



REKOMMENDATION OM KVALITETSLEDNING FÖR YRKESUTBILDNINGEN



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN

**REKOMMENDATION OM KVALITETSLEDNING
FÖR YRKESUTBILDNINGEN**

© Författarna och Utbildningsstyrelsen

Ombrytning Riikka Kiema

ISBN 978-952-13-3658-4 (häft.)

ISBN 978-952-13-3659-1 (pdf)

Universitetstryckeriet
Helsingfors 2008

INNEHÅLL

FÖRORD	5
1. REKOMMENDATIONENS UPPGIFTER OCH SYFTE	6
2. KVALITETSLEDNING INOM YRKESUTBILDNINGEN.....	7
Infallsvinklar på yrkesutbildningens kvalitet	7
Nationellt kvalitetsledningssystem för yrkesutbildningen	7
Yrkesutbildningsanordnarnas verksamhetssystem som grund för kvalitetsledning	7
Nationell styrning av yrkesutbildningen i samband med kvalitetsledning	8
Extern utvärdering av utbildningen	8
Europeiskt samarbete stödjer kvalitetsledningen.....	8
3. UTGÅNGSPUNKTERNA OCH STRUKTUREN FÖR REKOMMENDATIONERNA OM KVALITETSLEDNING	10
4. REKOMMENDATIONER FÖR KVALITETSLEDNING AV YRKESUTBILDNINGEN	11
1 Samlad granskning av funktionerna	11
2 Kundorientering	13
3 Ledarskap	15
4 Resultatorientering	17
5 Livslångt lärande, innovation och förbättring	20
6 Personalen som resurs	22
7 Välfungerande processer	24
8 Arbetslivsorientering och partnerskap	27
9 Samhällsansvar	30
ORDLISTA	32



FÖRORD

Yrkesutbildningen främjar på ett betydelsefullt sätt den ekonomiska konkurrenskraften och välfärden i en global kunskapsbaserad ekonomi. Den största utmaningen för yrkesutbildningen består i att i enlighet med principen om livslångt lärande svara på de föränderliga kompetensbehoven inom arbetslivet och på individernas föränderliga kompetensbehov. Behovet av nya yrkeskunniga arbetstagare i arbetslivet ökar, och dessutom gäller det att se till att kunnandet bland dem som redan deltar i arbetslivet vidareutvecklas och förnyas och att arbetskraftens rörlighet främjas. Också kundkretsen för yrkesutbildningen blir ständigt allt mer varierande. När utbildningstjänster planeras och genomförs är det viktigt att individuella skillnader och behov beaktas och tidigare förvärvat kunnande erkänns. Kärnuppgifterna för yrkesutbildningen omfattar också olika utvecklings- och serviceuppgifter som främjar innovationsverksamheten på arbetsplatserna samt i synnerhet utvecklingen av verksamheten och arbetsgemenskaperna vid mikroföretag och små och medelstora företag.

Kontinuerlig förbättring av yrkesutbildningens kvalitet är ett viktigt insatsområde såväl i Finland som inom Europeiska unionen. Utveckling av kvaliteten är ett av de primära målen med Köpenhamnsprocessen för yrkesinriktad utbildning. Som andra primära mål kan nämnas att utbildningen bör göras attraktivare och att rörligheten bland dem som genomgår yrkesutbildning bör främjas.

Syftet med denna kvalitetsledningsrekommendation för yrkesutbildningen är att stödja och uppmuntra utbildningsanordnarna inom yrkesutbildningen till att höja kvaliteten i sin verksamhet i riktning mot förträfflighet. Rekommendationen har fastställts av undervisningsministeriet. Rekommendationen baserar sig på den gemensamma europeiska referensramen för kvalitetssäkring inom yrkesutbildningen (CQAF) och utgör ett viktigt led när det gäller att genomföra åtgärderna enligt Köpenhamnsprocessen i Finland. Utbildningsstyrelsen har berett kvalitetsledningsrekommendationen i samråd med utbildningsanordnare inom yrkesutbildningen, företrädare för arbets- och näringslivet och studerande.

Syftet är att tillhandahålla ramar för långsiktig utveckling av kvalitetsledning inom all yrkesutbildning. Rekommendationerna är tillämpliga på yrkesutbildning som genomförs på olika sätt: grund- och tilläggsutbildning, fristående examina och utbildning som förbereder för fristående examina samt läroplansbaserad utbildning, specialundervisning, utbildning i läroanstaltsform och läroavtalsutbildning. Rekommendationerna har dessutom utarbetats så att de kan tillämpas av både utbildningsanordnare och verksamhetsenheter och så att de lämpar sig för dem som befinner sig i olika kvalitetsutvecklingsfaser.

1. REKOMMENDATIONENS UPPGIFTER OCH SYFTE

Rekommendationen om kvalitetsledning för yrkesutbildningen har till uppgift att stödja utbildningsanordnarna i utvecklingen av kvalitetsledning samt sporra till att ständigt förbättra verksamhetens och resultatens kvalitet med sikte på förträfflighet.

Avsikten är att kvalitetsledningsrekommendationen ska vara ett strategiskt instrument för utveckling av kvalitetsledning för alla yrkesutbildningsanordnare, för deras verksamhetsenheter och verksamhetsformer. Rekommendationen är avsedd för utbildningsanordnarna och deras verksamhetsenheters tjänstemanna- och förtroendemannaledning och övriga anställda.

Avsikten är att de enskilda rekommendationerna i kvalitetsledningsrekommendationen ska lyfta fram aspekter och riktlinjer som är viktiga med tanke på kvalitetsledning och som stödjer utvecklingsarbetet. Rekommendationen innehåller inte några lösningar eller färdiga handlingsmodeller, utan utbildningsanordnarna får själva välja sina lösningar och handlingsmodeller. Rekommendationen tillhandahåller inte heller några minimikriterier för kvalitetsledning, utan uppmuntrar till att utveckla verksamheten med sikte på förträfflighet. Användarna får också själva överväga hur rekommendationerna ska tillämpas. Avsikten är inte heller att rekommendationen om kvalitetsledning ska ersätta de kvalitetssäkringssystem som finns eller styra utbildningsanordnarna till att använda ett visst system. Rekommendationerna är tillämpliga på de system som finns.

Rekommendationen om kvalitetsledning för yrkesutbildningen baserar sig på den gemensamma europeiska referensram CQAF (Common Quality Assurance Framework) som utvecklats i samband med Köpenhamnsprocessen för den yrkesinriktade utbildningen inom Europeiska unionen. Europeiska unionens råd utfärdade i oktober 2004 en rekommendation enligt vilken införandet av referensramen bör främjas i medlemsstaterna. Syftet med den gemensamma referensramen för kvalitetssäkring är att främja möjligheterna att utveckla, följa, utvärdera och förbättra kvalitetssystemen och praxisen för kvalitetsledning både på nationell nivå och bland utbildningsanordnarna. Dessutom uppmuntras olika yrkesutbildningsaktörer till att frivilligt utbyta erfarenheter, identifiera och dra nytta av goda förfaranden samt ta lärdom av andra. Avsikten är dessutom att underlätta möjligheterna att jämföra verksamheten och resultaten i medlemsstaterna och på olika nivåer av utbildningssystemet.

Rekommendationen innehåller förutom egentliga rekommendationer också beskrivningar av det nationella kvalitetssäkringssystemet och av de grundläggande begreppen för yrkesutbildningens kvalitet och för kvalitetsledning inom yrkesutbildningen. Avsikten är att beskrivningarna ska skapa klarhet i vilken ställning kvalitetsledningsrekommendationen har som ett led i den nationella kvalitetssäkringen inom yrkesutbildningen och lyfta fram vikten av kvalitetsledning när det gäller att utveckla utbildningen. Publikationen innehåller en ordlista med definitioner av viktig terminologi kring kvalitetsledning.

2. KVALITETSLEDNING INOM YRKESUTBILDNINGEN

Infallsvinklar på yrkesutbildningens kvalitet

Kvalitet kan definieras på många olika sätt. Den kan vara till exempel förträfflighet, felfrihet, jämn kvalitet, tillgodoseende av kundernas behov eller utveckling av verksamheten.

Det är inte ändamålsenligt att utforma en entydig, heltäckande definition av kvalitet inom yrkesutbildningen, utan kvaliteten bör granskas som ett relativt och kontextbundet begrepp. Kvaliteten hör alltid samman med tillgodoseendet av kundernas behov. Det är alltid i sista hand yrkesutbildningsanordnarna, deras viktigaste kunder och deras intressegrupper som gemensamt ska definiera kvaliteten.

Kvalitetssäkring och kvalitetsledning kan definieras på många olika sätt. I denna rekommendation avses med kvalitetsledning de tillvägagångssätt, processer eller system med hjälp av vilka man säkerställer och utvecklar kvaliteten när det gäller yrkesutbildningsanordnarnas verksamhet. Definitionen täcker kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Kvalitetsledningen har till uppgift att bidra till fortlöpande förbättring och utveckling av verksamheten och dess resultat. Kvalitetsledningen ingår som ett fast element i utbildningsanordnarnas verksamhetssystem och an knyter därigenom till alla funktioner och alla nivåer inom organisationen.

Nationellt kvalitetsledningssystem för yrkesutbildningen

Yrkesutbildningens kvalitet säkerställs och utvecklas på många olika sätt. Det nationella kvalitetsledningssystemet i Finland består av utbildningsanordnarnas kvalitetsledning, nationell styrning av yrkesutbildningen och extern utvärdering av utbildningen. Internationella riktlinjer och system i anslutning till kvalitetssäkring, såsom den gemensamma europeiska referensramen för kvalitetssäkring inom yrkesutbildningen (CQAF), har större betydelse än förut när det gäller att utveckla kvalitetsledningen både på nationell nivå och bland utbildningsanordnarna.

Yrkesutbildningsanordnarnas verksamhetssystem som grund för kvalitetsledning

Lagstiftningen om yrkesutbildning och yrkesinriktad vuxenutbildning tillskriver utbildningsanordnarna omfattande bestämmanderätt i frågor som gäller anordnande av utbildning, användning av finansiering som beviljats för utbildningen och kvalitetsledning. Lagstiftningen ålägger yrkesutbildningsanordnarna att utvärdera den utbildning de tillhandahåller och dess genomslagskraft samt att delta i den externa utvärderingen av sin verksamhet. För att den utvärderingsskyldighet som föreskrivs i lagstiftningen ska kunna fullgöras måste utbildningsanordnarna ha ett verksamhetssystem som inrymmer ändamålsenliga och välfungerande förfaranden för kvalitetsledning. Utbildningsanordnarna beslutar självständigt om dessa.

Med verksamhetssystem avses i denna rekommendation den helhet bestående av olika medel och metoder för kvalitetsledning med vars hjälp den av utbildningsanordnaren definierade kvalitetspolicyn genomförs inom organisationen. Varje utbildningsanordnare har ett eget system som består av de principer och tillvägagångssätt som man systematiskt vill iaktta i organisationens verksamhet. Systemet kan dokumenteras i en kvalitetshandbok, men viktigare än formen är att systemet fungerar i praktiken och sporrar till systematisk verksamhet och utveckling av verksamheten.

Nationell styrning av yrkesutbildningen i samband med kvalitetsledning

Den nationella styrningen av yrkesutbildningen ska uppställa mål för yrkesutbildningen och dess kvalitet samt säkerställa att målen uppnås. Viktiga styrinstrument för kvalitetsledningen är förutom de bestämmelser som styr verksamheten och finansieringen till exempel den av statsrådet fastställda utvecklingsplanen för utbildning och forskning, statsbudgeten, tillstånden att ordna yrkesutbildning, examensstrukturen och läroplans- och examensgrunderna, grunderna för finansiering av verksamheten, den resultatbaserade finansieringen, behörighetsvillkoren för undervisningspersonalen samt utvecklings- och informationsstyrningen inom utbildningsförvaltningen.

Extern utvärdering av utbildningen

Syftet med den externa utvärderingen är att trygga att målet med lagstiftningen om yrkesutbildning uppnås och att stödja utvecklingen av utbildningen samt förbättra förutsättningarna för lärande. Utbildningsanordnarna är skyldiga att ta del i den externa utvärderingen.

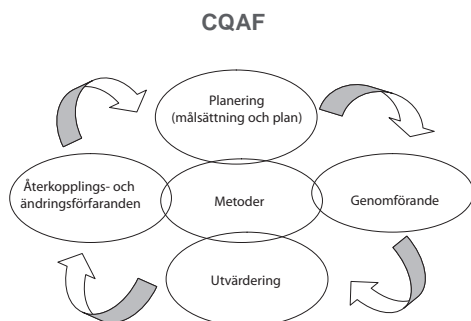
Rådet för utvärdering av utbildningen eller någon annan av undervisningsministeriet utsedd utvärderare svarar för organiseringen av den externa utvärderingen. Utvärderingarna baserar sig i allmänhet på principen om utvärdering i utvecklingssyfte. Målet är då att stödja utbildningsanordnarna i utvecklingen av verksamheten och producera information till stöd för beslutsfattandet för både utbildningsanordnarna och utbildningsförvaltningen.

Europeiskt samarbete stödjer kvalitetsledningen

Det interna samarbetet inom Europeiska unionen påverkar allt starkare utvecklingen av kvalitetsledning för yrkesutbildningen. Den gemensamma referensram (CQAF) för stödjande av kvalitetssäkring inom den yrkesinriktade utbildningen som utformades i samband med Köpenhamnsprocessen ska främja möjligheterna att utveckla, följa, utvärdera och förbättra kvalitetsledningssystemen och kvalitetsledningspraxisen på olika nivåer med hjälp av ett gemensamt angreppssätt och konkreta hjälpmedel.

Den gemensamma referensramen för kvalitetssäkring (CQAF) baserar sig i likhet med många andra utvärderingsmodeller (till exempel EFQM, CAF) på ständigt lärande och systematisk utveckling av verksamheten. I bakgrunden till modellen står principen om kontinuerlig förbättring, vilken är känd som Demings kvalitetscirkel (planera, genomföra, utvärdera och förbättra). Modellen vägleder utbildningsanordnarna till att fästa vikt vid sådant som är viktigt med tanke på kvaliteten. Den ger likväl inte svar på frågan om hur utbildningsanordnarna bör agera.

CQAF-modellen lämpar sig som referensram för kvalitetsledning inom det nationella systemet för yrkesutbildning och för kvalitetsledning bland utbildningsanordnarna. Intressegruppernas medverkan är av största vikt när målet är att förbättra systemens och verksamhetens kvalitet. Faserna för kvalitetsledning enligt modellen har beskrivits i figur 1.



Figur 1. Den europeiska kvalitetssäkringsmodellen.

Delområdena är planering, genomförande, utvärdering samt återkopplings- och ändringsförfaranden. För vart och ett av dessa har det fastställts kvalitetskriterier. I medlemsstaterna har man gått in för olika lösningar för att säkerställa och utveckla yrkesutbildningens kvalitet. I modellen presenteras de viktigaste kvalitetskriterierna därmed så att de lämpar sig för olika verksamhetsmiljöer. Med hjälp av frågor fåsts avseende vid faktorer som är kritiska med tanke på kvaliteten.

Under planeringen uppställs omfattande, tydliga och ändamålsenliga primära mål och övriga mål som gäller verksamhetsprinciper, förfaranden, uppgifter och personalresurser. Dessutom definieras indikatorer som underlättar uppföljningen.

Vid genomförandet är det viktigt att definiera verksamhetssätten för att säkerställa målfyllnelsen. Verksamhetssätten kan variera i hög grad för olika utbildningsanordnare. Det förekommer skillnader i till exempel utvecklingen av verksamhetssystemet och organisationsstrukturen, inriktningen av resurserna, involveringen av intressegrupper i verksamheten eller utvecklingen av partnerskap.

Utvärderingen inrymmer utvärdering av utbildningsutbudet och utvärdering av resultaten på system- och individnivå. Utvärderingsfasen består vanligen av två delar: insamling och behandling av uppgifter samt diskussion och utvärdering utifrån uppgifterna. För utvärdering förutsätts bland annat att utvärderingssystemet planeras och att dess omfattning fastslås samt att det informeras om utvärderingsresultaten.

Återkopplings- och ändringsförfarandena utgör ett led i den systematiska och målinriktade process genom vilken planerna ändras och verksamheten utvecklas i syfte att nå resultatmål och uppställa nya mål. Avsikten är att lära av information som skaffats på olika sätt, exempelvis att lära av resultaten, att lära genom att diskutera dem och analysera dem tillsammans med de viktigaste intressegrupperna. Man kan också lära sig av goda förfaranden genom att jämföra den egna verksamheten med de goda förfarandena.

Metoderna kan variera. Det viktiga är att utbildningsanordnaren beslutar om vilken helhet som bäst svarar mot utbildningsanordnarens behov. Självvärdering i kombination med extern utvärdering accentueras inom kvalitetssäkringen och kvalitetsledningen. Det är dessutom viktigt hur och i vilken form kunderna och intressegrupperna (till exempel företag, arbetsplatser, studerande och andra myndigheter) deltar i utvärderingen och hur de kan motiveras att ta ansvar för utvärderingen. En annan viktig aspekt gäller hurdana metoder som används för att samlas in information, analysera och dra slutsatser.

CQAF-modellen är förenlig med övriga metoder för kvalitetsledning och kvalitetsutvärdering som används. Andra metoder kan utnyttjas under de olika faserna enligt modellen.

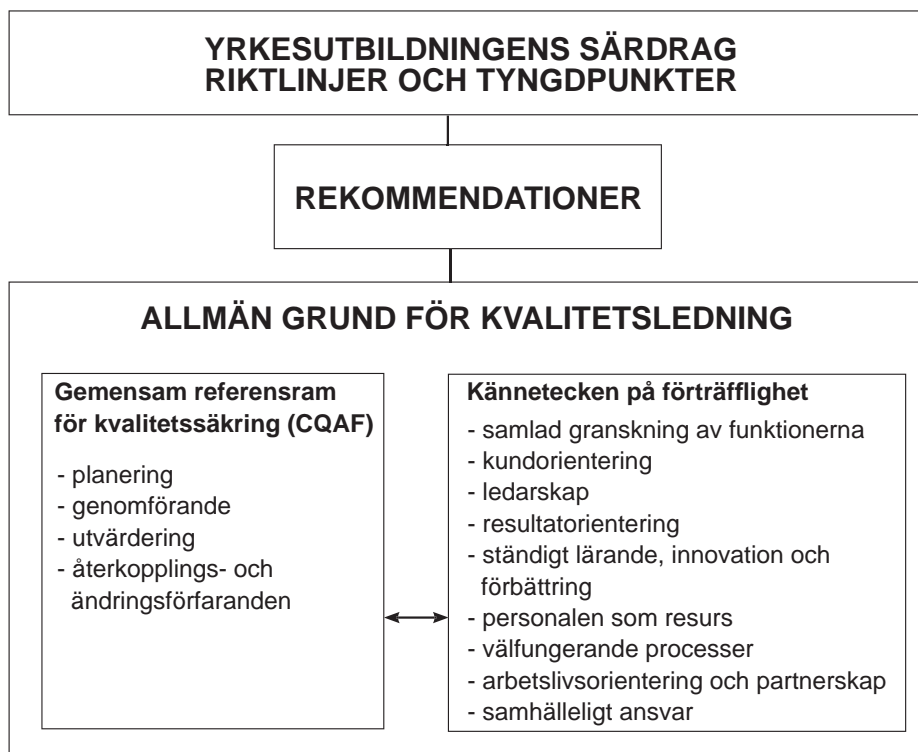
3. UTGÅNGSPUNKTERNA OCH STRUKTUREN FÖR REKOMMENDATIONERNA OM KVALITETSLEDNING

Rekommendationerna har indelats i avsnitt utifrån kännetecknen för en organisation som fungerar utmärkt. Inuti avsnitten har rekommendationerna i sin tur grupperats i enlighet med faserna i CQAF-modellen. För varje punkt presenteras rekommendationer i anslutning till de olika faserna i modellen: planering, genomförande, utvärdering samt återkopplings- och ändringsförfaranden (bild 1).

Rekommendationerna har utformats så att de är tillämpliga inom olika typer av utbildningsanordnare inom yrkesutbildningen. I rekommendationerna har dessutom beaktats särdragen inom yrkesutbildningen och de viktigaste tyngdpunkter och utvecklingsmål för yrkesutbildningen som fastställts i de nationella strategierna.

I samband med rekommendationerna ges också preciseringar och exempel som är avsedda att hjälpa utbildningsanordnarna att förankra rekommendationerna i praktiken. Exempelen är riktgivande och täcker inte alla yrkesutbildningsformer eller yrkesutbildningssituationer.

Bild 1. Strukturen för rekommendationen om kvalitetsledning



Avsikten är att rekommendationerna ska stödja i första hand utbildningsanordnarnas verksamhet och utvecklingsverksamhet samt verksamheten och utvecklingsverksamheten vid utbildningsanordnarnas verksamhetsenheter, men de uppställer också ofta utmaningar för andra parter som ansvarar för utbildningens kvalitet. Utbildningsanordnaren bestämmer hur rekommendationerna mest ändamålsenligt kan genomföras i praktiken. För detta förutsätts samarbete med andra aktörer.

4. REKOMMENDATIONER FÖR KVALITETSLEDNING AV YRKESUTBILDNINGEN

1 Samlad granskning av funktionerna

Verksamhetssystemet hjälper yrkesutbildningsanordnaren att granska, utveckla och styra sin samlade verksamhet i riktning mot de mål som yrkesutbildningsanordnaren har uppställt. Med hjälp av verksamhetssystemet säkerställer utbildningsanordnaren att de överenskomna målsättningarna överförs till praxis inom organisationens alla delområden (till exempel kunderna, ekonomin, personalen och processerna) och på alla nivåer (till exempel verksamhetsenheterna, utbildningsområdena, utbildningsformerna och utbildningstjänsterna) och att målpuppfyllelsen bedöms och förbättras systematiskt. Det är kännetecknande för verksamhetssystemet att det förändras och utvecklas till följd av förändringarna i verksamhetsmiljön. Verksamhetssystemet står också självt som föremål för fortlöpande utvärdering och förbättring.

Utvärdering är ett viktigt element i utbildningsanordnarens verksamhet. Enligt bestämmelserna ska utbildningsanordnarna utvärdera sin utbildning och dess genomslagskraft. Dessutom ska utbildningsanordnarna delta i extern utvärdering av sin verksamhet. Utbildningsanordnaren beslutar om målen och principerna för samt genomförandet (till exempel formerna och tidtabellen) av utvärderingen. Utbildningsanordnaren bestämmer hur självvärderingsresultaten ska tas till vara i samband med andra utvärderingar och på motsvarande sätt hur resultaten av andra utvärderingar ska användas för att stödja självvärderingen. Utbildningsanordnaren utstakar också hur utbildningsanordnaren kommer att följa andra organisationers utvärderingsresultat och dra nytta av dem för att utveckla sin verksamhet.

Planering



Utbildningsanordnaren har ett dokumenterat verksamhetssystem med vars hjälp utbildningsanordnaren planerar och styr sin verksamhet på ett övergripande sätt och informerar sina kunder, anställda och viktigaste intressegrupper om de värderingar, primära mål och övriga mål som styr verksamheten. Verksamhetssystemet inrymmer beskrivningar av processerna och de organisationsstrukturer och handlingsmodeller som stödjer utvecklingen av processerna.

Utbildningsanordnaren

- planerar och styr olika yrkesutbildningsfunktioner och yrkesutbildningsformer och verksamhetsenheternas samlade verksamhet så att de stödjer möjligheterna att uppnå gemensamma primära mål
- säkerställer att kvalitetsledningen ingår i utbildningsanordnarens strategiska planering och dagliga verksamhet
- tar in ett handlingsprogram för hållbar utveckling i sitt verksamhetssystem; genom handlingsprogrammet styrs målpuppfyllelsen och genomförandet av åtgärder i anslutning till miljöfrågor, de anställdas och de studerandes arbetarskydd och välbefinnande samt det samhälleliga ansvaret
- planerar och styr sin verksamhet med hjälp av verksamhetskedjor, dvs. processer, som fastställts utifrån utbildningsanordnarens grundläggande uppgifter
- dokumenterar de centrala verksamhetssätten, processerna och anvisningarna i ett elektroniskt system vars upprätthållande har säkrats

- informerar de viktigaste intressegrupperna inom sitt verksamhetsområde om sitt verksamhetssystem och de viktigaste verksamhetsprinciperna och verksamhets-sätten inom verksamhetssystemet.



Utbildningsanordnaren har ett system och en plan för utvärdering av verksamheten och resultaten. Systemet och planen har slagits fast och beskrivits och inrymmer de viktigaste strategiska målen, principerna och anvisningarna för utvärdering samt tidtabellerna och ansvarsområdena för utvärderingarna.

Utbildningsanordnaren

- utformar enhetliga principer för utvärderingen av sin verksamhet och sina olika verksamhetsenheter
- säkerställer att det finns insamlad och dokumenterad information för olika behov i anslutning till utvärdering av verksamheten (till exempel riksomfattande utvärderingar, uppföljningar, forskningar och yrkesprov)
- har angett hur utvärderingsinformation från olika källor ska analyseras, kombineras och nyttiggöras.

Genomförande



Inom verksamhetssystemet handlar utbildningsanordnaren i riktning mot uppställda mål och förbättrar ständigt sin verksamhet utifrån sina egna utgångspunkter.

Utbildningsanordnaren

- genomför verksamhetsprinciperna och strategin med hjälp av centrala processer
- styr sina funktioner och verksamhetsenheter i enlighet med enhetliga principer
- utvecklar sitt utbildningsutbud, sina verksamhetsformer och sin organisationsstruktur så att de bildar en helhet som är tillräckligt stark för att kunna svara på kompetensbehoven inom olika sektorer i arbetslivet
- informerar sina anställda om att kvalitetsledning ingår i arbetet för var och en som är verksam i utbildningsorganisationen
- sörjer för att principen om hållbar utveckling följs i all verksamhet.



Utbildningsanordnaren använder på ett mångsidigt sätt olika utvärderingsmetoder och utvärderingsinformation för att utveckla sin verksamhet.

Utbildningsanordnaren

- samlar in och analyserar utvärderingsresultat och annan återkopplingsinformation
- drar nytta av utvärderingsresultat från andra utvärderingar, till exempel nationella utvärderingsresultat
- låter sin verksamhet bli föremål för extern utvärdering minst en gång vart tredje år
- utvecklar verksamheten med hjälp av interna kvalitetsrevisioner
- samarbetar med andra utbildningsanordnare, till exempel genom ömsesidig benchmarking och peer review.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utbildningsanordnaren följer och utvärderar regelbundet hur verksamhetssystemet fungerar och företar behövliga ändringar i systemet.

Utbildningsanordnaren

- bedömer funktionsdugligheten hos sitt utvärderingssystem och utvecklar utvärderingen i enlighet med den nationella utvärderingsstrategin
- analyserar utvärderingsresultaten och fattar utifrån analyserna beslut om utvecklingsinsatser och gör upp planer där insatserna har tidsbestämts och ansvarsområdena slagits fast
- samarbetar med andra utbildningsanordnare för att utveckla sitt utvärderingssystem
- kontrollerar att de handlingar som styr verksamheten är tidsenliga och ändrar dem när det behövs.

2 Kundorientering

Kundorientering och arbetslivsorientering bör kunna ses i all verksamhet som yrkesutbildningsanordnaren utövar. För detta förutsätts att olika kundgrupper och deras nuvarande och framtida behov identifieras. Kunderna är de slutliga utvärderarna av utbildningen och den övriga servicen. Kunderna kan vara utbildningsanordnarens externa kunder (till exempel studerande, företag, andra arbetsplatser, finansiärer och samhället) eller interna kunder. Interna kunder består av kunder inom organisationens interna funktionskedja, såsom personalen. Exempelvis studiebyrån producerar tjänster för undervisningspersonalen.

En välfungerande utbildningsanordnare upprättar partnerskaps- och nätverkskontakter och bedriver samarbete för att kunna betjäna sina olika kundgrupper så bra som möjligt. För kundorientering förutsätts bland annat att tillfredsställelsen och missnöjet bland olika kundgrupper följs upp och förutses och att verksamheten utvecklas på basis av resultaten. Det är viktigt att utbildningsanordnaren reagerar också på negativa kommentarer från kunderna och tar lärdom av den negativa responsen.

Planering



Utbildningsanordnaren identifierar sina viktigaste kunder och deras nuvarande och framtida behov och förväntningar. Utbildningsanordnaren tar hänsyn till kundernas behov och förväntningar när utbildningsanordnaren planerar och utvecklar tjänster och produkter för olika kundgrupper.

Utbildningsanordnaren

- identifierar externa och interna kunder, prioriterar olika kundgrupper, beaktar de olika gruppernas behov och förväntningar när utbildningsanordnaren planerar utbildningstjänster och övriga tjänster i samråd med de viktigaste intressegrupperna för yrkesutbildningen (exempelvis arbetslivet)
- identifierar framtida och potentiella studerandes behov och samarbetar med de viktigaste intressegrupperna (till exempel grundskolor, gymnasier, läroanstalter inom fritt bildningsarbete och arbetsförvaltningen)
- drar systematiskt nytta av prognostiseringsuppgifter och förutser behoven inom arbetslivet tillsammans med de viktigaste intressegrupperna; utifrån prognostiseringen planerar utbildningsanordnaren arbetslivsinriktade utbildnings- och utvecklingstjänster

- uppställer tydliga och omfattande mål för varje kundgrupp i enlighet med den strategi som valts och planerar utifrån de studerandes behov individuella utbildningslösningar för olika slags studerande (till exempel specialstuderande, arbetslösa arbetssökande, yrkesutbildade personer med spetskunskaper)
- involverar de olika kundgrupperna i utvecklingen av utbildningen och de övriga tjänsterna.

Genomförande



Utbildningsanordnaren tar hänsyn till de samlade behoven och förväntningarna hos olika kundgrupper när utbildningsanordnaren genomför sina utbildnings- och utvecklingstjänster.

Utbildningsanordnaren

- tar hänsyn till olika kundgruppers behov (till exempel unga, vuxna, läroavtalsstuderande, invandrare, specialstuderande, arbetslösa arbetssökande, arbetsplatser) när utbildningsanordnaren träffar avgöranden som gäller undervisningsarrangemang, lärmiljöer samt ekonomiska och humana resurser
- skapar verksamhetssätt genom vilka utbildnings- och utvecklingstjänster kan produceras utifrån individuella behov (till exempel tidigare förvärvat utbildning och tidigare förvärvat kunnande erkänns och personlig tillämpning (individualisering) genomförs systematiskt inom all utbildning)
- utvecklar verksamhetssätt för att företaget och andra arbetsplatser, studerande och andra intressegrupper aktivt ska kunna ta del i verksamheten och utvecklingen av den
- utvecklar verksamhetssätt för att värna om de studerandes välfärd och stärka den sociala gemenskapen
- främjar möjligheterna att föra fram de studerandes åsikter genom att de studerande får möjlighet att ta del i planeringen och genomförandet av utbildningen samt genom att stödja de studerandes samarbete (exempelvis elevkårsverksamhet)
- säkerställer att varje arbetstagare är medveten om sin uppgift i produktionen av utbildningstjänster och utvecklar tjänsternas kvalitet i samråd med andra som är verksamma inom utbildningsorganisationen.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utbildningsanordnaren skaffar på ett mångsidigt sätt resultatinformation om olika kunder och använder uppgifterna för att utveckla tjänsterna och verksamheten.

Utbildningsanordnaren

- kontrollerar regelbundet med hjälp av valda mätare hur målen för olika kundgrupper uppnås
- samlar regelbundet in respons om olika kundgruppers åsikter (till exempel tillfredsställelsen bland de studerande och inom arbetslivet); utbildningsanordnaren använder de insamlade kommentarerna för att utveckla utbildningstjänsterna och de övriga tjänsterna samt verksamheten
- följer och förutser förändringar på kort och lång sikt när det gäller behov av arbetskraft, sysselsättning bland utexaminerade samt efterfrågan och utbud på utbildning, och använder informationen för att producera utbildningstjänster

- följer yrkesutbildningens dragningskraft inom sitt område och deltar aktivt i insatserna för att göra yrkesutbildningen attraktivare.

3 Ledarskap

Ledarskapet är av central betydelse vid produktion av högklassiga yrkesutbildningstjänster och kontinuerlig utveckling av verksamheten. För en systematisk utveckling av utbildningsanordnarens verksamhet förutsätts att ledningen anger en tydlig riktning för organisationen och skapar förutsättningar för verksamhet i enlighet med visionen. Till stöd för beslut använder ledningen den faktainformation om verksamhetsmiljön och förändringarna i den och den faktainformation om den egna verksamheten som regelbundet samlats in. För att ändamålsenliga mål ska kunna ställas upp förutsätts aktivt samarbete med näringslivet och arbetslivet i övrigt, med andra utbildningsanordnare, med andra yrkesutbildningsaktörer och med intressegrupperna. Dessutom behövs det referensinformation.

Planering



Utbildningsanordnaren följer och förutser ständigt förändringar i både den interna och den externa verksamhetsmiljön och använder informationen vid planeringen av verksamheten.

Utbildningsanordnaren

- känner till de viktigaste regionala, nationella och europeiska målen för yrkesutbildningen
- prognostiserar regelbundet förändringar i näringslivet, arbetslivet i övrigt, befolkningsutvecklingen och samhället och samarbetar inom prognostiseringen med andra utbildningsanordnare och läroanstalter som är verksamma i området, med näringslivsorganisationer och organisationer för arbetslivet i övrigt samt med övriga intressegrupper
- samlar systematiskt in information om sin verksamhet och använder i sin verksamhet forskningsrön som gäller branschen
- kontrollerar hur de författningar, anvisningar och rekommendationer som styr yrkesutbildningsanordnarnas verksamhet och verksamheten i arbetslivet för det utbildningsområde inom vilket utbildningsanordnaren ordnar utbildning förändras och påverkar verksamheten.



Utbildningsanordnaren definierar tillsammans med sin personal en mission, en vision och värderingar och verksamhetsprinciper som styr verksamheten.

Utbildningsanordnaren

- utvecklar tillräckligt enhetliga kvalitetsledningsprinciper för sina funktioner, för sina olika verksamhetsenheter och för olika utbildningsformer
- säkerställer att organisationen koncentrerar sig på verksamhet som ligger i linje med dess grundläggande uppgift
- säkerställer att den årliga verksamhetsplanen baserar sig på missionen, visionen och värderingarna samt de strategiska målen
- riktar materiella och immateriella resurser i enlighet med målen, förändringarna i verksamheten och tyngdpunkterna inom utvecklingen.

Genomförande



Utbildningsanordnaren planerar, styr och utvecklar sin verksamhet utgående från uppgifter som fås genom analys av verksamhetsmiljön.

Utbildningsanordnaren

- drar nytta av den information som fås genom analys av verksamhetsmiljön när utbildningsanordnaren gör upp sin strategi och den årliga verksamhets- och ekonomiplanen
- uppställer sina och verksamhetsenheternas årliga mål utgående från missionen, visionen, värderingarna och de strategiska målen.



Utbildningsanordnaren säkerställer med ledarskapets hjälp att de primära målen och de övriga målen uppnås samt skapar förutsättningar för fortgående utveckling av sin verksamhet.

Utbildningsanordnaren

- säkerställer att ledarskapet stöds av ett tidsenligt verksamhetssystem
- säkerställer att gemensamt överenskomna principer iaktas i samband med ledningen av verksamheten och verksamhetsenheterna
- utvecklar en organisationsstruktur som stödjer måluppfyllelsen
- säkerställer att ansvarsområdena för ledarskapet är tydligt definierade bland annat när det gäller pedagogiskt ledarskap
- informerar personalen, kunderna och samarbetspartnerna om värderingarna, målen och resultaten
- stödjer och sporrar personalen till att uppnå målen och utvecklas på det individuella planet.



Utbildningsanordnaren, utbildningsanordnarens verksamhetsenheter och personalen verkar i riktning mot missionen, visionen, värderingarna och verksamhetsprinciperna samt förbinder sig att ständigt utveckla dessa.

Utbildningsanordnaren

- ser till att personalen informeras tillräckligt och effektivt om värderingarna, visionen och verksamhetsprinciperna
- ser till att de som har en chefsposition främjar uppkomsten av en arbetsmiljö och atmosfär som stödjer möjligheterna att uppnå målen
- säkerställer att man vid de olika verksamhetsenheterna, inom utbildningsformerna och i funktionerna (till exempel i samband med kvalitetsledning) handlar i enlighet med gemensamt överenskomna principer
- beaktar principerna om hållbar utveckling i all verksamhet.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utvärdering av ledarskapet, visionen, värderingarna och uppnåendet av de strategiska målen ingår som ett led i systematisk självvärdering. Det skaffas också annan återkopplingsinformation som stöd för utvecklingen.

Utbildningsanordnaren

- följer aktivt resultat och genomslagskraften bland annat med hjälp av den nationella mätaruppsättningen för resultatbaserad finansiering och använder informationen för att se över resultatmålen och utveckla verksamheten
- följer och utvärderar systematiskt hur principerna för kvalitetsledning följs.

4 Resultatorientering

Utbildningen behöver tydligt fastställda och realistiska mål för att den ska ge resultat och effekter. Utbildningsanordnaren anger de resultat som utbildningsanordnaren eftersträvar och uppställer mål för sin verksamhet. När utbildningsanordnaren uppställer mål tar utbildningsanordnaren hänsyn till bland annat de nationella yrkesutbildningsmålen, kraven i den lokala verksamhetsmiljön (till exempel företagets, de övriga arbetsplatsernas och de studerandes krav) och övriga intressegruppers behov. Utifrån behoven väljer utbildningsanordnaren ändamålsenliga verksamhetsätt.

Utvärderingens uppgift är att visa hur de mål som uppställts för verksamheten har uppnåtts och hur man har framskridit i riktning mot dem. Utvärderingen stödjer yrkesutbildningsanordnarens kontinuerliga utvecklingsinsatser och resultatnriktade verksamhet. Med hjälp av utvärdering får utbildningsanordnaren kännedom om de viktigaste styrkorna och utvecklingsbehoven. Utbildningsanordnaren följer, utvärderar och analyserar systematiskt resultaten, till exempel med hjälp av olika slags enkäter, kvantitativa indikatorer och självvärdering. Kunderna och intressegrupperna ger utbildningsanordnaren och verksamhetsenheterna viktig information om hur dessa har lyckats. Det är också viktigt att beakta kundernas och intressegruppernas möjligheter att ge kontinuerlig respons på verksamheten och dess resultat. Det är också viktigt att använda direkt respons.

Utbildningsanordnaren nyttiggör sig också referensinformation från andra organisationer. Utbildningsanordnaren säkerställer att resultatinformationen är heltäckande och att utbildningsanordnaren får ändamålsenlig information om uppnåendet av de strategiska målen. Utbildningsanordnaren använder resultatinformationen för att utveckla verksamheten och uppställa nya resultatmål.

Planering



Utifrån kundernas behov och förväntningar uppställer utbildningsanordnaren krävande, konkreta och uppnåbara mål för sin verksamhet. För resultatorientering förutsätts att de viktigaste kundernas och övriga intressegruppers behov beaktas på ett balanserat sätt.

Utbildningsanordnaren

- beaktar nationella yrkesutbildningsmål och europeiska utvecklingstrender inom yrkesutbildningen när utbildningsanordnaren slår fast målen

- beaktar företagets och andra arbetsplatsers, olika slags studerandes, samarbetspartnarnas och andra centrala intressegruppers behov när utbildningsanordnaren slår fast målen
- beaktar principerna för hållbar utveckling när utbildningsanordnaren slår fast målen
- uppställer utifrån sin strategi och eventuella delstrategier både kvantitativa och kvalitativa mål för hela organisationen och dess verksamhetsenheter.

Genomförande



Utbildningsanordnaren arbetar med sikte på sina uppställda mål på alla nivåer inom organisationen, i sina funktioner och vid alla verksamhetsenheter.

Utbildningsanordnaren

- säkerställer att verksamhetsenheternas och verksamhetsformernas mål och verksamhet bildar en helhet som stödjer möjligheterna att uppnå anordnarens strategiska mål
- säkerställer att personalen känner till utbildningsanordnarens mål och handlar med sikte på dem
- stödjer och uppmuntrar personalen till att uppnå målen
- säkerställer att de som deltar i utbildningen och avlägger examen uppnår den yrkeskompetens som slagits fast i läroplanerna eller examensgrunderna och uppnår färdigheter att utvecklas i yrket enligt principen om livslångt lärande
- ser till att läroplanerna är tidsenliga, att det finns giltiga avtal om anordnande av fristående examina och att utbildningen genomförs på ett högklassigt sätt
- främjar genom sina åtgärder uppnåendet av utbildningsmålet för hela åldersklassen, avläggandet av examina, utvecklingen av yrkeskickligheten hos yrkesverksamma, de studerandes möjligheter att få arbete och övergå till fortsatta studier, förebyggandet av utslagning och minskningen av avbrott i studierna
- främjar genom sina åtgärder en socialt, ekologiskt, ekonomiskt och kulturellt hållbar utveckling
- främjar aktivt utvecklingen inom sitt verksamhetsområde och arbetslivet i fråga om det.



Utbildningsanordnaren gör upp en informationshanteringsstrategi med utgångspunkt i sina egna och verksamhetsenheternas behov.

Utbildningsanordnaren

- säkerställer att utbildningsanordnaren och verksamhetsenheterna förfogar över sådan information om verksamheten och dess resultat med hjälp av vilken utbildningsanordnaren kan följa bland annat hur de strategiska målen uppnås
- beaktar vid utvecklingen av informationssystemen inte bara utbildningsanordnarens egna informationsbehov utan också behov som hänför sig till de riksomfattande informationssystemen, exempelvis resultatbaserad finansiering och elektronisk ansökan till utbildning
- säkerställer att de elektroniska informationssystemen är tidsenliga och att personalen har tillräckliga färdigheter att använda dem
- säkerställer att myndigheter och andra instanser tillställs tidsenliga och korrekta uppgifter.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utbildningsanordnaren följer upp och bedömer måluppfyllelsen systematiskt och målinriktat på alla nivåer inom utbildningsorganisationen och inom olika funktioner.

Utbildningsanordnaren

- samlar på ett mångsidigt och målinriktat sätt in resultatinformation som gagnar styrningen och utvecklingen av verksamheten
- följer prestationsförmågan med hjälp av en mätaruppsättning som täcker de viktigaste delområdena av verksamheten och som producerar information om måluppfyllelsen och utvecklingstrenden
- säkerställer att de valda mätarna stämmer överens med utbildningsanordnarens olika verksamhetsnivåer och verksamhetsenheter
- analyserar resultaten och jämför dem med exempelvis de mål som uppställts i strategin och läroplanen samt med relevanta referensuppgifter och med de bästa förfarandena
- tillgodogör sig vid analys av resultaten och utvärdering av sin verksamhet också information om andra organisationers verksamhet.



Utbildningsanordnaren följer och utvärderar regelbundet utbildnings- och inlärningsprocessens resultat.

Utbildningsanordnaren

- drar i sin verksamhet och vid utveckling av verksamheten nytta av information från bland annat yrkesprov och examenstillfällen för fristående examina, information från nationella utvärderingar samt annan referensinformation om inlärningsresultat
- ger akt på mätare som beskriver utbildningens resultat, bland annat mätare för resultatbaserad finansiering
- samlar systematiskt in respons från företag, andra arbetsplatser, studerande, andra kunder och partner
- ser till att personalen och de studerande tar del i planeringen och genomförandet av utvärderingen, och säkerställer att de känner till de viktigaste utvärderingsmetoderna och förstår vilken betydelse utvärderingen har.



Utbildningsanordnaren utvärderar och förbättrar regelbundet sitt informationshanteringssystem för att få tidsenlig och ändamålsenlig resultatinformation.

Utbildningsanordnaren

- följer regelbundet med vilka anvisningar som meddelas av de myndigheter som ansvarar för insamlingen av information (till exempel Statistikcentralen, UBS) och ser till att informationshanteringssystemet på ett tillförlitligt sätt producerar uppgifter som behövs för myndigheternas insamling av information.



Utbildningsanordnaren utvecklar sin verksamhet utifrån resultatinformation från olika källor.

Utbildningsanordnaren

- ser över tidigare uppställda mål och uppställer nya mål på basis av resultatuppgifterna
- informerar om utvärderingsresultaten och utvecklingsplanerna.

5 Ständigt lärande, innovation och förbättring

För att kunna svara på de föränderliga behoven av kunskande och utveckling inom arbetslivet och bland de studerande måste utbildningsanordnarna kunna identifiera kompetensbehoven på ett övergripande sätt och ha en verksamhetsstrategi som baserar sig på ständigt lärande. Utbildningsanordnaren skapar förutsättningar för ständigt lärande och utveckling av kunnandet, innovationsverksamhet och spridning av dess resultat på alla nivåer inom sin organisation. För att kunna svara på kundernas behov måste utbildningsanordnaren också ständigt utveckla sin kärnkompetens och sina verksamhetsprocesser.

Vid strävan efter förträfflighet ska utbildningsanordnaren ständigt ge akt på andras verksamhet och utveckla sin verksamhet genom att dra nytta av andras erfarenheter. Verksamhetskulturen vid en lärande organisation stödjer testning av ny praxis och bidrar till att organisationen samtidigt kan bereda sig på att praxisen inte nödvändigtvis lämpar sig för dess verksamhet. Utbildningsanordnaren kan främja kreativitet och innovativitet genom att ordna olika samarbetsformer, till exempel gemensamma forum för lärande för olika kundgrupper.

Organisationen utvecklas via individernas lärande. För att innovationer ska uppkomma och kunna tillämpas krävs det att tidigare modeller och principer granskas kritiskt och förkastas vid behov. En atmosfär och verksamhetskultur som främjar lärande, utveckling och kreativitet står som utgångspunkt för ökad innovativitet och kreativitet. I lärandet ingår också att acceptera och ta lärdom av fel. Att ge och ta emot respons samt utvärdera verksamheten och ständigt utveckla den ingår som ett led i verksamheten för en utbildningsorganisation som fungerar på ett utmärkt sätt. Var och en stöds till att ta initiativ och vara innovativ samt använda innovativa arbetsätt.

Nyttiggörandet av återkopplingsinformation och annan resultatinformation säkerställs genom välfungerande verksamhetssätt som leder till förändringar. Det lönar sig att definiera verksamhetssätten skriftligt för att personalen ska känna till hur saker och ting förs vidare. Det utses ansvariga personer för förändringsprocesserna och fastställs tidtabeller för genomförandet av processerna. Det reserveras behövliga resurser för förändringarna och uppföljningen av hur de framskrider. På så sätt blir det möjligt att följa hur förändringarna genomförs och resultaten utvecklas. Genom att tillgodogöra sig återkopplingsinformation och gå igenom förändringsprocesserna får utbildningsanordnaren stöd för sin inlärningsprocess när det gäller att förbättra verksamheten.

Planering



Utbildningsanordnaren utvecklar sina verksamhetsformer och organisationsstrukturer så att de möjliggör och främjar livslångt lärande, kreativitet och innovativitet.

Utbildningsanordnaren

- utformar verksamhetssätt för att på ett aktivt sätt utifrån resultat och analys av verksamhetsmiljön identifiera utvecklingsobjekt, utvärdera dem och göra upp utvecklingsplaner utgående från resultaten
- utvecklar sina handlingsmodeller och organisationsstrukturer så att organisationens expertis kan nyttiggöras på ett smidigt och mångsidigt sätt för olika slags utbildnings- och utvecklingsuppdrag
- skapar förutsättningar för utnyttjande av personalens innovationspotential genom att erbjuda möjligheter att följa utvecklingen inom den egna branschen och delta i olika utvecklingsprojekt och övrig utveckling av verksamheten
- gör det möjligt att följa och analysera andra organisationers verksamhet för att andras erfarenheter ska kunna tas till vara för att utveckla den egna verksamheten
- beaktar de bästa förfarandena vid både den egna organisationen och andras organisationer när utbildningsanordnaren gör upp utvecklingsplaner.

Genomförande



Utbildningsanordnaren främjar uppkomsten av en öppen verksamhetskultur som sporrar till kreativitet och främjar utbyte av idéer såväl med arbetslivet och andra intressegrupper som inom sin organisation.

Utbildningsanordnaren

- ser till att förtroendemannaledningen, verksamhetsenheternas ledning och personalen engagerar sig i kontinuerlig utveckling av verksamheten och ledarskap i enlighet med principerna för en kundinriktad organisation
- främjar initiativtagande som gäller utveckling av verksamhetsprocesserna samt inledande av behövliga utvecklingsinsatser utgående från initiativen
- skapar förutsättningar och utformar förfaranden och reserverar resurser för utvecklingsprojekt som främjar den verksamhetsstrategi som utbildningsanordnaren gjort upp samt säkerställer personalens möjligheter att delta i utvecklingsprojekten och utvecklingen av verksamheten.
- samarbetar aktivt och systematiskt med sina kund- och intressegrupper, till exempel genom att tillsätta branschvisa samarbetsorgan som utvecklar utbildningsanordnarens verksamhet
- reserverar tillräckliga resurser för innovationsverksamhet.



Utbildningsanordnaren tar vara på personalens kreativitet och innovationskapacitet i sin verksamhet och i sina tjänster.

Utbildningsanordnaren

- skapar smidiga studiemöjligheter som beaktar kraven inom olika utbildningsområden och utbildningsformer samt kundernas behov

- medverkar i benchmarking-verksamhet och i nationella och internationella nätverk som främjar yrkesinriktad undervisning och spetskunskaper
- uppmuntrar sin personal till att utveckla och utnyttja sitt kunnande på bred basis till exempel med hjälp av perioder i arbetslivet för lärare och projekt för utveckling av arbetslivskompetens
- uppmuntrar sin personal till att delta i utvecklingen av sin bransch och sitt arbete.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utbildningsanordnaren följer och utvärderar sin utvecklings- och innovationsverksamhet och förbättrar dessa på basis av resultaten.

Utbildningsanordnaren

- tar lärdom av sin verksamhet och uppmuntrar personalen till att ständigt söka möjligheter att förbättra organisationens verksamhet
- identifierar de viktigaste föremålen för förbättring, prioriterar dem och operationaliserar dem till utvecklingsprojekt
- identifierar och planerar utvecklingsinsatserna tillsammans med näringslivet, arbetslivet i övrigt, personalen och intressegrupperna så att parterna är medvetna om riktningen för utveckling av verksamheten och om ändringsprocesserna
- utvärderar sina återkopplings- och ändringsförfaranden och skaffar referensinformation om partnernas förfaranden.

6 Personalen som resurs

Yrkesutbildningsanordnarens undervisningspersonal och övriga personal spelar en viktig roll för på vilket sätt anordnaren förmår svara på de studerandes och arbetslivets föränderliga kompetens- och utvecklingsbehov. Utbildningsanordnaren ska se till att ha tillgång till sådan personal som till antalet, strukturen och kunnandet på bästa sätt stödjer fullgörandet av utbildningsanordnarens grundläggande uppgift. Personalen bör också kunna svara på framtida utmaningar. Utbildningsanordnaren bemöter också personalbehovet genom att skaffa behövligt kunnande från arbetslivet eller andra utbildningsanordnare.

Anordnaren är på det klara med undervisningspersonalens och den övriga personalens nuvarande och framtida kompetensbehov och säkerställer fortlöpande vidmakthållande, utveckling och förvärv av personalens kunnande i riktning mot utbildningsanordnarens strategiska mål. Dessutom uppmuntrar anordnaren personalen till att utveckla sitt kunnande och utnyttja det på bred basis samt skapar förutsättningar för överföring av information och kunnande och personalens deltagande och välbefinnande.

Planering



Utbildningsanordnaren planerar och utvecklar sina personalresurser utgående från förändringarna i verksamhetsmiljön och som ett led i strategiarbetet.

Utbildningsanordnaren

- gör upp en personalstrategi eller en motsvarande plan där utbildningsanordnaren slår fast de mål och åtgärder beträffande undervisningspersonalen och den övriga personalen genom vilka uppnåendet av målen för verksamheten stöds (bland annat personalstyrka, rekrytering, personalens art och struktur, utveckling av kunnandet, deltagande, arbetshälsa och ledning av personalresurserna)

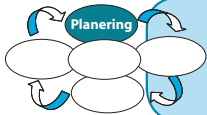
- ser till att personalen får sin röst hörd och kan delta i uppgörandet av personalstrategin
- säkerställer att målen i personalstrategin är konkreta och mätbara.



Utbildningsanordnaren kartlägger regelbundet nuläget för personalens kunnande och framtida kompetensbehov och gör utifrån dem upp en utvecklingsplan för personalen.

Utbildningsanordnaren

- förutser och kartlägger undervisningspersonalens och den övriga personalens kompetensbehov (kärnkompetens) som ett led i strategiprocessen
- kartlägger nuläget för undervisningspersonalens och den övriga personalens kunnande i förhållande till kompetensbehoven (kompetenskartläggning)
- gör årligen upp en utvecklingsplan för hela personalen och utvecklar i enlighet med den undervisningspersonalens och den övriga personalens kunnande i riktning mot de strategiska målen.



Utbildningsanordnaren skapar möjligheter för undervisningspersonalen och den övriga personalen att utveckla och upprätthålla sitt yrkeskunnande, ta del i utvecklingen av organisationen och bevara arbetshälsan.

Utbildningsanordnaren

- ser till att det för alla personalgrupper har reserverats tillräckligt med resurser (bland annat tid, pengar och vikariearrangemang) för att de mål som presenterats i personalstrategin och i de planer som baserar sig på den ska kunna uppnås
- anger ansvarsområden, organiserar arbetsuppgifterna och utvecklar organisationsstrukturerna så att de stödjer utvecklingen av kunnandet hos alla personalgrupper samt deras deltagande och arbetshälsa
- ansvarar för att planer som gäller personalens arbetshälsa och jämlik behandling av personalen har gjorts upp och är tidsenliga.

Genomförande



Utbildningsanordnaren sörjer för undervisningspersonalens och den övriga personalens verksamhetsförutsättningar och utvecklingen av dessa i enlighet med personalstrategin eller någon annan motsvarande plan.

Utbildningsanordnaren

- säkerställer att personalen känner till de mål som slagits fast i personalstrategin och i de planer som baserar sig på den och att man engagerar sig i målen vid alla verksamhetsenheter och på alla nivåer
- sörjer för att det regelbundet förs resultat- och utvecklingsdiskussioner vid alla verksamhetsenheter och med alla personalgrupper
- uppmuntrar de anställda till att utveckla sitt kunnande, dela med sig och ta till vara kunnandet
- stödjer personalens arbetshälsa och deltagande genom olika sporrande metoder om vilka överenskommit med personalen.



Utbildningsanordnaren erbjuder personalen mångsidiga möjligheter att upprätthålla och utveckla sitt kunnande.

Utbildningsanordnaren

- säkerställer lärarnas möjligheter att regelbundet delta i fortbildning (kompletterande utbildning)
- skapar förutsättningar för att lärarna ska kunna delta i perioder i arbetslivet samt möjliggör kontinuerlig utveckling av kontakterna med arbetslivet och arbetsrotation
- erbjuder undervisningspersonalen möjligheter att utveckla sitt kunnande genom att medverka i projekt
- uppmuntrar och stödjer medverkan i internationellt samarbete, personalutbyte och nätverk för yrkeskompetensutveckling.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utifrån uppföljnings- och återkopplingsinformation, annan resultatinformation och goda förfaranden utvärderar och förbättrar utbildningsanordnaren genomförandet av de mål som presenterats i personalstrategin och i andra personalplaner. Utifrån detta vidareutvecklar utbildningsanordnaren sin verksamhet.

Utbildningsanordnaren

- samlar regelbundet in uppföljnings- och återkopplingsinformation om undervisningspersonalens och den övriga personalens tillstånd vid alla verksamhetsenheter och på alla nivåer
- upprättar årligen ett personalbokslut utifrån uppföljnings- och återkopplingsinformation om personalen
- använder uppföljnings- och återkopplingsinformationen om undervisningspersonalen och den övriga personalen för att se över personalstrategin och de planer som baserar sig på den
- förbättrar utifrån uppföljnings- och återkopplingsinformation och goda förfaranden verksamhetssätten i anslutning till personalutveckling, deltagande och arbetshälsa och tillämpningen av verksamhetssätten.

7 Välfungerande processer

Det är kännetecknande för en välfungerande utbildningsorganisation att den strukturerar sin verksamhet i form av processer (funktionskedjor). En typisk process är till exempel en utbildningsprocess som kan innehålla kronologiskt sammanhängande faser såsom rekrytering av studerande – planering av utbildningen – genomförande av utbildningen – utvärdering. En granskning av verksamheten i form av processer hjälper utbildningsanordnaren att rikta sin uppmärksamhet på sådant som är väsentligt för kunderna, effektivisera sin verksamhet, skapa klarhet i sina ansvarsområden och styra sina resurser till sådant som är viktigt för måluppfyllelsen. Ett processartat verksamhetssätt hjälper dessutom anordnaren att granska sin samlade verksamhet och strukturera sambanden mellan olika funktioner i anslutning till verksamheten (till exempel teoretisk undervisning och handledning av studier på arbetsplatsen, undervisning och studiehandledning, elevvård).

I utbildningsanordnarens verksamhet kan identifieras olika processer beroende på hur stort mervärde de medför för kunden. Med hjälp av kärnprocesserna producerar utbildningsanordnaren sådana tjänster som de externa kunderna och intressegrupperna i första hand förväntar sig av utbildningsanordnaren (till exempel yrkesskicklighet och behörighet för fortsatta studier för de studerande, kunnig arbetskraft för företagen). Med hjälp av stödprocesserna skapar utbildningsanordnaren förutsättningar för genomförandet av kärnprocesserna. Exempel på sådana verksamhetsformer är handledning i studierna, elevvård, studentbostadstjänster, kontorstjänster samt ledarskap och personalutveckling. Med hjälp av leverantörs- och samarbetsprocesser (till exempel samarbete med intressegrupper) kan utbildningsanordnaren på motsvarande sätt planera, hantera och utveckla sina externa partnerskapsrelationer (till exempel upphandling av produkter och tjänster, samarbete med arbetslivet och andra läroanstalter och samarbete med andra partner).

Processerna är ett viktigt ledarskapsverktyg med vars hjälp utbildningsanordnaren kan överföra sina strategiska mål till praxis och fullgöra sin grundläggande uppgift. För processledning förutsätts att processerna är förenade med tydliga mål och ansvarsområden samt styr- och uppföljningsmekanismer och att processerna utvecklas kontinuerligt.

Med tanke på ledningen av och beslutsfattandet i fråga om processerna och den övriga verksamheten är det viktigt att utbildningsanordnaren förfogar över tillförlitlig information om den nuvarande och den prognostiserade prestationsförmågan.

Planering



Utbildningsanordnaren definierar sina centrala processer på basis av sin grundläggande uppgift, sina strategiska mål och sina verksamhetsprinciper.

Utbildningsanordnaren

- identifierar utgående från sin grundläggande uppgift sina externa och interna kunder (till exempel olika grupper av studerande, såsom unga, vuxna, specialstuderande, arbetsgivare, arbetsförvaltningen) och de utbildningstjänster, utvecklingstjänster och övriga tjänster som ska produceras för dem
- definierar utifrån en kundanalys de viktigaste processerna och sambanden mellan dem
- definierar kärnprocesserna, till exempel planering av utbildningen och den övriga serviceverksamheten, ordnande av utbildning (undervisning) och tillhandahållande av avgiftsbelagda tjänster och produkter
- definierar stödprocesserna, till exempel funktioner i anslutning till stödjandet av undervisningen, förvaltningen av läroanstalten, personalen och ledarskapet
- definierar leverantörs- och samarbetsprocesserna, till exempel samarbetet med material- och utrustningsleverantörerna samt med arbetslivet och olika intressegrupper.



Utbildningsanordnaren strukturerar vid behov sina processer i form av delprocesser.

Utbildningsanordnaren

- identifierar och beskriver delprocesserna inom kärnprocesserna; som exempel på delprocesser för planering av utbildningen och den övriga serviceverksamheten kan nämnas prognostisering av kompetensbehov, planering av

utbildningstjänster, uppgörande av läroplanen, planering av undervisningsarrangemangen, ordnande av studier på arbetsplatsen och uppgörande av personliga studieprogram (PSP och IP)

- identifierar och beskriver delprocesserna inom stödprocesserna (till exempel studiehandledning, studentbostadsservice, kontorstjänster)
- identifierar och beskriver de delprocesser inom leverantörs- och samarbetsprocesserna som bildar en välfungerande helhet med tanke på den grundläggande uppgiften; exempelvis samarbetsprocesserna med varu- och utrustningsleverantörerna, arbetslivet, övriga läroanstalter och olika intressegrupper kan utgöra delprocesser.



Utbildningsanordnaren ser till att det finns tillräckligt med disponibla resurser för att målen för processerna ska kunna uppnås.

Utbildningsanordnaren

- säkerställer att kärn-, stöd- samt leverantörs- och samarbetsprocesserna mellan anordnaren och verksamhetsenheterna bildar ett kontinuum; exempelvis den gemensamma delen i läroplanen som anordnaren gjort upp med tanke på den pedagogiska verksamheten styr läroplansarbetet, uppgörandet av personliga studieprogram (PSP och IP), undervisningen och den övriga pedagogiska verksamheten vid de olika verksamhetsenheterna och på olika nivåer
- sörjer för att det till stöd för processerna definieras principer som ska följas vid samarbetet med arbetslivet eller andra intressegrupper
- skapar förutsättningar för verksamhet enligt processerna bland annat genom att reservera tillräckliga materiella och immateriella resurser.

Genomförande



Med hjälp av processerna förankrar utbildningsanordnaren sina strategiska mål, primära mål och verksamhetsprinciper i praktiken. Utbildningsanordnaren leder och styr också sin verksamhet med hjälp av processerna.

Utbildningsanordnaren

- leder och styr de olika processerna med hjälp av uppställda mål med tillhörande mätare och med hjälp av andra instrument som används vid uppföljningen
- uppställer ur strategin härledda mål och mätare för de olika processerna och informerar personalen om målen och mätarna
- utser ansvariga personer eller ansvariga instanser (processägare) för de olika processerna, vilka ska ansvara för processerna och den kontinuerliga utvecklingen av dem
- säkerställer att arbetstagarna känner till sina uppgifter och sitt ansvar när processerna genomförs och vidareutvecklas
- säkerställer med hjälp av processerna att läroplanerna är tidsenliga, att det finns giltiga avtal om anordnande av fristående examina och att utbildningen genomförs på ett högklassigt sätt
- beaktar i planeringen och genomförandet av utbildningen behoven inom arbetslivet och de studerandes individuella behov
- utformar tydliga och välfungerande förfaranden för att erkänna det kunnande som de studerande förvärvat tidigare och för att genomföra personligt tillämpade (individualiserade) studier

- sørjer for att verksamhetsenheterna och de olika nivåerna følger gemensamt överenskomna principer när det gäller samarbeidet med arbetslivet eller andra interessegrupper.

Utvärdering og återkopplings- og åndringsförfaranden



Utbildningsanordnaren utvärderar og förbättrar sina processer regelbundet på basis av uppföljnings- og återkopplingsinformation, goda förfaranden og förändringar i verksamhetsmiljön.

Utbildningsanordnaren

- nyttiggör i utvecklingen av sin verksamhet den uppföljnings-, återkopplings- og utvärderingsinformation som utbildningsanordnaren skaffat om de olika processerna
- skaffar information om processerna og deras kapacitet genom att genomföra självvärdering og intern og extern kvalitetsrevision av verksamheten
- skaffar tidsenlig, tillförlitlig og heltäckande information om tillståndet i den externa og interna verksamhetsmiljön som stöd för utveckling av processerna
- nyttiggör egna goda förfaranden og andra organisationers goda förfaranden i syfte att förbättra sin pedagogiska og övriga verksamhet
- utvecklar den helhet som kärn-, stöd- samt leverantörs- og samarbeidsprocesserna bildar så att helheten svarar på de ständigt föränderliga utmaningarna i verksamhetsmiljön.

8 Arbetslivsorientering og partnerskap

Arbetslivsorientering og välfungerande partnerskapsrelationer är en förutsättning för högklassig yrkesutbildning. Yrkesutbildningsanordnaren og partnererna arbetar tillsammans för att nå gemensamma primära mål. De stödjer varandra genom sin yrkesskicklighet, sina resurser og sitt kunnande og försöker på bästa tänkbara sätt bemöta kundernas og olika interessegruppers behov og förväntningar.

Yrkesutbildningsanordnarna behöver ett mångsidigt nätverk av samarbetspartner för att de utbildnings- og kompetenstjänster som yrkesutbildningsanordnarna producerar ska kunna svara mot de föränderliga behoven inom arbetslivet og de studerandes föränderliga behov. Också utbildningsanordnarnas betydelse som utvecklare av arbetslivet accentueras. Det behövs starka regionala og mångsektoriella samarbetsnätverk för utbildning, forskning og arbetsliv.

Utbildningsanordnarens partnerskapsnätverk kan förutom arbetsplatser, företag og andra samarbetspartner (till exempel arbetsförvaltningen, arbeidskrafts- og näringscentralerna og socialväsendet) också omfatta andra utbildningsanordnare og verksamhetsenheter. Med tanke på internationaliseringen inom yrkesutbildningen og arbetslivet är det viktigt att upprätta og upprätthålla partnerskapsrelationer också med utländska läroanstalter og arbetslivet utomlands. På så vis kan man främja de studerandes og undervisningspersonalens rörlighet og möjligheterna att utveckla utbildningsanordnarens verksamhet.

Planering



Utbildningsanordnaren har i sin strategi eller i sina övriga strategiska planer definierat det samarbete som bedrivs med näringslivet och arbetslivet i övrigt och med övriga partner samt målen för samarbetet.

Utbildningsanordnaren

- uppställer i sin verksamhetsstrategi partnerskapsrelaterade mål och anger verksamhetsprinciperna och förfarandena för att hantera och utveckla partnerskapen
- identifierar och prioriterar sina viktigaste partner som stödjer uppnåendet av de strategiska målen
- förvärvar aktivt nya partner som hjälper till att svara på ändringsutmaningarna i verksamhetsmiljön
- uppställer utgående från de strategiska målen mål för utvecklingen och resultatrikedomen beträffande partnerskapsrelationerna som ett led i verksamhets- och ekonomiplaneringen.

Genomförande



I samråd med arbetslivet och andra intressegrupper utvecklar utbildningsanordnaren inläringen på arbetsplatsen, lärmiljöerna och formerna för att visa kunnandet.

Utbildningsanordnaren

- utvecklar pedagogiska metoder och handlingsmodeller för att stärka inläringen på arbetsplatsen och arbetsplatserna som lärmiljöer
- ordnar tillsammans med företag och andra arbetsplatser och i enlighet med gemensamt överenskomna principer yrkesprov och examenstillfällen för fristående examina
- säkerställer att arbetsplatshandledarna har tillräcklig beredskap och tillräckliga verksamhetsmöjligheter för att handleda studier på arbetsplatsen
- stödjer arbetsplatshandledarnas verksamhet för att förbättra kvaliteten på inläring på arbetsplatserna och har tillsammans med arbetslivet hand om utbildningen av arbetsplatshandledare
- drar på bred basis nytta av till exempel bedömare av fristående examina eller organ för yrkesprov i syfte att utveckla arbetslivsinriktade utbildningstjänster
- stödjer möjligheterna att stärka och uppgradera personalens arbetslivskompetens och kontinuerligt utveckla kontakterna med arbetslivet
- samarbetar kring anordnandet av läroavtalsutbildning.



Utbildningsanordnaren samarbetar aktivt med andra läroanstalter inom sitt område och sina branscher.

Utbildningsanordnaren

- vidareutvecklar partnerskapen så att de kan användas för att stödja de studerandes övergång från ett utbildningsstadium till ett annat eller för att stödja fördjupad och specialiserad kompetens
- samarbetar aktivt med grundskolorna i området och stödjer på så vis elevernas övergång till yrkesinriktade studier och grundskolläraernas kännedom om arbetslivet

- samarbetar med gymnasier och de övriga läroanstalterna för att diversifiera studiemöjligheterna utgående från de studerandes individuella behov
- samarbetar aktivt med utbildningsanordnare som är potentiella anordnare av de studerandes fortsatta studier
- kommer överens med andra yrkesutbildningsanordnare om behövlig branschvis specialisering så att utbildningsanordnarnas tjänster kan svara på de samlade behoven av specialiserad yrkeskunskap inom en viss bransch.



Utbildningsanordnaren samarbetar med partner inom andra sektorer i syfte att producera tjänster för de studerande och arbetslivet.

Utbildningsanordnaren

- samarbetar för att tillhandahålla stödtjänster för specialstuderande och i anslutning till genomförandet av orienterande och förberedande utbildning
- samarbetar med till exempel arbetsförvaltningen och arbetskrafts- och näringscentralerna när det gäller att tillhandahålla utbildningstjänster för arbetslösa arbetssökande och personer som hotas av arbetslöshet
- samarbetar för att producera utbildnings- och stödtjänster som företagen behöver
- samarbetar med olika myndigheter och andra aktörer till exempel när det gäller att prognostisera utbildningsbehov, förebygga utslagning samt främja tillgängliga studier, de studerandes sociala gemenskap och välbefinnande.



Utbildningsanordnaren deltar i utvecklingen av näringslivet och arbetslivet i övrigt inom sitt område tillsammans med andra utbildningsaktörer och andra aktörer som är verksamma inom området.

Utbildningsanordnaren

- samarbetar för att prognostisera utbildnings- och kompetensbehov
- stödjer arbetsplatshandledarnas verksamhet för att förbättra kvaliteten på inlärning på arbetsplatserna
- främjar innovationsverksamheten på arbetsplatserna samt i synnerhet utvecklingen av små och medelstora företags verksamhet och arbetsgemenskaper med hjälp av uppgiften att tillhandahålla tjänster för och utveckla arbetslivet.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utbildningsanordnaren har ett system för utvärdering och återkoppling vilket innehåller en plan för utvärdering och utveckling av partnerskapens resultatrikedom och utbildningens arbetslivsorientering.

Utbildningsanordnaren

- ser till att de viktigaste intressegrupperna (till exempel näringslivet, arbetslivet i övrigt, de studerande, arbetsförvaltningen) tar del i planeringen och genomförandet av utvärderingarna
- utvecklar kontinuerligt partnerskapen och ser över de strategiska målen i anslutning till dem utifrån resultat- och återkopplingsinformationen och förändringarna i verksamhetsmiljön
- utvecklar tillsammans med näringslivet och arbetslivet i övrigt arrangemang och stödformer i anslutning till inlärning på arbetsplatsen, yrkesprov och examenstillfällena för fristående examina utgående från värderingsresultat och återkoppling.

9 Samhällsansvar

I yrkesutbildningens grundläggande uppgift ingår att svara på arbetslivets och individernas kompetensbehov, att beakta individuella utbildningsbehov och att vid sidan om att utveckla arbetslivet också bland annat värna om jämlikhet inom utbildningen, förebygga utslagning, stödja aktivt medborgarskap och sörja för utbildningen för studerande i behov av särskilt stöd. Det är karaktäristiskt för yrkesutbildningen att den utöver sin grundläggande uppgift bär ett mera omfattande samhällsansvar som kan ses på bred front i all den verksamhet som utbildningsanordnaren bedriver. För att framtiden samtidigt ska kunna byggas upp på ekonomiskt, ekologiskt, socialt och kulturellt hållbara lösningar krävs det att helheter skisseras upp och förstås. En atmosfär som stödjer utbildningsanordnarens och verksamhetsenheternas deltagande, sociala gemenskap och möjligheter att påverka stärker beredskapen att bära det samhälleliga ansvaret och främjar en hållbar utveckling.

Planering



Utbildningsanordnaren fastslår insatsområdena för samhällsansvaret i strategier och i en verksamhetsplan. Personalen har involverats när insatsområdena har slagits fast.

Utbildningsanordnaren

- tar i sina värderingar och strategier hänsyn till samhällsansvaret
- uppgör som ett led i verksamhetssystemet en plan för hållbar utveckling eller ett program för främjande av hållbar utveckling som tar upp till exempel miljöansvar, social gemenskap, tolerans, jämlikhet och förebyggande av utslagning.

Genomförande



Utbildningsanordnaren ser till att principerna om hållbar utveckling beaktas i all verksamhet som utbildningsanordnaren bedriver.

Utbildningsanordnaren

- handlar på ett etiskt hållbart sätt genom att se till bland annat att verksamheten och kommunikationen är öppna för insyn
- söker aktivt möjligheter att verka inom projekt som främjar möjligheterna att nå målen för en hållbar utveckling.
- främjar en socialt hållbar utveckling genom att värna om personalens och de studerandes välbefinnande och jämlikhet, genom att stärka den sociala gemenskapen, genom att förebygga utslagning och diskriminering samt psykiskt och fysiskt våld
- ser till att en ekologiskt hållbar utveckling blir verklighet i organisationens alla funktioner.



Utbildningsanordnaren följer ansvarsfullt bestämmelserna.

Utbildningsanordnaren

- ser till att alla anställda och de studerande är medvetna om de viktigaste bestämmelserna och normerna för branschen och om hur de ändras; utbildningsanordnaren säkerställer också att personalen agerar i enlighet med bestämmelserna och normerna
- sörjer för en trygg och sund arbets- och lärmiljö i sina lokaliteter och, under tiden för inläring i arbete, också på arbetsplatserna.



Utbildningsanordnaren deltar aktivt i utvecklingen av utbildningen på riksnivå och på det regionala planet.

Utbildningsanordnaren

- erbjuder personalen och verksamhetsenheterna möjligheter att delta till exempel i arbetet för att utveckla examensgrunderna och i andra projekt för utveckling av utbildningen
- erbjuder personalen och de studerande möjligheter att delta i yrkeskunskapstävlingar och förberedelserna inför dem och arbetar aktivt för att främja tävlingsverksamheten
- samarbetar med arbetsförvaltningen för att utveckla sysselsättningsfrämjande tjänster.

Utvärdering och återkopplings- och ändringsförfaranden



Utbildningsanordnarens utvärderings- och återkopplingssystem omfattar utvärdering av det samhälleliga ansvaret. Utbildningsanordnaren beaktar det samhälleliga ansvaret i all utvecklingsverksamhet.

ORDLISTA

I denna bilaga definieras de viktigaste kvalitetsbegreppen som används i rekommendationen. I definitionen av vissa begrepp har man utnyttjat ordlistan i standarden SFS-EN ISO 9000:2005 (Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto), som utgetts av Finlands Standardiseringsförbund. De termer som definierats enligt ISO-standarderna har försetts med *.

Benchmarking

innebär att lära av de bästa förfarandena, att systematiskt jämföra verksamheten i den egna enheten eller organisationen med verksamheten i andra enheter eller organisationer. Genom benchmarking kan man jämföra t.ex. strategier, verksamhetssätt, processer och nyckeltal.

Extern kvalitetsrevision

avser systematisk och opartisk tolkning genom vilken en utomstående part reder ut om organisationens verksamhet stämmer överens med målen samt om den är effektiv och ändamålsenligt.

Extern utvärdering

avser uttolkande analys av organisationens tillstånd och verksamhet utförd av utomstående part. Den externa utvärderingen kan gälla en del av verksamheten, en process eller hela organisationen.

Kund

en organisation eller person som mottar en produkt.* Inom yrkesutbildningen ses kunden som en aktiv aktör, inte bara som mottagaren av tjänster. De viktigaste kunderna för en utbildningsorganisation är de som anlitar utbildningstjänsterna (de studerande och organisationerna i arbetslivet) och de som beställer och betalar för utbildningen.

Kundorientering

innebär att kundernas behov identifieras och förutses och att verksamheten fortgående utvecklas enligt kundernas behov, förväntningar, respons och utvecklingsförslag. Vid utvecklingen av funktionerna uppmärksammas förutom de externa kunderna också de interna kunderna.

Kvalitet

avser i vilken mån de naturliga egenskaperna uppfyller kraven.* Med utbildningens kvalitet avses i första hand utbildningens förmåga att uppfylla de mål som uppställts för utbildningen och möta kundernas behov.

Kvalitetsarbete

innehåller all den verksamhet genom vilken kvaliteten i organisationens funktioner utvecklas och säkerställs.

Kvalitetsbedömning

avser uttolkande analys av hur utvärderingsobjekten motsvarar uppställda kvalitetskrav. Inom yrkesutbildningen kan kvalitetsbedömningen gälla t.ex. planen för anordnandet av examen, examensprestationerna och undervisningens kvalitet, resultaten av samverkan med arbetslivet, hur efterfrågan och utbud motsvarar varandra eller hela organisationens verksamhet.

Kvalitetshandbok

är ett dokument som beskriver organisationens kvalitetssystem.* Kvalitetshandboken kan bestå av flera dokumenterade handlingar och dess syfte är att underlätta det dagliga arbetet vid utbildningsorganisationen. Numera används också termen verksamhetshandbok för samma sak.

Kvalitetskriterium

är utgångspunkten för den utvärderande slutsatsen om kvaliteten. Inom yrkesutbildningen kan t.ex. frågan om hur studerandena får arbete användas som ett kvalitetskriterium.

Kvalitetsledningssystem

är ett ledningssystem för att rikta in och styra organisationen i frågor som gäller kvaliteten.*

Kvalitetspris (kvalitetsutmärkelse)

ges av en utomstående organisation som belöning för att organisationens verksamhet uppfyller de kvalitetskrav som uppställts på förhand och för att kvaliteten är bättre än kvaliteten i de andra organisationer som deltar i tävlingen. Kvalitetspriset kan beviljas för utmärkt verksamhet och goda resultat som på basis av verksamheten har uppnåtts inom ett delområde. Kvalitetspriset kan vara materiellt eller symboliskt.

Kvalitetssystem

är en struktur, genom vilken ledningens kvalitetspolicy och kvalitetsmål systematiskt genomförs i hela organisationen. Ett kvalitetssystem är specifikt för en viss organisation och det består av de spelregler och verksamhetssätt som man systematiskt vill följa i organisationens verksamhet. De kan dokumenteras i form av en kvalitetshandbok, men viktigare än formen är att systemet är praktiskt och sporrar till systematisk verksamhet. Numera används också termen verksamhetssystem när man vill betona att kvalitetsledningen är en fast del av verksamheten.

Kvalitetssäkring

är en del av kvalitetsledningen som koncentrerar sig på att ge en tillräcklig tillit till att kvalitetskraven kommer att uppfyllas.* Exempel på kvalitetssäkring inom yrkesutbildningen är yrkesproven i den grundläggande yrkesutbildningen och de fristående examina i den yrkesinriktade vuxenutbildningen.

Kvalitetsutveckling

är en verksamhet som syftar till att effektivera funktionerna och processerna så att både den egna nyttan och nyttan för kunderna blir större.

Kännetecknen på utmärkthet

är sådana egenskaper hos organisationen som allmänt kan anses utgöra förutsättningar för en utmärkt verksamhet. Dessa kännetecken ingår t.ex. i EFQM-modellen.

Köpenhamnsprocessen

är ett program som syftar till att förbättra kvaliteten i EU-ländernas yrkesutbildning. Programets huvudmål är att öka yrkesutbildningens kvalitet och attraktionskraft och att öka rörligheten för dem som studerar inom yrkesutbildningen och för dem som har avlagt en yrkesinriktad examen.

Lissabonstrategin

är en strategi för förändring som Europeiska rådet år 2000 lade fram för EU i Lissabon och som har uppkallats efter mötesplatsen. Det är fråga om en gemensam strategi för den riktning i vil-

ken man vill att EU-ländernas ekonomi och samhälle ska utvecklas under de följande tio åren. Kärnan i Lissabonstrategin är att förstärka konkurrenskraften, sträva efter full sysselsättning och stödja den sociala gemenskapen.

Lärande organisation

innebär fortgående utveckling och anpassning av verksamhetssättet. En lärande organisation kännetecknas t.ex. av fortgående lärande, delaktig verksamhetskultur, kontinuerlig utvärdering av verksamheten samt personalens och ledningen engagemang för att uppnå målen.

Maastrichtkommunikén

antogs i december 2004 vid det inofficiella ministermötet i Maastricht. I kommunikén granskas hur man ska gå vidare i Köpenhamnsprocessen och uppnå uppställda mål. Syftet är bl.a. att främja uppkomsten av en europeisk arbetsmarknad och att bygga upp en öppen och flexibel europeisk referensram för kompetens och examina (European Qualifications Framework)

Mission

beskriver varför organisationen finns till.

Peer review

är extern utvärdering som syftar till att stödja kvalitetssäkringen och -utvecklingen i en organisation som är föremål för utvärdering. Utvärderingen görs av en grupp likar. Dessa "kritiska vänner" är personer utanför utbildningsorganisationen som arbetar i motsvarande miljö och som är sakkunniga och professionella inom det ämnesområde som utvärderingen gäller.

Personalbokslut

är en berättelse som består av uppföljningsuppgifter om personalresurserna. Personalbokslutet uppgörs årligen och det ger en bild av personalresursernas tillstånd och utveckling. Personalbokslutet används vid utvecklandet av personalresurserna.

Process

avser en serie till varandra kopplade eller interaktiva funktioner genom vilka insatser förvandlas till avkastning.* Processerna kan ytterligare delas in i kärnprocesser, stödprocesser för dessa samt samarbets- och leverantörsprocesser beroende på deras funktion.

Kärnprocess avser en serie åtgärder och användning av resurser och metoder som hänför sig till dem, med vilkas hjälp önskade produkter och tjänster tillhandahålls kunderna. Kärnprocessen inleds med kundernas behov och avslutas med de tjänster eller produkter som levereras till kunderna. Inom yrkesutbildningen hänför sig kärnprocesserna till undervisningen och stödet för inläringen.

Leverantörs- och samarbetsprocesser är en funktionskedja som beskriver de tjänster och produkter som leverantörerna och samarbetsparterna producerar för organisationen. Exempel på yrkesläroanstaltens leverantörs- och samarbetsprocesser är tjänsterna i anslutning till fastighetsskötseln och hälsovården, samarbetet med arbetslivet och samarbetet med övriga läroanstalter t.ex. i anordnandet av studierna.

Stödprocess verksamhetskedja eller förfarande som stöder ett smidigt genomförande av organisationens kärnprocesser. Stödprocessen betjänar i första hand interna kunder. Elevvårdstjänster, kanslitjänster och bibliotekstjänster är exempel på stödprocesserna vid en läroanstalt.

Processbeskrivning

är en grafisk eller verbal framställning som anger olika skeden i verksamheten som en kronologisk funktionskedja. Av beskrivningen framgår de ansvar, insatser och resultat som ansluter sig till arbetskedena.

Processägare

är den person som tilldelats totalansvaret för utvecklingen av processen. Han eller hon bistås oftast av ett team, vars medlemmar tillsammans med processägaren är ansvariga för de uppgifter som ålagts teamet.

Produkt

är resultatet av processerna.* Ett exempel på en yrkesläroanstalts produkt är en utbildningstjänst som erbjuds den studerande.

Självvärdering

är en uttolkande analys som organisationen och de personer som arbetar där, utför av sin verksamhet. I självvärderingen granskar man om målen för verksamheten nås och om det sker så förnuftligt som möjligt. Självvärderingen hjälper organisationen att vid en given tidpunkt identifiera sitt tillstånd, ställa upp nya mål och inleda utvecklingsverksamhet för att nå dessa.

Standardsystemet ISO 9000

består av en standardserie i många delar som ställer upp krav för kvalitetssystem. Standard-systemets syfte är att hjälpa organisationer att producera sådan kvalitet, som kunderna kräver av dem.

Strategi

uttrycker de medel med vilka målen eftersträvas och ger därmed också riktlinjer för organisationens verksamhet för att nå målen. Varje organisation gör upp sin verksamhetsplan och beslutar om de konkreta metoderna för genomförandet utgående från strategin.

Total kvalitetsledning

koordinerade åtgärder för att rikta in och styra organisationen i frågor som ansluter sig till kvaliteten.*

Utbildningsanordnare

kan vara en kommun, en samkommun, en registrerad sammanslutning eller stiftelse som av undervisningsministeriet har fått tillstånd att ordna (yrkes-) utbildning. Också statliga läroanstalter kan ordna yrkesutbildning.

Utvärdering

innebär en uttolkande analys av det objekt eller den verksamhet som granskas.

Utvärdering av utbildningens resultat

är en uttolkande analys av hur målen för utbildningen har uppnåtts. Resultatet kan utvärderas enligt dimensionerna funktionsduglighet, effekter och ekonomi.

Verksamhetsenhet

hos en utbildningsanordnare en enhet som anordnar utbildning, t.ex. en läroanstalt eller läroanstaltens verksamhetsställe.

Verksamhetsmiljö

syftar på alla de omständigheter som påverkar organisationens verksamhet. En analys av dessa omständigheter ska gälla som utgångspunkt när organisationens verksamhet utvecklas. Till verksamhetsmiljön hör såväl organisationens inre som yttre verksamhetsmiljö. Till en yrkesläroanstalts verksamhetsmiljö hör t.ex. utbildnings- och samhällspolitiken, arbetslivet och interna faktorer vid läroanstalten.

Verksamhetsplan


är ett dokument som sammanställts för att genomföra organisationens strategi och förbättra organisationens kvalitet. Verksamhetsplanen innefattar resultatmålen, tillvägagångssätten, tidsplaneringen och resurserna.

Vision

är en beskrivning av organisationen sådan som man önskar se den i framtiden.

Värden

uttrycker vad som är viktigt i organisationens verksamhet och vad verksamheten baserar sig på. Arbetslivs- och studerandeorientering är exempel på värderingar inom yrkesutbildningen.



Rekommendationen om kvalitetsledning för yrkesutbildningen är avsedd som strategiskt utvecklingsinstrument för alla utbildningsanordnare samt för deras verksamhetsenheter och verksamhetsformer. Publikationen består av rekommendationer om kvalitetsledningen och inledande texter. I publikationen ingår också en ordlista över den terminologi som används i publikationen.

Utbildningsstyrelsen/biblioteket
HPB 380 (Gumtäcksvägen 3, 00520 Helsingfors)
00520 Helsingfors
Telefon (09) 774 775 (växel)
Fax (09) 7747 7865
kirjasto@oph.fi
www.edu.fi/julkaisut

ISBN 978-952-13-3658-4



9 789521 336584