



PIENI LAADUN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA

AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA

TEEMME ALUEIDEN TULEVAISUUSRATKAISUJA. YHDESSÄ.

Strapetsi

Strategisen ja pedagogisen
toiminnan johtaminen

Ledning av strategisk och
pedagogisk verksamhet

blog.edu.turku.fi/strapetsi

LUKIJALLE

TERVETULOA STRATEGISEN JA PEDAGOGISEN TOIMINNANJOHTAMISEN STRAPETSILLE

PIENEN LAADUN JOHTAMISEN KÄSIKIRJAN TARINA

Strapetsi - Strategisen ja pedagogisen toiminnan johtaminen

Hankkeen tavoitteena oli tukea ja kehittää ammatillisen koulutuksen hallintoa sekä operatiivista johtamista, vahvistaen niiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Tavoitteiden saavuttamisesta vastasi 81 ammatillisen koulutuksen järjestäjän verkosto, jota koordinoi Turun kaupunki. Hanke oli suunnattu kaikille ammatillisen koulutuksen järjestäjille ja sitä rahoitti Opetus- ja kulttuuriministeriö. Hankkeessa kehitettiin strategisen ja pedagogisen johtamisen toimintamalli, joka on avoimesti kaikkien käytettävissä.

250 ammattilaista loi tulevaisuusratkaisut johtamisen tueksi

Syksyllä 2024, kun ammatillinen koulutus kohtasi merkittäviä muutoksia, 250 johtajaa ja avainhenkilöä 70:stä eri oppilaitoksesta kokoontui kuusi kertaa kehittämään ratkaisuja ammatillisen koulutuksen laadun johtamiseen. Tässä kirjassa kerrotaan tuosta matkasta.

Jokaisessa tapaamisessa laadittiin yksi kirjan luku. Jokainen luku koostuu teoriaosasta ja osallistavasta osiosta, jossa kehitettiin toimintamallin "resepti". "Reseptikirja" pitää sisällään suosituksia ja kokemukset laadun johtamisesta, laadunhallinnan ja toiminnan ohjauksen kehittämisestä. Oli selvää, että meillä ammatillisessa koulutuksessa on kaikki tarvittavat taidot, asenne ja resurssit selviytyäksemme myös tästä murroksesta ja ylläpitääksemme laadukasta ammatillista koulutusta.

SISÄLTÖ

- 1 *LAADUN JOHTAMINEN OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA*
- 2 *ASIAKASTARPEET SUUNNITTELUN, SEURANNAN, ARVIOINNIN JA KEHITTÄMISEN POHJANA*
- 3 *PROSESSIEN JOHTAMINEN: TOTEUTTAMISEN JA SEURANNAN VÄLINEET*
- 4 *ORGANISAATION SUORITUSKYKY & TIEDOLLA JOHTAMINEN*
- 5 *IHMISTEN JA TIIMIEN JOHTAMINEN KOHTI LAATUTAVOITTEITA*
- 6 *ENNAKOINTI JA JATKUVAN PARANTAMISEN KULTTUURI*

LAADUNJOHTAMISEN JA STRATEGISEN JOHTAMISEN PERUSTEET

Laatu on johdonmukaista ja ennakoitavaa toimintaa

Laatu syntyy siitä, että tiedetään tarkasti, mitä tehdään ja miten se tehdään. Se perustuu sovittuihin toimintatapoihin, joita noudatetaan johdonmukaisesti kaikilla organisaation tasoilla. Laatu näkyy asiakkaalle selkeänä ja ennakoitavana palveluna. Tämä edellyttää työyhteisön sitoutumista ja jatkuvaa arviointia laadun varmistamiseksi.



Erityisen tärkeää on koulutustoiminnan tasalaatuisuus oppilaitoksen kaikissa yksiköissä ja kaikilla toimialoilla. Yhtenevät toimintatavat, prosessit ja johtaminen tavoittelevat sitä, että koulutukseen hakeutuja tunnistaa oppilaitoksen sen laadukkaasta toiminnasta ja haluaa hakeutua juuri sinne osaamistaan kehittämään.

Strateginen johtaminen on pitkän aikavälin tavoitteiden suunnittelua ja niiden toteuttamisen varmistamista

Strateginen johtaminen perustuu organisaation vahvuuksien, heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien analyysiin, ja se luo selkeän suunnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen sisältää jatkuvan seurannan ja sopeutumisen toimintaympäristön muutoksiin.

Laadun johtaminen on onnistumisten mahdollistamista ja näkyväksi tekemistä

Laadun johtaminen on systemaattista seuranta, arviointia ja johtopäätösten tekemistä siitä, onko edetty asetettuja tavoitteita kohti, ja jos ei, mitä muutoksia tehdään suunnan kirkastamiseksi. Vain toimintatapojen systemaattisella parantamisella voimme vaikuttaa toiminnan laatuun.

Toimintatapojen kehittämisen ohella on olennaista ymmärtää omaa toimintaamme ohjaavan strategian, toiminnan ja tulosten muodostamaa kokonaisuutta. Jokaisen toimijan tulisi olla tietoinen omien toimiensa vaikutuksesta laatuun. Jokaisen ammatillisessa koulutuksessa työskentelevän tulisi osata vastata kysymyksiin: miksi teemme, miten teemme ja mitä saamme aikaan.

STRATEGIAN JA LAADUN JOHTAMISEN YHTEENSOVITTAMISEN
OLENNAISET KYSMYKSET

Miten laatu ja laadun johtaminen näkyy strategian sisällössä, tavoitteissa, mittareissa?

Laadun tulee näkyä strategiassa selkeästi määriteltynä laatuun liittyvinä tavoitteina, jotka ohjaavat organisaation pitkän aikavälin suunnittelua ja päätöksentekoa. Mittarit puolestaan tulee suunnitella niin, että ne mittaavat laadun kehitystä konkreettisesti ja luotettavasti, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, prosessien tehokkuuden tai tuotteiden ja palveluiden virheettömyyden kautta.

Miten laatu ja laadun johtaminen näkyy johtamisprosesseissa?

Johtamisprosessien on sisällettävä selkeitä laadunhallintakäytäntöjä, kuten säännölliset laatuauditoinnit, jatkuvan parantamisen prosessit ja riskienhallintatoimenpiteet. Laadun johtamisen tulee olla osa jokaisen johtajan vastuuta, ja sen tulee näkyä kaikissa päätöksenteon ja priorisoinnin vaiheissa.



Miten laatu ja laadun johtaminen kuuluu johtamispuheessa?

Johtamispuheessa laatu tulee esiin toistuvana teemana, joka korostaa sen merkitystä organisaation menestykselle. Johtajien tulee puhua avoimesti laadun tärkeydestä, asettaa esimerkkejä hyvistä käytännöistä ja kannustaa työntekijöitä laadukkaaseen työskentelyyn. Kommunikointi laadusta tulee olla johdonmukaista, ymmärrettävää ja inspiroivaa.



Miten laatu ja laadun johtaminen näkyy arjen lähijohtamisessa?

Lähijohtamisessa laatu näkyy päivittäisissä käytännöissä ja vuorovaikutuksessa. Lähiesimiehet ovat avainasemassa laadun normien ylläpidossa, heidän tulee valvoa suorituskkyä, antaa palautetta, mentoroida ja ohjata työntekijöitä laadukkaaseen suoritukseen. Heidän tehtävänsä on varmistaa, että laadun standardit ymmärretään ja niitä noudatetaan jokaisessa työvaiheessa.



JOHTAMISYMPYRÄ ON TEHOKAS TYÖKALU HAHMOTTAMAAN JOHTAMISSTRATEGIAN ERI NÄKÖKULMAT

Ammattillisen koulutuksen järjestäjien kehotukset johtamispyyrän neljästä näkökulmasta

"JOHTAJA JA ESIHENKILÖ TIETÄÄ MINNE ON MENOSSA, PYSTYY KERTOMAAN SEN MUILLE, PYSTYY TEKEMÄÄN PÄÄTÖKSIÄ SITÄ KOHDEN."

JOUSTOA

Luo tiimiin, anna selkeät suuntaviivat ja rohkaise kyseenalaistamaan päätöksiä.

PÄÄTTÄMINEN

Aseta selkeät tavoitteet, sovi työnjaosta ja kanna vastuu päätöksistä.

TILANNETAJU

Kuuntele tarkasti, viesti tehokkaasti ja sopeudu muutoksiin.

"JOHTAJA JA ESIHENKILÖ ON SISÄISESTI EHYT ON TOIMINNASSAAN JOHDONMUKAINEN. MITKÄ JOHTAJANA OVAT VAHVUUTENI, JOIDEN VARAAN VOIN LUONTAISESTI NOJATA?"

ENERGIA

Keskity olennaiseen ja tuo energiaa tiimille.

SISÄINEN EHEYS

Keskity tärkeisiin asioihin ja toimi arvojen mukaisesti.

IHMISSUHTEET

Kuuntele aidosti, rakenna laajoja verkostoja ja ota mukaan kaikki toimijat. Koulutusympäristö vaatii tiivistä yhteistyötä oppilaiden, vanhempien, opettajien ja muiden sidosryhmien välillä.



KESKINÄINEN KANNUSTAMINEN

Luo ilmapiiri, jossa ammatillinen vuoropuhelu ja toisten tukeminen ovat keskiössä.

VIESTINTÄ

Kuuntele asiakkaita (opiskelijoita, vanhempia ja yhteistyökumppaneita) ja työntekijöitä. Koulutusallalla tehokas vuorovaikutus on keskeistä.

YHTEISTYÖ

Luo arvostava ilmapiiri ja tue toisten onnistumista.

"JOHTAJAN JA ESIHENKILÖN ON MUUTOKSESSA KYETTÄVÄ VUOROPUHELUUN JA YHDESSÄ TEKEMISEEN IHMISTEN KANSSA, JAKAmaan YHTEINEN SUUNTA."

ARVOT

Toimi esimerkkinä, noudata arvolupausta ja keskity yhteisiin päämääriin.

TULEVAISUUDENKUVA

Luo selkeä visio tulevaisuudesta, ja tee valintoja, jotka ohjaavat organisaatiota sitä kohti. Koulutuksessa on jatkuvasti katsottava tulevaisuuteen ja sopeuduttava muuttuvaan maailmaan, jotta opetussuunnitelmat ja toimintatavat pysyvät relevantteina.

POLKU KULKEA

Laadi konkreettinen etenemispolku ja varmista, että suunta on selkeä.

"ESIHENKILÖLLÄ JA JOHTAJALLA ON OLTAVA TULEVAISUUDENKUVA SELVILLÄ, SE MITÄ KOHTI HALUTAAN MENNÄ. ON OLTAVA SELKEÄT ARVOT"

ASIAKASTARPEET SUUNNITTELUN, SEURANNAN, ARVIOINNIN JA KEHITTÄMISEN POHJANA

ASIAKASTARPEIDEN JA ASIAKKUUKSIEN MERKITYS LAADUNHALLINNASSA

Kuka on asiakkaani?

Ammattilisen koulutuksen järjestäjät tunnistivat seuraavia asiakassegmenttejä:



Opiskelijat



Työnantajat ja työelämä



Rahoittajat



Kumppanit ja verkostot



Vaikuttajat ja päättäjät

Lisäksi asiakkuudet tulee huomioida kahdesta eri näkökulmista; olemassa olevat, sekä tulevaisuuden asiakkaat.

Millaisia tarpeita, toiveita ja unelmia heillä on?

Asiakaskokemus muodostuu tunteista, kokemuksista, kohtaamisista, tiedosta, odotuksista ja tarpeista. Emme voi suoraan määrätä millainen asiakaskokemus on, mutta voimme vaikuttaa siihen. Voimme luoda elementtejä ja ärsykeitä, jotka saavat asiakkaan huomaamaan meidät ja palvelumme.

TYYPILLISIÄ TILANTEITA, JOISSA ASIAKKAAN JA OPPILAITOKSEN NÄKÖKULMAT EIVÄT KOHTAA TAI OVAT RISTIRIIDASSA:



Yksilöllisen polun hahmottamisen eroavaisuudet

Opiskelijat saattavat kokea, että heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa ei vastata yksilöllisesti, mikä voi johtaa pettymykseen ja väärinkäsityksiin opiskelupolun suhteen.



Opintojen etenemättömyys

Jos opiskelija ei edisty opinnoissaan odotetulla tavalla, seurauksena voi olla kuulemiset ja pahimmillaan jopa opintojen keskeytys joko opiskelijan tai oppilaitoksen aloitteesta.



Keskeytys

Opiskelija saattaa haluta keskeyttää opintonsa ennen sovittujen tavoitteiden saavuttamista, mikä voi aiheuttaa lisäneuvotteluja ja suunnitelmien muutoksia.



Viestintäongelmat ja kohtaamattomuus

Usein ristiriitojen taustalla on puutteellinen viestintä ja ennakoimattomuus. Odotukset ja todellisuus eivät kohtaa, mikä johtaa pettymyksiin ja väärinymmärryksiin.



Koulutuksen ja työelämän odotuserot

Opiskelijat ja työnantajat voivat odottaa käytännönläheisempää ja joustavampaa opetusta ja polkuja, kun taas oppilaitokset ovat sidoksissa tutkinnon perusteisiin ja teoreettisempaan opetukseen.



Työelämän vaatimusten ja opiskelijan osaamisen epäsuhtat

Työpaikat saattavat edellyttää valmiuksia, joita opiskelijalta ei löydy, ja työnantajan resurssit opastukseen ja perehdytykseen voivat olla rajalliset. Tämä voi aiheuttaa ongelmia työssä suoriutumisessa.



Opiskelijan elämänhallinnan haasteet

Henkilökohtaiset haasteet, kuten elämänhallinnan ongelmat, voivat heijastua opiskelijan suoriutuskykyyn ja edistymiseen.



ASIAKASTARPEET SUUNNITTELUN, SEURANNAN, ARVIOINNIN JA KEHITTÄMISEN POHJANA

KEINOT ASIAKASTIEDON JA -TARPEIDEN SYSTEMAATTISEEN HUOMIOIMISEEN AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA

Tiedonkeruun ja -hallinnan kehittäminen

- Keskitetty järjestelmä tiedon tallentamiseen ja käsittelyyn
- Yhtenäiset tiedonkeruun mallit ja prosessit.
- Relevantin tiedon ja sen kriittisyyden määrittely.
- Tiedonkeruumenetelmien saavutettavuuden varmistaminen kaikille asiakasryhmille.
- Ennakoivan tiedon kerääminen ja hyödyntäminen (tulevaisuuspajat, työelämän trendit)

Asiakasymmärryksen lisääminen ja osallistaminen



- Asiakasraati, opiskelijakunta ja työelämäfoorumit kehittämistoiminnan tukena.
- Yhteistyö opiskelijoiden ja työelämän kanssa koulutusten suunnittelussa.
- Opiskelijapalautteiden ja -kyselyiden avaaminen keskustelujen pohjaksi.
- Asiakkaiden ja eri sidosryhmien näkemysten systemaattinen huomiointi päätöksenteossa.

Johtamisen ja toimintatapojen kehittäminen

- Johdon sitoutuminen asiakaslähtöisiin prosesseihin.
- Toiminnan jatkuva parantaminen palautteiden pohjalta.
- Selkeä vastuunjako asiakastiedon hallinnassa ja hyödyntämisessä.
- Palautteiden vieminen johdon toimenpiteiksi ja läpinäkyvä raportointi.

Vuorovaikutuksen ja kumppanuuksien vahvistaminen



- Tiivis yhteistyö työelämäkumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa (työelämäpalautteet, kumppanuustapaamiset).
- Dialogin kehittäminen sidosryhmien kanssa, myös alueellisten erityispiirteiden huomiointi.
- Palvelumuotoilun hyödyntäminen koulutusten räätälöinnissä.
- Työelämäjaksojen ja yrityskäyntien hyödyntäminen asiakastarpeiden ymmärtämisessä.

Koulutuksen ja opetuksen kehittäminen



- Koulutusten suunnittelu asiakaslähtöisemmäksi ja joustavammaksi.
- Opetussuunnitelmien ja toteutusten muokkaaminen palautteiden ja analytiikan pohjalta.
- Opiskelijoiden vastuullisuuden tukeminen oman osaamisen kehittämisessä.
- Työelämän tarpeiden ja opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden tasapainottaminen

ASIAKASTARPEET SUUNNITTELUN, SEURANNAN, ARVIOINNIN JA KEHITTÄMISEN POHJANA

TYÖKALUT ASIAKASTARPEIDEN TUNNISTAMISEEN JA SEURANTAAN

Asiakasymmärryksen kerääminen on keskeinen osa liiketoiminnan kehittämistä ja asiakaspalvelun parantamista.

Asiakasymmärryksen keräämisen tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja mieltymykset syvällisemmin, jotta yritys voi tarjota heille entistä parempia tuotteita ja palveluita. Asiakasymmärryksen keräämisessä ketteryys on keskeistä, sillä asiakkaiden odotukset ja markkinat muuttuvat jatkuvasti.

LUOTAIMET (=ITSEDOKUMENTOINTITYÖKALUT)



- Saadaan kerättyä ideoita ja suunnitelmia myös silloin, kun työpajojen järjestäminen ei ole mahdollista
- Usein ei suoraan vuorovaikutusta osallistujien kanssa
- Yhteistyö sidosryhmien kanssa auttaa toteuttamisessa

KYSELY



- Helppo toteuttaa
- Helppo vastata
- Tavoittaa suuren joukon ihmisiä
- Ei henkilökohtaista kohtaamista ja vuorovaikutusta käyttäjän kanssa
- Kysymysten asettelu tärkeää

HAASTATTELU



- Henkilökohtainen vuorovaikutus
- Kysymysten asettelu voidaan muuttaa haastattelun aikana
- Henkilökohtaiset haastattelut vievät paljon aikaa
- Miellyttävän ilmapiirin luominen tärkeää

SUUNNITTELUPELIT JA -TEHTÄVÄT



- Pelillistäminen innostaa suunnittelemaan ja ideoimaan
- On usein hauskaa
- Voivat joskus ohjata ideointia pelistä suoriutumiseen ja todelliset tarpeet sekä toiveet voivat jäädä taka-alalle
- Toimii hyvin erityisesti lasten ja nuorten kanssa

VUOROPUHELU SOSIAALISESSA MEDIASSA



- Tavoitetaan helposti suuri määrä ihmisiä
- Hyvä tapa tehdä osallisuustyötä näkyväksi
- Osalle ihmisistä voi olla iso kynnys kommentoida sosiaalisessa mediassa omalla nimellään
- Vuoropuhelu sosiaalisessa mediassa toimii hyvin kaikissa suunnittelun vaiheissa

YHTEISSUUNNITTELUTYÖPAJA



- Henkilökohtainen vuorovaikutus
- Osallistujien erilaiset taustat ja näkemykset monipuolistavat keskustelua
- Yksittäiset, kovin äänekkäät osallistujat voivat viedä huomion ja puheenvuorot muilta
- Vaatii aikaa ja erityistä aktiivisuutta osallistujalta

PROSESSIEN JOHTAMINEN:
TOTEUTTAMISEN JA SEURANNAN VÄLINEET

PROSESSIEN JOHTAMINEN JA LAADUNHALLINTA

Prosessien johtamisen ja strategian välillä on selkeä yhteys

Strategia määrittää ylätason suunnan ja tarkoituksen. Se antaa organisaatiolle päämäärät, arvomaailman ja strategiset tavoitteet. Prosessien johtaminen mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen resurssiviisaasti. Tehokkaat prosessit vahvistavat kilpailukykyä ja tukevat strategian mukaista toimintaa. Lisäksi prosessien johtaminen edistää strategiaa tukevan kulttuurin kehittämistä ja mukautumista strategian muutoksiin.

Prosessien johtamisen kehittäminen PDCA-periaatteella koostuu neljästä vaiheesta

1. Suunnittelu (Plan):

- Suunnittellaan toiminta
- Tiedetään miten prosessit toimivat yhteen ja mitkä ovat keskeisiä prosesseja
- Ymmäretään prosessien tavoitteet

2. Toteutus (Do):

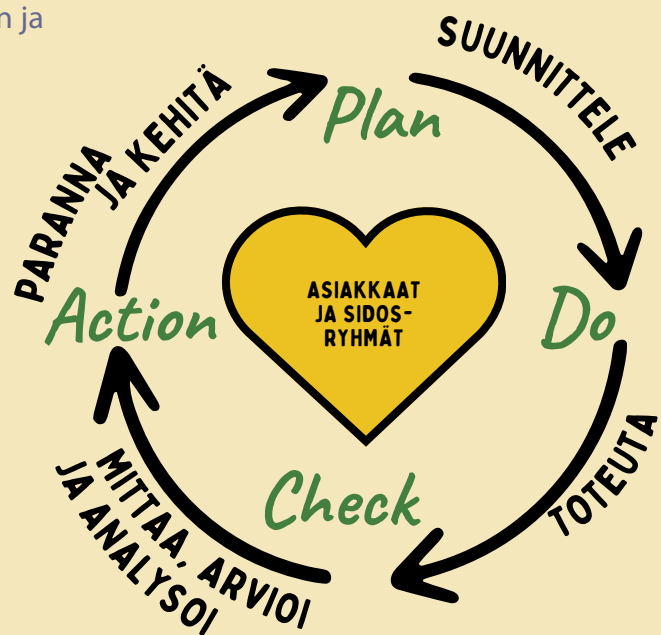
- Otetaan prosessit käyttöön
- Toimitaan sovitusti
- Ohjataan ja valvotaan prosesseja.
- Johdetaan strategiaa tukevan kulttuurin kehittymistä.

3. Tarkistaminen (Check):

- Kerää, analysoi ja tee näkyväksi aikaansaanoksia tuloksia ja havaintoja

4. Kehittäminen (Act):

- Kehitetään prosesseja, palveluja tuotteita resursseja
- Vahvistetaan toimintakulttuuria
- Hallitaan muutoksia



PROSESSIEN JOHTAMINEN: TOTEUTTAMISEN JA SEURANNAN VÄLINEET

TOIMENPITEET ERI VAIHEIDEN KEHITTÄMISEEN AMMATTILISESSA KOULUTUKSESSA

OPTIMOIDAAN JA KEHITETÄÄN RESURSSEJA

Reagoidaan nopeasti poikkeamiin. Tulee tunnistaa tarve, löytää soveltuvat henkilöt ja järjestää tilaisuus osaamisen kehittämiseksi.

VAHVISTETAAN TOIMINTAKULTTUURIA

Kokeilujen ja epäonnistumisien sallimisen kulttuuri. Toimintaa johdetaan ja viestitään prosessien kautta. Palautetaan asia sovitun prosessin mukaisesti tehtäväksi.

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN

Strategian mukaisesti toimittaessa varmistetaan asiakaslähtöisyys. Tarkistamme, että strategian mukaiset toimet on toteutettu.

PROSESSIEN MUOTOILU

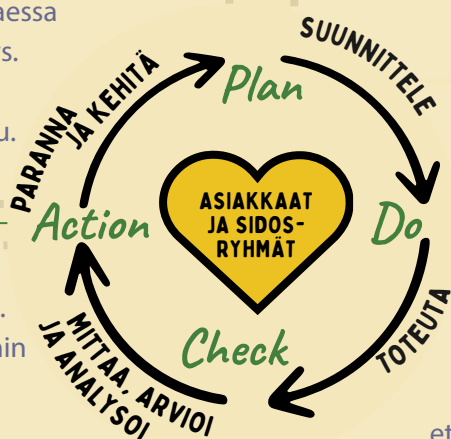
Resurssitarpeen johtaminen arvolupauksesta. Prosessien kuvaamisessa osallistetaan työntekijät. Selkeät ja käytännönläheiset prosessit esim. Ratas. Toimijat tekevät prosessikuvauksia yhdessä. mm. työajan kohdentaminen (esim. opetus, HOKS) ja seuranta.

SELKEÄT TAVOITTEET JA VASTUUT

Prosessien tavoitteet ovat selkeät ja kaikkien tiedossa. Strategiasta johdetaan suuntaa. Tietoisuus sidosryhmien tarpeista. Käytetään tarvittava aika mitattavan asian muotoiluun.

RISKIEN HALLINTA

Sisäisten prosessien tarkastelu ja kehittäminen. Prosessikohtaiset mittarit, sisäiset auditoinnit, vertaisarviointit, säännöllinen seuranta



KÄSITYS SUORITYSKYVYSTÄ

Prosessin tuloksille on mittarit. Ne ovat kaikkien tiedossa. Niihin liittyvät raportit oikeiden henkilöiden saatavilla.

Mittarien valinta suhteessa strategiaan, tiedonkeruun organisointi.

TOIMINNAN JA TULOSTEN VÄLINEN YHTEYS

Varmistetaan prosessin kytkentä toimintaan. Oppilaitoksen mittaritietojen hyödyntäminen, kuten oppimistulokset, valmistumisasteet ja työllistymisasteet, prosessien arvioinnissa.

LISÄTÄÄN LÄPINÄKYVYYTTÄ

Konkretisoiminen ja visualisointi fyysisessä ympäristössä esim. seinä tai kanban taulu. Prosessin tila ja suorituskyvyn näkyväksi tekeminen. Päätösten näkyväksi tekeminen.

TEHDÄÄN SOVITUSTI

Johda edestä. Esihenkilöiden perehdytys, prosessien jatkuva seuranta ja tarkat mittarit takaavat, että toimintaa ohjataan sovitun mukaisesti..

KEHITETÄÄN YHTEISTYÖTÄ JA TIETOISUUTTA

Varmistetaan ymmärrys jokaisen tekemisen merkityksestä kokonaisuuteen. Viestintä prosesseista pidetään ajantasaisena ja ymmärrettävänä. Kriittinen tieto on yhteisesti käytettävissä.

KEHITETÄÄN KULTTUURIA

Jatkuva vuorovaikutus, osallistaminen ja ymmärryksen varmistaminen jokaisen tekemisen merkityksestä kokonaisuuteen. Palautteenanto. Oman esimerkin voimalla ja kulttuurin jatkuvalla sanoittamisella pyritään luomaan ympäristö, jossa jokainen tuntee vastuunsa ja voi kehittää prosesseja.

YDINPROSESSIEN TUNNISTAMINEN - MITKÄ TEKEVÄT VAIKUTTAVUUDEN?

Ydinprosesit tuottavat asiakkaalle arvoa sekä vaikuttavuutta

Strategian näkökulmasta kaikki prosessit ovat merkityksellisiä, mutta erityisesti ydinprosessit, jotka usein muotoillaan asiakassegmenttien mukaan, ovat avainasemassa arvon ja vaikuttavuuden tuottamisessa.

Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja varmistamalla, että koko prosessiketju toimii saumattomasti ja tehokkaasti. On tärkeää huomata, että sama asiakasprosessi ei välttämättä palvele kaikkia asiakkaita optimaalisesti, mikä korostaa räätälöityjen ratkaisujen merkitystä. Jokaisen tukiprosessin on toimittava optimaalisesti, sillä lopullinen suorituskyky muodostuu näiden osien yhteissummasta.

Ydinprosessit ovat osa isompaa prosessien muodostamaa systeemiä

Ydinprosessit ovat osa laajempaa prosessijärjestelmää, jossa niiden tehokkuus riippuu suoraan niitä tukevien tukiprosessien hallinnasta ja johtamisesta. Ilman toimivaa johtamista prosessit eivät tuota toivottuja tuloksia. Yhteistyö ja yhteiset tavoitteet ovat keskeisiä. Mikäli tavoitteet eivät täyty, tulee arvioida koko prosessikokonaisuutta.

Keskity olennaiseen

On tärkeää keskittyä olennaiseen: strategisesti keskeiset prosessit on tunnistettava, ja on päätettävä, millä tasolla niitä ylläpidetään ja kehitetään organisaation jatkuvuuden turvaamiseksi. Konkreettisia toimenpiteet ja johtopäätökset ohjaavat jatkokehitystä.

Samalla on tunnistettava, mitkä prosessit voidaan jättää vähemmälle huomiolle. Näin resurssit voidaan kohdentaa tehokkaasti niille alueille, joilla on suurin vaikutus organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.



Kuviossa esimerkki ydin-, tuki- ja johtamisprosesseista

ORGANISAATION SUORITUSKYKYVYN ARVIOINTI, MITTAUS JA TIEDON HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

Suorituskyky on kyky saavuttaa startegiasta johdetut tavoitteet tehokkaasti

Suorituskyky määrittää, kuinka hyvin strategiassa asetetut tavoitteet toteutuvat eri näkökulmista, kuten asiakas- ja prosessinäkökulmista. On tärkeää muistaa, että määrä ei korvaa laatua. Tavoitteille asetetaan selkeät mittarit sekä niille tavoitearvot. Nämä tavoitearvot voivat koskea yksittäisiä prosesseja tai laajempia kokonaisuuksia. Suorituskykyä seurataan sekä organisaation sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta.

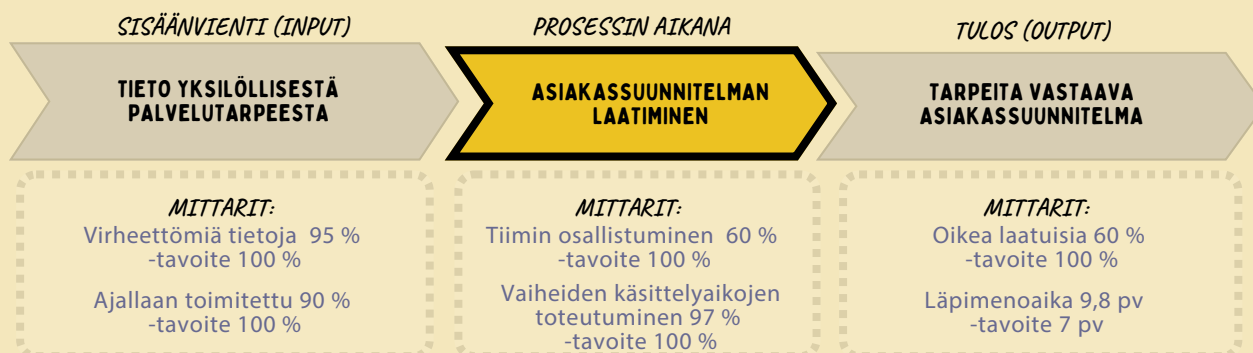
Jokaisella prosessilla on oltava omistaja, joka kantaa vastuun sen toiminnasta. Prosessista vastuullinen taho käynnistää keskustelun ja analysoi tilanteen, jos tulokset eivät vastaa odotuksia. Kun vastuut ja mittarit ovat selkeät, suorituskyvyn seuranta ja jatkuva kehittäminen tukevat tehokkaasti strategian toteutumista.

Huomio koko prosessin suorituskykyyn. Ei vain lopputulokseen.

On tärkeää kiinnittää huomiota koko prosessin suorituskykyyn, ei pelkästään lopputulokseen. Pelkän tuloksen mittaaminen ei mahdollista tuloksen ja toiminnan välisen yhteyden ymmärtämistä; se kertoo vain lopputuloksen.

Siksi prosessia tulee arvioida seuraavista näkökulmista:

- Sisäänviennin mittarit (input): Mitä prosessiin syötetään ja missä kunnossa syötteet ovat?
- Prosessin aikaiset mittarit: Mitkä tekijät vaikuttavat prosessin aikana ja miten ne vaikuttavat lopputulokseen?
- Tulostittarit (output): Mitä prosessi tuottaa, ja vastaavatko tulokset asetettuja tavoitteita?



Kuviossa esimerkki prosessin mittauksesta eri näkökulmista

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN SUORITUSKYVYN ARVIOINTI,
MITTAUS JA TIEDON HYÖDYNTÄMINEN*Tunnistettuja kehittämiskohteita*

Mittareiden ja tavoitteiden tulee olla realistisia, saavutettavia ja selkeästi määriteltyjä, jotta kaikki prosessiin osallistuvat ymmärtävät ja sitoutuvat niihin. Reaaliaikaisuuden ja datan laadun parantaminen mahdollistaa nopeamman reagoinnin ja paremman päätöksenteon.

Tehokkaampien raportointityökalujen käyttöönotto parantaa tiedon analysointia ja visualisointia. Tekoälyn hyödyntäminen tiedon analysoinnissa ja ennakkoinnissa tuo uusia näkökulmia ja parantaa prosessien tehokkuutta. Henkilökohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien laatimisen ja päivitystiheyden parantaminen tukee opiskelijoiden oppimispolkuja.

Hyvien tulosten ja kehityskohteiden esille nostaminen parantaa läpinäkyvyyttä ja organisaation osallistumista toiminnan kehittämiseen. Strategiatyökalujen aktiivinen hyödyntäminen edistää tavoitteiden toteutumista ja tiedon integrointia normaaliin johtamiseen.

KESKEISET MITTARIT AMMATILLISESSA
KOULUTUKSESSA**Opiskelijamittarit**

- Opiskelijamäärät, opintojen eteneminen, suoritukset ja valmistuneiden määrä sekä keskeyttäneet
- Opiskeluvuositiet, keskeyttämisprosentti
- HOKS-prosessin mittarit
 - Arvioidaan henkilökohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien (HOKS) laatimista ja päivitystiheyttä.
- Asiakaspalautteet, AMIS-aloitus- ja päättöpalautteet

**Taloudelliset mittarit**

- Kustannustehokkuus
 - Esimerkiksi kustannukset per opiskelija tai koulutusohjelma
- Valtionosuudet
 - Seurataan valtion myöntämien rahoitusten määrää ja niiden käyttöä

**Henkilöstömittarit**

- Tapaturmat
- Sairauspoissaolot
- Vetovoima työnantajana
 - Arvioidaan houkuttelevuutta työnantajana esimerkiksi hakijamäärien ja henkilöstön pysyvyyden perusteella
- Henkilöstön osaamistaso
 - Seurataan henkilöstön koulutustasoa ja ammatillista kehittymistä, mukaan lukien osallistuminen täydennyskoulutuksiin ja sertifikaattien hankkiminen.
- Työtyytyväisyys
- Henkilöstön vaihtuvuus ja vaihtuvuuden syyt
- Työyhteisökyselyt

**Työelämämittarit**

- Työelämään sijoittuminen
- Yrityskontaktit ja messuosallistumiset
- Reklamaatiot
- Työelämäpalautteet ja muut sidosryhmiltä saadut palautteet

IHMISTEN JA TIIMIEN JOHTAMINEN KOHTI
LAATUTAVOITTEITA

IHMISTEN JOHTAMINEN KOHTI TAVOITTEITA

Tavoitteet antavat suunnan ja motivoivat muutokseen

Ilman tavoitteita tekemisellä ei ole suuntaa. Tavoitteet motivoivat tekemään muutoksia. Johtajien ensisijainen vastuu on saada organisaation käyttäytyminen muuttumaan pysyvästi.

Sosiaalinen paine ohjaa tiimin käyttäytymistä

Tiimin onnistumista ei ratkaise yksilöiden osaaminen ja ammattitaito, vaan sosiaalinen paine. Sosiaalista painetta voi johtaa kiinnittämällä henkilöstön huomion käytökseen ja luomalla yhteisen käsityksen siitä, miltä hyvä käytös näyttää. Esihenkilö voi johtaa, mutta vastuu käyttäytymisestä on jokaisella tiimin jäsenellä.

Johtamispuhe ja viestintä ratkaisevat onnistumisen

Johtamispuhe kutsuu tulevaisuuteen. Se on selkeää ja ystävällistä, ja se houkuttelee mukaan "tulevaisuudentekijöiden heimoon" rakentamaan parasta mahdollista tulevaisuutta muutoksen tuulissa – yhdessä ja avoimesti.

Johtamispuhe ja viestintä ratkaisevat. Se on katse, kehonkieli ja äänensävy. Se, mihin kiinnität huomiota, lisääntyy, koska energia virtaa huomion suuntaan. Kirjoita onnistumiskertomusta ja huomioi se, mitä tahdot. Luota.

SELKEYS

Kirkasta tavoite.

Tarjoa selkeä onnistumisen mahdollisuus.

Käytä puhtaita sanoja, vain merkityksellisiä sanoja.

Älä käytä konditionaalia muuhun kuin pyytämiseen.

Ole läsnä ja osoita vankkumaton tahtosi.

TULEVAISUUS

Puhu tulevaisuudesta.

Kuvittele tavoiteltava mahdollinen tulevaisuus ja mene sinne – puhu siitä kutsuvasti.

Ei tarvitse tietää tulevaisuutta.

Tarvitsee tietää, että pystymme yhdessä sinne astumaan.

REHELLISYYS

Ole rehellinen ja tee parhaasi niillä voimavaroilla, mitä sinulla on.

Kiitä, mutta vain aiheesta.

Luo toivoa, mutta älä valheellisesti.

Älä sorru selittämään.

Puhu kaikille kuten johdolle, älä asetu kuulijan yläpuolelle.

ROHKKAISU

Rohkaise keskusteluun ja ole läsnä valitsemissasi kanavissa.

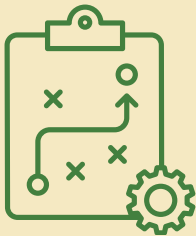
Johtajana sinulla on vastuu tehdä päätöksiä, usein ajallaan ja vaillinaisellakin tiedolla.

Katkaise huhuilta siivet, älä ruoki ankeuttamista tai "ennen kaikki oli paremmin" -puhetta.

Muutoksessa on vain edettävä.

IHMISTEN JA TIIMIEN JOHTAMINEN KOHTI
LAATUTAVOITTEITAIHMISTEN JOHTAMINEN KOHTI TAVOITTEITA -KÄYTÄNNÖT JA
KEHITYSKOhteet AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA

Strategiatyökaluja käytetään hyödyksi, mutta haasteena edelleen strategian jalkauttaminen



Ammatillisen koulutuksen organisaatioissa käytetään strategiatyökaluja, jotka määrittelevät selkeät tavoitteet ja mittarit. Tavoitteiden seuranta tapahtuu säännöllisesti, esimerkiksi kvartaalittain, tuloskorttien ja muiden mittareiden avulla. Strategiatyökalut ja mittarit vaativat jatkuvaa päivitystä ja kehittämistä, jotta ne pysyvät ajantasalla ja vastaavat muuttuvia tarpeita. Haastena strategian konkreettisempi vieminen käytäntöön ja asiakastasolle, jotta strategiset tavoitteet eivät jää pelkästään suunnittelun tasolle.

Viestintä ja henkilöstön osallistaminen haasteellista



Henkilöstölle järjestetään säännöllisiä infotilaisuuksia, joiden avulla pidetään kaikki ajan tasalla ja osallisina. Infotilaisuuksien lisäksi tarvitaan muita keinoja varmistaa, että kaikki ymmärtävät ja ovat mukana muutoksissa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamisessa tulee korostaa valmentavaa otetta ja osallistavaa kulttuuria. Kun henkilöstö osallistetaan tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, se lisää sitoutumista ja ymmärrystä.

Jatkuva parantaminen ja vuorovaikutteinen johtaminen



Jatkuvan parantamisen taulut ja yhteiset kehittämispäivät pitävät kehitystavoitteet näkyvinä ja seurattavina. Vuorovaikutteinen johtamisen koetaan tukevan avoimuutta ja ihmislähtöistä lähestymistapaa. Jatkuvan palautteen keräämistä ja käsittelyä tukee kehittää kehityskohteiden tunnistamiseksi ja käytäntöjen mukauttamiseksi.

IHMISTEN JA TIIMIEN JOHTAMINEN KOHTI
LAATUTAVOITTEITA

INNOSTUVA JA ONNISTUVA TIIMI

Luodaan ympäristö joka tuottaa laatua. OKR vie olennaiseen

Laadun johtaminen on muutoksessa johtamista. OKR-viitekehys (Objectives and Key Results) tulee avuksi, kun johdetaan muutosta. Se on yksinkertainen tavoitejohtamisen malli, jossa suositellaan asettamaan vain muutamia tavoitteita, joihin liitetään pieni määrä avaintuloksia.



Missä pitää onnistua?

- Suuntaa antavat ja inspiroivat tavoitteet ovat strategiasta johdettuja, laadullisia, selkeitä ja ymmärrettäviä, tavallisella kielellä ilmaistuja.
- Johto asettaa ensin omat tavoitteensa, minkä jälkeen muu organisaatio voi johtaa omat tavoitteensa johdon tavoitteista.



Mistä tiedämme edistyvämmme?

- Määrälliset tulokset kertovat, mitä pitää saada aikaan vaiheittain.
- Mittarit määrittävät lähtötason, välietapit ja tavoitetason.
- Kun kaikki avaintulokset saavutetaan, tavoite on saavutettu.



Mitä teen päätäkseni tavoitteeseen?

- Tehtävät, jotka edistävät avaintulosten saavuttamista, auttavat seuraamaan edistymistä.
- Kun avaintuloksen toteutumiseen vaadittavat alitehtävät on kirjattu, niiden seuranta helpottuu.

OKR eroaa KPI-mittareista, eikä tule niihin sekoittaa.

OKR:t asettavat tavoitteita ja avaintuloksia, jotka ohjaavat organisaatiota kohti haluttua muutosta. KPI:t mittaavat organisaation nykyistä suorituskkyä, kuten asiakastyytyväisyyttä ja liikevaihtoa, ja auttavat tunnistamaan parannuskohteita. Yhdessä ne tukevat organisaation sekä nykyisen suorituskvyn ylläpitämistä että strategisten tavoitteiden saavuttamista.

PROAKTIIVINEN KEHITTÄMINEN & ENNAKOINTI

Proaktiivinen työote on ennakointia arjen työssä

Proaktiivinen käyttäytyminen on keskeistä muutoksen johtamisessa. Se edistää organisaation menestystä ja innovatiivisuutta sekä parantaa työn suorittamista ja tehokkuutta. Siinä on myös haasteensa, sillä se voi aiheuttaa konflikteja työyhteisöissä, koska nykytilaa haastetaan.



Kolme ominaispiirrettä

1. Henkilöstön käyttäytyminen omasta aloitteesta
2. Muutosorientoitunut ja sinnikäs käyttäytyminen
3. Tulevaisuuspainotteinen käyttäytyminen

Proaktiivista käyttäytymistä lisäävät tekijät

- Työn monimutkaisuus ja harkintavalta
- Aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri

AKTIIVINEN (JATKUVA) KEHITTÄMINEN	PROAKTIIVINEN (ENNAKOIVA) KEHITTÄMINEN
<i>Keskittyy nykyisten prosessien, menetelmien ja toimintatapojen parantamiseen</i>	<i>Keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja ongelmiin.</i>
<i>Tavoitteena on jatkuva parantaminen ja tehokkuuden lisääminen</i>	<i>Tavoitteena on ennakoida tulevia haasteita ja valmistautua niihin etukäteen</i>
<i>Usein reaktiivista, eli vastaa olemassa oleviin ongelmiin ja haasteisiin</i>	<i>Aloitteellista ja muutosorientoitunutta käyttäytymistä, joka voi rikkoa vallitsevia normeja ja toimintatapoja</i>
<i>Perustuu organisaation nykytilan analysointiin ja parannusehdotusten tekemiseen</i>	<i>Perustuu työntekijän oma-aloitteisuuteen ja sinnikkyYTEEN tavoitteiden saavuttamisessa</i>
<i>Esimerkki: Parannetaan asiakaspalveluprosessia analysoimalla asiakaspalautteita ja tekemällä muutoksia nykyisiin toimintatapoihin.</i>	<i>Esimerkki: Ennakoidaan tulevia markkinatrendejä ja kehitetään uusia tuotteita tai palveluita ennen kuin kilpailijat ehtivät reagoida.</i>

Taulukossa aktiivisen ja proaktiivisen kehittämisen eroavaisuuksia

KOKEILEVAN, JATKUVAN KEHITTÄMISEN KULTTUURI

Jatkuvassa kehittämisessä kaikki lähtee oppimisesta

Jatkuvan kehittämisen kulttuuri on aktiivisen kehittämisen toimintatapa, jolla tavoitteellinen kehittäminen käytännössä toteutetaan ja jalkautetaan. Kokeilukulttuuri ja oppivan organisaation viitekehys tuovat siihen proaktiivisen ulottuvuuden.

Pienin askelin kohti suurempaa menestystä

Jatkuva kehittäminen toimii kaikissa prosesseissa ja kaikilla toimialoilla. Prosesseja kehitetään pienin kumuloituvien askelin, mikä luo "korkea korolle" -vaikutuksen. Kaikkien on oltava sitoutuneita prosessien ja toiminnan kehittämiseen. Toiminnan pitää olla johdettua niin, että tavoitteet ja perusprosessit on sovittu yhdessä, tekemistä seurataan vuorovaikutuksessa ja oppiminen sekä jatkuva kehittäminen ovat systemaattisia.

Idean toimivuus selviää vasta tosielämän testissä

Riittää, kun tunnistetaan yksi riittävän hyvä ratkaisu liiketoiminnan haasteisiin. Suunnitellaan lyhyempi aika ja tehdään pienimuotoinen kokeilu pikaisesti, jolla testataan hypoteesi. Onnistuneen kokeilun jälkeen varmistetaan, että tulokset otetaan käyttöön osaksi yhteistä toimintamallia. Jos kokeilu ei tuota edistämisen arvoista tulosta, se todetaan ääneen ja kokeillaan jotain muuta.

Oppiva organisaatio uudistuu ja sopeutuu ympäristön paineiden keskellä

Oppivan organisaation viitekehys on kokeilevan ja jatkuvan kehittämisen kulttuurin ytimessä. Ydinajatus on synnyttää organisaatioon jatkuvan oppimisen positiivinen kierre. Oppiminen tapahtuu luonnollisesti, toinen toiselta oppien ja yhdessä samaan suuntaan edeten.

JAETTU VISIO

Tiimioppiminen vaatii yhteisen tavoitteen ja vision, jota kohti kaikki tiimin jäsenet työskentelevät.

Se luo yhteenkuuluvuutta ja motivaatiota, kun jokainen kokee olevansa osa jotain suurempaa.

HENKILÖKOHTAINEN MESTARUUS

Tiimioppiminen alkaa yksilöstä. Jokainen tiimin jäsen sitoutuu omaan kasvuunsa ja oppimiseensa, mikä tukee koko tiimin kehittymistä.

Tämä henkilökohtainen kehitys ja vastuu ovat keskeisiä myös tiimioppimisessa, joka lähes automaattisesti synnyttää yhteisön ja tehokkaan työnilon kulttuurin työyhteisössä.

USKOMUKSET

Tiimissä tunnistetaan ja haastetaan olemassa olevia ajattelutapoja ja ennakkoluuloja.

Tiimiläiset voivat tutkia yhdessä ajatusmallejaan ja omaksua uusia tapoja nähdä maailma.

Rohkeat kokeilut rikkovat jatkuvasti uskomuksia.

SYSTEEMIAJATELUA

Tiimioppiminen perustuu kokonaisuuden ymmärtämiseen.

Tiimin täytyy hahmottaa toimintansa osana laajempaa järjestelmää, oli kyse sitten organisaatiosta tai ympäristöstä, ja oppia näkemään yhteydet erilaisten tekijöiden välillä.

Se on myös tiimin ja yksilön arvostusta sekä mahdollisuutta jakaa.

TIIMIOPPIMINEN

Oppiminen yhdessä mahdollistaa tiimin saavuttamaan enemmän kuin yksilöinä.

Dialogi, yhteistyö ja kokemusten jakaminen ovat keskeisiä tiimioppimisen menetelmiä.

Tiimi voi hyödyntää kollektiivista viisauttaan ja kykyään ratkoa ongelmia yhdessä.

Kuviossa oppivan organisaation toimintaa ohjaavat viisi elementtiä, joiden on oltava yhtä aikaa ja jatkuvasti voimassa.

PROAKTIIVISEEN KEHITTÄMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT AMMATILISESSA KOULUTUKSESSA



Koulutuksen ja osaamisen ennakointi on keskeistä

- Ennakoidaan koulutustarpeita ja tehdään tilaa uusille aloille.
- Johto osallistuu aktiivisesti verkostoihin ja tukee henkilöstön kehitystä.
- Mahdollistetaan opettajille tiedon hankinta ja kokeilut.



Työelämäyhteistyö auttaa ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita

- Tiivis yhteistyö työelämän kanssa tulevaisuuden tarpeiden ennakkoimiseksi.
- Hyvin toimivat työelämäfoorumit ja verkostot.
- Yrityshaastattelut ja strategiset kumppanuudet.



Kokeiluja tukevaan kulttuuriin on löydetty keinoja

- Kokeilukulttuurin tukeminen ja uusien ideoiden testaaminen.
- Ideointilomakkeet ja ideakilpailut, joissa palkitaan parhaat ideat.
- Koulutushankkeet ja kehittämisprojektit.
- Yhteiset tiimipalaverit ja avoin keskustelu tulevaisuudesta.
- Luottamuksen ja vastuun antaminen opettajille.
- Kehitetään dialogitaitoja ja yhteistä ymmärrystä tulevaisuudesta.
- Psykolgoisesti turvallisen työilmapiirin rakentaminen.



Henkilöstöä kehitetään kehittämis- ja ennakointipäivillä

- Jatkuva parantamisen palkitseminen ja henkilöstön sitouttaminen.
- Opetushenkilöstön kehittäispäivät ja ennakointipäivät.
- Henkilöstön oma-aloitteisuuden vahvistaminen.
- Varmistetaan riittävät resurssit ja henkilöstön osaamisen kehittyminen.

PIENI LAADUN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA

AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA



Strapetsi

Strategisen ja pedagogisen
toiminnan johtaminen

Ledning av strategisk och
pedagogisk verksamhet