



# AHLMANIN AMMATTIOPISTO

## ULKOINEN AUDITOINTI RAPORTTI

Opetushallitus

2009

## Sisältö

<b>I</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>II</b>	<b>KESKEISET VAHVUUDET JA PARANTAMISALUEET .....</b>	<b>5</b>
<b>III</b>	<b>ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN JA -KOHDITTAIN.....</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>JOHTAJUUS.....</b>	<b>10</b>
	1.a Miten johtajat kehittävät mission, visioin, arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina .....	10
	1.b Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen .....	11
	1.c Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja yhteiskunnan edustajien kanssa .....	13
	1.d Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa ...	14
	1.e Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa .....	15
<b>2</b>	<b>TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA .....</b>	<b>17</b>
	2.a Miten toimintaperiaatteet ja strategiat perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin.....	17
	2.b Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin .....	18
	2.c Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla .....	19
	2.d Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitetään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla .....	21
<b>3</b>	<b>HENKILÖSTÖ .....</b>	<b>22</b>
	3.a Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään.....	22
	3.b Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään.....	23
	3.c Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan .....	24
	3.d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua.....	25
	3.e Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan.....	26
<b>4</b>	<b>KUMMPANUUDET JA RESURSSIT .....</b>	<b>27</b>
	4.a Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan.....	27
	4.b Miten taloudellisia resursseja hallitaan .....	28
	4.c Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan .....	29
	4.d Miten teknologiaa hallitaan .....	31
	4.e Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan.....	32
<b>5</b>	<b>PROSESSIT .....</b>	<b>33</b>
	5.a Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti .....	33
	5.b Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisää arvoa .....	35
	5.c Miten tuotteita ja palveluja suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti .....	36
	5.d Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan.....	37
	5. e Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään .....	41

<b>6</b>	<b>ASIAKASTULOKSET</b> .....	<b>42</b>
	6. a Asiakkaiden näkemykset .....	42
	6. b Sisäinen suorituskyyky .....	43
<b>7</b>	<b>HENKILÖSTÖTULOKSET</b> .....	<b>44</b>
	7.a Henkilöstön näkemykset.....	44
	7.b Sisäinen suorituskyyky .....	46
<b>8.</b>	<b>YHTEISKUNNALLISET TULOKSET</b> .....	<b>47</b>
	8.a Yhteiskunnalliset näkemykset .....	47
	8.b Sisäinen suorituskyyky .....	48
<b>9</b>	<b>KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET</b> .....	<b>48</b>
	9.a Keskeiset suorituskyyvyn tulokset.....	48
	9.b Sisäinen suorituskyyky.....	49
	PISTEITYKSEN YHTEENVETOTAULUKKO	

## . I JOHDANTO

Ahlmanin ammattiopiston ulkoisen auditoinnin tarkoituksena on auttaa oppilaitosta ja sen henkilöstöä tunnistamaan organisaation vahvuudet ja parantamisalueet ja siten tukea jatkuvaa toiminnan laadun kehittämistä. Raportti perustuu Ahlmanin ammattiopiston tekemään toiminnan kuvaukseen, itsearviointiin ja kirjallisiin dokumentteihin sekä auditointikäynnillä saatuun tietoon. Auditointikäynnillä auditoidijat haastattelivat oppilaitoksen johtoa, henkilöstöä, opiskelijoita ja muita asiakkaita, koulutuksen järjestäjän edustajia, kumppaneita ja sidosryhmiä sekä tutustuivat koulun tiloihin, laitteisiin, välineisiin ja dokumentteihin.

Ahlmanin ammattiopiston ulkoinen auditointi on tehty Euroopan laatupalkintokriteeristön (EFQM -malli) mukaisesti. Ulkoinen auditointi on osa itsearvioinnin tuki ja ulkoinen auditointi – hanketta, johon Opetushallituksesta on ostettu asiantuntemusta. Auditointi ja siihen liittyvä raportti vastaa organisaation toimintakuvauksissa valitsemaa rakennetta. Toimintakuvaukset on laadittu pääosin syksyn 2008 aikana ja ammattiopisto on tehnyt itsearvioinnin maaliskuussa 2009.

Auditointiryhmään kuuluivat opetusneuvos Leena Koski, pääauditoija; yksikönjohtaja Saara Kotamäki, asiantuntija, koulutusjohtaja Liisa Sadeharju, auditoija ja opetusneuvos Susanna Tauriainen, asiantuntija.

Koska auditoinnin ja raportoinnin yhtenä keskeisenä periaatteena on luottamuksellisuus, tuloksia ei esitetä niin, että yksittäisten haastattelujen tai haastateltujen ryhmien näkemykset korostuisivat. Raportti keskittyy erityisesti toimintatapoihin ja niiden tarkoituksenmukaisuuden arviointiin sekä toimintatapojen soveltamiseen. Toimintatapojen ja soveltamisen parantamismekanismista oppilaitos ei ole vielä monien arviointikohtien osalta esittänyt näyttöä, mitä ei raportissa joka kerta erikseen mainita.

## II KESKEISET VAHVUUDET JA PARANTAMISALUEET

### Vahvuudet

- Ahlmanin ammattiopiston toimiva johto, koulutuksen järjestäjän edustajat ja henkilöstö ovat vahvasti sitoutuneet oppilaitoksen toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen perinteitä kunnioittaen. Kehittämismyönteisyys ja vahva kehittämisote välittyvät käytännössä organisaation eri tasoilla.
- Ahlmanin ammattiopiston toiminta on tulevaisuuteen suuntautuvaa. Ammattiopistossa reagoidaan nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Oppilaitoksessa on tehty vaikeitakin ratkaisuja, esimerkiksi koulutusten lopettaminen, jotta voitaisiin entistä paremmin vastata muuttuviin tarpeisiin.
- Oppilaitos on tavoitteellisesti profiloitunut perustehtävänsä ja omien vahvuksiensa pohjalta esim. lähiruoka ja samalla uudistanut imagoaan. Perinteiseltä kivijalalta on profiloitunut uuteen.
- Ammattiopisto on asettanut tavoitteekseen yhteisöllisyyden lisäämisen ja siinä on onnistuttu. Tavoitteen saavuttamista on tuettu mm. säännöllisillä maanantaipalavereilla, yhteisellä koulutuksella, matkoilla ja tilaisuuksilla. Työilmapiiri on yleisesti hyvä ja se on parantunut. Yhdessä tekemisen kulttuuria arvostetaan oppilaitoksessa.
- Arvoista on esillä erityisesti maaseudun elinvoimaisuuden tukeminen, jonka eteen on tehty erilaisia toimia. Arvostus ja näkyvyys ovat lisääntyneet ulkoisten sidosryhmienkin näkemyksen mukaan.
- Oppilaitoksen vahvuutena on sijainti ja ympäristö, jotka tukevat oppilaitoksen arvovallintoja: luonnon läheisyyttä ja maaseudun elinvoimaisuutta.
- Oppimisympäristöt ovat ammattiopiston selkeä vahvuus. Oppilaitos on panostanut paljon niiden kehittämiseen ja parantamiseen. Oppimisympäristöjä on kehitetty strategisten valintojen suuntaisesti ja niitä koskeviin muutostarpeisiin pystytään reagoimaan nopeasti. Tilat ja laitteet ovat ajanmukaiset.
- Johto tukee ja antaa tilaa henkilöstölle omien ideoiden toteuttamiseen. Toiminnan uudistamista on tuettu mm. investoimalla uusiin tiloihin ja laitteisiin.
- Hyvä työilmapiiri antaa hyvän lähtökohdan toiminnalle ja sen kehittämislle. Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien näkemykset tukevat arviota. Oppilaitoksessa on välittävä ja toinen toisiaan tukeva ilmapiiri, mikä välittyy myös opiskelijoille. Henkilöstö arvostaa oppilaitosta ja sen toimintaa, ja myös sen näkemyksen mukaan koulun imago on hyvä.
- Organisaatorakenne on matala ja oppilaitoksen johtoa on helppo lähestyä.

- Organisaatorakennetta on muutettu, jotta voitaisiin hyödyntää entistä tehokkaammin oppilaitoksen toiminnan moninaisuutta ja tehostaa toimintaa. Moniammatillisuutta tukemaan on perustettu tiimejä. Lisäksi on perustettu apulaisrehtorien toimet, ja kummallekin on määritelty omat vastualueet. Johtoryhmä toimii hyvin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisten työtä arvostaen.
- Varhainen puuttuminen on keskeinen toimintaperiaate, jolla on pyritty vaikuttamaan erityisesti keskeyttämisen vähenemiseen. Oppilaitoksessa näkyy välittämisen kulttuuri. Opiskelijoista pyritään huolehtimaan ja heitä monin tavoin tukemaan. Esimerkiksi poissaolojen seuranta on hyvin tarkkaa. Keskeyttämistä voi olla enää vaikeaa vähentää huolehtimista lisäämällä. On tehty jo paljon tällä saralla. On tärkeää vaikuttaa muihin oppilaitoksen päätösvallassa oleviin asioihin, joilla voi olla vaikutusta keskeyttämiseen.
- Ahlmanin ammattiopisto on linjannut strategiseksi tavoitteekseen verkostoitumisen. Oppilaitos tekee yhteistyötä alueen muiden oppilaitosten kanssa esimerkkinä maahanmuuttajien koulutus ja työssäoppimisen kehittäminen. Oppilaitos on osallistunut aktiivisesti erilaisiin hankkeisiin sekä oppilaitosten että muiden toimijoiden kanssa esim. geenipankkitoiminta.
- Ulkoisten suhteiden hoidossa rehtori on ollut erittäin aktiivinen. Sidosryhmäyhteistyö on aktiivista myös muilla organisaatiotasolla.
- Henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet päästä koulutukseen ja henkilöstö suhtautuu myönteisesti koulutukseen. Kehittämiseen on budjetoitu keskimääräistä merkittävästi suurempi osuus. Pätevöitymistä ja muuta kouluttautumista tuetaan. Toisaalta opettajan kelpoisuuden hankkimista edellytetään niiltä, joilta se on taloon tullessa puuttunut. Haastateltujen näkemyksen mukaan kehittämistä voi tehdä niin paljon kuin haluaa ja halua on.
- Henkilöstön kehittäminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kehityskustelujen yhteydessä sovitaan seuraavaa vuotta koskevat kehittämistoimet. Koulutuksen ohella henkilöstö voi osallistua erilaisiin hankkeisiin.
- Erilaista tukea tarvitsevien määrä on ollut melko suuri ja se on kasvanut viime vuosi-  
na. Erityisopetukseen resursoidaan oppilaitoksessa. HOJKS tehdään niitä tarvitseville. Lukitestejä tehdään opiskelun alkuvaiheessa. Opettajia on kouluttautunut hankkiakseen erityisopetuksessa tarvittavaa asiantuntemusta.
- Työssäoppimispaikkoja on saatu hyvin ja työssäoppimisen prosessin toimii pääosin suunnitellusti.
- Opettajien muodollinen kelpoisuus on hyvä ja henkilöstön osaamista arvostetaan. Haastateltujen ryhmien näkemykset tukevat tätä näkemystä. Opiskelijoista välittämisestä viestii opiskelijoiden näkemyksen mukaan mm. opiskelijoiden erilaisten elämäntilanteiden huomioon ottaminen.
- Tukipalvelut tukevat hyvin koulutustoimintaa esim. verkko-opetuksen kehittämisen edellyttämien palvelujen tuottaminen. Palveluihin ollaan tyytyväisiä ja tukipalveluhenkilöstö kehittää tavoitteellisesti omaa toimintaansa. Esimerkiksi kartanon toimintaa

kehitetään aktiivisesti, jotta se toimisi aiempaa paremmin oppimisympäristönä. Toimistopalvelut ovat vastuutettu ja toimivat hyvin.

- Laatutyöhön on panostettu ja arviointijärjestelmää on kehitetty. Itsearviointi ja ulkoinen auditointi on toteutettu ensimmäisen kerran oppilaitoksessa. Yksittäisiä palautejärjestelmiä on esimerkkinä opintojaksopalaute. Yksittäisiin palautteisiin reagoidaan.
- Keskeisten suorituskäytösten seuranta painottuu auditointiajankohtana tuloksellisuusrahoituksen mittariston tuottamaan tietoon. Keskeyttämisen vähentämiseksi on tehty aktiivisesti erilaisia toimenpiteitä tulostiedon pohjalta.
- Ahlmanin ammattiopiston imago on parantunut ja uudistunut. Näkyvyys on myös lisääntynyt lehdistössä ja hakijamäärät ovat kasvaneet. Sijainti, kaupunginläheisyys yhdistettynä luonnonläheiseen ympäristöön, on osaltaan ollut vaikuttamassa vetovoimaisuuteen.
- Taloudelliset mittarit ovat kehittyneet positiivisesti. Toiminnan tulos on ollut selkeästi positiivinen, mihin on vaikuttanut mm. hakijamäärien kasvu ja täyttöaste. Talous on vakaalla pohjalla. Oppimisympäristöihin satsataan. Säätiö tukee toimintaa.

### Parantamisalueet

- Työelämän kanssa tehtävä yhteistyötä on tarpeen kehittää ja vahvistaa. Työelämäyhteistyö tapahtuu lähinnä työssäoppimisen yhteydessä. Muu systemaattinen yhteistyö on vähäistä. Opetussuunnitelmatyössä työelämä ei ole riittävästi mukana. Neuvottelukuntaa ei ole eikä ammattiosaamisen toimielin ole toiminut tehokkaasti, joten työelämän näkemykset eivät niidenkään kautta välity. Opetustoimintaa ohjaavassa johtokunnassa työelämän edustus ei ole myöskään vahva.
- Johtokunnan toiminnan käynnistäminen on tärkeää, koska johtosäännön mukaan sillä on vahva rooli koulutusta ja opetustoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Koulutuksen järjestäjä on delegoinut koulutustoimintaa koskevat keskeisimmät päätökset johtokunnalle esim. opetussuunnitelmien hyväksymisen, oppimistulosten seurannan ja arvioinnin.
- Johtokunta nykyisellä kokoonpanolla ei tuo laajasti ulkoista näkemystä toimintaan eikä päätöksentekoon. Kriittisenä asiana tämä näyttäytyy esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä. Opettajat ovat opetussuunnitelmien valmisteluvastuussa ja samanaikaisesti vahvasti edustettuna niitä hyväksymässä.
- Strategiat eivät toteudu kaikilta osin käytännössä. Niitä on luotu eri aikoina eivätkä ne kaikilta osin näytä olevan linjassa toinen toistensa kanssa. Pohdittavaksi jää, onko seuraavalla strategiakerroksella järkevää tehdä yksi päästrategia koko ammattiopistolle ja sitä tukevia osastrategioita, joissa linjattaisiin päästrategiassa mainittuja asioita tarkemmin. Strategioiden määrää on tarpeen tarkastella kriittisesti. Vaikka Marata-ala on opiskelijamäärältään suurempi, se ei näy samalla tavalla kuin luonnonvara-ala strategisena valintana.
- Organisaatorakenne ja sen edellyttämä yhteistyö ei ole vielä kaikilta osin löytänyt muotoaan. Haasteena yhteistyön rakentumiselle on muun muassa se, että tiimien toi-

minta on vasta alkuvaiheessa ja oppilaitoksessa työskentelee monia eri henkilöstöryhmiä. Tiimitoiminta ei ole käynnistynyt suunnitellulla tavalla. Ainoastaan Marata - tiimi toimii tällä hetkellä aktiivisesti. Olisi tärkeä pohtia mm. sitä, miten tiimitoiminnan käynnistymistä voitaisiin tukea oppilaitoksen toimenpitein nykyistä tehokkaammin.

- Systemaattinen koulutustarpeiden ennakointijärjestelmä, mikä tuottaisi määrällistä ennakointitietoa koulutustarjonnan suuntaamiseen ja laadullista ennakointitietoa opetus-suunnitelmaprosessiin, puuttui.
- Johto ja henkilöstö ovat kehitysmuonteista ja erilaisiin haasteisiin tartutaan aktiivisesti. Johto on ollut eturintamassa kehittämässä toimintaa ja viemässä sitä eteenpäin. Vauhti vaikuttaa kuitenkin olevan joidenkin näkemyksen mukaan osin liian kova ja esimerkiksi hankkeiden määrä koetaan haasteeksi työssä jaksamisen ja niiden laajamittaisen hyödyntämisen kannalta tarkasteltuna.
- Opetuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen strategiaa ei ole oppilaitoksessa riittävästi selkiinnytetty, mikä näkyy muun muassa käytettävien käsitteiden erilaisena tulkintoina ja opiskelija-arvioinnin kohdalla. Uusia opetussuunnitelmia valmisteltaessa on tarpeen käydä valtakunnallisten perusteiden keskeiset linjaukset läpi koko henkilöstön kanssa, jotta varmistettaisiin niiden ymmärtäminen ja tulkinta samalla tavalla.
- Opiskelijoille ei ole muodostunut kuvaa opintojen kokonaisuudesta eikä etenemisestä pitemmällä tähtäimellä. Opiskelijoille koulutus näyttää usein melko lyhytjänteisenä. Pohdittavaksi jää miten se, ettei opiskelijoille ole välttämättä syntynyt kokonaiskuvaa oppimispolusta, on vaikuttamassa keskeyttämisalttiuteen.
- Valinnaisuus ja yksilölliset opintopolut eivät toteudu käytännössä. Opiskelijoilla on nykyisellään hyvin vähän mahdollisuuksia valita opintoja. Asiaan on kiinnitetty huomioita ja ensi syksynä siihen tulee parannusta yhteisen opintotarjottimen muodossa. Pohdittavaksi jää myös, voidaanko näillä toimenpiteillä vaikuttaa osaltaan keskeyttämiseen.
- Oppimisympäristöajattelua olisi tärkeä laajentaa myös oppilaitoksen ulkopuolisiin oppimisympäristöihin. Työvalmennuksen ja työssäoppimisen käsitteitä on myös tarpeen selkiinnyttää uusien opetussuunnitelmien laatimisen yhteydessä.
- Opiskelijoiden oikeus osallistua opetukseen tulisi turvata järjestelemällä päivien kulkua uudelleen niin, ettei heidän tarvitse olla esim. navettavuorojen takia pois tunneilta.
- Porfolio ja opinnäytetyöt näyttävät erillisiä oppimisen näkökulmasta.
- Henkilöstövoimavarojen hallintaa on tarvetta kehittää nykyistä suunnitelmallisemmaksi. Ahlmanin ammattiopistossa ei ole systemaattista toimintatapaa osaamistarpeiden tunnistamiseksi ja sen pohjalta tapahtuvaksi osaamisen kehittämiseksi pitemmällä aikavälillä. Koulutushalukkuutta ja - tarvetta kartoitetaan tällä hetkellä lähinnä kehityskeskusteluissa. Henkilöstörakenteen ja strategisten tavoitteiden kytkeyttä ja henkilöstövoimavarojen pitemmän tähtäyksen suunnittelua on tarpeen edelleen tehostaa.
- Opetushenkilöstön työelämäosaamisen päivittäminen on tärkeää varmistaa.



- Tiedon kulussa on sekä opiskelijoiden että henkilökunnan suuntaan parannettavaa. On tärkeää kiinnittää huomioita tiedon saatavuuden ohella sen kohdistamiseen ja oikea-aikaisuuteen. Esimerkiksi lukujärjestyksiä on saatu viime tipassa. Pukukoppi ei nykymuodossaan ole myöskään käyttäjätavallinen ja sitä ollaankin uusimassa.
- Tiedon kulkua on tarpeen kehittää myös työssäoppimispaikkojen suuntaan. Osa haastatelluista työnantajista on törmännyt tilanteeseen, jossa työssäoppimispaikkaa on kysytty hyvin lyhyellä varoitusajalla. Seuraavan vuoden työssäoppimisjaksojen ajoittumisesta olisi hyödyllistä informoida mahdollisia työssäoppimispaikkoja jo hyvissä ajoin ennen lukuvuoden alkua.
- Prosessien hallintaa on kehitetty, mutta se näyttäytyy edelleen melko hajanaisena. Esimerkiksi Pukukopissa on eri tavoilla tehtyjä prosessien kuvauksia ja vanhaa tietoa prosessien omistajista.
- Prosessien johtaminen ei toteudu muun muassa tavoitteiden asettamisessa, niiden seuraamisessa, palautetiedon käytössä ja prosessien tehokkuutta kuvaavien mittareissa olevien puutteiden takia. Prosessiajattelun vieminen käytännön toiminnan tasolle on tuu, prosessiajattelu ei ole vielä jalkautunut.
- Vaikka keskeyttämisen vähentämiseksi on tehty aktiivisesti erilaisia asioita, se on edelleen yleistä esim. tuloksellisuusrahoitusmittaristossa verrattuna Pirkanmaan keskiarvoon.
- Kulurakenteen muodostumista ja kulujen kohdentamista on syytä tarkentaa. Samoin kustannus seurannan raportointia tulee kehittää, jotta se palvelisi paremmin ohjaamista.
- Kokonaisvaltainen tiedonhallintajärjestelmä puuttuu. Palautetta kerätään erilaisista yksittäisistä toiminnoista ja näin saatuihin tuloksiin reagoidaan. Epäselväksi jää se, miten niitä käytetään yhdessä systemaattisesti koko ammattiopiston, sen eri toimintayksiköiden ja toimintojen johtamiseen. Palautetiedon hankinta, kokoaminen eikä sen hyödyntäminen tapahdu systemaattisesti eikä kattavasti.
- TUTKA-logiikan mukaisesti oppilaitoksessa on yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Laadunvarmistuksen näkökulmasta johdolla ei ole kuitenkaan riittävästi välineitä toimintatapojen tarkoituksenmukaisen ja yhtenäisen soveltamisen varmistamiseen.
- Ahlmanin ammattiopistossa ei ole kattavaa ja systemaattista EFQM – mallin edellyttämää tulosten seurantarjestelmää. Kuvauksessa ammattiopisto esitti melko hajanaisesti tuloksia ja erityisesti tyytyväisyyttä kuvaavia tuloksia puuttui.
- Auditoinnissa ei juurikaan esitetty tuloksille asetettuja tavoitteita eikä trenditietoja. Vertailutiedot myös puuttuivat monelta osin.

### III ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN JA -KOHDITTAIN

#### 1 JOHTAJUUS

##### 1.a Miten johtajat kehittävät mission, vision, arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina

Ahlmanin ammattiopiston toimiva johto, koulutuksen järjestäjän edustajat ja henkilöstö ovat vahvasti sitoutuneet oppilaitoksen toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen perinteitä kunnioittaen. Ahlmanin missiota ja oppilaitoksen pitkiä perinteitä kunnioittaen on onnistuttu hyvin kehittämään toimintaa niin, että on voitu vastata ajankohtaisiin ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön uusiin haasteisiin.

Ahlmanin ammattiopiston visio ja arvot on luotu yhdessä henkilöstön kanssa ja ne on hyväksytty vuonna 2004. Arvot, visio ja strategiat tarkistetaan vuonna 2009 arviointien tulosten pohjalta. Arvot toteutuvat organisaation toiminnassa henkilöstön käsityksen mukaan hyvin. Arvoista ovat esillä erityisesti luonnon läheisyys ja maaseudun elinvoimaisuuden tukeminen, joiden eteen on tehty erilaisia toimia. Nämä näkyvät sekä organisaation sisällä että selvästi myös opiskelijoiden ja sidosryhmien suuntaan. Arvostus ja näkyvyys ovat myös lisääntyneet ulkoisten sidosryhmienkin näkemyksen mukaan.

Kehittämismyönteisyys ja vahva kehittämisote välittyy käytännössä organisaation eri tasoilla. Johto on idearikas ja se on linjannut kehittämistä. Rehtori on myös ollut valmis tekemään vaikeitakin ratkaisuja toiminnan uudistamiseksi ja kehittämiseksi.

Henkilöstön kehittämissideoihin suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti ja kannustavasti. Kehittäminen on vilkasta ja kehittämishankkeita on meneillään useita. Oppilaitos on toiminut vision suuntaisesti ja on kehittämistoiminnassa vahvasti verkostoitunut kansallisesti. Sen sijaan kansainvälinen verkostoituminen kehittämistoiminnan osalta ei ole vielä kovin laajaa.

Henkilöstö arvostaa kehittämistyötä, mutta osa henkilöstöstä kokee myös, että liian monta asiaa on samanaikaisesti meneillään. Kehittämisen vauhti on nopeaa eikä kehittämisen tuloksia aina ehditä arvioida eikä arvioinnin tuloksia myöskään käyttää johtamisen tukena ennen uusien kehittämishankkeiden käynnistämistä.

Organisaatorakenne on matala ja oppilaitoksen johtoa on helppo lähestyä. Organisaatorakennetta on uudistettu ja päätösvaltaa on delegoitu esim. perustamalla johtokunta ja apulaisrehtorien virat. Johtajuus on kuitenkin edelleen varsin keskittynyttä talouden osalta.

Ilmapiiiri on oppilaitoksessa innostava ja arvostava, mikä antaa toiminnalle hyvän pohjan. Johto on luomassa yhteishenkeä, yhteistä halua ja vahvaa sitoutumista kehittämiseen. Organisaatioissa arvostetaan osaamista ja ammattitaitoa, sitoutumista organisaatioon ja sen toimintastrategiaan.

Prosessien johtaminen on vasta alkuvaiheessa. Esimerkiksi ammattiin valmentamisen prosessin eikä sen osaprosessien osalta ei ole määritelty kattavasti mittareita, joilla niitä voitaisiin johtaa. Tällä hetkellä on käytössä lähinnä oppilaitostasolla tuloksellisuusrahoituksen mittarit.

Johtajuutta on arvioitu kehittämiskeskusteluissa ja kyselyllä. Positiivista on se, että johto on lähtenyt rohkeasti kehittämään oppilaitoksen toimintaa ja johtamisjärjestelmää itsearvioinnin, ulkoisen auditoinnin ja EFQM -mallin avulla.

### Vahvuudet

- Johto on idearikas ja kehittämismyönteinen. Johto on perinteitä kunnioittaen uudistanut onnistuneesti toimintaa.
- Arvot toteutuvat organisaation toiminnassa auditoinnin perusteella hyvin. Erityisesti niistä korostuvat luonnon läheisyys ja maaseudun elinvoimaisuuden tukeminen.
- Organisaatorakennetta on kehitetty, jotta voitaisiin aiempaa paremmin tukea yhteisöllisyyttä, monialaisuuden hyödyntämistä ja arvojen mukaista toimintaa.

### Parantamisalueet

- Kehittämisen vauhti on nopeaa eikä kehittämisen tuloksia aina ehditä arvioida. Arvioinnin tuloksia ei ole siten voitu käyttää johtamisen tukena kehittämistyössä. Henkilöstö kokee osin haastavana hankkeiden määrän ja nopeuden.
- Konkreettisten, mitattavien tavoitteiden asettaminen sekä mittarien ja arvioinnin suunnittelu ja käyttö esim. opetustoiminnan ohjaamisessa ja johtamisessa kaikilla tasoilla on vasta alkuvaiheessa.
- Visiossa tavoitteeksi asetettu verkostoituminen kansainvälisesti on melko vähäistä kehittämistoiminnassa.

**Prosentti** 40 %

### 1.b **Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen**

Säätiö koulutuksen järjestäjänä tukee ja luo hyvät puitteet esim. uudistuvien oppimisympäristöjen muodossa Ahlmanin ammattiopistolle.

Johto on aktiivisesti uudistanut organisaatiota, kehittänyt toiminnan arviointia, ja siten pyrkinyt mahdollistamaan tulosten pohjalta tapahtuvan toiminnan jatkuvan parantamisen. Laatutyöhön on panostettu ja arviointijärjestelmää on kehitetty. Itsearvioinnin lisäksi on tehty ulkoinen auditointi. Yksittäisiä palautejärjestelmiä on esim. opintojaksopalaute. On myös näyttöä siitä, että yksittäisiin palautteisiin reagoidaan. Oppilaitoksessa on esimerkiksi laadittu perehdytykseen toimintaperiaatteet havaittujen puitteiden takia. Omaan työhön perehdytetään käytännössä yleensä kokeneen työntekijän opastuksella.

Organisaatiota on uudistettu, jotta voitaisiin hyödyntää oppilaitoksen monialaisuutta entistä paremmin ja integroida eri toimintoja toinen toisiinsa nykyistä tehokkaammin ja siten tehostaa toimintaa. Erityisesti moniammatillisuutta tukemaan on perustettu tiimejä. Lisäksi on perustettu apulaisrehtorien toimet, joille kummallekin on määritelty vastuualueet. Johtoryhmä toimii hyvin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisten työtä arvostaen. Oppilaitoksessa on eri asioihin nimetty koordinaattoreita, joiden rooli ja vastuut eivät ole kaikille selkiintyneet. Päätöksenteon ja vastuiden jakaantuminen oppilaitoksessa on muiltakin osin henkilöstölle edelleen osittain epäselvää.

Organisaatorakenteen edellyttämä yhteistyö ei ole kaikilta osin löytänyt muotoaan. Haasteena yhteistyön rakentumiselle on muun muassa se, että tiimitoiminta on vasta käynnistynyt ja että oppilaitoksessa työskentelee monia eri henkilöstöryhmiä. Tiimitoiminta ei ole käynnistynyt suunnitellulla tavalla. Ainoastaan Marata -tiimi toimii tällä hetkellä aktiivisesti. Käsitteissä on myös horjuvuutta, käytetään esim. käsitettä johtoryhmä ja toisaalla käsitettä johtotiimi. Olisi myös tärkeää pohtia sitä, miten tiimitoiminnan käynnistymistä voitaisiin tukea oppilaitoksen toimenpitein nykyistä tehokkaammin.

Koulutusta ja opetustoimintaa seuraa ja valvoo johtosäännön mukaan johtokunta. Johtokunnan toiminta ei ole vielä käynnistynyt tarkoitetulla tavalla. Johtokunta ei myöskään nykyisellä kokoonpanolla tuo vahvasti ulkoista näkemystä toimintaan eikä päätöksentekoon. Operatiivista päätösvaltaa jää tässä tilanteessa paljon toimivalle johdolle. Johtokunnan toiminnan käynnistäminen on tärkeää, koska johtosäännön mukaan sillä on vahva rooli koulutusta ja opetustoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Koulutuksen järjestäjä on delegoinut koulutustoimintaa koskevat keskeisimmät päätökset johtokunnalle esim. opetussuunnitelmien hyväksymisen, oppimistulosten seurannan ja arvioinnin.

Neuvottelukuntaa ei ole tällä hetkellä ja ammattiosaamisen näyttöjen toimielin on vasta vakiinnuttamassa toimintaansa. Kun työelämän näkemykset eivät välity johtokunnan kauttakkaan riittävän kattavasti koulutuksen järjestämiseen ja opetustoimintaan, on tarpeen pohtia, miten työelämän näkemykset ja palautteet saataisiin nykyistä tehokkaammin ammattikoulutuksen kehittämisen tueksi.

Rehtori vastaa säätiön taloudesta toimien sen toiminnanjohtajana. Taloudellista vastuuta ja päätöksiä taloudellisista asioista ei ole delegoitu vielä tässä vaiheessa esim. tiimeille.

Yksittäisen työntekijän tasolla kehityskeskustelu on tavoitteiden asettamisen ja niiden arvioinnin väline.

Organisaatiolla on tavoitteena siirtyä prosessijohtamiseen. Prosessien omistajuuden ja johtamisen vastuun kuvaus vielä hajanaista. Päävastuun hahmottaminen kaikkien prosessien osalta on vaikeaa, kun prosessien yksityiskohtaisempi kuvaus puuttuu tai sitä ei ole päivitetty. Pukukopissa olevien prosessien kuvaustavat myös vaihtelevat.

Organisaatiossa on erilaisia tapoja kerätä suoraa palautetta. Tämä kohdentuu pääasiassa opintojaksopalautteiden keräämiseen ja yksittäisiin prosesseihin esimerkiksi työssäoppimiseen ja henkilöstön tyytyväisyyteen. Systemaattinen ja kattava palautejärjestelmä puuttuu. Esimerkiksi työelämän edustajilta ei kerätä systemaattisesti palautetta työssäoppimista luokun ottamatta.

TUTKA- logiikan mukaisesti on oppilaitoksessa yhteisesti sovittu toimintatapoja. Laadunvarmistuksen näkökulmasta johdolla ei ole kuitenkaan tällä hetkellä riittävästi välineitä varmistaa niiden normien mukaisuutta.

## Vahvuudet

- Organisaatorakennetta on uudistettu tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Oppilaitoksessa on esimerkiksi päätetty ottaa käyttöön tiimitoiminta, tavoitteena oppilaitoksen monialaisuuden ja monimuotoisuuden entistä parempi hyödyntäminen. Marata -tiimin toiminta on käynnistynyt.
- Johtamisjärjestelmä on pääosin toimiva. Ahlmanin ammattiopistossa on yhteisöllisyyttä korostava johtamiskulttuuri, mikä luo hyvät lähtökohdat henkilöstön toimintaan ja edistää hyvää ilmapiiriä.
- Johtoryhmä toimii hyvin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

## Parantamisalueet

- Johtokunnan toiminnan käynnistäminen on tärkeää, koska johtosäännön mukaan sillä on vahva rooli koulutusta ja opetustoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Koulutuksen järjestäjä on delegoinut koulutustoimintaa koskevat keskeisimmät päätökset johtokunnalle.
- Johtokunta nykyisellä kokoonpanolla ei tuo laajasti ulkoista näkemystä toimintaan eikä päätöksentekoon. Kriittisenä asiana tämä näyttäätyy esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä.
- Systemaattisen palautejärjestelmän avulla voitaisiin saada työelämän ja muiden sidosryhmien näkemykset nykyistä paremmin käyttöön oppilaitoksessa.
- Organisaatorakenne ja sen edellyttämä yhteistyö ei ole vielä kaikilta osin löytänyt muotoaan. Siksi esimerkiksi tiimien toiminnan käynnistäminen vaatii tukea.
- Prosessien johtamisesta ei oppilaitoksessa ole vielä selkeää käsitystä eikä se toteudu.

**Prosentti** 30 %

### 1.c Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja yhteiskunnan edustajien kanssa

Johdon toiminta on asiakaslähtöistä. Johto on aktiivisessa vuorovaikutuksessa ulkoisten asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa eri tavoilla. Haastattelujen perusteella johdon yhteistyö sidosryhmien kanssa toimii valtaosin hyvin.

Rehtorin tapaan hoitaa ulkoisia sidosryhmäsuhteita ollaan tyytyväisiä. Myös apulaisrehtorit ja henkilöstö osallistuvat sidosryhmäyhteistyöhön vastuualueidensa osalta. Erityisesti rehtorin toiminta on ulospäin suuntautunutta, mistä saattaa tietyissä tilanteissa seurata se, ettei hän ole sisäisten asiakkaiden tavattavissa oppilaitoksessa. Osalle opiskelijoista ja työelämän kumppaneista rehtori on jäänyt etäiseksi.

Kumppanuusstrategian puuttuessa osin epäselväksi jää se, miten tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti vastuut ja valta jakautuvat johtajien ja muiden toimijoiden kesken kumppanuussuhteiden hoidossa.

Johdon verkostoituminen on aktiivista alueellisesti ja kansallisesti, mutta kansainvälinen verkostoituminen näyttää olevan vähäisempää.

Oppilaitoksessa arvostetaan hyviä kumppanuussuhteita ja johto on luonut hyvät edellytykset myös henkilöstön yhteistyölle muiden oppilaitosten ja muiden sidosryhmien kanssa.

Myös pedagogisen johtamisen kannalta keskeisiä kumppaneita on löydetty ja kumppanuussuhteita pidetään yllä esim. työssäoppimisen kehittämiseksi ja maahanmuuttajien kouluttamisessa. Rehtori osallistuu aktiivisesti johdon alueellisiin tapaamisiin.

Oppilaskunnan toiminta ei ole vakiintunutta. Täten se ei toimi käytännössä riittävästi opiskelijoiden vaikutuskanavana johtoon päin eikä opiskelijoiden vuorovaikutuskanavana.

Pukukoppi ei ole käyttäjäystävällinen kanava tiedon välittämiseen eikä kommunikointiin. Sitä ollaankin uusimassa.

### Vahvuudet

- Johdolla on toimivat yhteistyösuhteet. Johdon osallistuminen ja verkostoituminen on aktiivista sekä alueellisesti että kansallisesti.
- Sidosryhmäyhteistyö on haastattelujen perusteella hyvää sekä johdon tasolla että läpi organisaation.
- Pedagogisen toiminnan johtamisen kannalta on luotu tärkeitä kumppanuussuhteita.

### Parantamisalueet

- Ahlmanin ammattiopistolla ei ole kumppanuusstrategiaa, joten johdon asiakas- ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön tavoitteita ei ole selkeästi määriteltä eikä työnjaon periaatteita ole linjattu.
- Oppilaskunnan toimintaa on tarpeen aktivoida myös viralliseksi yhteistyö- ja vaikutuskanavaksi johdon suuntaan.
- Johdon verkostoituminen kansainvälisesti ei näyttäyty kehittämistoiminnassa tavalla, jota visio antaa odottaa.

**Prosentti** 40 %

### 1.d **Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa**

Ahlmanin ammattiopisto on asettanut tavoitteekseen yhteisöllisyyden lisäämisen ja siinä on onnistuttu. Ammattiopiston yhteisissä maanantaipalaverissa, virkistys- ja koulutustilaisuuksissa tuetaan yhteisöllisyyttä ja tavoitellaan oppilaitoksen ja säätiön toiminnan moninaisuuden ja synergiaetujen hyödyntämistä. Henkilöstö ja säätiön hallituksen jäsenet ovat kokeneet yhteiset tilaisuudet mm. strategiapäivät hyödyllisiksi.

Työilmapiiri on yleisesti hyvä ja se on parantunut. Yhdessä tekemisen kulttuuri välittyy oppilaitoksessa Tämä luo hyvän pohjan toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Sekä henkilöstön että opiskelijoiden näkemykset tukevat arviota. Oppilaitoksessa on välittävä ja toinen toisiaan tukeva ilmapiiri, mikä välittyy myös opiskelijoille päin.

Johto tukee ja antaa tilaa henkilöstölle omien ideoiden toteuttamiseen. Toiminnan uudistamista on tuettu mm. investoimalla uusiin tiloihin ja laitteisiin.

Kehityskeskustelut ovat keskeinen johtamisen väline. Ammattiopiston tavoitteiden viestintää tapahtuu kehityskeskusteluissa samoin kuin yksilöllisten lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamista. Kehityskeskusteluja käydään kattavasti. Se, miten keskustelu sisällöllisesti toteutuu ja kanavoituu toiminnan kehittämiseksi, jää auditoinnin pohjalta jonkin verran epäselväksi.

Johto tukee henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa myös luomalla koulutusmahdollisuuksia esim. yhteisten koulutusten muodossa, mahdollistamalla pätevoitymisen ja ammattitaidon kehittämisen. Henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, omasta työstä oppimiseen ja kouluttautumiseen, mihin henkilöstöä myös näkyvästi kannustetaan.

Organisaatorakennetta on muutettu. Käytännön työn organisoimiseksi yhteisöllisyyttä ja kokonaisvaltaista tarkastelua tukevaksi on päätetty siirtyä tiimitoimintaan. Toteutuessaan tämä tukisi erittäin hyvin sekä opiskelijoiden oppimispolkua että loisi organisaatiolle hyvät mahdollisuudet vastata toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin.

Muodolliset kannustejärjestelmät puuttuvat.

### Vahvuudet

- Yhteisöllisyyttä on edistetty oppilaitoksessa eri tavoilla ja useimpien haastateltujen näkemyksen mukaan se on parantunut. Ilmapiiri on välitöntä kommunikaatiota tukeva.
- Johto tukee henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa luomalla koulutusmahdollisuuksia, mahdollistamalla pätevyyden hankkimisen ja ammattitaidon kehittämisen. Henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen.
- Johto tukee innovatiivista toimintaa ja oman toiminnan kehittämistä. Johto on tukenut tätä mm. organisaatorakennetta uudistamalla.

### Parantamisalueet

- Yhteistyö ei toimi kaikilta osin eri yksiköiden välillä opiskelijan oppimispolkua parhaiten tukevalla tavalla.
- Tiimit eivät vielä toimi tavoitellulla tavalla.
- Muodolliset kannustejärjestelmät puuttuvat.

**Prosentti** 35 %

### 1.e Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa

Johto on tietoinen ympäristön muutoksista seuraamalla yhteiskunnassa ja koulutuspolitiikassa tapahtuvia muutoksia. Johto tunnistaa muutostarpeita osallistumalla erilaisiin verkostoihin ja hankkeisiin, keskusteluun sidosryhmien kanssa sekä pitämällä yhteyttä vertaisorganisaatioihin kotimaassa. Muiden tuottamaa ennakoitietoa käytetään mm. Pirkanmaan alueelta. Työelämältä saatavan tiedon hankintaa on kuitenkin tarpeen tehostaa.

Johto tunnistaa muutostarpeita sisäisessä toimintaympäristössä monin tavoin. Johto tunnistaa muutostarpeita esimerkiksi kehityskeskusteluissa, itsearvioinnissa ja ulkoisessa audi-

toinnissa. Henkilöstöä koskevia tietoja saadaan myös säännöllisesti pidettävissä palaverissa henkilöstön kanssa esimerkkinä maanantaipalaverit ja henkilöstökyselyn yhteydessä. Jaksopalautteet ja aikuiskoulutuksen palautejärjestelmä ovat tapoja saada tietoa erityisesti opetusta ja koulutuksen järjestelyjä koskevista muutostarpeista.

Tuloksellisuusrahoituksen mittariston avulla saadaan vertailutietoa, jota käytetään muutostarpeiden tunnistamisessa. Oppilaitos on verrannut mm. oppilaitoksen keskeyttämistä Pirkanmaan vastaavaan lukuun. Oppilaitoksessa on käynnistettykin toimenpiteitä, joiden tavoitteena on osaltaan vaikuttaa keskeyttämisen vähenemiseen. Tuloksellisuusrahoituksen mittariston ohella oppilaitoksella ei ole käytössä kattavasti mittareita muutostarpeiden tunnistamiseksi.

Systemaattisesti ei ole kuvattu sitä, miten muutoksista eri tavoin kertyvä tieto käsitellään ja raportoidaan sekä priorisoidaan ja kanavoidaan ammattiopiston toiminnan suunnitteluun.

Tiedottamisen kanavia on lisätty, ja tiedottaminen siitä, mihin organisaatiossa suuntaudutaan, on parantunut. Osa haastatelluista koki kuitenkin, ettei tieto muutoksista kulje tasapuolisesti kaikille asianosaisille.

### Vahvuudet

- Johto on tunnistanut muutostarpeita toimimalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Tämä tuottaa tietoa siitä, mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja miten siihen tulisi reagoida.
- Muiden tuottamaa ennakoitietoa käytetään muutostarpeiden tunnistamisessa.
- Kerättävien palautteiden avulla saadaan tietoa erityisesti opetusta koskevista muutostarpeista.

### Parantamisalueet

- Sisäisen suorituskyvyn seurantarjestelmä ei ole kattava tiedon tuottamiseksi muutostarpeista laajasti toimintaympäristöstä. Työelämän edustajien näkemysten kartoittaminen muutostarpeiden tunnistamiseksi ei ole myöskään riittävää.
- Muutoksista tiedottamisen kanavia on lisätty ja tiedottaminen siitä, mihin organisaatiossa suuntaudutaan, on parantunut. Kuitenkin edelleen osa henkilöstöstä kokee, että tieto muutoksista ei saavuta kaikkia tasapuolisesti ja että muutosvauhti on osittain liian nopea.
- Systemaattisesti ei ole kuvattu sitä, miten muutoksista eri tavoin kertyvä tieto kerätään, käsitellään ja raportoidaan sekä priorisoidaan ja kanavoidaan oppilaitoksen toiminnan suunnitteluun.

**Prosentti** 35 %



## 2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA

### 2.a Miten toimintaperiaatteet ja strategiat perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin

Ahlmanin ammattiopiston toiminta on tulevaisuuteen suuntautuvaa. Oppilaitoksessa reagoidaan nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Oppilaitoksella on näyttöä muutosten pohjalta tehdyistä strategisista ratkaisuista. Oppilaitoksessa on tehty vaikeita ratkaisuja esimerkiksi koulutusten lopettaminen, jotta voitaisiin entistä paremmin vastata muuttuviin tarpeisiin. On tehty myös oppimisympäristöjä koskevia strategisia ratkaisuja, jotta voitaisiin edistää maaseudun elinvoimaisuutta muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kehittämishaasteena on kuitenkin se, että eri strategioiden päivittämiseksi ei ole kaikilta osin käytössä kattavasti tietoa. Oppilaitos ei esittänyt näyttöä systemaattisesta toimintavasta, jolla eri lähteistä saatavaa ennakoitietoa välitettäisiin, yhdistettäisiin, analysoidaisiin ja varmistettaisiin tiedon tarkoituksenmukainen hyödyntäminen koko oppilaitokseen ja sen eri toimintoihin liittyvässä strategiatyössä.

Ahlmanin ammattiopisto on verkostoitunut visionsa mukaisesti sekä paikallisesti että kansallisesti. Ammattiopisto ja sen johto on aktiivisesti mukana maaseudun elinvoimaisuutta edistävässä toiminnassa ja hankkeissa. Tätä kautta saadaan tietoa sidosryhmien tarpeista ja odotuksista strategiatyöhön ja toimintaperiaatteiden laatimiseen. Kehittämismyönteinen ilmapiiri suosii myös henkilöstön verkostoitumista ja aktiivista sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä tarpeiden ja odotusten kartoittamiseksi.

Koulutustarpeiden ennakoinnissa oppilaitos hyödyntää mm. muiden tuottamaa alueellista ennakoitietoa. Kansallisista arvioinneista saatavaa tietoa käytetään strategisessa suunnittelussa. Muun vertailutietojen systemaattisesta käytöstä oppilaitos ei auditoinnissa esittänyt vakuuttavaa näyttöä.

Työssäoppimisen ja näyttöjen yhteydessä kertyy tietoa työelämän tarpeista ja odotuksista koordinaattorille ja näiden toteuttamiseen osallistuville opettajille. Kehittämishaasteena on kuitenkin tämän tiedon kokoaminen ja tehokas välittyminen strategiatyön pohjaksi. Lisäksi oppilaitossa on tärkeä varmistaa se, että työelämän näkemysten kartoittamiseen kattavasti on toimivia foorumeja. Säätiön hallituksessa on työelämän edustus, mutta johtokunnassa se on vähäinen. Neuvottelukuntaa ei ole ja näyttöjen toimitelmin on vasta vakiinnuttamassa toimintaansa.

Opiskelijoiden tarpeista ja odotuksista saadaan tietoa lähinnä opintojaksopalautteista ja instituutissa käytössä olevalla kyselyllä.

Henkilöstön näkemyksiä ja tarpeita kartoitetaan kehityskeskustelujen lisäksi vuosittain toteutettavalla henkilöstökyselyllä ja päivittäisen johtamisen yhteydessä.

Kilpailijoiden toimintaa seurataan toiminta-alueella ja on sovittu työnjaosta ja yhteistyökuvioista muiden alueella toimivien oppilaitosten kanssa. Pirkanmaan alueella toimivien rehtorien tapaamiset edistävät yhteisten toimintaperiaatteiden kehittämistä ja muuta yhteistyötä.

### Vahvuudet

- Verkostoitumisen ja sidosryhmäyhteyksien kautta saadaan tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista ja odotuksista.
- Oppilaitos on tehnyt ulkoisen toimintaympäristön muutosten pohjalta strategisista ratkaisuksista maaseudun elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Toimintaympäristöstä saatu tieto on vaikuttanut myös koulutustarjontaa koskeviin strategiisiin ratkaisuihin.
- Oppilaitoksella on yksittäisiä järjestelmiä tiedon hankkimiseksi asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeista ja odotuksista strategiatyöhön.

### Parantamisalueet

- Työelämän näkemyksiä ei kartoiteta systemaattisesti eikä palautetiedon hankkimiseen työelämäältä ole kattavaa järjestelmää strategiatyön pohjaksi.
- Systemaattisen toimintatavan kehittäminen, jolla oppilaitos hallitsisi, välittäisi ja hyödyntäisi tehokkaasti eri lähteistä saatavaa ennakoitietoa ammattiopistossa ja sen eri toiminnoissa ja yksiköissä.
- Vertailutiedon hankkimien asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeista ja odotuksista on melko vähäistä.

**Prosentti** 35 %

### 2.b Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin

Yksittäisiä palautetietoja hankitaan oppilaitoksen toiminnasta erityisesti tuloksellisuusrahoitusmittariston ja taloudellisten mittareiden avulla. Oppilaitos kerää opiskelijoilta sekä henkilöstöltä palautetta mm. yksittäisten osaprosessien toimivuudesta.

Oppilaitoksella ei ole kuitenkaan systemaattista suorituskyvyn seurantarjestelmää, jolla se keräisi kattavasti tietoa eri asiakasryhmien, eri toimintojen ja yksikköjen tai prosessien suorituskyvystä strategiatyön pohjaksi. Suorituskyvyn seurantarjestelmä ei ole kattava eikä systemaattinen esimerkiksi työelämän edustajien ja yhteiskunnan näkemysten kartoittamiseksi oppilaitoksen suorituskyvystä.

Strategiset tavoitteet on ryhmitelty tasapainotetun tuloskortin ulottuvuuksille. Epäselväksi jäi kuitenkin, miten tämä toimii strategisten tavoitteiden käytäntöön viennissä ja niiden mittaamisessa. Eri strategioissa esitettyjen tavoitteiden saavuttamisesta ei ole kattavasti tietoa.

Vaikka oppimistulosten seuranta on haasteellista, on tärkeää, että esimerkiksi ammatti-osaamisen näytöistä saatavaa tietoa käytettäisiin jatkossa myös strategia ratkaisuja tehtäessä.

Koottujen tietojen analysointiin, toiminnan tuloksellisuuden raportointiin ja suorituskykytietojen välittämiseen oppilaitoksessa kannattaa myös kiinnittää huomiota. Kehitettäessä

Pukukoppia asiakasystävällisemmäksi ja tehokkaammaksi tiedon dokumentointi- ja välit-  
tämiskanavaksi edellä mainitut asiat ovat myös tärkeää ottaa huomioon.

Oppilaitos on ensimmäistä kertaa hankkinut strategiatyöhön tietoa myös itsearvioinnilla ja  
ulkoisella auditoinnilla. Arviointijärjestelmää on tarpeen tarkentaa, jotta voidaan arviointi-  
tiedon hankinta kytkeä nykyistä paremmin osaksi strategiaproessia. Esimerkiksi itsearvi-  
oinnin toteuttamiseksi ei ole sovittu järjestelmällistä toimintatapaa eikä aikataulua. Tarkoi-  
tuksenmukaista olisi myös harkita pitemmällä tähtäyksellä, toisiko esimerkiksi vertaisarvi-  
oinnin käyttö lisäarvoa arviointitiedon hankintaan.

Oppimisen, tutkimustiedon ja luovan toiminnan tulosten käyttö strategiatyössä jäi audi-  
toinnin perusteella osin epäselväksi.

### Vahvuudet

- Suorituskykyä mitataan lähinnä tuloksellisuusmittariston avulla.
- Yksittäisiä palautetietoja kerätään eri osaprosessien suorituskyvystä opiskelijoilta ja  
henkilöstöltä.
- Arviointijärjestelmää on kehitetty. Itsearvioinnin ja ulkoisen auditoinnin tuloksia on  
käytettävissä strategiatyössä.

### Parantamisalueet

- Systemaattisen ja kattavan arviointi- ja suorituskyvyn seurantajärjestelmän kehittämi-  
nen, jotta käytössä olisi riittävästi suorituskykyä kuvaavaa tietoa strategiatyön pohjak-  
si.
- Eri strategioihin sisältyvien tavoitteiden saavuttamisen seurantaan ja mittaamiseen ei  
ole toimintatapaa, jolla voitaisiin varmistaa tältä osin suorituskykyä kuvaavan tiedon  
saatavuus strategioita uudistettaessa ja päivitettäessä.
- Toimintatapaa ei kuvattu, jolla varmistettaisiin olemassa olevaa tiedon tehokas hyö-  
dyntäminen strategiatyössä.

**Prosentti** 30 %

### 2.c Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan- tasalla

Ahlmanin ammattiopistolla on vuosien 2003 ja 2004 aikana laaditut strategiat: henkilöstön  
hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen strategia, oppilaitoksen yrityskuvan ja tuottavuus-  
den kehittämisen strategia, tulevaisuusstrategia, talousstrategia ja investointistrategia. Op-  
pilaitoksella on lisäksi yrittäjyysstrategia ja erilliset ammatillisen koulutuksen ja instituutin  
tulevaisuusstrategiat. Strategiaproessia on osin vaikea hahmottaa, koska koko prosessia ei  
ole kuvattu. Epäselväksi jää esimerkiksi se, mitkä ovat toimintatavat strategiatyön pohjaksi  
hankittavan tiedon kokoamiseen ja hyödyntämiseen strategiatyössä. Toimintatapaa strate-  
giaproessin arvioimiseksi ei myöskään kuvata.

Henkilöstö on osallistunut strategiatyöhön viime strategiakerroksella. Osin henkilöstö kokee haastattelujen perusteella strategiatyön melko kaukaiseksi ja omat todelliset vaikutusmahdollisuutensa liian vähäisiksi. Keskeiset strategia-asiakirjat eivät ole koko henkilöstön tiedossa.

Hallitus ja johtotiimi arvioivat vuosittain strategioita. Itsearviointista ja ulkoisesta auditoinnista saadaan myös tietoa strategioiden vuonna 2009 tapahtuvaa laajempaa tarkastelua varten.

Strategioita on päivitetty toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Oppilaitos on tavoitteellisesti profiloitunut perustehtävänsä ja omien vahvuksiensa pohjalta esim. lähiruoka, ja samalla uudistanut imagoaan. Ammattiopisto on tehnyt strategisia ratkaisuja, joilla perinteiseltä ”kivijalalta” on profiloitunut uuteen.

Eri aikoina laadittujen strategioiden linkittyminen toinen toisiinsa jää epäselväksi. Lisäksi oppilaitokselta puuttuu strategiset tavoitteet, jotka linjaisivat koulutus- ja opetustoimintaa liittyviä asioita opetussuunnitelman yhteiseen osaan. Opetuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen toimintaperiaatteita ei ole oppilaitoksessa riittävästi selkiinnytetty, mikä näkyy muun muassa käytettävien käsitteiden erilaisina tulkintoina.

Visioon sisältyvää verkostoitumista kansallista ja kansainvälistesti tukemaan ei ole linjattu strategisia tavoitteita osastrategiassa. Oppimis- ja opetusprosessin strategiaan sisältyy kansainvälisten TOP-jaksojen lisääminen, mutta esimerkiksi henkilöstöstrategiassa kansainvälisyys ei korostu. Kumppanuusstrategia puuttuu. Oppilaitoksen strategisten tavoitteiden ja kumppanien strategioiden yhdensuuntaistamista ei auditoinnissa saatu myöskään näyttöä.

Pohdittavaksi jää, onko seuraavalla strategiakerroksella järkevää tehdä yksi päästrategia koko ammattiopistolle ja sitä tukevia osastrategioita, joissa linjattaisiin tarkemmin päästrategiassa mainittuja asioita. Strategioiden määrää on myös tarpeen tarkastella kriittisesti.

### **Vahvuudet**

- Oppilaitoksella on eri osa-alueita koskevia strategioita.
- Henkilöstö on osallistunut strategioiden laadintaan viime strategiakerroksella. Strategioiden päivittäminen aloitetaan kesällä 2009 henkilöstön kehittämispäivillä.
- Hallitus ja johtotiimi arvioivat strategioita vuosittain. Strategioita on päivitetty toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten pohjalta.

### **Parantamisalueet**

- Erillisiä strategioita on paljon eivätkä ne linkity vahvasti toinen toisiinsa. Tilannetta selkiinnyttäisi yksi koko ammattiopistoa koskeva strategia ja sitä tukevat osastrategiat.
- Keskeisiltä esim. visiossa korostuneilta alueilta puuttuu strategioita.
- Strategiaprosessin kuvaaminen olisi tärkeää sen viestimiseksi esim. henkilöstölle ja heidän vaikutuskanavistaan tiedottamisessa.

**Prosentti** 30 %

## 2.d Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitetään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla

Ahlmanin ammattiopisto on linjannut strategiseksi tavoitteekseen verkostoitumisen. Oppilaitos tekee yhteistyötä alueen muiden oppilaitosten kanssa esimerkkinä maahanmuuttajien koulutus ja työssäoppimisen kehittäminen. Oppilaitos on osallistunut aktiivisesti erilaisiin hankkeisiin sekä oppilaitosten että muiden toimijoiden kanssa esim. geenipankki-toiminta. Haastatellut sidosryhmät ja henkilöstö ovat tyytyväisiä oppilaitoksen tekemiin keskeisiin strategiaan valintoihin.

Kaikilta osin strategiset tavoitteet eivät kuitenkaan toteudu käytännössä. Esimerkkinä kansainvälinen verkostoituminen ei näy voimakkaasti käytännössä.

Oppimisympäristöjä on kehitetty strategisten valintojen suuntaisesti ja niitä koskeviin muutostarpeisiin pystytään reagoimaan nopeasti. Strategisten tavoitteiden saavuttamista on tuettu mm. investoimalla mittavasti uusiin tiloihin ja laitteisiin sekä henkilöstön kehittämiseen.

Strategioista viestitään eri tilaisuuksissa. Yhteiset strategiapäivät ovat esimerkkejä strategian jalkauttamisen välineistä. Kehityskeskusteluissa saadun tiedon vaikutusta strategioihin ei ole tuotu riittävästi esille. Tämä voi johtua siitä, että haastattujen perusteella osa henkilöstöstä kokee olevansa syrjässä strategiaprozessista.

Strategiaa viedään käytäntöön ja viestitään tehokkaasti toimintasuunnitelman 2009 avulla. Toimintasuunnitelmassa määritellään vuositasolla konkreettiset tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut, vastuut ja mittarit strategisten tavoitteiden pohjalta.

Monista asioista vastuuta on delegoitu johtoryhmälle. Organisaation ollessa yksikkökohmainen, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta painottuu edelleen tämän suuntaisesti koko ammattiopiston tasolla. Toimintasuunnitelmassa tavoitteita on asetettu erikseen ammattiopistolle ja instituutille. Strategisten tavoitteiden jalkauttaminen eri toimintojen, tiimien ja prosessien tavoitteiksi vaatii vielä kehittämistä.

Prosessien hallintaa ja strategioita ei nähdä käytännössä yhtenäisenä kokonaisuutena, vaikka kuvauksessa on esitetty taulukon muodossa niiden väliset yhteydet. Prosessikarttaa on päivitetty viimeksi itsearviointikuvausta laadittaessa, joten henkilöstöllä ei ole ollut riittävästi tietoa kokonaiskuvan muodostamiseksi yhteyksistä.

Oppilaitoksen strategioiden vieminen käytäntöön prosessien avulla ontuu, koska prosessijajattelu eikä prosessijohtaminen ole vakiintunut oppilaitoksessa. Prosessien johtaminen ei toteudu muun muassa tavoitteiden asettamisessa, niiden seuraamisessa, palautetiedon käytössä ja prosessien tehokkuutta kuvaavien mittareissa olevien puutteiden takia.

### Vahvuudet

- Strategisten tavoitteiden saavuttamista tuetaan mittavalla resurssoinnilla oppimisympäristöjen ja henkilöstön kehittämiseen strategioiden suuntaisesti.
- Strategiaa viedään käytäntöön ja viestitään tehokkaasti toimintasuunnitelman 2009 avulla.

- Prosessien hallintaa ollaan kehittämässä ja siten tulevaisuudessa on mahdollista toteuttaa toimintaperiaatteita ja strategioita niiden avulla nykyistä tehokkaammin.

### Parantamisalueet

- Strategisten tavoitteiden jalkauttaminen eri toimintojen, tiimien ja prosessien tavoitteiksi vaatii vielä kehittämistä.
- Prosessien hallinnan kehittäminen strategisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden viestimiseksi ja viemiseksi käytäntöön on vasta alkuvaiheessa.
- Strategioista viestintää on tarpeen edelleen tehostaa ja kehittää viestintäkanavia esim. Pukukoppia ei tarkoitettu tätä tavoitetta tukevaksi.

**Prosentti** 30 %

## 3 HENKILÖSTÖ

### 3.a Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään

Ahlmanin ammattiopistolle on laadittu henkilöstön kehittämissuunnitelma vuosille 2005 - 2010, joka on hyväksytty hallituksessa 30.3.2005. Suunnitelma sisältää lähtökohdat henkilöstöpolitiikalle, menestystekijöiden määrittelyn, henkilöstörakenteen ja -suunnittelun, keinot henkilöstön kehittämiseksi sekä mittarien ja onnistumisen arvioinnin määrittelyn. Henkilöstösuunnitelmassa painotetaan henkilöstön riittävää määrää, uudistushenkisyyttä, ammattitaitoa ja pätevyyttä. Henkilöstörakenteessa tunnistetaan ja eritellään opetushenkilöstö ja muu henkilöstö, joiden henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen tavoitteet ovat osin eriytyviä.

Laadittu henkilöstön kehittämissuunnitelma on vastannut melko hyvin ammattiopiston muutosvaiheiden hallintaan ja sen avulla yhteisöllisyyttä on edistetty merkittävästi.

Henkilöstöjohtamisen päävastuu on rehtorilla. Lähiesimiesvastuita on jaettu apulaisrehtoreille ja palvelutoiminnoista vastaaville. Mm. kehittämiskeskustelut käydään lähiesimiehen kanssa. Tiimitoiminta on käynnistynyt lähtökohtaisesti positiivisesti. Tiimejä ja niiden kehittämissuuntaa on tarpeen analysoida toiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen, mutta myös alakohtaisen kehittämisen näkökulmasta. Joustavuus ja vapaaehtoisuus tiimien muodostamisessa ja tavoitteiden asettelussa ilman yhteistä järjestelmällistä toimintatapaa saattaa jättää alat kehittämisen suhteen eriarvoiseen asemaan.

Henkilöstövoimavaroja suunnitellaan tarpeiden mukaan ja siitä näkökulmasta, että osa palveluista on ulkoistettu. Suunnittelu ja rekrytointi on melko lyhytjänteisiä. Opetushenkilöstön vuotuisen tarpeen suunnittelu tapahtuu käytännössä apulaisrehtorien toimesta seuraavan lukuvuoden toiminnan suunnittelun yhteydessä.

Kuluneelle ajanjaksolle on ollut tyypillistä suuret vaihdokset henkilöstössä. Ammattiopistossa onkin kiinnitetty huomiota perehdyttämiseen. On laadittu toimintamalli ja kaavake, mitkä ovat haastattelujen perusteella melko hyvin käytössä. Oppilaitoksessa on tällä hetkellä paljon noin kaksi vuotta sitten otettua henkilöstöä, jonka nykyinen osaaminen ja ammattiopiston tulevaisuuden tavoitteet olisi syytä nivoa yhteen laatimalla kokonaisvaltainen henkilöstön kehittämissuunnitelma.

Henkilöstöstrategiaa ollaan uudistamassa. Uudistamisen yhteydessä kokonaisvaltaiseen, pitkäjänteiseen ja kattavaan henkilöstösuunnitteluun ja -raportointiin tulisi kiinnittää huomiota. Henkilöstön kehittämissuunnitelman ohella oppilaitoksella ei tällä hetkellä ole muita henkilöstöasiakirjoja. Kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen henkilöstön rekrytointisuunnitelma puuttuu. Lain edellyttämää tasa-arvosuunnitelmaa ei ole. Sairauspoissaoloja ei seurata systemaattisesti. Henkilöstön osaamiskartoitusta ja pitkän tähtäimen osaamistarvekartoitusta ei ole tehty.

Henkilöstön näkemysten ja suorituskyvyn mittarit ja niitä koskevat tavoitteet tulisi sisällyttää osaksi henkilöstön kehittämissuunnitelmaa. Tällä hetkellä yhdessä työterveyshuollon kanssa toteutettu ”Voimavarat työssä” -selvitys on ainoa henkilöstön näkemyksiä, työhyvinvointia ja työilmapiiriä systemaattisesti kartoittava toimintatapa. Henkilöstökyselyä ollaan rehtorin kertoman mukaan uudistamassa paremmin ammattiopiston henkilöstön kehittämistarpeisiin vastaavaksi. Uutta järjestelmää valittaessa kannattaisi pyrkiä siihen, että valittavalla järjestelmällä olisi muitakin käyttäjiä, jolloin vertailu muihin toimijoihin olisi mahdollista.

Henkilöstöasioista raportoidaan tällä hetkellä vuosikertomuksessa. Raportointia tulisi kehittää henkilöstötilinpäätöstyyppiseksi systemaattiseksi raportiksi, joka kuvaisi henkilöstötoiminnan kokonaisuuden kehittymistä.

#### Vahvuudet

- Henkilöstön kehittämissuunnitelma on laadittu strategioita tukevaksi ja se on tarkoitus päivittää muun strategiatyön yhteydessä.
- Lähiesimiesvastuita on jaettu apulaisrehtoreille ja palvelutoiminnoista vastaaville. Mm. kehittämiskeskustelut käydään lähiesimiehen kanssa.
- Henkilöstökyselyä ollaan uudistamassa paremmin ammattiopiston henkilöstön kehittämistarpeisiin vastaavaksi.

#### Parantamisalueet

- Henkilöstösuunnitelmaa ja – raportointia on tarpeen kehittää nykyistä kattavamaksi, esimerkiksi henkilöstösuunnitelman ja henkilöstötilinpäätöksen muotoon.
- Joustavuus ja vapaaehtoisuus tiimien muodostamisessa ja niiden tavoitteiden asettelussa ilman yhteistä systematiikkaa saattaa jättää alat eriarvoiseen asemaan kehittämisen suhteen.

**Prosentti** 30 %

#### 3.b Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään

Pienessä organisaatiossa henkilöstön osaaminen tunnetaan jatkuvan kanssakäymisen avulla. Henkilöstön kehittäminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelujen yhteydessä sovitaan seuraavaa vuotta koskevat kehittämistoimet. Koulutuksen ohella henkilöstö voi osallistua erilaisiin hankkeisiin.

Henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet päästä koulutukseen. Kehittämiseen on budjetoitu keskimääräistä merkittävästi suurempi osuus (6 % henkilöstömenoista). Pätevöitymistä ja

muuta kouluttautumista tuetaan. Toisaalta opettajan kelpoisuuden hankkimista edellytetään niiltä, joilta se on taloon tullessa puuttunut. Yhteisiä, strategiaa ja tavoitteita tukevia pitkäkestoisia koulutuksia on järjestetty ja koulutuksiin pääsee hyvin. Haastateltujen näkemyksen mukaan kehittämistä voi tehdä niin paljon kuin haluaa, ja haluakin on. Henkilöstö suhtautuu myönteisesti koulutukseen. Periaatteet työajan käytöstä ja työnantajan tuesta koulutuksiin osallistumisen osalta on määritelty.

Johto ja henkilöstö ovat kehitysmuonteista ja erilaisiin haasteisiin tartutaan innokkaasti. Johto on ollut eturintamassa kehittämässä toimintaa ja viemässä sitä aktiivisesti eteenpäin. Vauhti vaikuttaa kuitenkin olevan joidenkin näkemyksen mukaan osin liian kova ja esimerkiksi hankkeiden määrä koetaan haasteeksi työssä jaksamisen ja niiden laajamittaisen hyödyntämisen kannalta tarkasteltuna.

Henkilöstövoimavarojen hallintaa on tarvetta kehittää nykyistä suunnitelmallisemmaksi. Ahlmanin ammattiopistossa ei ole systemaattista toimintatapaa osaamistarpeiden tunnistamiseksi ja sen pohjalta tapahtuvaksi osaamisen kehittämiseksi pitemmällä aikavälillä. Koulutushalukkuutta ja -tarvetta kartoitetaan tällä hetkellä lähinnä kehityskeskusteluissa. Yksilötasolla koulutuksiin osallistumista ei myöskään seurata systemaattisesti. Palautetietoa opiskelijoilta ja työelämältä ei hyödynnetä systemaattisesti osana henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Henkilöstörakenteen ja strategisten tavoitteiden kytkentää ja henkilöstövoimavarojen pitemmän tähtäyksen suunnittelua on tarpeen edelleen tehostaa.

#### **Vahvuudet**

- Yhteisiä, strategiaa ja tavoitteita tukevia koulutuksia on järjestetty. Koulutuksiin pääsee hyvin.
- Periaatteet työajan käytöstä ja työnantajan tuesta koulutuksiin osallistumisen osalta on määritelty.
- Henkilöstökoulutuksiin budjetoidaan 6 % henkilöstömenoista, mikä on enemmän kuin koulutusorganisaatioissa keskimäärin.

#### **Parantamisalueet**

- Ammattiopistolla ei ole systemaattista toimintatapaa osaamistarpeiden tunnistamiseksi ja sen pohjalta tapahtuvaksi osaamisen kehittämiseksi pitemmällä aikavälillä.
- Yksilötasolla koulutuksiin osallistumista ei seurata systemaattisesti.
- Palautetietoa opiskelijoilta ja työelämältä ei hyödynnetä systemaattisesti osana henkilöstön osaamisen kehittämistä.

**Prosentti** 35 %

### **3.c Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan**

Ahlmanin yhteisöllisessä ja kehittämishakuisessa organisaatiossa henkilöstöllä on oikeus ja mahdollisuus vaikuttaa sekä tuoda esiin omia näkemyksiään toiminnasta ja sen kehittämisestä osana jatkuvaa vuoropuhelua ja myös tiimitoiminnassa. Systemaattiset järjestelmät vaikuttamiselle kuitenkin puuttuvat tai niitä ei täysimääräisesti hyödynnetä. Maanantaipa-



laverit toimivat yhteisenä keskustelufoorumina ja vaikutuskanavana. Suurin osa henkilöstöstä pystyy niihin osallistumaan, mutta esimerkiksi navetalta niihin on vaikea päästä. Oman työn kehittämisen vastuut ja valtuudet koetaan hyviksi.

Henkilöstön virallisia vaikutuskanavia ovat johtokunta ja ammattiosaamisen näyttöjen toimielin, joihin henkilöstö nimeää edustajansa, mutta henkilöstö tietää niistä ja niiden toiminnasta kovin vähän. Merkittävä puute on myös se, että kaikki opettajat eivät tiedä, millä foorumilla opettajakunnan asioita käsitellään.

Vastuuta ja valtuutuksia on viime vuosina annettu tiimeille ja niitä täsmennetty tehtäväkohtaisesti, esimerkkinä työssäoppimisen koordinaattori ja kv-koordinaattori. Henkilöstö ei välttämättä kuitenkaan tunnista, kuka mistäkin vastaa. Tiimitoimintaa on käynnistetty, mutta tiimien muotoutuminen on jätetty joustavaksi ja henkilöstön tarpeista lähteväksi, mikä saattaa jättää joitakin asioita systemaattisen kehittämisen ulkopuolelle. Monialatiimien lisäksi voisi olla ala- ja toimintokohtaisia tiimejä, joissa olisi opettajia, muuta henkilökuntaa ja opiskelijoita.

Henkilöstö on päättänyt, että varsinaista YT-ryhmää ei ole tarpeen perustaa, vaan asiat käsitellään maanantaipalavereissa.

#### **Vahvuudet**

- Maanantaipalaverit toimivat yhteisenä keskustelufoorumina ja vaikutuskanavana.
- Organisaation kehittäminen tiimimäiseksi laajentaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia.
- Henkilöstö kokee, että heillä on valtuudet oman työnsä kehittämiseen.

#### **Parantamisalueet**

- Kaikkien henkilöstöryhmien osallistumismahdollisuus yhteisiin palavereihin ja tiimitoimintaan tulisi varmistaa.
- Opettajilla ei ole tietoa, missä ja millä foorumilla käsitellään opettajakunnan asioita.
- YT-lain edellyttämälle yhteistoiminnalle ei ole vakiintunutta toimintamuotoa.

**Prosentti** 30 %

### **3.d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua**

Sisäisen viestinnän ja myönteisen vuoropuhelun merkitys on tiedostettu ja on toteutettu toimenpiteitä näiden parantamiseksi. Viestinnän kehittämiseksi on asetettu tavoitteet ja sen pohjalta on käynnistetty esim. Huutia huhuille ja Ideat kaikkien käyttöön -kampanjat. Tiedottamista on kehitetty henkilöstöpalautteiden perusteella. Yhteinen intra – nimeltään Pukukoppi – käynnistyi vuoden 2006 alusta ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Maanantaipalaverit, joita edeltää johtotiimin palaveri, ovat toimiva jatkuvan vuoropuhelun foorumi samoin kuin jaksopalaverit ja tiimipalaverit. Maanantai-, jakso- ja tiimipalavereista pidetään muistiota ja ne löytyvät Pukukopista. Arkisen toiminnan jatkuvaan vuoropuheluun liittyvät foorumit toimivat tehokkaasti yhteisöllisyyden edistämiseksi. Organisaatioon on muodostunut avoin, kaikkia työntekijäryhmiä ja aloja arvostava keskustelukulttuuri.

Vuoropuhelua eri toimijoiden ja toimintojen välillä tulisi parantaa toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ja toiminnallisen yhteistyön tarpeita palvelemaan. Kartanon, maatilan, puutarhan, opetuksen ja tiimien keskinäiselle vuoropuhelulle tulisi luoda toimivia rakenteita. Samoin hallinnon ja toimijoiden väliselle vuoropuhelulle ja viestinnälle tulisi luoda nykyistä avoimempia foorumeita. Vuoropuhelu eri hallinnollisten toimielinten kesken ei myöskään ole tehokasta mm., koska niissä on pääsääntöisesti eri henkilöt. Hallituksen edustaja on johtokunnassa, mutta muutoin viestinkulkuun toimielinten välillä ei ole vaikiintunutta toimintatapaa. Tulisi luoda rakenteita, jotka mahdollistaisivat nykyistä paremmin vuoropuhelun, viestinnän ja tiedottamisen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti.

### Vahvuudet

- On toteutettu systemaattisia kampanjoita myönteisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi.
- Organisaatioon on muodostunut avoin, kaikkia työntekijäryhmiä ja aloja arvostava keskustelukulttuuri.
- Maanantai-, jakso- ja tiimipalavereista pidetään muistiota ja ne löytyvät intrasta.

### Parantamisalueet

- Tulisi luoda rakenteita, jotka parantaisivat vuoropuhelun mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi toimijoiden kesken, toimijoiden ja hallinnon välillä sekä hallinnollisten toimielinten kesken.
- Pukukoppia tulisi kehittää käyttäjäystävällisemmäksi tavoitteiden, palautteen ja vertaisoppimisen pohjalta.

Prosentti 30 %

### 3.e Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

Ahlmanin ammattiopistossa yhteisöllisyys ja hyvä työilmapiiri koetaan palkitsevana. Palkitsemiskäytännöt ovat pääosin yhteisöllisiä ja luonteeltaan henkilöstöetuja. Organisaatiossa tehdään yhteisiä matkoja. Henkilöstöllä on mahdollisuus henkilöstöalennuksiin tila- ja majoitusvuokrissa ja elintarvikeostoissa. Henkilöstön hyvinvointia edistetään mm. liikunta- ja kulttuuriseteleillä ja ohjatulla liikunnalla, jota toteutetaan osittain työajalla. Henkilöstölle tarjotaan joka aamu yhteiset aamukahvit.

Työterveyshuolto ja työsuojelutoiminta ovat asianmukaisesti järjestetyt. Työturvallisuuden edistämiseksi on systemaattisen kehittämisen, tiedottamisen ja koulutuksen toimintatavat. Työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin liittyvää tietoa ei kuitenkaan systemaattisesti hyödynnetä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Monella koulutusorganisaatioille tyypilliseen tapaan varsinainen rahapalkka tai muukaan palkitseminen ei ole kytketty tavoitteiden saavuttamiseen. Palkat määräytyvät alan sopimusten mukaisesti. Opettajan työaika resursoidaan osin kehityshankkeisiin. Kehityskeskusteluissa sovitaan työn vaatavuuden arvioinnin perusteella mahdolliset palkanlisät. Toimistotyöajassa olevilla työn ja muun elämän yhteensovittamista tuetaan mahdollisuudella liukuvan työajan käyttöön ja joustavuudella vuosilomien suunnittelussa.

## Vahvuudet

- Yhteisöllisyys ja hyvä työilmapäiri koetaan palkitsevana.
- Henkilöstöllä on hyvät henkilöstöedut, esim. matkat ja liikunta- ja kulttuuriseteli.
- Selkeä malli ja mahdollisuus liukuvan työajan käyttöön sekä joustavuus vuosilomien suunnittelussa ns. toimistotyöajassa olevien osalta tukevat työssä jaksamista ja työn ja muun elämän yhteensovittamista.

## Parantamisalueet

- Palkitsemisen ja kannustamisen käytännöt eivät liity tavoitteiden saavuttamiseen.
- Työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin liittyvää tietoa ei hyödynnetä työhyvinvoinnin edistämässä.

**Prosentti** 35 %

## 4 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

### 4.a Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan

Kumppanuuksia toteutetaan hankkeissa, jatkuvassa verkostoyhteistyössä ja toimittajakumppanuuksissa. Ahlmanin ammattiopistolla ei ole erillistä kumppanuusstrategiaa, jossa kumppanuuksille asetetut tavoitteet, niiden saavuttamisen mittaaminen ja palautteen hankkiminen kumppaneilta olisi kuvattu. Visiossaan Ahlmanin ammattiopisto on asettanut tavoitteeksi vahvan verkostoitumisen kehittämistoiminnassa kansallisesti ja kansainvälisesti. Toimintakuvauksen mukaan sidosryhmien valinnan perusteena on strategian suuntaisesti se, että Ahlmanin toiminnan tarkoitus ja koulutusalojen tulevaisuus turvataan ja että prosessien kehittäminen tuo asiakkaille lisäarvoa.

Ulkoisten suhteiden hoidossa rehtori on ollut erittäin aktiivinen. Sidosryhmäyhteistyö on aktiivista myös muilla organisaatiotasolla. Alueellisessa verkostoitumisessa painopiste on koulutuksen kehittämisessä. Nuorten koulutuksen kehittämisessä on käynnissä Pirkanmaan oppilaitosten yhteisen verkko-opintotarjottimen luominen ja toinen tärkeä teema on yrittäjyyden edistäminen mm. Nuori Yrittäjyys ry:n kanssa. Aikuiskoulutuksen verkostoja ovat mm. Pirkanmaan oppisopimusverkosto, yrittäjäjärjestöt ja kauppakamari. Maksullisella palvelutoiminnalla on erityisesti luonnonvara-alalla vakiintuneet kumppanuudet esim. lomittajakoulutuksen toteuttamiseksi yhdessä lomituspalvelujen kanssa. Monet alueelliset hankkeet liittyvät lähiruoka-teeman kehittämiseen oppilaitoksessa. Kansallisesta verkostoitumisesta kertoo se, että oppilaitos on Ruoka Suomi -teemaryhmän Pirkanmaan aluetoimijana, profiilinaan erityisesti pellolta pöytään ketju sekä maatiaiskarjan geenipankkitoiminnan kehittäminen. Kansainvälinen verkostoituminen ei näyttäydä kovinkaan vahvana.

Työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä on tarpeen kehittää ja vahvistaa. Systemaattista palautetta ei työelämältä kerätä, eikä yhteisiä keskustelufoorumia työelämän kanssa ole, vaan vuorovaikutus tapahtuu yksittäisten opettajien ja ensisijassa työpaikkaohjaajien keskusteluissa työssäoppimisen yhteydessä. Oppilaitoksen johto ei ole työelämäkumppaneille kovinkaan tuttu. Opetussuunnitelmatyössä työelämä ei ole riittävästi mukana. Työelämällä olisi halua kehittämistä edistävään vuoropuheluun. Työelämän edustajat toivoivat enem-

män yhteistä keskustelua koskien ammattiopiston tekemiä linjauksia, opetuksen tavoitteita ja sisältöjä sekä erityisesti työssäoppimisen ja näyttöjen järjestelyjä.

Työelämän edustus virallisissa yhteistyöelimissä on vähäinen. Opetustoimintaa ohjaavassa johtokunnassa työelämän edustus ei ole suuri. Neuvottelukuntaa ei ole, joten sitäkään kautta työelämän näkemykset ei välity. Ammattiopiston ammattiosaamisen näyttöjen toimitus ei ole juurikaan kokoontunut eikä sille ole muodostunut roolia opetuksen yhteisen kehittämisen foorumina oppilaitoksen ja työelämän välille.

Systemaattinen koulutustarpeiden ennakointijärjestelmä puuttuu, vaikka ennakoinnissa tehdään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Opiskelijoiden vapaa-ajan toimintaa tukevia rakenteita ja kumppanuuksia ei ole riittävästi. Asuntolassa ei esimerkiksi ole asuntolanhoitajaa, vaan vartija kiertää iltaisin tarkistamassa tilanteen asuntolassa.

Organisaatio on ulkoistanut osan tukipalveluistaan. Palvelujen ulkoistaminen perustuu harkintaan ja vapauttaa voimavaroja ydintoimintojen kehittämiseen. Siivouspalvelut, teknistä kiinteistönhuoltoa ja valvontaa, taloushallinnon ja markkinoinnin palveluja ostetaan ulkoa. Näitä toimintoja kehitetään yhteistyössä palveluntuottajan kanssa jatkuvassa vuoropuhelussa. Sopimusten solmiminen, kumppanuussuhteiden prosessit ja systemaattinen laadunvarmistus jäivät kuitenkin osin epäselväksi.

Kumppanuussuhteet ovat pääosin henkilö pohjaisia, ja erilaisia hankkeita ja verkostoja on paljon. Hankkeista ja verkostoista tulisi tiedottaa henkilöstölle nykyistä aktiivisemmin, jotta niistä saatava hyöty tulisi paremmin yhteiseksi tiedoksi. Hankkeiden tuoman kehityksen ja yhteistyön hyödyntäminen myös niiden jälkeen tulisi varmistaa.

### **Vahvuudet**

- Kansallinen ja alueellinen verkostoituminen on vahvaa ja strategisesti perusteltua.
- Yhteistyöhankkeet tukevat toimintojen kehittämistä monipuolisesti ja vahvistavat ammattiopiston arvojen toteutumista.
- Valittujen tukipalvelujen ulkoistaminen vapauttaa voimavaroja ydintoimintoihin.

### **Parantamisalueet**

- Kumppanuusstrategia puuttuu ja erityisesti työelämäkumppanuuksien osalta on systematisoinnin tarvetta. Kumppanuuksista ja yhteistyön tavoitteista eikä tuloksista tiedoteta riittävästi henkilöstölle.
- Toimittajakumppanuuksia ei ole kuvattu, esim. lähiruokaprojektin ja muiden elintarvikkeiden toimittajat ja toimittajien kilpailuttaminen.
- Yhteistyötä tulisi kehittää ulkoisten toimittajien kanssa toiminnan laadun varmistamiseksi.

**Prosentti** 35 %

### **4.b Miten taloudellisia resursseja hallitaan**

Talous on vakaalla pohjalla. Säätiö tukee toimintaa. Talouden mittarit ovat kehittyneet positiivisesti. Toiminnan taloudellinen tulos on ollut selkeästi positiivinen, mihin ovat vaikuttaneet hakijamäärän kasvu ja täyttöaste. Hyvä taloudellinen tilanne on luonut hyvät

mahdollisuudet kehittämislle. Keskeisiä painopisteitä ovat olleet oppimisympäristöjen ja henkilöstön kehittäminen.

Talouden hallinnan vastuut on määritelty, mutta henkilöstölle ne eivät näyttäydä kovin selkeinä. Hallitus asettaa tavoitteet ja päättää isommista rakennushankkeista. Johto laatii talous- ja toimintasuunnitelman. Investointisuunnitelma hyväksytään budjettikokouksessa. Rehtorilla on valtuudet tiettyyn summaan asti investointien ja kertahankintojen osalta. Talouspalveluja ostetaan tilitoimistolta, ja yhteistyö sen kanssa sujuu hyvin. Tilitoimisto huolehtii kirjanpidon raportoinnista ja raportoinnista Opetushallitukselle sekä ALV-raportoinnista. Raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi tilitoimisto vertailee tietoja muiden tunnuslukuihin. On tunnistettu tarve raportoinnin kehittämiseen eri ryhmille: hallitus, opettajat, viranomaiset.

Opetuksen kustannukset ovat Opetushallituksen raportoinnin mukaan maan keskiarvoja selkeästi alhaisemmat erityisesti luonnonvara-alalla mutta myös Marata-alalla. Tätä ei kuvauksessa analysoida. Kustannusseuranta ja kustannusten jakautumista on tarpeen tarkentaa.

Talouden päävastuu on rehtorilla ja sitä ei ole juurikaan delegoitu. Toiminnallinen ja taloudellinen kehittäminen kulkevat oppilaitostasolla käsi kädessä. Tiimitoimintaa, alakohdittaisen suunnittelun pitkäjänteisyyttä ja toiminnan kehittämistä voisi parantaa, jos budjetti- ja kehittämisvastuuta delegoitaisiin alakohtaisille tiimeille.

#### **Vahvuudet**

- Talous on vakaa ja taloudelliset edellytykset toiminnalle ovat hyvät. Taustalla on vakaavarainen säätiö.
- Talouden suunnitteluprosessi on selkeä ja yhteistyö tilitoimiston kanssa sujuu hyvin.

#### **Parantamisalueet**

- Opetushallituksen kustannusraportointia ei ole hyödynnetty omissa analyyseissä. Opetushallituksen raporteissa opetuksen kustannukset Ahlmanin ammattiopistossa ovat valtakunnan keskiarvoja selkeästi alhaisemmat.
- Talouden raportointia eri kohderyhmille ja eri tarkoituksiin on tarpeen kehittää.
- Toiminnan ja talouden kehittämisen vastuita olisi mahdollista delegoida toimialakohtaisille tiimeille.

**Prosentti** 35 %

#### **4.c Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan**

Oppimisympäristöt ovat Ahlmanin ammattiopiston selkeä vahvuus. Oppilaitos on panostanut niiden kehittämiseen ja parantamiseen paljon. Oppimisympäristöjä on kehitetty strategisten valintojen suuntaisesti ja niitä koskeviin muutostarpeisiin pystytään reagoimaan nopeasti. Tilat ja laitteet ovat ajanmukaiset. Oppilaitoksen vahvuutena on myös sijainti ja ympäristö, jotka tukevat oppilaitoksen arvovalintoja: luonnon läheisyyttä ja maaseudun elinvoimaisuutta. Ahlmanin ammattiopistossa sen omat oppimisympäristöt ovat yksi keskeinen lähtökohta, joka antaa suuntaviivoja lähes kaikelle strategiselle suunnittelulle.

Opetus ja palvelutoiminnot kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Ahlmanin ammattiopiston alueella ja tiloissa. Ne esitellään opiskelijoille opetussuunnitelman yhteisessä osassa ja sidosryhmille tuotetuissa julkaisuissa alakohhtaisten oppimisympäristöjen näkökulmasta, mikä auttaa hahmottamaan toimintaa ja tiloja.

Palveluja käyttävien asiakkaiden kannalta hajallaan sijaitsevat toiminnot edellyttävät selkeää viestintää, jotta asiakas löytää kohteensa. Tilapuoti heti alueelle tullessa on selkeä ratkaisu, mutta siitä eteenpäin tarjolla oleviin tiloihin ja palvelujen piiriin ohjaaminen on tärkeä suunnitella asiakkaiden näkökulmasta. Kaunis pihapiiri antaa hyvät mahdollisuudet kokonaisuuden kehittämiseksi.

Alueella on paljon vanhoja rakennuksia, joita ei voida purkaa. Niitä on saatu hyvin muutettua toimintaa ja tulevaisuuden suunnitelmia tukeviksi. Luonnonvara-alan näkökulmasta alue on kompakti, pienellä alalla voidaan toteuttaa erilaisia luonnonvara-alan toimintoja monipuolisesti. Maatila on ajan tasalla ja sen tiloja hyödynnetään hyvin. Maitobaari on erikoisuus, jota ei ole muualla. Pieneläinpuolen oppimisympäristöä kehitetään aktiivisesti. Oppilaitoksessa on tilojen ja toimintojen osalta tehty rohkeasti ratkaisuja, joita ei ole muualla.

Marata-alan näkökulmasta toiminnot ja palvelut ovat hajallaan eri rakennuksissa. Tuotteiden tuottaminen yhdessä rakennuksessa ja kuljettaminen muihin rakennuksiin aiheuttaa haasteita toimintakäytännöille, jotta tuotteiden turvallisuus ja laatu voidaan taata. Marata-alan tiloja on kunnostettu ja kunnostetaan hotelli- ja ravintola-alan opetusta ja alueen palvelutoimintoja aiempaa paremmin palveleviksi. Säätiö on käyttänyt pääomiaan parantaakseen opetustoimintaa tukevia toimintoja (esim. baari). Säätiöllä on kiinteistö, maa- ja sijoitustoimintaa, jonka tuotot käytetään opetuksen laadun kehittämiseen.

Floristien luokkatilat antavat mahdollisuuden toiminnalliseen opiskeluun, viherrakentamiseen alue tarjoaa erinomaiset puitteet. Puutarha-alan toimintaympäristöjä kehitetään koko ajan. Matkailupalvelujen opiskelulle Kartanon kokonaisuus tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia.

Luokkatilat sijaitsevat hajallaan eri rakennuksissa. Ne on kalustettu 22 opiskelijan ryhmäkoolelle. Luokat ovat asianmukaisia ja hyvin varustettuja. Lähes kaikissa luokissa on dataprojektorit. Opiskelijoiden omaehtoisen opiskelun puitteet ovat vähäiset. Oppilaitoksella on päärakennuksessa yhteinen kirjasto, joka on opiskelijoiden käytössä päiväaikaan, jos siellä ei ole oppitunteja. Marata-alalla on oma pieni kirjasto C-rakennuksessa.

Tiloja on paljon ja laajalla alueella. Niiden käyttöastetta olisi tärkeää tarkkaan seurata ja analysoida. Haastattelujen perusteella tilojen käyttöaste voisi olla parempi. Esimerkiksi konehalli on vajaakäytössä.

Vastuut tilojen ylläpitämisestä ja kehittämisestä on määritelty ja hajautettu toimijoille, mutta rehtori vastaa budjetoinnista. Hän toimii vastuullisena tilanhoitajana. Toimintoitain ja alakohhtaisten oppimisympäristöjen kehittämisen kannalta vastuuta myös budjetoinnista voisi delegoida alakohteisille tiimeille.

Vakituiseen henkilöstöön kuuluu yksi kiinteistönhoitaja, lisäksi ostetaan teknisiä palveluja. Kestävän kehityksen ohjelmaa viedään eteenpäin kaikilla toimintasektoreilla.

Ahlmanin oppimisympäristöajattelu painottuu paljolti oman alueen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Oppimisympäristöajattelua tulisi laajentaa kattamaan myös työssäoppiminen oppilaitoksen ulkopuolella.

#### Vahvuudet

- Ahlmanin ammattiopistossa on kehitetty aktiivisesti oppimisympäristöjä.
- Tiloja on riittävästi, niiden varustelu on hyvä ja mahdollisuudet niiden kehittämiseen ovat hyvät.
- Vastuut on määritelty, ja ne kuuluvat selkeästi kussakin tilassa työskenteleville.

#### Parantamisalueet

- Tilojen käyttöastetta ei ole riittävästi analysoitu ja se vaikuttaa alhaiselta.
- Tiimikohtainen budjetointi, tiimin mukaan ottaminen budjetointiin tukisi (esim. puutarha, kasvihuone) alan opetuksen kokonaisvaltaista kehittämistä.
- Omaehtoisen opiskelun puitteet olisi tärkeä turvata.

**Prosentti** 45 %

#### 4.d Miten teknologiaa hallitaan

Ahlmanin ammattiopistossa on panostettu tietotekniikan suunnitelmalliseen hyväksikäyttöön sekä henkilöstön työskentelyedellytysten osalta että opetuksen kehittämisessä. Lähes kaikilla opettajilla on käytössään kannettavat tietokoneet ja luokissa on dataprojektorit opetuskäytössä. Oppilaitos on mukana luonnonvara-alan oppilaitosten virtuaalilylähankkeessa, jossa opettajien, muun henkilöstön ja opiskelijoiden yhteistyönä tuotetaan aineistoa yhteiseen verkkoympäristöön.

Opetuksessa tavoitteeksi on asetettu, että kaikki opiskelisivat 5 ov verkko-opintoina. Verkko-opintoja toteutetaan lähinnä yhteisissä aineissa, ja 5 ov:n tavoitetta ei ole aivan saavutettu. Pirkanmaalla on käynnissä verkko-opetuksen kehittämishanke, jossa alueen oppilaitokset tuottavat verkko-opintoja yhteiselle tarjottimelle. Opetuksessa myös muun viestintäteknologian käytön opettamiseen on panostettu (Mediakurssi), mutta sen tavoitteet eivät ole opiskelijoille selvät, eikä opittua osata välttämättä hyödyntää esimerkiksi portfolion ja opinnäytteen tekemisessä.

Opiskelijoilla on mahdollisuus käyttää oppilaitoksen tietokoneita kirjastossa silloin kun siellä ei ole opetusta. Mahdollisuudet opiskelijoiden omaehtoiseen opiskeluun tietokoneilla ovat oppilaitoksessa vähäiset, koska koneita on vain kirjastossa ja atk-luokissa, joihin ei aina ole pääsyä.

Henkilöstön ja opiskelijoiden tietotekniikan tuki on hyvin saatavilla. Perehdytystä ja koulutusta järjestetään tarpeen mukaan vuosittain.

Alakohtaisesti opetuksessa käytettävät teknologiset laitteet ovat ajanmukaisia ja niitä on voitu hankkia tarpeita vastaavasti. Teknologian kehittäminen ja ylläpito on määrätietoista ja suunnitelmallista. Opetuksen suunnittelu suurten koneiden käytön tehokkaaseen ja yksilölliseen oppimiseen on haasteellista, kun ryhmäkoot ovat suuria. Koneiden yhteiskäytön mahdollisuuksia maatilaa ja puutarhan kesken voisi analysoida ja parantaa.

## Vahvuudet

- Teknologiaa ja tietotekniikkaa on kehitetty systemaattisesti.
- Tietotekniikan tuki henkilöstölle on hyvin saatavilla ja koulutusta järjestetään tarpeen mukaan vuosittain.
- Virtuaalikylä tietoteknisenä ympäristönä antaa mahdollisuuksia monenlaisille hankkeille ja toiminnan tunnettavuuden lisäämiselle.

## Parantamisaalueet

- Suurten koneiden opetusikäytön suunnitelmallisuutta on tarpeen tehostaa ja varmistaa, etteivät ryhmäkoot ole liian suuria tehokkaan oppimisen kannalta tarkasteltuina.
- Joidenkin koneiden käyttöaste jää vajaaksi, vaikka yhteiskäyttö puutarhan ja maatalan kesken olisi perusteltua.
- Tietokoneiden käyttömahdollisuus itsenäiseen opiskeluun on tarpeen varmistaa.

**Prosentti** 35 %

### 4.e Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan

Oppilaitokselta puuttuu kokonaisvaltainen tiedonhallintajärjestelmä. Esimerkiksi tiedon käytössä toiminnan kehittämiseen ja strategisten tavoitteiden seurantaan on edelleen kehitettävää. Erilaisia yksittäisten toimintojen palautetietoja kootaan ja näin saatuihin tuloksiin reagoidaan. Epäselväksi jää se, miten niitä käytetään yhdessä systemaattisesti koko Ahlmanin ammattiopiston, sen eri toimintayksikköjen ja toimintojen johtamiseen. Palautetiedon hankinta, kokoaminen eikä sen hyödyntäminen tapahdu systemaattisesti eikä kattavasti.

Ahlmanin ammattiopistossa ei ole kattavaa ja systemaattista EFQM -mallin edellyttämää tulosten seurantajärjestelmää. Kuvauksessa ammattiopisto esitti melko hajanaisesti tuloksia ja erityisesti tyytyväisyyttä kuvaavia tuloksia puuttui. Auditoinnissa ei juurikaan esitetty tuloksille asetettuja tavoitteita eikä trenditietoja. Vertailutiedot myös puuttuivat monelta osin.

Opetukseen ja opiskelijahallintoon liittyvät asiakirjat löytyvät paperiversioina ja/tai sähköisesti opettajilta ja toimistosta. Hallintoelinten (johtokunta, toimielin) pöytäkirjat eivät ole yhtä helposti saatavilla.

Tietopääoman hallintaan on käytössä ajanmukaiset tietojärjestelmät toiminnan kaikille osa-alueille. Tietoturvallisuuteen panostetaan jatkuvasti. Kriittisiä ja jatkuvasti kehitettäviä asioita ovat tiedon saatavuus, käytön helppous ja varmuus, järjestelmien käytettävyys ja loppukäyttäjien osaamistaso. Henkilöstön tietotekninen osaamisen taso on työtehtäviin nähden heterogeeninen; nuorimmat osaavat hyvin, osa henkilöstöstä vain tyydyttävästi. Opiskelijahallintojärjestelmä on hyvin käytössä, opettajat syöttävät arvosanat ja poissaolot järjestelmään ja nuoret opiskelijat pääsevät sen kautta seuraamaan omia tietojaan.

Tiedon kulussa sekä opiskelijoiden että henkilökunnan suuntaan on parannettavaa. On tärkeää kiinnittää huomioita tiedon saatavuuden ohella mm. sen kohdistamiseen ja oikea-aikaisuuteen. Esimerkiksi lukujärjestyksiä on saatu viime tipassa. Pukukoppi –niminen sähköisen tiedon varasto on luotu henkilökunnan yhteiseksi intranetiksi, mutta sen raken-



ne ja käytettävyys edellyttävät vielä kehittämistä. Tietoa on osin vaikea löytää ja asiakirjoihin pääsy edellyttää salasanan kirjoittamista useaan kertaan.

Tiedon kulkua on tarpeen kehittää myös työssäoppimispaikkojen suuntaan. Osa haastatelluista työnantajista on törmännyt tilanteeseen, jossa työssäoppimispaikkaa on kysytty hyvin lyhyellä varoitusaajalla. Seuraavan vuoden työssäoppimisjaksojen ajoittumisesta olisi hyödyllistä informoida mahdollisia työssäoppimispaikkoja jo hyvissä ajoin ennen lukuvuoden alkua.

Hyvistä käytännöistä oppiminen ja benchmarking-toiminta on vähäistä. Vertailuja olisi kuitenkin helppoa tehdä tietoverkon, verkostokumppanuuksien ja hankkeiden puitteissa.

### Vahvuudet

- Tietojärjestelmät ovat asianmukaiset ja tuki niiden käyttöön on hyvin saatavilla.
- Tietoturvallisuuteen panostetaan.

### Parantamisaalueet

- Kokonaisvaltainen tiedonhallintajärjestelmä puuttuu. Esimerkiksi palautetiedon hankinta, kokoaminen ja sen hyödyntäminen ei tapahdu systemaattisesti eikä kattavasti.
- Hyvistä käytännöistä oppiminen ja benchmarking-toiminta on vähäistä.
- Toimielinten pöytäkirjoja ei ollut löydettävissä (johtokunta, toimielin) sähköisestä järjestelmästä.

**Prosentti** 25 %

## 5 PROSESSIT

### 5.a Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti

Ahlmanin ammattiopisto on aloittanut systemaattisen laadun kehittämisen. Syksyllä 2003 on määriteltä Ahlmanin visio 2010. Ammattiopiston toiminnan arvoina ovat ammattitaito, hyvinvointi, luonnonläheisyys, maaseudun elinvoimaisuus, arvostus ja näkyvyys. Arvojen, vision ja Säätiön Säädekirjan pohjalta on kehitetty strategiat ja määriteltä niitä tukevia prosesseja.

Johtamisen ja kehittämisen prosessista vastaa johto ja muidenkin prosessien vastuuhenkilöt on määriteltä. Ammattiopistolla on monia koordinaattoreita (laativastaavia: top/näyttövastaava, erityisopetuksen vastaava, kv- vastaava, keke- vastaava ja opinto-ohjaaja). Heidän osuutensa prosesseissa ja niiden johtamisessa on kuitenkin epäselvä. Prosessien suunnittelun lähtökohtana on ennakointitietona saatu tieto ja asiakaspalautteet sekä kivijalkana Ahlmanin ammattiopiston visio, arvot ja strategiat.

Kuvauksesta ei selviä, mitkä prosessit ovat pääprosesseja ja mitkä niitä tukevia prosesseja, eikä se, miten eri prosessit kytkeytyvät käytännössä toisiinsa.

Prosessien hallintaa on kehitetty, mutta se näyttäyty edelleen melko hajanaisena. Prosessien johtaminen ei toteudu muun muassa tavoitteiden asettamisessa, niiden seuraamisessa, palautetiedon käytössä ja prosessien tehokkuutta kuvaavien mittareissa olevien puutteiden

takia. Prosessiajattelun vieminen käytännön toiminnan tasolle ontuu eikä prosessiajattelu ole vielä jalkautunut, vaikka henkilöstön prosessiohjauksen koulutus on hiljan toteutettu. Pukukopissa olevat prosessikuvaukset ovat erilaisia ja osittain vanhentuneita.

Kuvauksessa ei kerrota, miten määrällistä (koulutustarpeet ja -määrät) ja laadullista (opetuksen sisältö ja opetusjärjestelyt) ennakointia tehdään ja millaista ennakointitietoa käytetään.

Opiskelijapalautetta kerätään jaksoittain opiskelijoilta. Näitä käsitellään maanantaipalaverissa. Ammatti-instituutin opettajat vievät opiskelijapalautteet apulaisrehtorille ja niistä käydään vapaamuotoista keskustelua. Opettajat käyvät myös vaihtelevasti keskusteluja opiskelijoiden kanssa jaksojen tai opintokokonaisuuksien päättyessä. Selkeää toimintatapa ei ole muotoutunut, miten opiskelijapalautteita käsiteltäisiin henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa. Auditoinnissa ei saatu vakuuttavaa näyttöä siitä, miten opiskelijapalautetta hyödynnettäisiin erityisesti tutkintokohtaisessa opetussuunnitelmatyössä sekä opetuksen ja opetusjärjestelyjen suunnittelussa ja toteutuksessa. Oppilaskunnalla ei ole vaikutuskanavaa eikä asemaa kehittämistyössä.

Nuorten ammatillisen koulutuksen rekrytointiprosessi on kuvattu. Vaikka opinto-ohjausprosessi on kuvattu hyvin yksityiskohtaisesti, sen toimivuudesta ei saatu vakuuttavaa näyttöä. Uraohjaus oli opiskelijoille selkeytymätön.

Aikuiskoulutuksen kehittämis- ja työelämäpalvelujen prosessia ei ollut prosessina kuvattu eikä osa henkilöstöstä hahmottanut sitä.

Henkilöstö voi antaa palautetta kehityskeskusteluissa. Henkilökunta kokee pääosin voivansa vaikuttaa esityksin ja keskusteluihin osallistumisellaan kehittämiseen. Opetussuunnitelmatyössä opettajat ovat mukana aktiivisesti. Henkilöstölle olivat selkiytymättömiä mm. uraohjaus ja työvalmennus.

Ammattiopisto on sitoutunut kestäväen kehityksen edistämiseen, kuitenkin kehittämistyö on osittain lähes tuntematon henkilöstölle ja monille opiskelijoille.

### **Vahvuudet**

- Prosessien kivijalkana ovat Ahlmanin arvot, visio ja strategiat sekä prosessit on vastuutettu.
- Opettajat ovat aktiivisesti mukana opetussuunnitelmaprosessissa.

### **Parantamisalueet**

- Prosessien selkeyttäminen: pääprosessit, alaprosessit ja tukiproessit ja niiden kytkentä toisiinsa.
- Prosessien ja alaproessien päivitys, tavoitteiden ja mittareiden määrittely sekä saadun palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen prosessien parantamisessa ovat kehittämiskohteita.
- Opiskelijapalautteen ja työelämäpalautteen systemaattinen kerääminen ja käsittelystä sopiminen sekä palautteen hyödyntäminen prosessien hallinnassa vaatii tehostamista.
- Prosessiajattelun juurruttaminen oppilaitoksessa.

**Prosentti** 25 %

**5.b Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen asiakkaiden, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisää arvoa**

Kuvauksen mukaan prosessien parantamisesta keskustellaan päivittäin ja pieniä korjauksia tehdään henkilöstön kanssa nopeasti.

Prosessien parantaminen perustuu ulkoisten että sisäisten asiakkaiden palautteisiin. Kuvauksen mukaan prosessien kehittämisen lähtökohtana on oppilaitoksen profiloituminen sen luontaisten vahvuuksien kautta: luonnonläheisyys, elämyksellisyys ja pienen organisaation ”kotoisuus”.

Henkilöstöstä nousevat innovaatiot, asiakaspalautteet, elinkeinonkehitykset ja Opetushallituksen linjaukset voivat käynnistää suuriakin muutoksia aiheuttavia innovatiivisia hankkeita. Rehtorit suunnittelevat näitä, päättävät resursoinnista ja kehittämishankkeiden oikeahetkisestä viestimisestä henkilöstölle sekä siitä, millaisilla koulutuksilla henkilöstöä voidaan tukea tavoitteiden saavuttamisessa.

Kuvauksen mukaan opetus- ja oppimisprosessien parantamisessa ovat keskeisessä roolissa tiimit ja henkilöstöltä saatu palaute. Kuitenkin tiimien työskentely on hyvin alkuvaiheessa. Palautetta henkilöstöltä ei kerätä systemaattisesti eikä sen systemaattisesta hyödyntämisestä ole näyttöä. Kuitenkin useat työntekijät toteavat, että on helppo antaa palautetta johdolle ja tehdä esityksiä; täällä saa kehittää. Opettajat omien tuttavuuksiensa pohjalta ja erityisesti työssäoppimisen opettajat työpaikkakäynneillään ja näyttöjen arvioinnin yhteydessä käyvät keskustelua työelämän edustajien kanssa työelämän odotuksista ja toiveista. Yhteistyö työelämän kanssa on pääasiassa yksittäisten opettajien vastuulla.

Opiskelija-asiakkaan palautetta kerätään arviointikohdassa 5 a kuvatulla tavalla.

Pirkanmaan alueen oppilaitosten kanssa on rehtoritasolla yhteistyötä, jossa annetaan palautetta keskusteluissa ja jaetaan hyviä käytäntöjä. Oppilaitosten toteuttamia yhteisiä hankkeita, Marata-portaali, yhteinen opintotarjotin ja TOPIAS, kehitetään jatkuvasti.

Ulkoisilta asiakkailta ja sidosryhmiltä ei kerätä palautetta systemaattisesti.

Benchmarking - verkostoa ei oppilaitoksella ole; vertailuja ei tehdä myöskään erilaisten valmiiden käytössä olevien raporttien pohjalta.

Oppilaitoksen teknisen huollon ja siivouspalvelut on siirretty ulkoiselle toimijalle HH - kiinteistöpalvelulle, taloushallinnon palvelut Tampereen tiloimistolle.

**Vahvuudet**

- Hankkeet ovat hyvä tapa parantaa prosesseja. Hankkeissa arvioidaan niiden soveltuvuus oppilaitoksen strategioihin ja visioon.
- Reagointi prosessien muutoksiin on nopeaa.
- Opiskelijapalautetta esim. työssäoppimisesta on käytetty prosessin parantamisessa.

## Parantamisalueet

- Prosessien parantamiseksi on jatkuvan vuoropuhelun ja systemaattisen palautejärjestelmän kehittäminen työelämän edustajien kanssa välttämätöntä.
- Prosessien parantamista on tarpeen tehostaa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden sekä sidosryhmien palautteen pohjalta.
- Henkilöstön sitouttaminen prosessiajatteluun ja tiedon kulun varmistaminen henkilöstölle ja sidosryhmille.

**Prosentti** 30 %

## 5.c Miten tuotteita ja palveluja suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella

Ahlmanin ammattiopistossa on tehty määrätietoisia ja selkeitä päätöksiä koulutuksen uudelleen suuntaamiseksi. Esimerkiksi ympäristöhoitajan koulutus on lopetettu huonon työllisyystilanteen vuoksi. Tilalle on otettu uusia tutkintoja, kuten esimerkiksi kokeilun jälkeen vakinaisen koulutusluvan saanut eläintenhoitajan tutkinto. Koulutuksen järjestäjä ei kuitenkaan esittänyt vakuuttavaa näyttöä siitä, että koulutuksen kehittäminen olisi tehty systemaattisesti alueen ennakoititietoa kartoittamalla tai että koulutusta olisi aina kehitetty alueen työvoimakysynnän ja tarpeiden mukaisesti.

Oppilaitos on uudistamassa opetussuunnitelman perusteita maatalousalan, matkailun, sekä hotelli-, ravintola- ja catering-alan tutkinnoissa. Osa oppilaitoksen tarjoamista tutkinnoista aloittaa vuonna 2009 ja osa 2010. Opetussuunnitelmatyö on vastuutettu ko. alan opettajille, joiden osaamista prosessissa hyödynnetään. Suunnitteluprosessit ovat eri vaiheissa riippuen siitä, milloin tutkinnon perusteet tulevat voimaan. Opetussuunnitelmatyössä tulisi varmistaa se, että eri aikoina voimaan tulevat opetussuunnitelmat noudattavat valtakunnallisia perustutkintojen perusteita. Opetussuunnitelmaprosessiin ei ole sitoutettu työelämän edustajia.

Opiskelijat kokevat opetussuunnitelman aika vieraaksi, jotkut ovat nähneet, joillekin on annettu vuoden opinnot monisteena; kokonaisuus kouluajan opiskeluista ei ole hahmotunut. Winhawillestä opiskelija näkee kurssien nimet. Opinto-opasta käytetään jonkin verran, haetaan mm. puhelinnumerot ja loma-ajat.

Epäselväksi jäi, ovatko aikuiskoulutuksen palvelut ja tuotteet kaikilta osin oikeita, kattavia ja riittävän monipuolisesti aluetta palvelevia. Luonnonvara-alan aikuiskoulutus on vahvaa ja vakiintunutta. Marata-alan koulutuksen kehittämisessä ei ole vahvaa näyttöä siitä, miten ala ja sen tarpeet alueella on huomioitu koulutuksen suunnittelussa.

## Vahvuudet

- Oppilaitos on muuttanut koulutustarjontaa rohkeasti. Se tukee vahvasti oppilaitoksen valitsemaa linjaa ”pellolta pöytään”. Profiloituminen on tuonut näkyvyyttä ja opiskelijoiden hakeutuminen koulutukseen on ollut erinomaista.
- Oppilaitoksessa on otettu käyttöön uusia tuotteita oppilaitoksen valitseman linjan mukaisesti. Tutkintoon johtavaa koulutusta on myös lopetettu, kun opiskelijat ovat työllistyneet heikosti.

- Oppilaitoksessa on vahva kehittämisote koulutuksen kehittämisessä. Opettajien ammattitaitoa hyödynnetään suunnitteluprosesseissa.

### Parantamisalueet

- Oppilaitoksen ennakointiprosessi ei ole systemaattinen. Oppilaitoksen yhteistyökumppaneilta ei kerätä palautetta koulutuksen kehittämisestä.
- Opetussuunnitelmien tekeminen yhteistyössä sekä oppilaitoksen eri henkilöstöryhmien, opettajien kesken sekä yhteistyössä opiskelijoiden ja työelämän kanssa tulisi varmistaa.
- Nopea kehittämisvauhti tekee prosessien laadunvarmistukseen ongelmakohtia. Suunnitteluprosessit on kuvattu yksityiskohtaisesti, mutta sen toimivuus käytännössä tulisi varmistaa.
- Laadunvarmistukseen on tarpeen kiinnittää huomioita opetussuunnitelmaprosessissa.

**Prosentti** 35 %

### 5.d Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan

Rekrytointiprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti. Alueen peruskoulujen kanssa tehdään jatkuvasti yhteistyötä. Opiskelijoiden valintaprosessia on juuri muutettu ottamalla käyttöön soveltuvuuskokeet. Oppilaitoksessa opiskelee paljon erityistukea tarvitsevia opiskelijoita ja opiskelijoiden keskeyttäminen on selvästi keskimääräistä yleisempää. Opiskelijoiden tukemiseksi on luotu mittavat tukiprosessit. Opinto-ohjaajalla on päivittäinen vastaanottoaika. Suunnitteilla on lisätä poissaolojen seuranta ja harkita sen seuraamisen mahdollisuuksia myös vanhemmille. Käyttöön otetuilla soveltuvuustesteillä halutaan varmistaa, että opiskelijoille tulee oikeantyyppinen käsitys opiskelun sisällöistä. Opinto-ohjaustunteja ei ole ollut opintojen loppuvaiheessa. Joidenkin opiskelijoiden näkemyksen mukaan uraohjausta voisi olla enemmän.

HOPS -lomake on täytetty, mutta se on opettajalla. HOPS ei ole opiskelijan näkökulmasta merkittevä. Lukio-opinnoista on saanut osaamisen tunnustamisen. Aikuisopiskelijat pitivät henkilökohtaistamista erittäin hyvänä, se sitouttaa ja panee arvioimaan omaa osaamista. Aikuisopiskelijat ja matkailupalvelun opiskelijat toivoivat aikuisempaa kohtautamista, aikuisia pitäisi kohdella aikuisina. Henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS)-prosessi on kuvattu ja ohjeistettu.

Koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelma koostuu yhteisestä osasta, sen tarkemmin määritellystä arviointisuunnitelmasta sekä eri tutkintojen tutkintokohtaisesta osasta. Asiakirjat ovat koulutuksen järjestäjän sähköisessä järjestelmässä ”Pukukopissa”. Opiskelijan koko kolmen vuoden opinnot ovat karkealla tasolla suunniteltu ja kuvattu koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelmassa.

Opetussuunnitelman tutkintokohtainen rakenne oli pääasiallisesti samantyyppinen kaikissa tutkinnoissa. Tutkintojen opintokokonaisuuksien nimet vastaavat valtakunnallisia opetussuunnitelmien perusteita. Ammatillisissa tutkinnon osat jakautuivat pieniin 1-3 opintoviikon laajuisiin ammatillisiin sisältöihin. Näihin oli rinnastettu käsitteet työvalmennus, työssäoppiminen, portfolio ja opintokokonaisuuden arviointi. Sekä opettajat että opiskelijat pitivät pääsääntöisesti käsitteistöä sekavana. Uutta opetussuunnitelmaa suunniteltaessa tulisi varmistaa, että ammatilliset sisällöt ja opetusmenetelmät on selkeästi eroteltu toisis-

taan ja että käsitteistö olisi myös sisällöllisesti selkeää sekä opettajille että opiskelijoille. Opetusmenetelmiä sinänsä käytettiin monipuolisesti ja esimerkiksi joitain opintoja oli mahdollisuus opiskella myös verkon kautta.

Työvalmennuksen rooli ei hahmottunut opiskelijoille, eikä kaikille opettajillekaan. Opetussuunnitelmassa työvalmennus oli sama kuin ammattiosaamisen näytön arviointikohteen työprosessi. Työprosessi pitäisi olla koko tutkinnon osan kattava työprosessi, josta opetussuunnitelmassa päätetään missä ne opetetaan (esim. oppilaitoksen oppimisympäristössä tai työssäoppimispaikalla). Opiskelijat eivät olleet selvillä työvalmennuksen arviointiperusteista. Opiskelijat eivät tunnistanee myöskään uraohjausta.

Opintokokonaisuuden sisältö oli kuvattu luettelomaisesti, josta on vaikea hahmottaa yhteys ammatilliseen keskeiseen työelämäosaamiseen. Yksittäisen opintojakson ”toteutuksessa” kuvattiin opetusmenetelmiä, paitsi niitä, jotka oli rinnastettu ammatillisiin opintosäiltöihin (työvalmennus, työssäoppiminen, portfolio). Opintojakson ”arviointi” kuvasi ammattiosaamisen näyttöjen arviointikohteita sekä opiskelijan itsearviointia ja palautekeskustelua. Oppimisen arviointia ja osaamisen arviointia ei erotettu toisistaan.

Opetussuunnitelmien arviointikriteerit olivat opetussuunnitelman perusteissa ilmaistu niin, että kiitettävältä tasolta vaadittiin huomattavasti määrällisesti enemmän osaamista kuin hyvän (3) ja tyydyttävän tasolla (1). Eri opintojaksojen arviointikuvauksissa ei ollut yhtenäistä linjaa ja osin opintojen tavoitteet ja kriteerit sekoittuivat. Hyvä 4:n ja tyydyttävä 2:n kuvaukset puuttuivat kokonaan, mikä on opiskelijan oikeusturvan kannalta ongelmallista. Arviointikriteerit oli kuvattu kahdella eri tavalla – listauksena ja taulukkona. Kumpaankin sisältyy ammattiosaamisen näytön arviointikriteereitä. Sen sijaan työssäoppimisen yhteydessä tehtävässä ammattiosaamisen näytön arvioinnissa käytettiin vain taulukkomuotoista arviointia. Tällöin ammattiosaamisen näytöissä ei tullut arvioitua kaikkea sitä, mikä oli kriteereissä vaatimuksena. Näin ollen arvioinnin kokonaisuus on sekava. Siitä ei myöskään ilmene, miten oppimisen arviointi tehdään ja mitä muita arviointimenetelmiä käytetään ammattiosaamisen näyttöjen lisäksi. Epäselväksi jäi, miten ammattiosaamisen näytöt näkyvät muiden kuin opettajien arkitoiminnoissa. Uusia opetussuunnitelmia tehtäessä tulee varmistaa, että ne vastaavat valtakunnallisia ohjeita. Opetussuunnitelman käsitteistöä tulee selkeyttää (työvalmennus, portfolio, työssäoppiminen).

Opetusjärjestelyissä oli puutteita, jotka tulisi korjata välittömästi. Opiskelijan näkökulmasta katsoen lukujärjestykseen oli merkitty päällekkäisiä tunteja niin, että navetalla työskentelevät myöhästyvät klo 8.00 alkavilta teoriatunneilta. Lukujärjestys tulisi suunnitella niin, että opiskelijan päivästä muodostuu eheä ja selkeä ilman päällekkäisyyksiä tai ilman tyhjiä päiviä keskellä viikkoa.

Opinnäytetyö oli koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelmassa sijoitettu tiettyyn opintokokonaisuuteen. Valtakunnallisten ohjeiden mukaan opiskelija saa valita, mistä aiheesta, opintokokonaisuudesta tai opintokokonaisuuksista hän opinnäytteensä tekee. Muutoinkin opinnäytetyöt olivat yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta vain kirjallisia töitä. Vain erityisopiskelijat käyttivät portfolio-tyyppistä opinnäytetyön muotoa. Kaikkia opiskelijoita tulee kannustaa myös monipuolisten opinnäytetöiden tekemiseen.

Opiskelijan ammatillisia valinnaisia opintoja, vapaasti valittavia opintoja sekä yhteisten opintojen valinnaisia lisäopintoja täydentävien tutkinnon osien valinnaisuutta ei ole. Opiskelijalla ei siis ole valinnaisuutta käytännössä ollenkaan muuten kuin erilaisten työssäoppimispaikkojen kautta. Tästä syystä myös henkilökohtainen opintosuunnitelma on

jäänyt pelkästään opintorekisterin tapaiseksi. Siihen on kirjattu lähinnä lukio-opinnoissa jo tehtyjä opintoja, jotka ovat tunnistettu ja tunnustettu. Opiskelijan henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa suunniteltiin sähköistettävän. Myös ammattitaitoa täydentäviä opintoja oli mahdollisuus suorittaa myös verkko-opinnoin.

Työssöppimisen jaksotukset tulisi olla selvillä koko kolmen vuoden ajalta ja niistä tulisi tiedottaa riittävästi sekä opiskelijoille että työssäoppipaikoille. Ensimmäisen vuoden työssäoppimisjakso toteutetaan pääsääntöisesti oppilaitoksessa, jolla on monipuolisesti oppimisympäristöt. Toisen ja kolmannen vuoden työssäoppimisjaksot toteutetaan oppilaitoksen ulkopuolella. Opiskelija voi joustavasti palata myös takaisin oppilaitokseen työssäoppimaan erityisesti erityisopiskelijoiden ollessa kyseessä. Opiskelijalla on mahdollisuus 4-5 oppilaitoksen ulkopuoliseen työssäoppimispaikkaan, mikä on erinomaista opiskelijan kannalta. Jonkin verran opiskelijat tunsivat epävarmuutta työssäoppimispaikkojen soveltuvuudesta. Alueellinen työssäoppimispaikkarekisteriä ollaan kuitenkin ottamassa käyttöön, jolloin työssäoppimispaikat jatkossa selkiintyvät.

Oppilaitoksella on riittävästi työssäoppimispaikkoja. Työssäoppimispaikkojen saanti on koettu helpoksi, myös erityisopiskelijoiden osalta. Työssäoppimisen ohjaukseen on resursoitu opettajien työaika hyvin. Työpaikalla käydään vähintään kahdesti jakson aikana, ja pidetään yhteyttä sekä opiskelijoihin että työpaikkaohjaajiin. Työssäoppimisen alkuvaiheessa opettaja ottaa yhteyttä ja sopimukset tehdään. Opettaja käy työssäoppimispaikalla ainakin yhdestä kolmeen kertaan jakson aikana sekä pitää muutenkin yhteyttä opiskelijaan ja työpaikkaohjaajaan riippuen suoritettavasta tutkinnosta. Jaksot kestävät 4 -10 viikkoa. Jakson aikana opettaja voi myös olla puhelimitse yhteydessä opiskelijaan. Opiskelijat pitävät päiväkirjaa ja tekevät portfoliota. Näiden yhteys ammatillisten tehtävien kytkentään tulisi olla aito. Ns. tehtäviä tehdään vain silloin, kun ne työelämässäkin liittyisivät työn tekemiseen.

Opettaja ei ole aina vastaanottamassa ammattiosaamisen näyttöä työssäoppimispaikalla. hyvin lyhyellä varoitusaikalla. Toistaiseksi työssäoppimispaikat ovat olleet joustavia ja ottaneet tällöinkin vastaan opiskelijat. Mukautettujen opiskelijoiden työssäoppimisen kokonaisuuden opettaja hoitaa yleensä yhteydenotosta alkaen ja käy useammin työssäoppimispaikalla. Opettaja on tällöin mukana myös arvioinnissa.

Ammattiosaamisen näyttöjä järjestetään koko kolmen vuoden ajalle. Ammattiosaamisen näyttöjen tulosten käyttämistä kehittämisen välineenä ei ollut vakuuttavaa näyttöä. Ammattiosaamisen näyttöjen toimielimen toiminta on vielä haparoivaa, eikä se ole kunnolla käynnistynyt.

Opiskelijoiden arviointitulokset on kirjattu täsmällisesti ja ne tulevat opiskelijoiden tietoon nopeasti. Todistukset noudattavat valtakunnallisia ohjeita.

Oppilaitos on halunnut varmistaa myös opiskeluaajan jälkeisen työllistymisen ottamalla käyttöön opiskelijoiden uraohjauksen nuorten koulutuksessa. Opiskelijat eivät kuitenkaan tunnustaneet käsitettä tai käytännön toimenpiteitä uraohjauksen prosesseista.

Opiskelijoille annetaan paljon tehtäviä, mutta heidän opiskeluaan myös tuetaan. Tulisi varmistaa, että opiskelijoille jää riittävästi aikaa itsenäiseen opiskeluun.

Opiskelijoilla on asuntolassa käytössään nettiyhteys maksua vastaan. Kirjastossa on tietokoneita, mutta ovet menevät kiinni klo 17.00. Ilta-aikaan oppilaitos ei tarjoa tietokoneita opiskelijoiden käyttöön.

Oppilaitoksessa on meneillään nyt jo erinomaisten oppimisympäristöjen lisäksi koko ajan uusien oppimisympäristöjen kehittämistä. Vaikka kokonaisuutta on kehitetty opetuksessa lähiruoka- ja pellolta pöytään ajatteluun perustuen, eri työpisteissä oleva henkilöstö ei ole juurikaan tekemisissä keskenään opiskelijan opintopolkuun liittyen.

Ahlmanin Kartano on markkinointinimi ja tilat hajaantuvat koko pihapiiriin. Ulkoisen asiakkaan on luultavasti vaikea hahmottaa kartanon palveluja (kokous-, tilaus- ja juhlapalveluja), kun ne on hajautettu koko pihapiirin alueelle. Mielikuva kuvauksen pohjalta oli kartanomaisesta toiminnasta. Markkinoinnille sekä toiminnalle tämä asettaa kovia vaatimuksia. Ahlmanin Kartanolla on oma tulosvastuullinen palveluemäntä ja kolme vakituista työntekijää. Varaukset ottaa vastaan puhelinvaihteen hoitaja Kesäajaksi palkataan opiskelijoita kesätyöntekijöiksi. Ahlmanin Kartanon ruokapalvelujen kuljetukset C -rakennuksen keittiötä muihin rakennuksiin on riski, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Näyttötutkintojen järjestämissuunnitelmat ja -sopimukset ovat kunnossa ja systemaattisesti kansiossa. Henkilökohtaistamisen dokumentaation lomakkeita on kehitetty vertaisoppimisen keinoin (Opetushallitukselle ko. työtä tekevän ryhmän kautta). Henkilökohtaistaminen toteutuu myös käytännössä ainakin viimeisen vuoden aikana näyttötutkintoa suorittamaan tulneiden osalta. Työelämän kehittämis -ja palvelutehtävää on haettu ja saatu uusittua lupa edelleen kolmeksi vuodeksi. TYKE-tehtävä ja hankkeet tukevat ja vahvistavat opiston tekemiä strategisia linjauksia hyvin. Maksullinen palvelutoiminta, erityisesti lomittajien koulutus, toimii hyvällä vakiintuneella mallilla yhteistyössä lomituspalvelujen kanssa. Maksullisen palvelutoiminnan verkostot ovat hyvät ja toiminta systemaattista ja suunniteltua.

Aikuiset opiskelijat olivat pääosin tyytyväisiä järjestettävään opetukseen. He kuitenkin toivoivat lähijaksoilta nykyistä suurempaa tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta. Opetusjärjestelyt ovat olleet osittain poukkoilevia. Aikuisten monimuotokoulutuksessa järjestettävän lähiopetuksen tulee olla täysipainoista, koska opiskelijat tulevat vain lyhyille lähijaksoille. Opiskelijat haluavat tehdä täysillä sen ajan. Joissakin tilanteissa opiskelijat toivoivat myös heidän aikuisuutensa otettavan nykyistä paremmin huomioon.

### **Vahvuudet**

- Oppilaitos on panostanut opiskelijoiden ohjaukseen ja tukitoimenpiteisiin. Erilaisten oppijoiden tukemisen kehittäminen on vahvasti arvojen ja strategian mukaista.
- Oppilaitoksella on toimiva yhteistyö työelämän kanssa. Oppilaitoksen ulkopuolisiin yrityksiin on luotu hyvät suhteet työssäoppimisen järjestämisessä. Työpaikalla tapahtuvaan työssäoppimiseen opiskelijat olivat tyytyväisiä.
- Oppilaitoksella on monipuoliset oppimisympäristöt tukemassa opiskelua. Oppilaitoksen oppimisympäristöjen kehittäminen tukee oppilaitoksen valitsemaa lähiruoka - ideaa.

### **Parantamisalueet**

- Kaikille opiskelijoille ei hahmotu opintojen kokonaisuus koko opiskeluajalta.
- Opiskelijoiden opintojen valinnaisuus (ammattilliset opinnot, yhteiset opinnot ja vapaasti valittavat opinnot) ei toteudu. Tästä johtuen henkilökohtainen opiskelusuunni-



telma ei käytännössä toteudu. Henkilökohtaisesta opiskelusuunnitelmasta ei hahmotu opiskelijan yksilöllinen opintopolku.

- Opetusjärjestelyt eivät tue eheää opiskeluvuokkoa. Opetustunnit menevät osittain päällekkäin.
- Opetussuunnitelman käsitteet ovat osin opettajillekin epäselviä. Arvioinnin prosessia ja käsitteitä tulee selkeyttää. Myöskään työvalmennuksesta eikä työssäoppimisesta ole opiskelijoilla eikä kaikilla opettajilla yhtenäistä näkemystä.
- Opiskelijoiden hakeutumista oppilaitokseen ohjaa erityisesti luonnonvara- ja ympäristöalan koulutuksessa se, että he ovat kiinnostuneita pieneläimistä. Tietoa oppilaitoksesta tai koulutuksesta on saatu eri lähteistä.

**Prosentti** 30 %

### 5. e Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

Ahlmanin ammattiopiston ensisijaisia asiakkaita ovat opiskelijat, mutta myös peruskoulut, lukiot, muut ammatilliset oppilaitokset, työssäoppimispaikat sekä sidosryhmät. Ensisijassa opettajat keräävät palautetta omilta työelämäkontakteiltaan. Systemaattista palautejärjestelmää ei ole.

Opiskelijoista pidetään oppilaitoksessa hyvää huolta. Tukitoimintoihin on resursoitu monipuolisesti. Opinto-ohjaan lisäksi oppilaitoksessa on käytettävissä myös henkilökohtaista pienryhmätukea, ryhmän ohjausta ja luokkaohjausta. Opiskelijoiden poissaoloja seurataan tarkasti ja niihin puututaan. Poissaoloja yritetään vähentää palkitsemalla niitä, joilla on vähiten poissaoloja. Lähimmäksi henkilöksi koettiin ryhmäohjaaja. Opettajat ottavat huomioon melko hyvin aikuisopiskelijoiden eri tasoisuuden ja suuntaavat opetuksen sen mukaan. Rehtori on aika vieras, apulaisrehtorit tutumpia, he pitävät joskus tuntejakin.

Useimmat opiskelijat ovat käyneet yksilöllisiä palautekeskusteluja (1 – 3 kertaa) opettajan kanssa, päivät ovat silloin pitkiä muille, kun muut tekevät ryhmätöitä.

Oppilaskunta on järjestänyt erilaisia tapahtumia oppilaitoksessa. Oppilaskunta kokee toiminnan loppahtaneen. Oppilaitoksessa majoittuu vain pieni osa opiskelijoista, mutta heillekään ei ole tarjolla iltoja varten kerhotoimintaa. Opettajat kokevat opiskelijoiden ryhmäytymisessä olevan haastetta. Osa opiskelijoista ei asu tiiviisti oppilaitoksessa, joka voi heikentää yhteenkuuluvuuden syntymistä.

Asuntolassa ei ole oppilaitoksen omaa asuntolanvalvojaa, vaan valvominen on ulkoistettu vartiointiliikkeelle. Asuntolassa käyttäytymistä on ohjeistettu tiukasti. Opiskelijat toivovat myös, että saisivat liikuntatiloihin avaimen ja käyttöoikeuden.

### Vahvuudet

- Oppilaitoksessa on helppo lähestyä opettajia ja opinto-ohjaajia. Opiskelijat pääsevät tarvittaessa juttelemaan ongelmistaan tai muista askarruttavista kysymyksistä.
- Tukiprosessit, erityisesti oppilaanohjaus on kuvattu ja ohjeistettu ja niiden mukaan myös toimitaan.
- Opiskelijoilta kerätään palautetta opintojaksoista. Opiskelijat kokevat vuorovaikutuksen olevan opettajien kanssa luontevaa ja helppoa.

- Oppimisympäristöt tulevat tarjoamaan erinomaisen kontaktin myös alueen asukkaisiin. Jo nyt esim. maidon myynti maitobaarista on lisääntynyt.

### **Parantamisalueet**

- Mittavista tukitoimista huolimatta opiskelijoiden opintojen keskeyttämisprosentti on korkea. Opiskelijan tukitoimien lisäksi huomiota on kiinnitettävä myös koko opiskelijan opintopolkuun kokonaisuudessaan keskeyttämisen vähentämiseksi.
- Palautetta on kerätty opintojaksokohtaisesti ja palautteista vastaa opintojaksoista vastaava opettaja. Opiskelijat eivät tiedä, miten palautetta käytetään opetuksen kehittämisessä. Palautejärjestelmä ei myöskään ulotu työssäoppimispaikoille työssäoppimisen ohjaajille.
- Useat kehittämiskohteet ovat vasta meneillään ja suunnitteilla. Kartanon toimintojen täysimääräinen hyödyntäminen opiskelijoiden oppimisympäristönä että alueen asukkaiden palveluna tulee varmistaa.

**Prosentti** 30 %

## **6 ASIAKASTULOKSET**

### **6. a Asiakkaiden näkemykset**

Oppilaitoksen vahvuutena on myös sijainti ja ympäristö, jotka tukevat oppilaitoksen arvovalintoja: luonnon läheisyyttä ja maaseudun elinvoimaisuutta.

Ahlmanin ammattiopiston imago on parantunut ja uudistunut. Näkyvyys on myös lisääntynyt lehdistössä ja hakijamäärät ovat lisääntyneet. Sijainti, kaupunginläheisyys yhdistettynä luonnonläheiseen ympäristöön, on osaltaan ollut vaikuttamassa vetovoimaisuuteen.

Oppilaitos esittää opiskelijoiden näkemykset opiskelijoille tehtyjen jaksopalautteiden avulla. Jaksopalautteita on kerätty syksyllä 2008 kaksi kertaa (25.9.2008 ja 27.11.2008). Jaksopalautteiden vertailtavuutta vaikeuttaa asteikon muuttuminen viisiportaisesta neliportaiseksi. Auditioijilla oli käytössä vain koko ammattiopiston palautteet, ei tutkintokohtaisia. Tutkintokohtaiset palautteet mahdollistaisivat sisäisen vertailun kehittämisen suuntaamiseksi.

Muutama poiminto opiskelijapalautteesta: opiskelijat ovat erittäin tyytyväisiä opetus- ja työtiloihin, koneisiin ja laitteisiin; työssäoppimiseen he ovat saaneet hyvin ohjausta opettajalta ja työpaikkaohjaajalta sekä kokevat saavansa riittävästi ohjausta ryhmäohjaajalta ja opinto-ohjaajalta. Kerättyjen palautteiden käsittelyyn ja palautteen mahdollisesti aiheuttamiin pieniin toimenpiteisiin kannattaisi kiinnittää huomioita.

Opiskelijat toivat esille auditoinnissa mm., että oppilaitoksessa on henkilökunnan ja opettajien kanssa on välitön ilmapiiri ja aina voi pyytää apua. Opettajat ovat ammattitaitoisia ja helposti lähestyttäviä. Lähimmäksi henkilöksi koettiin ryhmäohjaaja. Opiskelijoista opiskelussa on parasta itse tekeminen: tekemällä oppiminen, tilaisuudet, tapahtumajärjestelyt. Tutustumismatkat eri paikkoihin koettiin myös kannustavina ja mukavina. Keskeyttämisen syyt ei nähty aina olevan oppilaitoksesta johtuvia.

Oppilaitoksella ei ole esittää yhteistyökumppaneiden, työelämän, opiskelijoiden vanhempien ja Ahlmanin Kartanon tai maatilain palveluiden käyttäjien, asiakkaiden, näkemyksiä kuvauksessaan.

Työelämän edustajien mielestä ammattiopiston vaikuttavuus Pirkanmaalla on nousussa; viestimissä on ollut positiivisia juttuja. Oppilaitos on Pirkanmaan alueella tunnettu erityisesti maatalousalan osalta. Matkailun koulutus on alueella tärkeää. Paikka ja ilmapiiri ovat mahtavia - keskellä kaupunkia. Luonnonvara- ja ympäristöalan työelämäedustajat arvioivat, että Ahlmanin profiili on vahvasti maatalouspuolella, vaikkakin Ahlmanin Kartanossa on paljon kokouksia ja viesti kulkee tästä toiminnasta.

Työelämän edustajat arvostavat lähes poikkeuksetta ammattiopiston opettajien ammatillista osaamista. Työelämän edustajilla on vahva mielikuva siitä, että Ahlmanilla pidetään opiskelijasta inhimillisesti ja kokonaisvaltaisesti hyvää huolta. Toivotaan tiiviimpää vuorovaikutusta oppilaitoksen kanssa ja tiedonkulun parantamista.

Muut yhteistyökumppanit pitävät Ahlmanin imagoa ja näkyvyyttä hyvänä ja näkevät, että työssäoppiminen pitää hoitaa hyvin ja se pitää olla kunnossa, silläkin luodaan imagoa. Lomittajakoulutukseen oltiin erittäin tyytyväisiä, siinä tehdään työtä pitkäjänteisesti yhdessä. Joidenkin alojen aikuisopiskelijat ovat olleet hieman pettyneitä koulutuksen suunnitelmattomuuteen, tuntijärjestelyihin ja toteutuksen poukkoiluilevaisuuteen. Opiskelijat ovat turhautuneet.

#### **Vahvuudet**

- Ahlmanin ammattiopiston vaikuttavuus Pirkanmaalla on nousussa, oppilaitoksen näkyvyys on hyvä, paikka ja ilmapiiri mahtava - keskellä kaupunkia.
- Oppilaitoksen imago on parantunut ja julkisuuskuva kohentunut.
- Työelämän edustajilla on vahva mielikuva siitä, että Ahlmanilla pidetään opiskelijasta hyvää huolta.

#### **Parantamisalueet**

- Asiakkaiden näkemyksiä koskevia tulostietoja (mm. opiskelijat, työpaikkaohjaajat, työelämän edustajat ja asiakkaat) on tarpeen kerätä järjestelmällisesti ja päättää sen käsittelytavoista ja hyödyntämisestä oppilaitoksen toiminnan kehittämiseksi.
- Yhteisten foorumien rakentaminen eri toimijoiden välille tiiviimmän vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi, jotta asiakkaiden näkemyksiä saataisiin oppilaitoksen käyttöön.
- Asiakastuloksista tiedottamisesta tehostaminen.

**Prosentti** 15 %

#### **6. b Sisäinen suorituskyky**

Suorituskyvyn mittareina oppilaitos esittää oppilaitokseen valittujen osuuden ensisijaisista hakijoista, koulutuspaikkojen täyttöasteen, HOJKS:n määrät suhteutettuna opiskelijamäärään, ammatillisen lisäkoulutuksen opiskelijatyövuodet, maksullisen koulutuksen opiskelijatyövuodet ja oppisopimusopiskelijoiden määrät. Tuloksia esitetään neljän jopa yhdeksän vuoden ajalta. Mittareille ei esitetä tavoitteita ja vertailutietoja on tutkinnoittain vain ensisijaisissa hakijamäärissä ja HOJKS:ssa. Muita vertailutietoja ei ole esitetty. Kuvauksessa to-

detaan, että suorituskykyä arvioidaan taloudellisilla mittareilla sekä ammatillisen koulutuksen tuloksellisuusmittareilla. Näitä ei kuitenkaan ole tässä kohdassa esitetty.

Hakijamäärien kerrotaan kasvaneen markkinoinnin ja opinto-ohjauksen panostuksesta vuoden 2003 jälkeen. Hakijamäärien perusteella on rohkeasti tehty päätöksiä uusien koulutusten aloittamiseksi ja joidenkin koulutusten lakkauttamiseksi tai pohjakoulutuksen muuttamiseksi.

HOJKS:n määrä on kasvanut vuodesta 2003 vuoteen 2008 17,5 %:sta 20 %:iin. Kasvusta osa liittyy erityisryhmän sisäänottoon ja viime vuosina erityisesti opiskelun henkilökohtaistamiseen.

Ammatillisen lisäkoulutuksen opiskelijatyövuodet, maksullisen koulutuksen opiskelijatyövuodet ja oppisopimusopiskelijoiden määrät kertovat aikuiskoulutuksen voimakkaasta muutoksesta. Näiden pohjalta on tehty monia uusia ratkaisuja aikuiskoulutuksessa: aloitettiin aikuiskoulutuksen intensiivinen kehittäminen, perustettiin Ahlman-instituutti ja palkattiin uutta henkilökuntaa.

Vertailutietoja ei ole kuvauksessa esitetty.

#### **Vahvuudet**

- Tuloksia on esitetty usean vuoden ajalta ja niiden pohjalta on tehty uusia ratkaisuja.
- Opiskelijapaikat ovat täyttyneet vuodesta 2004 alkaen opetusministeriön vahvistamaan opiskelijamäärään.

#### **Parantamisalueet**

- Asiakastulosten kattavuuden parantaminen.
- Vertailutulosten esittäminen ja hyödyntäminen oman toiminnan kehittämisessä.
- Tulostavoitteiden asettaminen on tärkeää.

**Prosentti** 25 %

## **7 HENKILÖSTÖTULOKSET**

### **7.a Henkilöstön näkemykset**

Henkilöstön näkemyksistä kertovia tuloksia ei esitetä itsearvioinnin raportissa. Näkemystulostieto koostuu haastattelussa saaduista näkemyksistä sekä Ahlmanin yhdessä työterveyshuollon kanssa tekemästä Voimavarat työssä –analyysistä vuosilta 2004 ja 2006.

Haastattelujen perusteella henkilöstö on erityisen tyytyväistä yhteisöllisyyden lisääntymiseen ja kaikkien työntekijäryhmien ja alojen työn arvostukseen. Henkilöstön yhteiset matkat ja tapahtumat koettiin myönteisenä ja työterveyshuoltoon oltiin erityisen tyytyväisiä. Tyytymättömyyttä ilmeni lähinnä toiminnan pitkäjänteisyyden puutteeseen ja joiltakin osin tiedottamisen tasapuolisuuteen eri asioista. Tiimitoimintaan oltiin tyytyväisiä niissä tiimeissä, jotka olivat muotoutuneet, mutta osa henkilöstöstä koki että tiimitoimintaa ei oikein ollut saatu käyntiin ja se vaikeuttaa oman alan ja toiminnan yhteistä ja systemaattista kehittämistä.

Voimavarat työssä –analyysin mukaan vuodesta 2004 vuoteen 2006 olivat vahvistuneet henkilöstön näkemykset työtovereiden kokemisesta voimavarana, yhteistyö ja ihmissuhteet. Työympäristö ja uuden oppiminen olivat saaneet parempia arviointeja vuonna 2006 kuin 2004. Kannustavan palautteen saamisen työtovereilta ja esimiehiltä koettiin lisääntyneen. Palautetyypeistä kannustavimmiksi koettiin myönteinen kannustus, vastuun antaminen ja henkilökohtainen kiitos. Virheiden huomioimista tai julkista kiitosta tai huomioitoksia ei koettu kannustavina. Selvityksen mukaan oma itse ja työtoverit ovat niitä, joille henkilöstö antaisi ansion jaksamisen tukemisesta.

Laskusuunnassa vuoteen 2004 verrattuna olivat: asiakaspalvelussa onnistuminen, työn laadussa onnistuminen, työn tuloksellisuudessa onnistuminen. Kokonaisuutena kuitenkin työssä onnistuminen koettiin jokseenkin samanlaisena kuin vuonna 2004. Uuden oppiminen oli eniten vahvistunut asia.

Vuoden 2006 kyselyssä asiakassuhteiden tuoma positiivinen palaute vaikuttaa heikommalta kuin vuonna 2004. Vastausten mukaan palaute asiakkailta ja ansion antaminen omasta jaksamisesta asiakkaille ovat heikentyneet vuoteen 2004 verrattuna. Syystä tai toisesta asiakassuhteet eivät enää voimaannuta samalla tavoin kuin ennen. Tätä voisi esimerkiksi tulkita suhteessa muihin tuloksiin (keskeyttäminen) siten, että opiskelijat ovat tulleet haastavammiksi. Heihin panostetaan paljon, mutta siitä huolimatta suuri osa keskeyttää opintonsa.

Selvityksessä kysyttiin myös, mikä auttaisi työssäsi. Eniten mainintoja saivat selkeät tavoitteet, koulutus, yhteistyö, työtilat ja välineet. Tärkeimmäksi kehittämisalueeksi työyhteisössä mainittiin oman työn tavoitteet, tiedonkulku ja johtaminen. Työterveyshuollon painopistealueeksi toivottiin stressin hallintaa.

Kun selvityksessä pyydettiin valitsemaan useista vaihtoehdoista tarina itsestäsi ja työstä, selkeästi eniten mainintoja sai tarina, jossa hyvä voittaa pahan.

Henkilöstön palautetta kartoittavaa mittaristoa ollaan rehtorin kertoman mukaan muuttamassa, koska käytössä olleet mittaristot eivät ole tuoneet sitä tietoa, mitä kehittämisen pohjaksi tarvittaisiin. Uutta mittaristoa luotaessa kannattaisi tutustua muualla käytössä oleviin järjestelmiin ja pyrkiä valitsemaan sellainen, jossa tulosten vertailumahdollisuus muihin toimijoihin olisi olemassa.

### **Vahvuudet**

- Henkilöstö kokee yhteisöllisyyden lisääntyneen merkittävästi viime vuosina.
- Oppilaitoksen työilmapiiri on kehittynyt enemmän kaikkia henkilöstöryhmiä ja aloja arvostavaksi kuin aiemmin.
- Voimavarakyselyn mukaan työ on kehittynyt siihen suuntaan, että siinä oppii koko ajan uutta.

### **Parantamisalueet**

- Henkilöstön näkemyksistä ei esitetä muuta tulostietoa kuin työterveyshuollon kanssa laaditun selvityksen tulokset.
- Henkilöstön näkemysten mukaan toiminnan pitkäjänteisyyttä tulisi kehittää.
- Asiakassuhteiden tuoma positiivien palaute ja asiakkaista voimaantuminen on heikentynyt Voimavarat-kyselyn vertailussa.

**Prosentti** 15 %

## 7.b Sisäinen suorituskyky

Oppilaitoksessa henkilöstön kehittäminen on asetettu tärkeäksi tavoitteeksi. Siihen on panostettu taloudellisesti ja hyviä tuloksia on saavutettu. Opettajien muodolliselle kelpoisuudelle on asetettu korkea tavoite (90 %) ja se on saavutettu. Se on korkeampi kuin vertailuna esitetyissä Pirkanmaan oppilaitoksissa keskimäärin ja se on myös valtakunnallisesti erittäin hyvällä tasolla.

Panostukset henkilöstön kehittämiseen ovat suuria. Siihen on budjetissa resursoitu 6 % henkilöstömenoista. Kolmen viime vuoden aikana toteutuma on vaihdellut 4,4 -5,1 %:in, mikä sekkin on sängen korkea verrattuna tulosrahoituksen vastaavan mittarin lukuihin verrattuna.

Oppilaitos seuraa ulkoisten koulutuspäivien määrää vuositasolla. Se on keskimäärin 3,5 - 3,7pv/vuosi, mutta koulutuksiin osallistuminen jakautuu epätasaisesti yksilötasolla, 0 - 10pv/vuosi. Opetushenkilöstöä on koulutautunut näyttötutkintomestareiksi, mutta opettajien työelämäosaamisen diplomien tai sen eri osien suorittamisesta ei esitetty tietoja. Työssäoppimisen kehittäminen, työelämäosaaminen yleisestikin ja ammattiosaamisen näyttöt ovat kuitenkin nuorten ammatillisen koulutuksen valtakunnallinen painopiste, joten niiden osaamisen ajantasaisuus tulisi myös varmistaa. Tietoteknistä osaamista kehitetään säännöllisillä koulutuksilla ja jatkuvalla lähiperehdyttämisellä. Hankkeissa ja pitkäkestoisissa koulutuksissa henkilöstöllä on mahdollista myös kehittää osaamistaan.

Henkilöstön ammattitaito on hyvä. Eri haastateltavien ryhmien näkemykset tukevat tätä näkemystä. Opiskelijoista välittämistä viestii opiskelijoiden näkemyksen mukaan mm. opiskelijoiden erilaisten elämäntilanteiden huomioon ottaminen.

Opetushenkilöstön vaihtuvuus on viime vuosina ollut suurta. Vaihtuvuuden määrää kuvataan ja sen syyt perustellaan mm. koulutusalojen painopisteiden muuttumisella. Toimintojen vakiintuessa henkilötön pysyvyyden tulisi vakiintua. Sairauspoissaoloja ei seurata systemaattisesti. Kaikista henkilöstön kehittämissuunnitelmaan kirjatuista tavoitteista ei esitetä tuloksia.

### Vahvuudet

- Opettajien kelpoisuudelle on asetettu korkea tavoite (90 %) ja se on saavutettu. Se on korkeampi kuin vertailuna esitetyissä Pirkanmaan oppilaitoksissa keskimäärin ja myös valtakunnallisesti kärkitasoa.
- Panostukset henkilöstön kehittämiseen ovat suuria (6 % henkilöstömenoista).
- Henkilöstön ammattitaito on haastattelujen perusteella hyvä.

### Parantamisalueet

- Henkilöstön koulutukseen osallistuminen vaihtelee yksilötasolla suuresti.
- Kaikista henkilöstön kehittämissuunnitelmaan kirjatuista tavoitteista ei esitetä tuloksia.

- Opetushenkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta. Toimintojen vakiintuessa henkilöstön pysyvyyden tulisi vakiintua.

**Prosentti** 35 %

## 8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

### 8.a Yhteiskunnalliset näkemykset

Ahlmanin ammattiopiston imago on uudistustyössä kirkastunut. Strategian mukaiset valinnat ovat tuoneet oppilaitokselle näkyvyyttä. Erityisesti lehtikirjoitukset ovat lisänneet tietoa oppilaitoksesta alueella ja valtakunnallisestikin. Oppilaitoksessa vallitsee monen kriittisen vuoden jälkeen voimakas kehittämisote, johon kaikki henkilöstöryhmät saavat osallistua. Ilmapiiri koetaan pääosin hyväksi ja työskentely miellyttäväksi.

Oppilaitos on mukana hyvin monissa yhteistyöprojekteissa ja tarjoaa usein alan ja alueen toimijoille tiloja ja kumppanuutta käyttöön. Oppilaitoksen oppimisympäristöt ja valitsemat strateginen linjaus ”pellolta pöytään” antavat erinomaiset edellytykset kestävän kehityksen edistämiseen. Oppilaitoksella on tavoitteena kestävän kehityksen sertifikaatin saaminen vuonna 2010. Toimenpiteet kestävän kehityksen ohjelman rakentamiseksi ovat aloitettu ja vastuuhenkilö nimetty. Osittain kestävän kehityksen ympäristönäkökulmat on jo huomioitu oppilaitoksen toiminnassa, sillä esim. jätteiden lajittelu on ohjeistettu. Oppimisympäristöt tarjoavat kuitenkin erinomaiset lähtökohdat myös vahvan taloudellisen, sosiaalisen sekä kulttuurisen kestävyden luomiselle.

Oppilaitoksen henkilökuntaa on osallistunut erilaisiin oppilaitoksen näkyvyyttä lisääviin tapahtumiin. Aktiivinen toiminta on tuonut myös tunnustusta.

### Vahvuudet

- Oppilaitoksen imago on parantunut ja julkisuuskuva kohentunut. Oppilaitos tunnetaan entistä paremmin yhteiskunnallisena toimijana.
- Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit arvostavat Ahlmanin ammattiopiston valitsemaa linjaa.
- Kestävän kehityksen kaikkiin ulottuvuuksiin on vahva pohja.

### Parantamisalueet

- Systemaattinen järjestelmä, joka varmistaisi oikeat valinnat ja tarkoituksenmukaisten kumppaneiden kanssa toimimisen, tulisi varmistaa.
- Kestävän kehityksen toimintaohjelman laatiminen ja sen hyödyntäminen oppilaitoksen imagon vahvistajana tulisi varmistaa.
- Oppilaitoksessa on meneillään niin paljon toimintoja, että on vaarana, ettei niiden hyödyntämistä ole aina riittävästi varmistettu.

**Prosentti** 25 %

## 8.b Sisäinen suorituskyky

Oppilaitos on kuvannut yhteiskunnalliset suorituskykynsä mittarit osallistumisena tai näkyvyyden lisääntymisenä omaan näkemykseenä perustuen. Varsinaiset systemaattiset tulosten osoittamista kuvaavat mittarit ja tunnusluvut puuttuvat. Tuloksia ei ole tietoisesti valittu ja niitä ei ole seurattu niin, että niistä voisi tehdä johtopäätöksiä.

Oppilaitos esittää suorituskykytuloksia muun muassa menestymisenä kilpailutoiminnassa, saaduin erityismaininnoin tai ihmisten osallistumisena oppilaitoksen järjestämiin tapahtumiin tai oppilaitoksen tarjoamien tuotteiden myynnin kasvuna. Edelleen oppilaitos toteaa olevansa haluttu kumppani erilaisissa hankkeissa. Oppilaitos on ollut aktiivinen osallistuja erilaisissa hankkeissa myös itse.

Oppilaitoksen maatala on sertifioitu ja meneillään on kestävän kehityksen sertifiointin taivottelu.

### Vahvuudet

- Oppilaitos on aktiivinen toimija ja saanut näkyvyyttä ja tunnustusta sekä yksittäisten henkilöiden että opiskelijoiden osalta.
- Oppilaitos kehittää toimintaansa ja osa niistä on sertifioitu.

### Parantamisalueet

- Oppilaitoksen tulisi valita mittarit tietoisesti sisäisen suorituskyvyn seurantaan ja käyttää niitä säännölliseen tulosten seurannassa.
- Oppilaitoksen eri hankkeet tulisi nähdä kokonaisuutena ja kehittää niitä yhdessä (esim maatalan sertifiointi, oppilaitoksen itsearviointi ja kestävän kehityksen sertifiointi).

**Prosentti** 25 %

## 9 KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

### 9.a Keskeiset suorituskyvyn tulokset

Ahlmanin ammattiopisto seuraa taloudellisia tuloksia. Ahlmanin koulutuksen Säätiön taloudellinen pohja luo taloudellisesti vakaan pohjan toiminnalle. Varsinaisen toiminnan liikevaihto on kasvanut vuodesta 2002 vuoteen 2006 3 135 174 eurosta 4 251 243 euroon ja vuoden 2007 osaltakin notkahdus on pieni. Oppilaitoksen saama valtionosuus on kasvanut vuodesta 2003 vuoteen 2006 ja vuonna 2007 vakiintunut aiemman vuoden tasolle. Myös muut tuotot ovat olleet vuosina 2002 – 2005 1 200 000 tasoa. Vuodesta 2005 vuoteen 2006 on selvää kasvua. Tulos on ollut vuosina 2002 – 2007 positiivinen, korkeimmillaan vuonna 2006 960 294 euroa. Viimeksi esitetty tulos on myös selvästi positiivinen eli 699 247 euroa.

Ei-taloudellisista tuloksista oppilaitos seuraa, tulosrahoituksen indeksiä, työelämään ja jatko-opintoihin siirtymistä ja läpäisymittaria. Ahlmanin ammattiopiston tuloksellisuusrahoituksen indeksi on ollut vuosina 2006 – 2009 selvästi alle keskiarvon ja Pirkanmaan oppilaitoksen keskimääräiseen indeksiin. Läpäisymittari on vuonna 2009 42,7 %, mikä on sel-



västi alle Pirkanmaan oppilaitosten keskiarvon. Vuonna 2006 valmistuneiden opiskelijoiden jatko-opiskelumittarilla ja työllisyysmittarilla esitetyt tulokset ovat alhaiset ja selvästi alle Pirkanmaan muiden oppilaitosten keskiarvon.

Kokonaisopiskelijamäärä on kasvanut vuoden 2008 syyskuusta tämän vuoden vastaavaan ajankohtaan (323 opiskelijaa). Opiskelijamäärien kehityksestä tutkinnoittain on vaikea vetää johtopäätöksiä, koska oppilaitos on onnistuneesti reagoinut hakijamäärien pienuuteen ja muuttanut koulutustarjontaansa.

Tutkinnon 2 – 4 vuodessa suorittaneiden määrä on ollut erittäin selvästi alle oppilaitoksen asettaman tavoitteen.

Eri prosessien tuloksellisuutta ei kovin kattavasti seurata.

### Vahvuudet

- Oppilaitoksen taloudellinen tulos on hyvä eri mittareilla mitattuna. Viimeisen esitetyn vuoden 2007 tulos on selvästi positiivinen eli 699 247 euroa.
- Kokonaisopiskelijamäärä on kasvanut viime vuodesta.
- Negatiivisia tuloksia on analysoitu.

### Parantamisalueet

- Suorituskykytuloksia ei mitata kattavasti eri prosessien eikä esim. kumppanuuksien osalta.
- Ahlmanin ammattiopiston tuloksellisuusrahoituksen indeksi on tarkastelukaudella ollut selvästi alle keskiarvon ja vertailutietona olevan Pirkanmaan muiden oppilaitosten keskiarvon.
- Työllisyys, jatko-opintoihin sijoittuminen ja läpäisyaste ovat alhaisempia kuin vertailuaineistossa tuloksellisuusrahoitusmittarilla mitattuna.
- Tutkinnon suorittaneiden määrä on alhainen.

**Prosentti** 25 %

### 9.b Sisäinen suorituskyky

Henkilöstömenojen prosenttiosuudessa on tapahtunut notkahdus vuosina 2004 ja 2005 ja ne ovat kasvaneet vuoteen 2007 50 %:iin.

Valtakunnallisessa kustannuksen seurannassa Ahlmanin ammattiopistossa opetuksen kustannukset ovat luonnonvara-alan osalta vuonna 2007 vajaa puolet keskimääräisestä ja myös MARATA- alan osalta selvästi alle keskiarvon. On tärkeää, että oppilaitos analysoi tulosten taustalla olevia asioita ja myös niiden mahdollisia seurauksia.

Positiivista on, että keskeyttämisestä on analysoitu koulutusaloittain ja sen pienentämiseksi on tehty erilaisia toimia esimerkkinä koulutuksen lopettaminen ja uuden aloittaminen. Keskeyttäminen on kuitenkin Ahlmanin ammattiopistossa yleistä. Keskeyttämisprosentti on ollut koko tarkastelujakson korkea, vuonna 2009 10 %, mikä on Pirkanmaan muiden oppilaitosten lukua selvästi korkeampi.

Oppilaitos ei esitä kattavasti mittareita prosessien suorituskyvyn mittaamiselle, esimerkiksi eri koulutusalojen ja tutkintojen välisten erojen analysoimiseksi suorituskyvyssä eri prosessien osalta.

Myöskään kumppanuussuhteiden määriä tai niiden tuottamaa lisäarvoa ei mitata.

Taloudellista suorituskykyä seurataan. Sen sijaan esimerkiksi tilojen käyttöastetta ei systemaattisesti seurata.

### **Vahvuudet**

- Positiivista on, että keskeyttämisestä on analysoitu koulutusaloittain ja sen pienentämiseksi on tehty erilaisia toimia.
- Esitetyille tuloksille on tavoitearvo koko oppilaitoksen tasolla.

### **Parantamisalueet**

- Kattavan mittariston kehittäminen eri prosessien ja koulutusalojen ja muotojen tulosten mittaamiseen.
- Koulutuksen keskeyttämistä koskevat tulokset ovat selvästi vertailuaineistoa korkeammat.
- Opetuksen kustannukset ovat molemmilla koulutusaloilla selvästi alle valtakunnallisen keskiarvon. On tarpeen analysoida tämän syitä ja seurauksia.

**Prosentti** 20 %


**PISTEYTYKSEN YHTENVETOTAULUKKO**

Huom. Harmaissa soluissa on kaavat.

**1. Toimintaa koskevat arviointialueet**

Arviointialueen numero	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Arviointikohta	1a	40	2a	35	3a	30	4a	35	5a	25
Arviointikohta	1b	30	2b	30	3b	35	4b	35	5b	30
Arviointikohta	1c	40	2c	30	3c	30	4c	45	5c	35
Arviointikohta	1d	35	2d	30	3d	30	4d	35	5d	30
Arviointikohta	1e	35			3e	35	4e	25	5e	30
Summa		180		125		160		175		150
		:5		:4		:5		:5		:5
Kokonaisprosenttitaso		36		31,25		32		35		30

Huom. Kokonaisprosenttitaso on arviointialueen arviointikohtien %-määrien pistetasojen aritmeettinen keskiarvo. Mikäli arvioijat katsovat perustellusti, että yksi tai useampi arviointikohta eivät ole merkityksellisiä sen toiminnalle, voidaan keskiarvo laskea käsiteltyjen arviointikohtien perusteella. Sekaannusten välttämiseksi (arviointikohtien kanssa, joiden pistetasoksi on nolla) ei-merkityksellisiksi todettujen arviointikohtien kohdalle tulee merkitä "EM" yllä olevaan taulukkoon.

**2. Tuloksia koskevat arviointialueet**

Arviointialueen numero	6	%	7	%	8	%	9	%								
Arviointikohta	6a	15	$\times 0,75 =$	11,25	7a	15	$\times 0,75 =$	11,25	8a	25	$\times 0,25 =$	6,25	9a	25	$\times 0,50 =$	12,5
Arviointikohta	6b	25	$\times 0,25 =$	6,25	7b	35	$\times 0,25 =$	8,75	8b	25	$\times 0,75 =$	18,75	9b	20	$\times 0,50 =$	10,0
Kokonaisprosenttitaso		17,5				20				25				22,5		

**3. Kokonaispistemäärän laskeminen**

Arviointialue	Kokonaisprosenttitaso	Kerroin	Pistemäärä
1 Johtajuus	36	$\times 1,0$	36,0
2 Toimintaperiaatteet ja strategiat	31,25	$\times 0,8$	25,0
3 Henkilöstö	32	$\times 0,9$	28,8
4 Kumppanuudet ja resurssit	35	$\times 0,9$	31,5
5 Prosessit	30	$\times 1,4$	42,0
6 Asiakastulokset	17,5	$\times 2,0$	35,0
7 Henkilöstötulokset	20	$\times 0,9$	18,0
8 Yhteiskunnalliset tulokset	25	$\times 0,6$	15,0
9 Keskeiset suorituskykytulokset	23	$\times 1,5$	33,8
Kokonaispistemäärä			265,1

- Merkitse jokaisen arviointialueen kokonaisprosenttitaso (yllä olevista kohdista 1 ja 2)
- Kerro prosenttitasot niitä vastaavilla kertoimilla saadaksesi arviointialueiden pistemäärät
- Laske pistemäärät yhteen saadaksesi organisaation kokonaispistemäärän.

