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa tarvittava tieto on määritelty ja sen käyttöä kehitetään toimintaa tukevaksi.	Koulutuksen järjestäjän johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa tarvittava tieto on selkeästi määritelty, se tuotetaan ajantasaisella tavalla, sitä käytetään ja välitetään eteenpäin toiminnan kannalta järkevällä tavalla.	Tietotarpeen määrittäminen: Kokonaisarkkitehtuurista kysymys Kriteeri etenee loogisesti
--	------------	---	---	---	--	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

	2.6	<p>Koulutuksen järjestäjällä ei ole käsitystä omasta tietojärjestelmän äkokonaisuudestaan eikä se vastaa johtamisen ja toiminnan ohjauksen tarpeita.</p>	<p>Koulutuksen järjestäjän tietojärjestelmän äkokonaisuuden rakentaminen on aloitettu ottaen huomioon johtamisen ja toiminnan ohjaus. Tietoturvan kehittäminen on aloitettu.</p>	<p>Koulutuksen järjestäjän tietojärjestelmän äkokonaisuus tukee johtamista ja toiminnan ohjausta sekä pääosin keskeisiä toimintaprosesseja ja niiden kehittämistä. Tietojärjestelmien tietoturva on hyvällä tasolla.</p>	<p>Koulutuksen järjestäjän tietojärjestelmän äkokonaisuus tukee johtamista ja toiminnan ohjausta sekä keskeisiä toimintaprosesseja ja niiden kehittämistä sekä on tekniseltä ratkaisultaan tarkoituksenmukainen. Tietojärjestelmien tietoturva on varmistettu.</p>	<p>Kriteereihin mukaan kokonaisarkkitehtuurin termistö ja jaottelu? Kriteerin rakenne hyvä</p>
--	-----	--	--	--	--	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

<p>Toimintaympäristöstä saatavien tietojen hyödyntäminen ml. seuranta-, arviointi-, tutkimustieto</p>	<p>2.7</p>	<p>Toimintaympäristöanalyysistä tehdään satunnaisesti eivätkä ne tuota tietoa strategisten tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi.</p>	<p>Toimintaympäristöanalyysi tehdään lähinnä vain osana strategiaprosessia. Tuloksia hyödynnetään melko systemaattisesti strategiatyössä. Toiminnan ohjaukseen hankitaan tapauskohtaisesti tietoa.</p>	<p>Koulutuksen järjestäjä käyttää päätöksenteossa ja toiminnan ohjauksessa monipuolisesti tietoa toimintaympäristöstä ja niissä tapahtuvista muutoksista.</p>	<p>Koulutuksen järjestäjä käyttää päätöksenteossa ja toiminnan ohjauksessa systemaattisesti ja ennakoivasti tietoa toimintaympäristön muutoksista.</p>	<p>Melko systemaattisesti? Miten tulkitaan? kaksi ensimmäistä kriteeriä johtoryhmätyöskentelyyn liittyvää, kehittyvä ja edistyvä liittyy koulutuksen järjestäjän toimintaan? Vai kuinka? Onko koulutuksen järjestäjä = oppilaitos? Kriteerin tulkinta vrt. kuntayhtymä - yksityinen</p>
--	-------------------	--	--	---	--	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Toimintaedellytysten varmistaminen ja resurssien suuntaaminen	2.8	Koulutuksen järjestäjä tuottaa pyydettäessä tietoa järjestämislupa prosessiin.	Koulutuksen järjestäjä tuottaa satunnaisesti tietoa koulutuksen ja tutkintojen järjestämisedeltyksistään. Järjestämisedeltysten systemaattinen varmistaminen puuttuu.	Koulutuksen järjestäjällä on käytössä menettelytapoja, joilla se seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksen ja tutkintojen järjestämisedeltysten riittävyttä.	Koulutuksen järjestäjällä on selkeää näyttöä siitä, että se reagoi nopeasti ja hallitusti sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön sekä yhteiskunnan muutoksiin ja poikkeamiin sekä arvioi säännöllisesti myös koulutuksen ja tutkintojen järjestämisedeltysten riittävyttä, toimii ennakoivasti niiden varmistamiseksi ja muuttaa toimintaansa strategian	Mihin viitataan järjestämislupa-prosessilla? Mitä tässä haetaan? Koulutuksen järjestäjätason lupa-prosessilla? Viittaako tulevaisuuteen? Puuttuva: pyydettäessä? Kehittyvä: Itse tuottaa? Kriteeri vaatii täsmennystä ja avaamista. Kriteeri aiheuttaa paljon erilaista tulkintaa à aukikirjoittamista tarvittaisiin.
--	------------	--	---	--	---	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

	2.9	Resursseja ei kohdenneta tavoitteiden suuntaisesti.	Resurssien kohdentamista tavoitteiden suuntaisesti ei varmisteta.	Resurssien sisäinen kohdentaminen ja jako ovat tarkoituksen mukaisia tavoitteiden saavuttamisen kannalta.	Resurssien kohdentamisesta strategian suuntaisesti on selkeää näyttöä.	Käsittää kattavasti kaiken resursoinnin? Kriteeri epämääräinen kehittyvän ja edistyvän välillä. Tarkoituksenmukaisuus – selkeys? Kuka määrittää?
--	------------	---	---	---	--	--

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

<p>Koulutustarjonta</p>	<p>2.10</p>	<p>Koulutuksen järjestäjältä puuttuvat kokonaan tai keskeisiltä osin koulutustarjonnan suunnitteluun ja suuntaamiseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat.</p>	<p>Koulutustarjonnan suunnitteluun ja suuntaamiseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät kaikilta osin tue tarkoituksenmukaisella tavalla koulutustarjonnan suuntaamista toiminta-alueen työelämän ja opiskelijoiden tarpeiden mukaisesti.</p>	<p>Koulutustarjonnan suunnitteluun ja suuntaamiseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutustarjonnan suuntaamista toiminta-alueen työelämän ja opiskelijoiden tarpeiden mukaisesti.</p>	<p>Koulutuksen järjestäjällä on selkeät, vakiintuneet toimintastrategiaan perustuvat menettelytavat, joiden avulla se varmistaa, että koulutustarjonta suuntautuu määrällisesti ja sisällöllisesti oman toiminta-alueen työelämän ja opiskelijoiden tarpeiden ja omien toimintaedellytysten pohjalta. Menettelytapa ja arvioidaan ja parannetaan.</p>	<p>Onko osittain päällekkäinen kriteerin 2.8. kanssa. Viittaako 2.8. viranomaisyhteistyöhön ja tässä asiakkaiden näkemyksiin?</p> <p>Alkava – eivät kaikilta osin tue..(”negatiivinen”) à vaihto-ehtona: tukevat osittain kehittyvä – edistävät.... Tulkinta on että tässä on aika iso väli. Selkeä kriteeristö muuten</p>
--------------------------------	--------------------	---	--	---	---	--

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

	2.11	Ennakointi-, seuranta- ja arviointitiedon käyttö on satunnaista eikä sen pohjalta tehdä koulutustarjontaa koskevia ratkaisuja.	Ennakointi-, seuranta- ja arviointitietoa käytetään suunnattaessa koulutustarjontaa, tiedon käyttö ei ole kuitenkaan suunnitelmallista.	Ennakointi-, seuranta- ja arviointitiedon hankintaan ja käyttöön koulutustarjontaan suuntaamiseksi on käytössä yhdessä sovitut systemaattiset menettelytavat.	Koulutustarjontaan suuntaaminen perustuu systemaattisten ennakoitien, jota toteutetaan tiiviissä vuorovaikutuksessa työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa.	Selkeät ymmärrettävät kriteerit Todettiin että päällekkäisyyttä aiempien kriteerien kanssa
--	------	--	---	---	--	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Vastuullisuus ja kestävä kehityksen edistäminen	2.12	Vastuullisuus ja kestävä kehityksen edistäminen eivät ole keskeisiä toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavia periaatteita.	Vastuullisuus ja kestävä kehityksen edistäminen ovat vain osin toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavia periaatteita.	Vastuullisuus ja kestävä kehityksen edistäminen ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa.	Koulutuksen järjestäjällä on yhdessä sidosryhmien ja kumppanien kanssa kehitettyjä menettelytapoja, jotka edistävät vastuullisuutta ja kestävä kehitystä ja toimimista ennalta ehkäisevästi. On selkeää ja pitkäaikaista näyttöä menettelyjen toteutumisesta käytännössä sekä niiden arvioinnista ja parantamisesta.	Mitä katetaan tässä? Hyvinvointi, opiskelijahuolto, yms. Määrittelyt
--	-------------	--	---	---	--	--

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

	2.13	Kestävä kehitys ei ole osa laadunhallinta järjestelmää.	Kestävän kehityksen integrointi osaksi laadunhallinta järjestelmää on aloitettu.	Kestävä kehitys on osin integroitu osaksi laadunhallinta järjestelmää.	Kestävä kehitys on integroitu osaksi laadunhallinta järjestelmää.	Mitä kestävä kehitys pitää sisäl-lään? Mikä on kattavuus?
--	-------------	---	--	--	---	---

2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Tuloksellisuus	2.14	Tuloksellisuus ei ohjaa koulutuksen järjestäjän johtamista ja toiminnan ohjausta.	Tuloksellisuus ohjaa vain osittain koulutuksen järjestäjän johtamista ja toiminnan ohjausta.	Tuloksellisuus ohjaa koulutuksen järjestäjän johtamista ja toiminnan ohjausta. Tuloksellisuuden edistämiseksi on menettelytapoja, joiden toteutumisesta on näyttöä. Tuloksellisuutta seurataan ja arvioidaan melko kattavasti.	Koulutuksen järjestäjällä on yhdessä sidosryhmien ja kumppanien kanssa kehitettyjä menettelytapoja, jotka edistävät tuloksellisuutta. On selkeää ja pitkäaikaista näyttöä menettelyjen toteutumisesta käytännössä. Menettelytapoja arvioidaan kattavasti ja menettelyjä parannetaan.	Ei kommentointia kriteeristä, paitsi tulkinta melko kattava- miten määritellään? Samoin selkeä ja pitkäaikainen näyttö? Määrittely?
----------------	------	---	--	--	--	---