

KVALITETSLEDNING I ANSLUTNING TILL LÄROAVTALSUTBILDNING

Rekommendation för läroavtalsutbildning

**Utvärdering 1/2003
UTBILDNINGSSTYRELSEN**

© Utbildningsstyrelsen

Ombrytning: Layout Studio Oy/Marke Eteläaho

ISBN 952-13-1669-1 (häft.)

ISBN 952-13-1682-9 (pdf)

ISSN 1238-4453

Yliopistopaino Oy, Helsingfors 2003

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ÖKAD KVALITET PÅ LÄROAVTALSUTBILDNINGEN	5
INLEDNING	7
1 UTGÅNGSPUNKTERNA FÖR KVALITETSLEDNING	8
1.1 Begreppet kvalitet inom läroavtalsutbildningen	8
1.2 De bidragande faktorerna till läroavtalsutbildningens kvalitet	8
2 STRATEGIN FÖR KVALITETSLEDNING AV LÄROAVTALSUTBILDNINGEN	9
2.1 Värden, mission, vision	10
2.2 Stadganden och anvisningar som grund för planeringen	12
2.3 Analys av verksamhetsmiljön	12
2.4 Strategier	13
2.5 Kvalitetspolitik	13
2.6 Uppgörandet av en verksamhetsplan	14
2.7 Utvärdering av kvaliteten	14
2.8 En fortlöpande förbättring utgående från resultaten	14
3 FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR KVALITETSLEDNING	16
3.1 Ledningen	16
3.2 Personalen	17
3.3 Materiella resurser	18
3.4 Information och datasystem	19
3.5 Samarbetsnätverket	20
4 KVALITETSLEDNINGSSYSTEMEN SAMT TEKNIK FÖR KVALITETSLEDNING OCH KVALITETSSÄKRING	21
5 UTVÄRDERING AV KVALITETEN	25
BILAGOR	
Bilaga 1. Objekten för utvärdering av läroavtalsutbildningens kvalitet	27
Bilaga 2. Begrepp inom läroavtalsutbildningen och dess kvalitet	31
Bilaga 3. Rekommenderad litteratur	37
Bilaga 4. Normer och annat material som gäller läroavtalsutbildningen	40

ÖKAD KVALITET PÅ LÄROAVTALSUTBILDNINGEN

Utbildningsstyrelsen har på uppdrag av undervisningsministeriet tillsammans med ett 40-tal anordnare av läroavtalsutbildning¹ utvecklat verktyg för kvalitetsledning av läroavtalsutbildningen. Som ett resultat av samarbetet publiceras här en rekommendation för kvalitetsledningen av sagda utbildning. Rekommendationen ställs härmed till anordnarnas disposition.

Rekommendationen för kvalitetsledning är i första hand avsedd att användas som **ett strategiskt verktyg**. Dess syfte är att bistå anordnarna med att utveckla ett eget i praktiken fungerande kvalitetsystem. Rekommendationens syfte är vidare att öka kunskapen om faktorerna, metoderna och olika teknik i anslutning till kvalitetsledningen. En förhoppning är, att rekommendationen skall inspirera alla dem som arbetar inom läroavtalsutbildningen att samarbeta.

Utöver rekommendationen utarbetar Utbildningsstyrelsen även annat material till stöd för kvalitetsledning. Nedan stående material bildar en helhet, som kan tillämpas då kvalitets- och utvärderingsarbetet inleds och då verksamheten med tiden utvecklas:

- Tillämpning av kriterierna på Finlands kvalitetspris för yrkesutbildningen.
- Tillämpning av kriterierna på Europas kvalitetspris för yrkesutbildningen
- Läroavtalsstatistiken för åren 1995–1999
- Metoderna för kvalitetsledning av läroavtalsutbildningen
- Broschyr om bättre kvalitet till läroavtalsutbildarna, de studerande och verkställarna av den teoretiska utbildningen

Under arbetets första skede har man utarbetat en särskild rekommendation, som har tonvikten lagd på de särdrag som är kännetecknande för läroavtalsutbildning. Avsikten är att framöver samla alla rekommendationer till yrkesutbildning i läroanstaltsform och läroavtalsutbildning i en gemensam publikation.

Läroavtalsutbildningens kvalitet kan säkerställas genom ett störningsfritt samarbete mellan parterna. Jag hoppas att den rekommendation för kvalitetsledning av läroavtalsutbildningen som vi sammanställt skall vara till hjälp, då läroavtalsverksamheten utvecklas.



Anu Räisänen
Undervisningsråd

¹ Läroavtalscenter, läroavtalsbyrå eller annan liknande enhet eller läroanstalt, som svarar för ledningen eller övervakningen av läroavtalen.

INLEDNING

Rekommendationen för kvalitetsledning av läroavtalsutbildningen har utarbetats på uppdrag av undervisningsministeriet inom ramen för det s.k. **Läroavtalsutbildningens kvalitetsprojekt**. I projektet deltog 17 utbildningsanordnare. Projektet fick stöd av ett utbildningsprogram på 6 studieveckor, i vilket utöver de 17 nämnda även 19 andra utbildningsanordnare tog del. Därtill hördes experter från olika intressentgrupper och sakkunniga inom läroavtalsutbildningen. Egna förslag i deras egenskap av medlemmar av projektets stödgrupper har gjorts av sakkunniga vid undervisningsministeriet, finansministeriet, rektors-, ekonomichefs- och lärarorganisationerna, universiteten och i sista hand av läroavtalsutbildarna själva. I rekommendationen har man även tagit i betraktande innehållet i den rapport som avgetts av ledningsgruppen för läroavtalsutbildning och arbetslivskontakter.²

Syftet med projektet och utbildningsprogrammet var att öka anordnarnas beredskap att utveckla egna kvalitets- och utvärderingssystem samt att stärka läroavtalsutbildningens kvalitet på det nationella och det lokala planet. Då rekommendationen utarbetades fästes speciell uppmärksamhet vid den nya lagstiftningens inverkan på avtalsverksamheten, mångfalden av olika utbildningsanordnare samt läroavtalsutbildningens speciella karaktär med stark förankring i praktiskt arbete och i arbetslivet.

Rekommendationens första kapitel handlar om läroavtalsverksamhetens kvalitet och de faktorer som påverkar den. Det andra kapitlet behandlar strategisk planering och i det tredje reds förutsättningarna för kvalitetsledning ut. I det fjärde kapitlet presenteras olika kvalitetsledningssystem, -metoder och -tekniker. Det sista kapitlet handlar om utvärdering av kvaliteten och om hur kvalitet utnyttjas. I slutet av varje kapitel ges kvalitetsrekommendationer, vars syfte är att bistå anordnaren av utbildning med att utveckla systemet för läroavtalsverksamheten. Rekommendationerna presenteras i form av kriterier.

En ordförteckning ingår som bilaga till föreliggande rekommendation. Dess syfte är att förenhetliga de begrepp som används i samband med läroavtalsutbildningen och arbetet för kvalitetsledning. Som bilaga ingår även en förteckning över de viktigaste normerna i anslutning till läroavtalsutbildningen och det material som producerats av Utbildningsstyrelsen till stöd för kvalitetsledningen. Rekommendationen innehåller även en litteraturförteckning, med vars hjälp man kan fördjupa sitt kvalitetskunnande.

² Oppisopimuskoulutuksen ja työelämäyhteyksien johtoryhmän loppuraportti 17:2001.

1 UTGÅNGSPUNKTERNA FÖR KVALITETSLEDNING

1.1 Begreppet kvalitet inom läroavtalsutbildningen

Med kvalitet avses alla de drag och egenskaper i anslutning till de tjänster som produceras av utbildningsanordnarna och med vars tillhjälp den producerade tjänsten uppfyller de mål som ställts eller kundernas behov. Läroavtalsutbildningens kvalitet framgår i sista hand av vad kunden fått sig till godo efter att ha utnyttjat utbildningsanordnarens tjänster (t.ex. yrkeskunnighet, tillförsäkrad arbetsplats) samt av det, hur väl samarbetet mellan anordnaren av utbildning, kunderna och intressentgrupperna avlöper. Kvaliteten påverkas även av vilken uppfattning kunden fått av utbildningens anordnare som producent av läroavtals-tjänster.

Enligt kvalitetsprojektets uppfattning kännetecknas läroavtalsverksamhetens kvalitet till exempel av nedan nämnda egenskaper

- flexibilitet
- individualitet
- grad av praktisk inriktning
- verksamhetens resultat
- samarbetsnätverkets funktionsduglighet och effektivitet.

I praktiken förutsätter kvalitet att de nuvarande och framtida kundernas behov och förväntningar identifieras och att tjänster för kunderna produceras så, att de motsvarar och överstiger deras förväntningar.

1.2 De bidragande faktorerna till läroavtalsutbildningens kvalitet

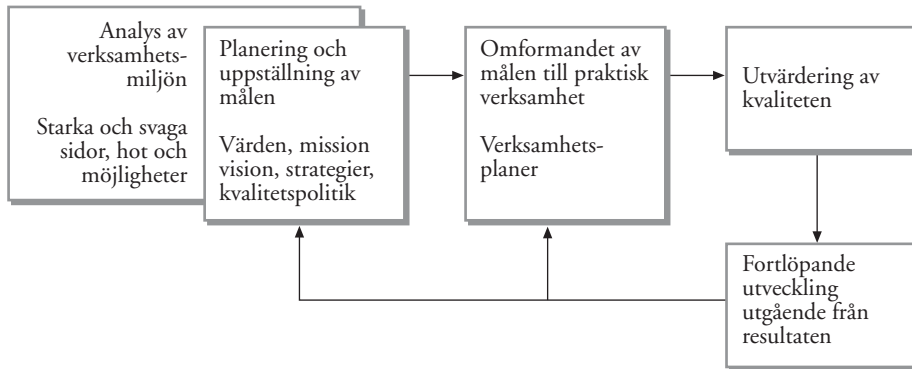
Läroavtalsutbildningens kvalitet är ett resultat av samarbetet mellan flera olika aktörer, såsom anordnaren av utbildning, arbetsgivarna, de instanser som svarar för den teoretiska utbildningen, de studerande och intressentgrupperna. Den förutsätter i första hand, att aktörerna och de studerande förbinder sig att iakttä de gemensamt överenskomna målen och verksamhetsprinciperna samt att samarbetet mellan aktörerna förlöper störningsfritt under utbildningens olika skeden. Centralt bidragande faktorer är även, vilken kvalitet utbildningsanordnarens interna verksamhet har, graden av kundcentrering samt det, hur väl anordnaren av utbildning stöder och sporrar de olika aktörerna i deras strävan att uppnå målen.

2

STRATEGIN FÖR KVALITETSLEDNING AV LÄROAVTALSUTBILDNINGEN

En strategi för kvalitetsledning innehåller bland annat en vision, en mission och bestämmandet av värden, verksamhetsprinciper och mål. Hit hör även förmåga att identifiera kundernas (nuvarande och framtida) och intressentgruppernas behov, att beakta den interna och externa verksamhetsmiljön, att komma överens om verksamhetsprinciperna, att bemästra processerna och att fortlöpande förbättra verksamheten utgående från resultaten.

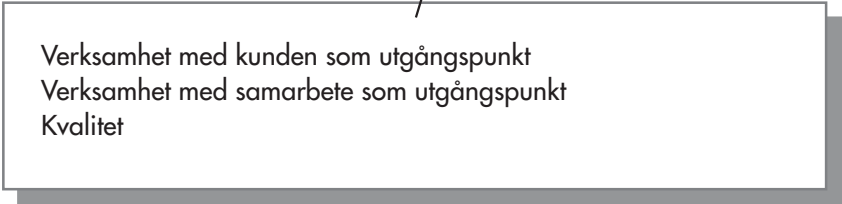
I figur 1 åskådliggörs strategin för kvalitetsledning som en process, vars olika faser behandlas mera ingående senare i rekommendationen.



Figur 1. Kvalitetsledningens strategi

2.1 Värden, mission, vision

Värdena beskriver sådant som betraktas som viktigt inom läroavtalsverksamheten. I verksamheten betonas även beaktandet av kundernas värdesättningar. Det som är väsentligt är, att de värden som definierats även är med i praktiken. Detta kan göras genom regelbundna värdesamtal som förs med personalen, och genom att förbättra verksamheten i enlighet med de värden som ställts upp. Värdesamtalen är en del av den strategiska planeringen. Kvalitetsprojektets uppfattning om läroavtalsverksamheten kan uppdelas i följande tre beståndsdelar:



- Verksamhet med kunden som utgångspunkt
- Verksamhet med samarbete som utgångspunkt
- Kvalitet

Verksamhet med kunden som utgångspunkt

Läroavtalsutbildningen motsvarar de studerandes och arbetslivets behov. De studerande och arbetslivet har möjlighet att påverka utvecklandet av verksamheten och tjänsterna bland annat med hjälp av feedback, utvecklingsförslag och anförda klagomål.

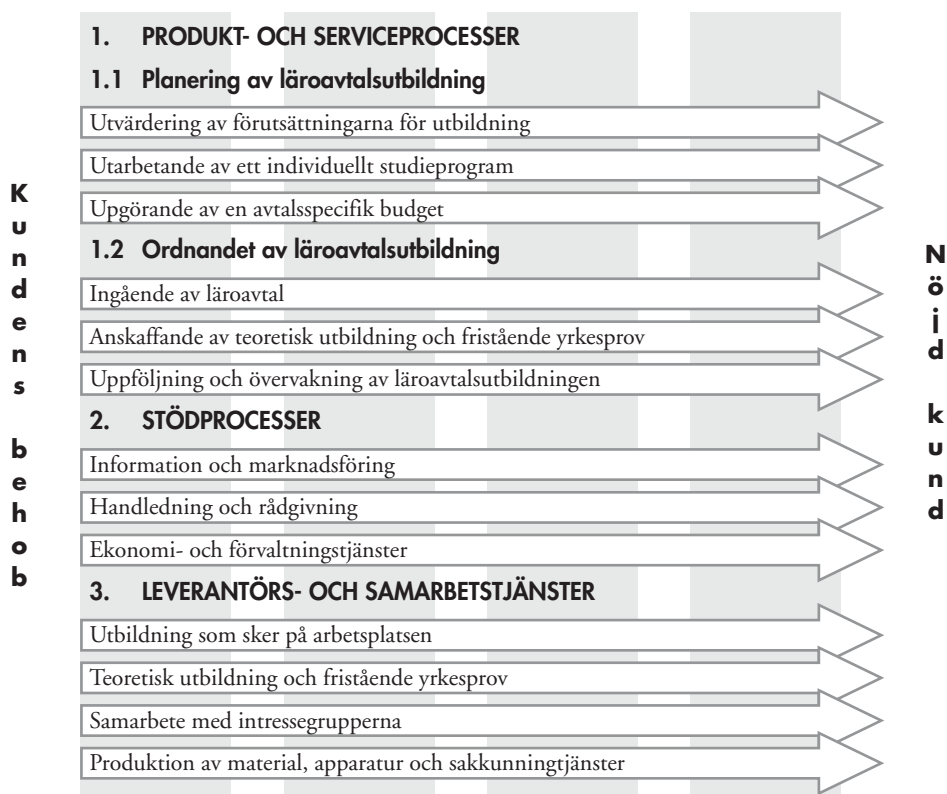
Verksamhet med samarbete som utgångspunkt

Samarbetet och arbetsfördelningen mellan anordnaren av utbildning och aktörerna inom läroavtalsutbildningen grundar sig på värdesättning av de deltagande parternas kompetens, definition av verksamhetens mål och principer samt gemensamt engagemang.

Verksamhetens kvalitet

Läroavtalsverksamhetens kvalitet inbegriper kartläggning av kundernas behov, strategiskt härledda mål, ändamålsenliga och systematiska funktioner samt en fortlöpande utveckling av utvärderingen och verksamheten utgående från resultaten och den feedback som kunderna ger. Funktionerna (processerna) analyseras som servicekedjor, vilka beskriver den helhet av tjänster som skall produceras för kunden och aktörernas roll i produktionen av tjänsterna. Det centrala målet för processerna och hela läroavtalsverksamheten är, att de som inleder sin utbildning även avlägger examen.

Kvalitetsprojektets uppfattning om de centrala processerna inom läroavtalsverksamheten finns beskrivna i referensramen för kriterierna på Finlands kvalitetspris (figur 2).

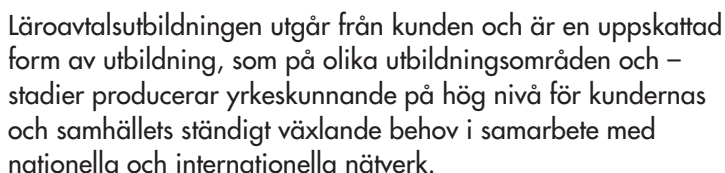


Figur 2. Processkarta över läroavtalsverksamheten.

Begreppet **mission** avser den uppgift som anordnaren av läroavtalsutbildning har samt verksamhetens syfte. Missionen genomförs med hjälp av strategin, och den justeras i samband med den strategiska planeringsprocessen. Definitionen av läroavtalsverksamhetens mission påverkas i hög grad av bland annat det, hur man uppfattar verksamheten som en form av utbildning för ungdom och vuxna. Kvalitetsprojektets uppfattning om läroavtalsutbildningens mission är följande:

Läroavtalsverksamhetens uppgift är att ordna den grundläggande yrkesutbildning och den yrkesinriktade påbyggnadsutbildning som arbetslivet behöver och att främja utvecklingen av kompetensen och konkurrenskraften hos studerande, företag och samfund.

Visionens syfte är att presentera en framtidsbild av läroavtalsverksamheten och att bistå anordnarna med att inrikta sina resurser därefter. Då visionen definieras bör man bl.a. reflektera över hur man i framtiden kan stärka läroavtalsutbildningens ställning och möjligheter som en utbildningsväg för de unga och personer som redan är i arbetslivet. Kvalitetsprojektets syn på visionen är följande:



Läroavtalsutbildningen utgår från kunden och är en uppskattad form av utbildning, som på olika utbildningsområden och – stadier producerar yrkeskunnande på hög nivå för kundernas och samhällets ständigt växlande behov i samarbete med nationella och internationella nätverk.

2.2 Stadganden och anvisningar som grund för planeringen

Planeringen av och målsättningarna för läroavtalsverksamheten påverkas centralt av de stadganden som utfärdats om yrkesutbildningen, av undervisningsministeriets plan för utveckling av utbildningen och den forskning som bedrivs vid högskolorna (Utbildning och forskning 1999–2004), av undervisningsministeriets årligen beviljade maximibelopp för tilläggsutbildningen med läroavtal samt av övriga bestämmelser och anvisningar. En central roll har grunderna för läroplanen för den grundläggande yrkesutbildningen och fristående yrkesexamen, lagen (630/1998) och förordningen (811/1998) om yrkesutbildning, lagen (631/1998) och förordningen (812/1998) om yrkesinriktad vuxenutbildning, lagen (635/1998) och förordningen (806/1998) om finansiering av undervisnings- och kulturverksamhet, lagen om arbetsavtal (55/2001) samt övriga stadganden som gäller arbetstagares ställning.

2.3 Analys av verksamhetsmiljön

Med en analys av verksamhetsmiljön åsyftas en regelbunden prognostisering och analys av de externa och interna faktorer som påverkar utbildningsanordnarens verksamhet och de förändringar som sker i den. En analys av verksamhetsmiljön inrymmer bland annat en undersökning av kundernas och de centrala intressentgruppernas nuvarande och framtida behov, förväntningar och värderingar. Med tillhjälp av analysen konstaterar man läroavtalsutbildningens ställning på utbildningsmarknaden samtidigt som man gör prognoser beträffande framtiden och justerar målen för och syftet med utbildningen. Till planeringen hör vidare att utbildningsanordnaren upp-

skattar sina starka och svaga sidor, då det gäller att svara på de utmaningar som verksamhetsmiljön ställer

Vid en **extern analys av verksamhetsmiljön** granskas och uppskattas bland annat följande saker och deras inverkan på läroavtalsverksamheten:

- stadganden, bestämmelser, anvisningar och rekommendationer som påverkar verksamheten
- utbildningens uppgift
- uppfattningarna om samhällets, arbetslivets och utbildningens framtid
- de nationella utbildningspolitiska besluten och de linjedragningar som gjorts generellt inom Europeiska unionen
- arbetskrafts- och näringslivsstrukturen
- de studerandes och arbetslivets nuvarande och framtida behov och förväntningar
- relationerna till intressentgrupperna
- marknaden och konkurrensläget.

Vid en **intern analys av verksamhetsmiljön** granskas läroavtalsverksamhetens inre beredskap (svaga och starka sidor), till vilka hör:

- läroavtalsverksamhetens effekter
- verksamhetsformernas effektivitet
- de ekonomiska resurserna
- personalstrukturen: personalens antal och kompetens.

2.4 Strategier

Med strategier åsyftas de medel, med vars tillhjälp man avser att nå de mål som ställts. En systematisk utveckling av läroavtalsverksamheten förutsätter, att den har en egen strategi och att dess behov har beaktats i utbildningsanordnarens delstrategier, såsom personal-, kunskaps-, samarbets- och internationaliseringsstrategierna. Verksamhetens kundvänlighet kan förbättras, om strategierna utvecklas i samarbete med de centrala kunderna och intressentgrupperna. Det är även nödvändigt att man beaktar de lokala behoven inom arbetslivet samt de nationella målen för läroavtalsverksamheten. Läroavtalsverksamhetens strategi justeras årligen i samband med utbildningsanordnarens strategiska planering.

2.5 Kvalitetspolitik

Med kvalitetspolitik avser man en ur grundvärdena härledd syn på vad som i utbildningsanordnarens verksamhet är att betrakta som kvalitet. Med hjälp av kvalitetspolitiken signaleras åt personalen och kunderna de centrala verksamhetsprinciperna i anslutning till kvaliteten.

2.6 Uppgörandet av en verksamhetsplan

Med tillhjälp av verksamhetsplanen ställer man upp de kvalitativa och kvantitativa målen. I verksamhetsplanen presenteras de konkreta åtgärder som härletts ur strategin (uppgifter, tidtabeller, parametrar) och med vars hjälp man avser att uppnå målen. Med tanke på kvalitetsledningen av läroavtalsverksamheten är det viktigt, att anordnaren av utbildning ser till att personalresurserna för verksamheten samt övriga ekonomiska och materiella resurser och investeringar stämmer överens med den uppgjorda verksamhetsplanen. Uppföljningen av genomförandet av verksamhetsplanen förutsätter att anordnaren av utbildning har definierat de centrala parametrar, med vilka man kommer att följa upp och utvärdera att målen för läroavtalsverksamheten uppnåtts.

2.7 Utvärdering av kvaliteten

Kvalitetsledningen av läroavtalsverksamheten förutsätter att man har fungerande informationssystem och en fortgående utvärdering. Utvärderingen inriktas speciellt på läroavtalsverksamhetens strategier och genomförandet av de planer som härletts ur dem. Kvalitetsledningen förutsätter att utvecklingen av resultaten följs upp och jämförs med de resultat som andra har nått. De resultat man får bildar grund för en justering av resultaten, en definition av nya mål och igångsättandet av den utveckling som behövs. Utvärderingen av kvalitetsledningen gäller i första hand kvalitetsystemets funktionsduglighet.

2.8 En fortlöpande förbättring utgående från resultaten

Läroavtalsverksamheten förbättras genom att utveckla processerna. Utvecklingsåtgärderna kan gälla de principer som styr verksamheten eller själva verksamhetsprocesserna och de tillhörande anvisningarna.

KVALITETSKRITERIENA

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- företar regelbundet en extern och intern analys av verksamhetsmiljön för läroavtalsverksamheten
- följer fortgående utvecklingen av stadgandena och bestämmelserna om läroavtalsutbildningen
- definierar organisationens värdesättningar, mission, vision och kvalitetspolitik genom att beakta de speciella behov som läroavtalsverksamheten har
- gör upp en strategi för läroavtalsverksamheten och beaktar verksamhetens behov, vid utarbetande av personal-, investerings-, data-administrations- och samarbetsstrategier för utvärderingen
- granskar och justerar årligen läroavtalsverksamhetens strategier och mål
- utnyttjar den resultatinformation som utvärderingen givit för den strategiska planeringen
- tillförsäkrar läroavtalsverksamheten inom sin organisation en sådan ställning, att det är möjligt att genomföra de strategier som gjorts upp för läroavtalsverksamheten
- definierar och beskriver servicekedjorna (processerna) inom läroavtalsverksamheten och uppdaterar ständigt de anvisningar som krävs
- utnyttjar jämförelsedata och bästa praxis förutveckling av läroavtalsverksamheten.

3 FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR KVALITETSLEDNING

Kvalitetsledningen av läroavtalsverksamheten förutsätter personella och materiella resurser samt att ledningen, personalen och samarbetsparterna är faktiskt engagerade i verksamheten. Den förutsätter vidare att kunderna ses som en tillgång. Kvalitetsledning kan främjas med hjälp av systematiska metoder för kvalitetsledning, med kvalitetsverktyg och genom effektiva utvärderingsmetoder.

3.1 Ledningen

Ledningen för läroavtalsverksamheten definierar riktningen och målen för verksamheten samt skapar förutsättningarna för att målen verkligen uppnås. Till ledningens uppgifter hör vidare att informera personalen, kunderna och intressentgrupperna om saker som anses vara viktiga inom läroavtalsverksamheten. Ledningen har ytterligare till uppgift att skapa förutsättningar för en utveckling av personalens kompetens och framgång samt befrämjande av personalskolning för att garantera en stabil arbetskultur.

KVALITETSKRITERIER

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- definierar klart och tydligt ansvaret för ledningen av läroavtalsverksamheten
- försäkrar sig om att det finns tillräckliga resurser för att de mål som ställts upp verkligen kan uppnås
- informerar om de värden, mål och parametrar som ställts upp för läroavtalsverksamheten och tillkännager de resultat som uppnåtts
- befrämjar läroavtalspersonalens fortgående inläring, kompetens och framgång
- försäkrar sig om att organisationsstrukturen stöder uppnåendet av de mål som ställts upp för läroavtalsverksamheten.

3.2 Personalen

En kunnig, samarbetsduglig och motiverad personal, som kan se vikten av sin verksamhet som en del av läroavtalsverksamheten som helhet och kan utveckla sin verksamhet utgående från gemensamt överenskomna principer står i nyckelposition då det gäller att uppnå de mål som ställts upp för läroavtalsverksamheten. Medvetenhet om verksamhetens mål, de centrala kunderna och de tjänster som skall produceras för dem samt om de resultat som uppnåtts påverkar personalens engagemang och aktiva intresse.

KVALITETSKRITERIER

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- utarbetar en personalstrategi, där särdragen för läroavtalsverksamheten har beaktats
- gör årligen upp ett personalboksut, i vilket uppgifterna om läroavtalsverksamhetens personal har specificerats
- utarbetar ett sporrande och belönande system, som stöder läroavtalsverksamhetens personal i dess strävan att nå de mål som uppställts och i att utvecklas.

3.3 Materiella resurser

De materiella resurserna är inte bara de ekonomiska resurserna utan också faktorer i arbetsmiljön, såsom arbetsutrymmen, redskap, utrustning och material. Ur kvalitetsledningens synvinkel är det centralt, att de materiella tillgångarna används och införskaffas på ett ändamålsenligt och ekonomiskt sätt. Till de materiella resurserna hör även en arbetsomgivning, som är lämplig och trygg med tanke på verksamheten.

KVALITETSKRITERIER

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- gör upp en investeringsstrategi som beaktar läroavtalsverksamhetens särdrag
- svarar för att läroavtalsverksamhetens ekonomiförvaltning sker i enlighet med de mål och principer som ställts upp på nationell nivå och i organisationens verksamhetsplan
- anvisar tillräckliga ekonomiska resurser för en fortgående utveckling av läroavtalsutbildningen
- använder i sin marknadsföring, administration och kontroll nationellt producerat material som främjar enhetligheten inom verksamheten och verksamhetens jämförbarhet.

3.4 Information och datasystem

Med tanke på kvalitetsledningen av läroavtalsverksamheten är det viktigt att den styrs och leds utgående från fakta. Detta förutsätter, att anordnaren av utbildning, ledningen för läroavtalsverksamheten och personalen har till sitt förfogande uppdaterad och tillförlitlig information om sådant kärnstoff som stöder ledningen och behärskandet av processerna. En fortgående utveckling av verksamheten förutsätter vidare att det finns jämförelsematerial att tillgå (t.ex. benchmarking).

KVALITETSKRITERIER

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- utvecklar och underhåller de informationssystem som hör till dess informationsstrategi med beaktande av särdragen för läroavtalsverksamheten
- definierar parametrarna för en regelbunden uppföljning och utvärdering av att de mål som ställts upp för läroavtalsverksamheten
- inför metoder, som gör det möjligt att få ut jämförelsedata
- försäkrar sig om att den information som myndigheterna får är uppdaterad och tillförlitlig.

3.5 **Samarbetsnätverket**

Läroavtalsverksamhetens kvalitet bestäms i sista hand utgående från vilken kompetens läroavtalsverksamhetens parter, såsom arbetsgivarna samt anordnarna av den teoretiska undervisningen och de fristående yrkesproven, har. Kvaliteten påverkas vidare av, i vilken mån parterna är genuint engagerade i de gemensamt överenskomna verksamhetsprinciperna och målen. Anordnaren av utbildning svarar för underhållet av fungerande samarbetsnätverk och för valet av dugliga samarbetspartner.

KVALITETSKRITERIERNA

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- ser till att den samarbetsstrategi som utvecklats beaktar särdragen för läroavtalsverksamheten
- fastställer målen för samarbetet med de olika aktörerna inom läroavtalsutbildningen samt för en fortgående utveckling av verksamheten
- försäkrar sig om att de olika parterna förbinder sig att iakttä gemensamma mål och verksamhetsprinciper
- ser till att parterna förbinder sig att göra upp en plan för de fristående yrkesproven som gör det möjligt att kunna avlägga proven i delar på arbetsplatsen
- skapar ett system, som sporrar aktörerna inom läroavtalsutbildningen att höja undervisningens kvalitet på arbetsplatserna och undervisningen i teori.

KVALITETSLEDNINGSSYSTEMEN SAMT TEKNIK FÖR KVALITETSLEDNING OCH KVALITETSSÄKRING

Med kvalitetsledningssystem menar man ett system som skapats till stöd för kvalitetsledningen och som innefattar av organisationsstrukturen, processerna, resurserna, det ansvar som definierats samt den dokumentation som krävs för styrning av verksamheten. Kvalitetssystemet hjälper utbildningsanordnaren att systematiskt styra, leda och utveckla läroavtalsverksamhetens kvalitet.

Projektet för uppgörande av en strategi för bedömning av de offentliga tjänsternas kvalitet (1998) föreslog, att man för ledningen och utvärderingen av de offentliga tjänsternas kvalitet skulle använda kriterierna på Finlands kvalitetspris och att man på de offentliga tjänsterna skulle tillämpa terminologin för ISO-standardsystemet. Vid sidan av Finlands kvalitetspris har man även utvecklat kriterier på ett Europas kvalitetspris (The EFQM Excellence Model). Med tanke på utvecklingen av verksamheten är kvalitetsprismodellerna likvärdiga, och de kan tillämpas på kvalitetsledningen av läroavtalsverksamheten på samma sätt som olika kombinationsmodeller och ISO-standarderna.

Med begreppet teknik för kvalitetsledning och kvalitetskontroll avser man verktyg som används för kvalitetsledning och med vilka det går att identifiera och beskriva de områden som kräver vidare utveckling. De är även lämpliga att användas till att försäkra sig om att produkten, tjänsten eller funktionen uppfyller de krav som ställts på dem i förväg.

Som teknik för kvalitetsledning och -säkring används allmänt olika scheman, matriser och analyser. I användning är också olika jämförelser samt kvalitetsrevisioner som utförs av utomstående part. Tjänstens kvalitet kan vidare kontrolleras med hjälp av service- och studieförbindelser, personalbokslut samt genom benchmarking. I det följande presenteras de allmännaste teknikerna för kvalitetsledning och -säkring.

Balanced scorecard

Balanced scorecard (BSC) är en metod som används inom den strategiska ledningen och utvärderingen. Enligt den granskas organisationens verksamhet ur fyra olika synvinklar: dess ekonomi, kunder, processer och inlärning. Utgångspunkten är, att organisationens vision och strategi utformas utgående från dessa synpunkter så att de blir konkreta mål och mått.

Benchmarking

Benchmarking (att lära sig av bästa möjliga tillvägagångssätt) baserar sig på ett utbyte av kunskaper och erfarenheter samt på att lära sig av varandra. Benchmarking-metoden kännetecknas av att det objekt med vilken jämförelser sker väljs antingen från samma eller ett helt annat område och att jämförelsen inriktas på en bestämd del eller process inom verksamheten.

Metoden är avsedd att hjälpa de organisationer som deltar i den att med hjälp av jämförelser bestämma sin målsättningsnivå, få uppgift om goda tillvägagångssätt och om nya idéer för utvecklingen av sin verksamhet. Metoden är även lämplig att användas att jämföra organisationens olika enheter och funktioner med varandra. Benchmarking metoden kan även användas till utvärdering (jämförande utvärdering).

Personalbokslut

Med personalbokslut avses en årlig berättelse som anger personalärendenas tillstånd i form av utvecklingsriktningar. Personalbokslutet uppgörs i samarbete mellan ledningen och personalen och genom att utnyttja arbetshälsovårdens och arbetarskyddets sakkunskap. Personalbokslutet kan användas som ett verktyg för utvärdering.

Kvalitetsauditering

Med kvalitetsrevision eller -uppföljning avses en systematisk och opartisk tolkning i syfte att klargöra, om organisationens funktioner och de resultat de gett överensstämmer med de arrangemang man kommit överens om, om organisationen fungerar effektivt och om dess verksamhet är ändamålsenlig med tanke på de mål som ställts. Med hjälp av kvalitetsauditering som gjorts av utomstående går det att stödja en systematisk utveckling av kvaliteten samt att motivera personalen att fortgående utveckla den.

Kvalitetshandbok

Begreppet kvalitetshandbok står för ett dokument, som beskriver organisationens verksamhet som helhet. Planeringen och kontrollen av organisationens kvalitetsfunktioner förutsätter att normalt gemensamt överenskomna principer och verksamhets- och arbetsbeskrivningar dokumenteras för att sedan kunna delges personalen i form av en kvalitetshandbok. Handboken kan utnyttjas även då organisationens verksamhet och verksamhetsprinciper presenteras för kunder, nya arbetstagare eller intresserade utomstående.

Fristående yrkesprov

Med fristående yrkesprov avser man situationer, som anordnas tillsammans med arbetslivet för att ta reda på om den studerandes praktiska yrkesskicklighet motsvarar de centrala områden av den yrkesutbildningen som provet ersätter. För bedömningen av de fristående yrkesproven svarar sakkunniga från arbetslivet och ifrågavarande utbildningsområde och deras centrala uppgift är att ge bevis på att den utbildning vederbörande fått på arbetsplatsen eller som han erhållit genom undervisningen och inläringen i läroanstalten har haft önskad effekt.

Ingående av studieförbindelse

I studieförbindelser som har likheter med en serviceförbindelse kan avtecknas de skyldigheter den studerande har för att uppnå inlärningsmålen. Dess uppgift är i första hand att stödja den studerande i hans studier i enlighet med de mål som uppställts. Ingåendet av en förbindelse har på senaste tid framgångsrikt använts inom yrkesutbildningssektorn. Som en form av studieförbindelse kan man även använda individuella studieprogram som uppgörs tillsammans med den studerande.

Ingående av serviceförbindelse

Med serviceförbindelse åsyftas de kvalitetslöften som producenten av tjänsten gett kunden och enligt av vilka kunden redan på förhand vet, hurdana tjänster han kan förvänta sig av producenten. I kvalitetsstrategin för de offentliga tjänsterna rekommenderas, att man ingår serviceförbindelser inom den offentliga förvaltningen. Vid utvärderingen av hur framgångsrika serviceförbindelserna som ingåtts har varit betonas vikten av feedbackinformation från kunderna. Serviceförbindelserna kan knytas till beskrivningen av servicekedjorna.

Sju planerings- och ledningsverktyg

De sju här avsedda planerings- och ledningsverktygen är problemlösningssmodeller som är speciellt lämpade att använda i grupparbete. Lösningen av problem i grupp fortskrider från en kartläggning av orsakerna till en klassificering och komprimering och slutligen prioritering av de olika faktorerna. Till verktygen hör gruppering, effektdiagram, trädidiagram, prioriteringsmatris, slutledningsdiagram och arbetsprogressionsdiagram. Somliga modeller är strikt logiskt byggda, andra är kreativa. Verktygen används bland annat när problemets omfattning är okänd eller då numeriska uppgifter saknas.

SWOT -fyrfältsanalys (även åtta fältsanalys)

SWOT är en förkortning av orden *strength* (styrka), *weakness* (svaghet/utvecklingsbehov), *opportunity* (tillfälle) och *threat* (hot). SWOT är närmast ett hjälpmedel för den strategiska planeringen, där man som utgångsdata för analysen använder bland annat resultaten av förfrågningar och självvärderingar. Utgående från analysen klarläggs till exempel, hur man genom organisationens starka sidor kan utnyttja redan förefintliga möjligheter och vända yttre hot till egen fördel. Med hjälp av en SWOT-analys kan man vidare kartlägga de funktionella svagheter och de risker som kan skapa hot samt leta rätt på medel, som hjälpen att på förhand förbereda sig på riskerna.

Orsak-följdanalysmetoden

eller den s.k. fiskbensanalysmetoden är lämplig att använda för att lösa problem. Enligt metoden definierar man först problemet och grupperar därefter de orsaker som föranlett problemet (t.ex. metoder, material, människor,

tillvägagångssätt och utrustning). Sedan analyserar man dessa orsaker tills alla de faktorer som medverkat till problemets uppkomst har kartlagts.

Vid valet av lämpliga kvalitetsledningssystem och tekniker för kvalitetsledning och -säkring torde man som kriterium kunna betrakta deras lämplighet för organisationens verksamhet och karaktär samt det, på vilket sätt de stöder uppnåendet av målen för läroavtalsverksamheten och hur pass väl de motiverar personalen att delta i kvalitetsledningsarbetet. Den mest kritiska punkten i kvalitetsledningen av läroavtalsverksamheten återfinns i servicekedjan eller m.a.o. i det, hur smidigt de läroavtalsstuderande blir kunder hos de olika aktörerna under utbildningens olika skeden.

KVALITETSKRITERIERNA

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- försäkrar sig om att man i de kvalitetssystem och kvalitetsledningsmetoder som står till buds beaktar läroavtalsverksamhetens särdrag
- utnyttjar olika tekniker för kvalitetsledning och kvalitetssäkring då han utvecklar den egna verksamheten.

En utvärdering av kvaliteten innebär en uttolkande analys av hur väl produkterna och tjänsterna motsvarar de uppställda målen. Objekten för utvärderingen av kvaliteten är de mål som ställts upp för verksamheten och tjänsterna. I praktiken gäller utvärderingen av kvaliteten kunderna, personalen, processerna, tidtabellerna, resultaten och ekonomin. Det centrala med den till resultaten bundna kvalitetsledningen är att resultaten kan göras bättre genom att utveckla verksamheten (processerna). Ett villkor för erhållandet av uppdaterade och tillförlitliga utvärderingsdata är ett fungerande och effektivt mät- och uppföljningssystem.

Självvärdering som gjorts av utbildningsanordnaren och extern utvärdering

Enligt lagen om yrkesutbildning skall den som ordnar utbildning också utvärdera den och bedöma vilken verkan utbildningen har samt delta i extern utvärdering av utbildningen. I praktiken betyder detta att utbildningsanordnaren är förpliktad att skapa ett utvärderingssystem. Normerna bestämmer inte hur utvärderingssystemet skall se ut, varför var och en på egna villkor kan skapa sitt system utgående från egna villkor. Extern kvalitetsuppföljning kan användas som stöd för självvärderingen. Utbildningsstyrelsen och utbildningsanordnaren har tillsammans utarbetat självvärderingstillämpningar för läroavtalsutbildningen i enlighet med kriterierna på Finlands och Europas kvalitetspriser. I bilaga 1 (Objekten för utvärdering av läroavtalsutbildningens kvalitet) har de utvärderingsobjekt beskrivits som utgör grund för självvärdering i enlighet med kriterierna på Finlands kvalitetspris.

Erkännanden

För ett långsiktigt utvecklingsarbete och för upprätthållandet av motivationen inom personalen behövs som stöd både erkännanden och en opartisk utvärdering som genomförs av en utomstående part. De olika kvalitetspriserna, som kan vara organisationsspecifika, nationella eller internationella fyller denna funktion. Även ett certifieringsförfarande som baserar sig på ISO-standarderna är allmänt i bruk.

Det är möjligt för anordnarna av yrkesutbildning att ansöka om olika kvalitetspris, såsom undervisningsministeriets kvalitetspris för yrkesutbildning och läroavtalsutbildare samt Landshövdingens kvalitetspris och Finlands kvalitetspris. Beviljandet av kvalitetspriset för yrkesutbildning baserar sig å ena sidan på kriterier som bestämts på förhand, å den andra sidan på extern utvärdering. Tävlingen är öppen också för utbildningsanordnare som svarar för läroavtalsverksamhet. Kvalitetspristävlingen för läroavtalsutbildare (3 tävlingsklasser) är öppen för alla de arbetsgivarorganisationer, som utbildar läroavtalsstuderande. Målet för prisen är att sporra anordna-

rna av yrkesutbildning och läroavtalsutbildarna till en fortgående utvärdering och utveckling av sin verksamhet samt till spridning av de bästa tillvägagångssätten.

KVALITETSKRITERIERNA

ANORDNAREN AV UTBILDNING

- uppgör en utvärderingsstrategi eller -plan, i vilken särdragen för läroavtalsverksamheten beaktas
- utvärderar regelbundet med hjälp av indikatorer genomförandet av strategierna för läroavtalsverksamheten och uppnåendet av målen
- definierar objekten och indikatorer för utvärdering, vilka är likartade för organisationens olika enheter och nivåer medräknat läroavtalsverksamheten, och som utvecklar mått för utvärderingen av resultaten
- utnyttjar vid jämförelsen av resultaten existerande statistik och uppföljningsdata om läroavtalsutbildningen
- analyserar läroavtalsverksamhetens resultat i relation till målen, relevanta jämförelsedata och de bästa tillvägagångssätten
- gör en utvärdering av organisationen och företar en extern kvalitetsuppföljning en gång vart tredje år.

Bilaga 1

Objekten för utvärdering av läroavtalsutbildningens kvalitet

De objekt för utvärdering av läroavtalsverksamheten som presenteras nedan baserar sig på det exempel på självvärdering som projektet om läroavtalsverksamhetens kvalitet har resulterat i och som i sin tur utgår från grunderna för utvärdering baserat på Finlands kvalitetspris.

1 LEDARSKAP

På det här utvärderingsområdet granskar man, på vilket sätt utbildningsledarna främjar och upprätthåller läroavtalsverksamhetens värden, en god prestationsförmåga, inriktningen på kunderna och övriga intressentgrupper och ser till element såsom självstyrning, nyskapande kraft och inläring.

1.1 Ledarpraxis

Målet är att utbildningsledarna personligen främjar och upprätthåller läroavtalsverksamhetens värden, bestämmer organisationens riktning, bättrar på en redan god prestationsförmåga, styr inriktningen på kunderna och de övriga intressentgrupperna, och främjar självstyrning, nyskapande och inläring. Utbildningsledarna tjänar som exempel för personalen och styr läroavtalsverksamheten ekonomiskt och effektivt med en fortgående förbättring av verksamheten som utgångspunkt.

2 STRATEGISK PLANERING

På detta utvärderingsområde granskas utbildningsanordnarens strategiska planering samt det hur man inom läroavtalsverksamheten utvecklar strategiska mål, verksamhetsplaner och med dessa sammanhängande planer gällande personalen. Vidare följer man med hur planerna omvandlas till praktiska åtgärder och hur resultaten mäts.

2.1 Den strategiska planeringsprocessen

Målet är att utbildningsanordnaren gör upp en strategi för läroavtalsverksamheten. I arbetet deltar även personalen. Den strategiska planeringen baserar sig på en årligen återkommande analys av verksamhetsmiljön.

2.2 Från strategi till praktisk verksamhet

Målet är att de centrala strategierna inom läroavtalsverksamheten omvandlas till praktiska åtgärder med tillhjälp av de planer om utveckling av personalen som hör samman med dem. De parametrar som ingår i planerna delges läroavtalsverksamhetens olika nivåer och genomförandet av målen följs regelbundet upp med hjälp av indikatorer.

3 KUND- OCH MARKNADSDIRIGERING

Inom detta område granskar man hur utbildningsanordnaren definierat sina kunders och marknadens behov, förväntningar och krav. Vidare granskas hur kundrelationerna utvecklas och kundernas belåtenhet utreds.

3.1 Kund- och marknadskännedom

Målet är att utbildningsanordnaren reder ut sina tidigare, nuvarande och framtida kunders, såsom de studerandes och arbetsgivarnas, förväntningar och behov. För utvecklingen av kundernas behov skapas en prognos. Prognosen bildar grund för uppbyggnaden av de framtida verksamhetsmodellerna.

3.2 Kundbelåtenhet och kundrelationer

Målet är att samarbetet med olika kundgrupper löper trovärdigt, framgångsrikt och kundvänligt. Utbildningsanordnaren följer regelbundet upp hur belåtna kunderna varit och utnyttjar de resultat han får då verksamheten utvecklas.

4 DATA OCH HUR DEN ANALYSERAS

På det här området granskas hur utbildningsanordnarens val, bemästrande och effektiva utnyttjande av data. Informationen används som stöd vid utvecklingen av de centrala processerna och uppgörandet av verksamhetsplanen och med dess tillhjälp analyseras organisationens prestationsförmåga.

4.1 Mätning av prestationsförmågan

Målet är att utbildningsanordnaren väljer och samlar in information, som är ändamålsenlig med tanke på utvecklingen av verksamheten, utarbetandet av verksamhets- och ekonomiplan och de personer och instanser som har behov av informationen. Jämförelseuppgifterna utnyttjas för planeringen av en resultatrik verksamhet.

4.2 Analys av prestationsförmågan

Målet är att utbildningsanordnaren analyserar sin prestationsförmåga med hjälp av de uppgifter han samlat in och att framstegen utvärderas i relation till de mål som ställts upp.

5 PERSONALEN

På det här utvärderingsområdet granskas på vilket sätt personalen kan utveckla och utnyttja sina resurser i överensstämmelse med målen för läroavtalsverksamheten. Vidare granskas hur utbildningsanordnaren skapar och upprätthåller en god prestationsförmåga och en personlig och hela organisationen omfattande delaktighet i arbetet samt en arbetsmiljö och ett klimat som stöder vidareutbildning.

5.1 Tillvägagångssätt som tar sikte på toppprestationer
Målet är att verksamhetssätten, arbetsuppgifterna samt belönings- och uppmuntringsförfarandena inom läroavtalsutbildningen stöder personalen i dess strävan att uppnå en förstklassig prestationsförmåga.

5.2 Utveckling av personalens kompetens
Målet är att utvecklingen av personalens kompetens stöder uppnåendet av målen för läroavtalsverksamheten samt utvecklingen av personalens kunskaper, färdigheter och prestationsförmåga.

5.3 Personalens välbefinnande och belåtenhet
Målet är att man i läroavtalsverksamheten bemödar sig om en arbetsmiljö och ett arbetsklimat som främjar personalens framgång, belåtenhet och motivation.

6 BEHÄRSKANDET AV PROCESSERNA
Här granskar man centrala synpunkter som har att göra med utbildningsanordnarens förmåga att hantera processerna, inbegripet en kundbeaktande planering av läroavtalsutbildningen, de olika stödprocesserna och leverantörs- och samarbetsprocesserna.

6.1 Produkt- och serviceprocesserna
Målet för produkt- och serviceprocesserna är att producera tjänster med kunderna och arbetslivet som utgångspunkt och som gör det möjligt att nå de mål som ställts upp för läroavtalsverksamheten.

6.2 Stödprocesserna
Målet för stödprocesserna är att stödja planeringen och ordnandet av läroavtalsutbildningen.

6.3 Leverantörs- och samarbetsprocesserna
Målet för de här nämnda processerna är att göra det möjligt att genomföra läroavtalsutbildningen i enlighet med de mål som ställts upp.

7 VERKSAMHETENS RESULTAT
Under denna rubrik granskas hurdana resultat som nåtts i fråga om kundernas belåtenhet, verksamhetens ekonomi och marknadsposition, personalen, samarbetsparterna och leverantörerna samt läroavtalsverksamheten som sådan. Vidare granskas hur resultaten har utvecklats i relation till målen, den tidigare utvecklingen och relevanta jämförelsedata.

7.1 Resultaten rörande kunderna
Resultaten rörande läroavtalsverksamhetens kunder är goda, och de har under de senaste åren³ utvecklats positivt i förhållande till målen samt relevanta jämförelsedata.

³ Resultaten ses över med 3–5 års mellanrum.

7.2 Resultaten gällande ekonomi och marknadsställning

Utbildningsanordnarens resultat i fråga om ekonomi och marknadsställning är goda, och de har utvecklats positivt i relation till målen och konkurrenterna under de senaste åren. Utbildningsanordnaren har befast sin ställning som organisation som ordnar läroavtalsutbildning och har förmått infoga sig i de förändringar som skett i samhället. Utbildningsanordnarens image är god.

7.3 Resultaten som gäller personalen

Resultaten i fråga om personalen är goda och de har utvecklats positivt i förhållande till målen och sakenliga jämförelsedata under de relevanta åren.

7.4 Resultaten gällande samarbetspartner och leverantörer

Resultaten utvisande prestationsförmågan hos de centrala producenterna av läroavtalstjänster och utbildningsanordnarens samarbetspartner är goda och de har utvecklats positivt i förhållande till målen och relevanta jämförelsedata under de senaste åren.

7.5 Resultaten utvisande verksamhetens effekter

Resultaten i fråga om de centrala processerna inom läroavtalsverksamheten och som beskriver genomförandet av strategierna är goda och de har utvecklats positivt med hänsyn till de uppställda målen och relevanta jämförelsedata under de senaste åren.

8 SAMHÄLLSEFFEKTERNA

8.1 Det samhälleliga ansvaret och hantering av miljöeffekterna

Målet är att läroavtalsverksamheten skall göra det möjligt att ordna utbildning av yrkeskunnig arbetskraft i rätt tid och så att den motsvarar arbetslivets och samhällets behov. Dessutom skapar läroavtalsverksamheten förutsättningar för uppkomst av synergi och nätverk mellan arbetslivet och anordnarna av teoretisk utbildning.

8.2 Resultat som gäller samhället och miljön

Resultaten som utvisar det samhälleliga ansvaret och miljöeffekterna i anslutning till läroavtalsverksamheten är goda och de har utvecklats positivt i relation till målen och relevanta jämförelsedata under de senaste åren.

Bilaga 2

Begrepp inom läroavtalsutbildningen och dess kvalitet

I denna bilaga har samlats begrepp som allmänt används i samband med kvalitetsledning och som ytterligare har preciserats med synpunkter som har att göra med kvalitetsledningen av läroavtalsutbildningen. Vid utarbetningen har man anlitat Finlands Standardiseringsförbunds publikation ISO 9000–2000 samt annan litteratur om kvalitet. De direkta citaten ur ISO-standardiseringsförbundets ordlista har angetts med ett * -tecken.

Akkreditering

Godkännande och auktorisering av det objekt som skall utvärderas för en bestämd uppgift på villkor att det uppfyller de kriterier som fastställts på förhand. Inom undervisningsväsendet kan ackrediteringen fokusera på utbildningsanordnarens förutsättningar att meddela undervisning eller lärarens/utbildarens kompetens.

Anordnare av läroavtalsutbildning

En enhet som är underordnad utbildningsanordnaren och som styr, organiserar och genomför samt övervakar läroavtalsutbildningen.

Arbetscirkulation

Inläring av yrkesfärdighet inom den egna eller annan arbetsgivares arbetsenheter.

Arbetsplatsutbildare

Person som svarar för den studerandes yrkesutbildning på läroavtalsarbetsplatsen.

Certifiering

Förfarandet har att göra med ISO-standardssystemet. Det är här fråga om att medelst uppföljning av den praktiska verksamheten övertyga sig om, att kvalitetssystemenliga förfaringsätt iakttas och att personalen känner systemet och handlar enligt givna anvisningar. En klassificeringsinstans, som på basis av det beskrivna tillvägagångssättet har ackrediterats, beviljar certifikatet, som förpliktar organisationen att se om sitt kvalitetssystem i enlighet med standarden.

Examensinriktad utbildning

Den examensinriktade utbildningen består av teoriundervisning och inläring i arbetet enligt en individuell studieplan (program).

Extern kvalitetsuppföljning (revision)

En systematisk och opartisk tolkning som gjorts av en utomstående instans för att reda ut, huruvida organisationens verksamhet uppfyller de mål som ställts, om den är effektiv och lämplig för sitt syfte.

Extern utvärdering

En uttolkande analys av organisationens tillstånd och verksamhet som gjorts av en utomstående instans. Utvärderingen kan gälla någon del av eller också hela verksamheten.

Fristående yrkesprov

En examen som är oberoende av hur yrkeskunnandet har förvärvats (grundläggande yrkesexamen, yrkesexamen, specialyrkesexamen), och där de till yrket hörande kunskaperna och färdigheterna visas i praktiken.

Förberedande teoriundervisning

Kunskapsstoff med sikte på yrkesexamen eller del därav som meddelas av anordnare av teoriundervisning i enlighet med ett individuellt studieprogram.

Grunderna för den grundläggande yrkesutbildningen och de fristående yrkesexamina

Föreskrift som utfärdats av Utbildningsstyrelsen och som skall iakttas i all utbildning som tar sikte på avläggande av examen.

Grundläggande utbildning

Läroavtalsutbildning som förbereder för en grundläggande yrkesexamen.

Individuell studieplan

Inom läroavtalsutbildningen avses med denna plan ett program som den studerande, arbetsgivaren och utbildningsanordnaren gemensamt har gjort upp för den utbildning som sker på arbetsplatsen och i vilken den studerandes tidigare arbetserfarenhet och utbildning räknas honom till godo och som fogas till hans läroavtal. För genomförandet av planen utarbetas vidare en genomförandeplan, som innehåller de konkreta åtgärderna för såväl inläringen på arbetsplatsen som teoriundervisningen.

Inläring i arbetet

Förvärv av praktisk yrkesfärdighet med hjälp av en individuell studieplan.

Inlärningsmiljö

Utrymme eller situation, där kunskaper och färdigheter produceras, testas, tillämpas, övas och inlärs. Utrymmet eller situationen kan vara en arbetsplats, ett undervisningsutrymme, ett datanät eller en hobby.

ISO 9000 standardsystemet

Den helhet av standarder gällande kvalitetsledning som Internationella standardiseringsförbundet (International Organisation for Standardization ISO) publicerat och som utbildningsorganisationen genom tillämpning kan använda till att bygga upp sitt kvalitetssystem så att det uppfyller kundernas krav.

Kunden

Kunden är avnämaren av organisationens produkter eller tjänster. De externa kunderna, såsom studerande och arbetsgivare, som använder läroavtalsutbildningens tjänster, deltar även i produktionen av tjänsterna. I vidare mening är även finansierarna av utbildningen externa kunder. Interna kunder åter är de personer inom organisationen som utnyttjar organisationens interna tjänster.

Kundvänlighet

Detta är en av organisationens verksamhetsprinciper, som bland annat förutsätter att kundernas behov hela tiden prognostiseras och att produkterna och tjänsterna ständigt utvecklas i relation till kundernas förväntningar och behov och den feedback och de förslag till utveckling som kunderna gett.

Kvalitet

Organisationens förmåga att uppfylla kundens behov och krav. Med utbildningens kvalitet menar man förmåga att med hjälp av utbildningen möta kundens behov och de mål som ställts på utbildningen.

Kvalitetsarbete

Åtgärder med vars tillhjälp kvaliteten på organisationens verksamhet hela tiden förbättras eller med vars hjälp man försäkras sig om att man håller den överenskomna kvalitetsstandard.

Kvalitetsbedömning

En uttolkande analys av hur väl det objekt som undersöks motsvarar de kvalitetskrav som ställts. Kvalitetsbedömningen av läroavtalsutbildningen kan exempelvis gälla kvaliteten på utbildningen på arbetsplatsen och den undervisning som ges i läroanstalten samt hur väl samarbetsrelationerna fungerar.

Kvalitetshandbok

Dokument som anger organisationens kvalitetspolitik och beskriver organisationens kvalitetssystem.* Kvalitetshandboken innehåller normalt en kort presentation av organisationen, dess centrala värden och strategier för uppnående av målen.

Kvalitetskrav

Krav som ställs på förhand på en produkts eller tjänst egenskaper.

Kvalitetskriterium

Grund utgående från vilken det går att bedöma kvaliteten på det objekt som undersöks.

Kvalitetsledning

Delområde inom verksamhetsledningen som anger kvalitetspolitiken och -målen samt de ansvar som hör ihop med kvaliteten (och som genomförs med tillhjälp av kvalitetsplanering, kvalitetsstyrning, kvalitetssäkring/-kontroll och kvalitetsutveckling).*

Kvalitetspolitik

De mål och den verksamhetspolitik som den högsta ledningen formulerat.

Kvalitetspris

Erkännande som getts av en utomstående instans på basis av en utvärdering och som gäller organisationens verksamhet och tjänster som bevis på att de är exemplariska och uppfyller alla de kvalitetskrav som på förhand ställts upp.

Kvalitetsstrategi

Medel med vars hjälp organisationens mission, vision, värden och mål omvandlas till praktiska åtgärder och de mål som ställts upp nås.

Kvalitetsstyrning

Ett sätt att styra som centralt utgår från kvalitet och som förutsätter att alla medlemmar i organisationen deltar och vars mål på långsikt är framgång som skapats genom kundernas belåtenhet och av nytta som gagnar organisationens alla medlemmar och samhället som helhet. *

Kvalitetssystem

Struktur med vars tillhjälp ledningens kvalitetspolitik och –mål systematiskt sprids till organisationens olika nivåer. Systemet är organisationsspecifikt och består av de spelregler för de praktiska åtgärderna som skall iakttas för att man skall kunna uppnå de mål som uppställts.

Kvalitetssäkring/-kontroll

Anger den hop av planerade och systematiska åtgärder inom kvalitetssystemet, med vars tillhjälp det går att nå ett tillräckligt förtroende till att tjänsten eller produkten uppfyller kvalitetskraven och som man vid behov kan påvisa att fungerar.* De fristående yrkesproven är det mest centrala medlet för kvalitetskontroll då det gäller läroavtalsutbildningen.

Kvalitetsutveckling

Verksamhet som tar sikte på att förbättra organisationens resultat och kvaliteten på de produkter den producerar.

Kvalitetsverktyg

Här är det fråga om hjälpmedel eller tekniker som man kan tillämpa för att främja utvecklingen av kvaliteten.

Kvot

Det maximiantal läroavtal som undervisningsministeriet årligen fastställer regionvis för den yrkesinriktade påbyggnadsutbildningen.

Kärnprocess

En process som betjänar de externa kunderna och vars syfte är att ge kunderna ökad uppskattning.

Leverantörs- och samarbetsrelationer

En funktionskedja genom vilken utomstående instanser levererar produkter och tjänster till organisationen.

Läroavtal

Ett skriftligt, på bestämd tid utfärdat arbetsavtal mellan den studerande och arbetsgivaren, till vilket har fogats en individuell studieplan.

Metoder och tekniker för kvalitetsledning

Metoder som kan användas som verktyg vid kvalitetsledningen och -utvecklingen. Exempel på dylika metoder är benchmarking, ingående av serviceförbindelse, personalbokslut, balanced scorecard och SWOT-analys.

Mission Ordet beskriver organisationens grunduppgift eller mao. det varför organisationen finns till.

Prestationsförmåga

Förmåga att få till stånd önskade resultat. Den kan ha att göra bland annat med kunderna, processerna, produkterna och tjänsterna, ekonomin och den rådande marknadsställningen, personalen, leverantörs- och samarbetsrelationerna samt samhället och omgivningen.

Process Ett antal med varandra förbundna funktioner och uppgifter, vars syfte är förläna kunden ökad värdesättning.

Processbaserad

Förfarande där tjänster produceras och kvaliteten utvecklas som en följd av olika processer.

Processbeskrivning

En grafisk eller verbal beskrivning, där processens olika faser presenteras i deras progressionsordning. Av beskrivningen framgår ytterligare ansvarsfördelningen mellan de olika arbetsskedena samt de resultat som produceras.

Produkt Resultat som verksamheten eller de olika processerna gett.

Påbyggnadsutbildning

Läroavtalsutbildning som siktar på yrkes- eller specialyrkesexamen eller utbildning som inte är inställd på att avlägga någon examen.

Service (tjänster)

En funktion eller kedja av tjänster (servicekedja) som baserar sig på kundernas behov och förväntningar och som förläna kunden ökad värdesättning. Kunderna kan vara antingen externa eller interna klienter.

Självvärdering

Det skede i organisationens verksamhet, med vars hjälp dess arbete fortgående förbättras och som innehåller uttolkande analyser av organisationens verksamhet och resultat.

Standard

Ett normativt dokument som är avsett för upprepad användning och som godkänts av ett allmänt erkänt organ och i vilket presenteras allmänt godtagna regler, anvisningar eller utmärkande drag för olika funktioner eller funktionernas resultat. Inom läroavtalsutbildningen kan man betrakta exempelvis grunderna för läroplanen och de fristående yrkesproven som ett slags standard.

Strategi

Strategin anger de långsiktiga målen för organisationen samt de åtgärder och resurser som behövs för att uppnå dem. Strategin är ett medel med vars tillhjälp organisationen kan förverkliga sin vision.

Stödprocess

En process inom organisationen till stöd för verksamheten och som skapar förutsättningar för framgångsrika kärnprocesser. Stödprocesserna är ofta av administrativ karaktär.

Utbildningsanordnare

Kommun, samkommun, registrerad förening, stiftelse eller annan instans som av undervisningsministeriet fått tillstånd att ordna yrkesutbildning, däribland läroavtalsutbildning.

Utbildningsorganisation

Instans som är ansvarig för den teoretiska undervisningen.

Utbildningsprocess

Helhet som bildas av de olika delarna av det praktiska genomförandet av utbildningen.

Utvärdering

Uttolkande analys av det objekt eller den verksamhet som undersöks.

Utvärdering av utbildningens resultat

En tolkande analys av hur väl de mål som ställts upp för utbildningen har uppnåtts. Resultaten utvärderas med tanke på deras effektivitet, effekter och ekonomi.

Utvärdering av utbildningsförutsättningarna

Anordnarens av läroavtalsutbildningen uppskattning av hur väl arbetsplatsen uppfyller förutsättningarna för genomförandet av utbildningen.

Verksamhetsmiljö

Faktorer utom organisationen vilka påverkar dess verksamhet och som analyseras för att sedan vara utgångspunkt för den vidare utvecklingen.

Verksamhetsplan

Ett dokument med vars tillhjälp organisationens strategi omvandlas till praktisk verksamhet.

Vision

En idealbild av hur man vill att verksamheten skall se ut i framtiden.

Värden

Dessa anger saker som organisationen betraktar som viktiga för sin verksamhet.

Bilaga 3

Rekommenderad litteratur

- Det nationella utvärderingssystemet gällande inlärningsresultat. Utvärdering 5/1998. Utbildningsstyrelsen. Helsingfors. ISBN 952-13-0263-1.
- Henkilöstötilinpäätös. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-039-1.
- Hannus, Jouko. 2000. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM & V Research. Espoo. ISBN 951-96708-3-1.
- Hur utvärdera utbildning? Modell för utvärdering av utbildningens resultat. Utvärdering 6/1999. Utbildningsstyrelsen. Helsingfors. ISBN 952-13-0510-X.
- Junnola, Reijo & Juuti, Pauli. 1997. Arvot ja johtaminen. Johtamistaidon opiston tutkimuksia, sarja 7. Oitmäki. ISBN 951-9411-23-2, ISSN 0784-6525.
- Julkisten palvelujen arviointi. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-136-3.
- Järvelin, Kimmo (toim.). 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Sedecon. Helsinki. ISBN 951-96518-0-2.
- Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa. 2000. Oppiminen työssä ja työ-yhteisössä. WSOY. Porvoo. ISBN 951-0-23790-6.
- Kauhanen, Juhani. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki. ISBN 951-0-24529-1.
- Kauppi, Antti. 1998. Uudistava oppiminen, koulutus ja työn kehittäminen. Hankeperustaisen oppisopimuskoulutuksen loppuraportti. Opetushallitus. Helsinki. ISBN 952-13-0419-7, ISSN 1238-0857.
- Kilpinen, Berit, Salmio, Kaija, Vainio, Leena & Vanne, Antti (toim.). 1995. Itsearvioinnin teoriaa ja käytäntöä. Arviointi 1/95. Opetushallitus. Helsinki. ISBN 951-719-089, ISSN 1237-1122.
- Kvalitetsledning för yrkesutbildningen – rekommendation för utbildningsanordnare och läroanstalter. Utvärdering 8/2000. Utbildningsstyrelsen. Helsingfors. ISBN 952-13-0801-X.
- Kvalitetsstrategi för den offentliga servicen. 1998. Finlands kommunförbund & finansministeriet. Helsingfors. ISBN 951-755-140-1.
- Kvist, Hans-Henry, Arhoma, Sami, Järvelin, Kimmo & Räikkönen, Jukka (toim.). 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus. Jyväskylä. ISBN 951-96518-1-0.
- Kähkönen, Jorma & Lipponen, Marita (toim.). Laadun lähteillä. Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearvioinnin kehittäminen. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 4/99. Helsinki. ISBN 951-37-2809-9.
- Laadun portaat. Yrittäjän käsikirja. Tietosykli Oy. 1998. Helsinki. ISBN 952-9612-32-X.

- Laamanen, Kai. 1998. Erinomaisuus esiin. Laatuokeskus. Lahti. ISBN 952-5136-02-7.
- Laatutyökälyt. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-137-1.
- Lecklin, Olli. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus. Jyväskylä. ISBN 951-640-875-3, ISSN 1455-2418.
- Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Keuruu. ISBN 951-1-15812-0.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamisen välineenä. Gaudeamus. Helsinki. ISBN 951-662-774-9.
- Martola, Ulla & Santala, Riku. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. WSOY. Porvoo. ISBN 951-0-21673-9.
- Matikainen, Janne & Manninen, Jyri (toim.). 2000. Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lahti. ISBN 951-45-8764-2.
- Ministry of Finance 2000: Seven best practices from Finland – Quality work in the Finnish Public Sector. Hakapaino Oy. Helsinki. ISBN 951-804-139-3.
- Määttä Seppo & Ojala Timo. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-37-2886-2.
- Nurmi, Johanna (toim.). Palvelusitoumus – nyt! Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 4/98. Helsinki. ISBN 951-804-011-7, ISSN 951-804-011.
- Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki & Spangar, Timo (toim.). 2000. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. PS-kustannus. Jyväskylä. ISBN 952-451-016-2.
- Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki & Spangar, Timo (toim.). 2000. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintatavat. PS-kustannus. Jyväskylä. ISBN 952-451-017-0.
- Opetustoimen laadun arviointiperusteet. Virikkeitä sisäiseen arviointiin ja kehittämiseen. 1996. Oppi ja laatu -hanke. Efektiaalpalvelu. Helsinki. ISBN 952-9832-27-3.
- Otala, Leenamajja. 1999. Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. WSOY. Helsinki. ISBN 951-0-23478-8.
- Otala, Leenamajja. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Porvoo. ISBN 951-0-24517-8.
- Palvelusitoumus. 1998. Suomen Kuntaliitto & valtiovarainministeriö. Helsinki. ISBN 951-755-138-X.
- Publikationer inom standardserien ISO (SFS-Standardisointi/Asiakaspalvelu, PL 116, 00241 Helsinki, sfs@sfs.fi)

- Raivola, Reijo. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? WSOY. Porvoo. ISBN 951-0-23953-4.
- Rauste-von Wright, Marja-Liisa & von Wright, Johan. 1999. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Porvoo. ISBN 951-0-20024-7.
- Rope, Timo & Pöllänen, Jouni. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. WSOY. Helsinki. 951-0-23173-8.
- Ruohotie, Pekka. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita. Helsinki. ISBN 951-37-2019-5.
- Räisänen, Anu & Vainio, Leena. Etsi laatu itsestäsi – itsearviointikäytäntöjä. Arviointi 12/1996. Opetushallitus. Helsinki. ISBN 951-719-715-2.
- Sallis, Edward. 1996. Total Quality Management in Education. Second edition. London. ISBN 0-7494-2034-0.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere. ISBN 951-45-7140-1, ISSN 0784-0640;52.
- Silen, Timo. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. WSOY. Porvoo. ISBN 951-0-22075-2.
- Silen, Timo. Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15/1997. Helsinki. ISBN 951-739-274-5, ISSN 1236-2352.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. 1999. Sosiaali- ja terveysministeriö, STAKES & Suomen Kuntaliitto. Helsinki. ISBN 951-33-0723-9.
- Tavoitteena erinomainen kilpailukyky. Suomen lautupalkinnon arviointiperusteet 2000. Suomen Laatu yhdistys. Helsinki. ISBN 952-5136-11-6.
- Työpaikkakouluttajan koulutusohjelma. Opetushallitus. Moniste 38/1998. ISBN 952-13-0311-5, ISSN 1237-6590.
- Vaso, Juha. 1998. Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu. Acta Universitas Tamperensis 588. ISBN 951-44-4315-2, ISSN 1455-1616.
- Vaso, Juha. Ammatillisen koulutuksen laatu ja sen arviointi. Arviointi 6/2000. Opetushallitus. Helsinki. ISBN 952-13-0833-8.
- Yhteiset palvelut – yhteinen hyöty. Lautupalkinto julkisella sektorilla. 1999. Kauppa- ja teollisuusministeriö, valtiovarainministeriö, Laatu keskus & Suomen Kuntaliitto. Helsinki. ISBN 952-5136-09-4.
- Ylikoski, Tuire. 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen, uudistettu painos. KY-Palvelu Oy. Helsinki. ISBN 951-98006-1-1
- Åhlberg, Mauri. 1997. Jatkuva laadunparantaminen korkeatasoisena oppimisena. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:0 68. ISBN 951-708-600-8, ISSN 0781-2329.

Bilaga 4

Normer och annat material som gäller läroavtalsutbildningen

- 1 LAGSTIFTNING GÄLLANDE UNDERVISNINGS- OCH BILDNINGSVÄSENDET**

Lag (630/1998) och förordning (811/1998) om yrkesutbildning
Lag (631/1998) och förordning (812/1998) om yrkesinriktad vuxenutbildning
Lag (635/1998) och förordning (806/1998) om finansiering av undervisnings- och kulturverksamhet
Förordning (986/1998) om behörighetsvillkoren för personal inom undervisningsväsendet
- 2 RÄTT TILL ÄNDRINGSSÖKANDE**

Besvärsmöjlighet (L 630/1998 44 §)
Förnyad elevbedömning och möjlighet att yrka på rättelse (F 811/1998 15 §)
- 3 ÖVRIG LAGSTIFTNING OCH ÖVRIGA AVTAL**

Lagen om arbetsavtal (55/2001)
Arbetsstidslagen (605/1996)
Semesterlagen (272/1973)
Lagen om arbetssäkerhet (299/1958)
Lagen om unga arbetstagare (998/1993)
Arbetsavtalen
- 4 STATSRADETS, UNDERVISNINGSMINISTERIETS OCH UTBILDNINGSTYRELSENS BESLUT/FÖRESKRIFTER**

Tillstånden att ordna utbildning
Strukturbeslutet om grundläggande yrkesexamina (UvM)
Strukturbeslutet om yrkes- och specialyrkesexamina (UvM)
Tilläggsutbildningens maximiantal år 2002 (UvM 14.11.2001)
UvM: s förordning om studiesociala förmåner under teoristudier (UvM 27.11.2001)
Utbildningens enhetspriser (UvM 14.11.2001)
Grunderna för läroplanen (L 630/1998 13 §) och om fristående yrkesexamina (L 631/1998 13 § och F 812/1998 1 §)
Grunderna för uppgörande av personliga studieprogram (UvS 15.3.2000)
Betygen över läroavtalsutbildningen, den förberedande utbildningen inför fristående yrkesexamina och övrig yrkesinriktad tilläggsutbildning (UvS 2.9.1999)

Det ovan nämnda utgör normer som förpliktar utbildningsanordnaren och från vilka inga undantag ges.

5

STÖDORGANISATIONERNA

Statsrådets förordning om utbildningskommissioner och utbildningens
samarbetsdelegation (F 1005/2000)

Examenskommissionerna (L 631/1998 7 § och F 812/1998 2 §)

6

STÖDMATERIAL/UTBILDNING

Handbok för läroavtalsstuderande och -utbildare

Läroavtalspärmen

Broschyrer

www.edu.fi/info/läroavtalsutbildning