

## Ahlmanin koulun Säätiö

# AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMIEN ARVIOINTI

## YLEISTÄ

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa linjataan, että kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on vuoteen 2015 mennessä toimiva laadunhallintaa ja laadun jatkuvaa parantamista tukeva järjestelmä. Tavoitteen saavuttamiseksi kaikki koulutuksen järjestäjät tekivät 1.1.–13.3.2015 laadunhallintajärjestelmänsä itsearviointiin opetus- ja kulttuuriministeriön laatutyöryhmässä valmistellun ja keväällä 2014 testatun kriteeristön mukaan. Arviointiasteikko oli neliportainen, minkä lisäksi järjestäjät esittivät sanallisen arvioinnin kustakin arviointikohteesta sekä esittivät ko. kohdetta koskevan näytön. Laadunhallintajärjestelmän ulkoinen arviointi perustuu koulutuksen järjestäjien itsearviointiin. Ulkoisesta arvioinnista vastaa Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Ulkoista arviointia koskeva kansallinen raportti toimitetaan opetus- ja kulttuuriministeriölle 31.8.2015.

Itsearviointiin luotettavuus varmistettiin otantaperusteisella ulkoisella arvioinnilla keväällä 2015. Tähän arviointiin valittiin ositetun systemaattisen otannan perusteella 35 koulutuksen järjestäjää. Kunkin järjestäjän laadunhallintajärjestelmän arvioi arviointiryhmä, joka koostui 4-6 arvioijasta. Arviointi perustui itsearviointiraporttiin ja järjestäjän arviointiryhmälle toimittamaan muuhun aineistoon sekä arviointikäyntiin.

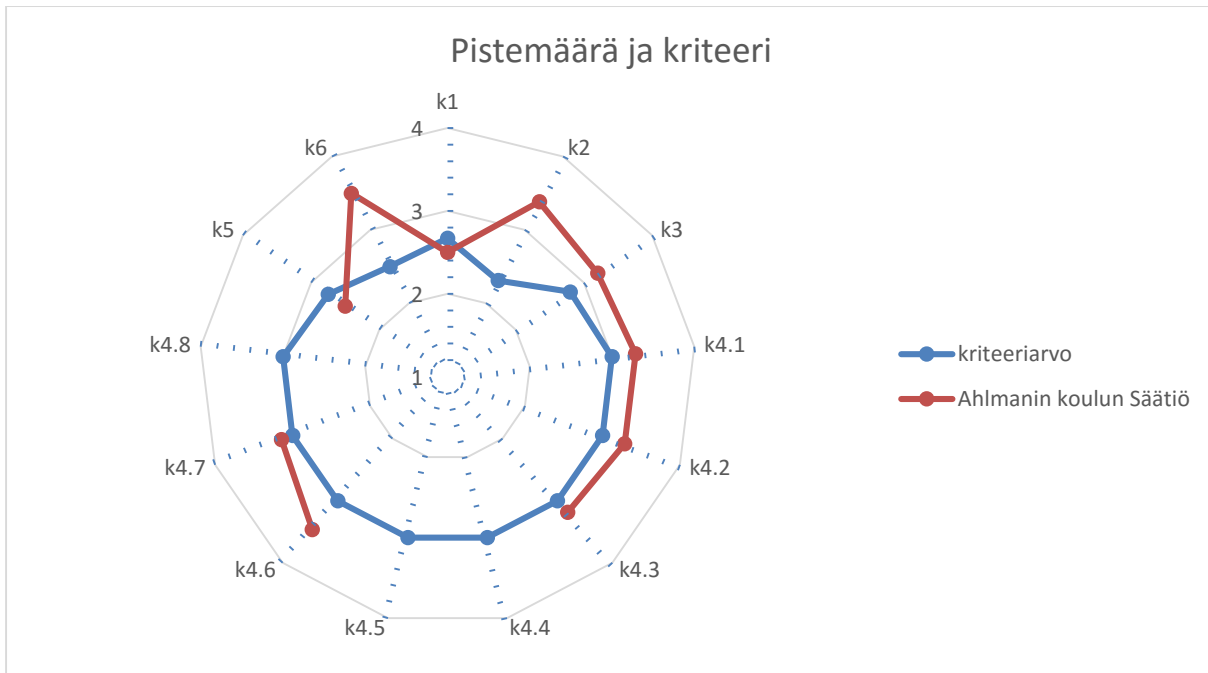
Ahlmanin koulun Säätiö valittiin yhdeksi arviointikohteeksi. Tämä arviointiraportti kuvaa siten Ahlmanin koulun Säätiön (Ahlmanin ammattiopisto ja Ahlman-instituutti) laadunhallintajärjestelmän tilaa. Raportin alussa kuvataan laadunhallinnan kokonaistilaa koulutuksen järjestäjän itsensä arvioimana. Samassa yhteydessä arviointiryhmä esittää oman tulkintansa itsearviointiin luotettavuudesta. Tämän jälkeen arviointiryhmä esittää keskeiset vahvuudet ja parantamisalueet arviointikohdittain.

## ARVIOINTIRYHMÄ

Opetusneuvos Leena Koski, Opetushallitus, pääarvioija  
Vastuupettaja Ritva Antila  
Laatupäällikkö Marjut Huttunen  
Kehittämiskoordinaattori Tuike Kankare  
Rehtori Kirsti Kosonen

## YLEISARVIO LAADUNHALLINNAN TASON VASTAAVUUDESTA KRITEERIS- TÖÖN

Alla oleva kuvio kuvaa koulutuksen järjestäjän itsearvioinnin pohjalta laadunhallintajärjestelmän tasoa suhteessa valtakunnallisesti asetettuun tavoitetasoon.



- Itsearvioinnin pohjalta Ahlmanin koulun Säätiön laadunhallinnan taso vaihtelee arviointikriteerien keskiarvojen pohjalta tarkasteltuna. Itsearvioinnin mukaan laatutaso ylittyy 95 %:ssa kaikista Ahlmanin koulun Säätiön arvioimista kohdista. Arviointikohdat arviointi-, seuranta- ja palautetieto ja laatu-kulttuuri ja laadunhallinnan kokonaisuus on arvioitu hieman alemmalle tasolle kuin valtakunnallisesti asetettu tavoitetaso. Kaikkien muiden arviointikohtien osalta tavoitetaso ylitetään itsearvioinnin pohjalta tarkasteltuna. Laatutaso ylittyy suhteellisesti eniten arviointikohdissa strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus ja parantaminen ja selvästi myös arviointikohdissa maksullinen palvelutoiminta ja henkilöstö ja muut koulutuksen toimijat.
- Arviointiryhmän näkemykset Ahlmanin koulun Säätiön laadunhallinnan laatutasosta vastaavat pääosin itsearviointia. Kehittämishaasteena on Ahlmanin koulun Säätiöllä arviointiryhmän näkemyksen mukaan edelleen yhteisesti sovitujen menettelytapojen soveltamisen varmistaminen ja jatkuvan parantamisen periaatteen mukainen laadunhallinnan jatkuva ja kokonaisvaltainen kehittäminen tulostietojen pohjalta, kun esim. arviointi- ja palautetietoja ei kattavasti hyödynnetä. Arviointiryhmän näkemyksen mukaan arviointikohta parantaminen saavuttaa vain osin edistyneen laatutason, vaikka kehittäminen

on aktiivista ja näyttöä on paljon eri kehittämistoimista. Myös joidenkin kriteerien osalta arviointiryhmän näkemys eroaa itsearvioinnissa arvioidusta laadutuksesta. Arviointiryhmän tulkinnan mukaan esimerkiksi dokumentointi on alkavalla tasolla, kun se on itsearvioinnissa arvioitu olevan puuttuvalla tasolla. Monista asioista on olemassa kirjalliset dokumentit ja dokumentointia ollaan parhaillaan kehittämässä käyttäjäystävällisemmäksi ja viemässä dokumentteja uuteen sähköiseen järjestelmään. Kehittämiskohteita ei tuoda itsearvioinnissa myöskään riittävästi esille. Arviointikäynnin aikana vahvistui käsitys, että organisaatiolla on paremmat valmiudet tunnistaa kehittämiskohteita kuin mitä itsearviointi antaa ymmärtää.

- Ahlmanin koulun Säätiön laadunhallintajärjestelmä täyttää kansallisesti asetetun laadutason arviointiryhmän tulkinnan mukaan.

## LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN ARVIOINTI

### 1. Laatukulttuuri ja laadunhallinnan kokonaisuus

#### Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjä on kehittänyt laadunhallintaansa jo pitkään kiinteänä osana johtamisjärjestelmäänsä. Johto johtaa aktiivisesti laadunvarmistusta ja laadun kehittämistä.
- Ahlmanin koulun Säätiön ja Oriveden opiston yhdistyessä yhteisen laatukulttuurin muodostumista ja hyvien käytäntöjen tunnistamista tuetaan rakenteellisilla ratkaisulla esim. muutosryhmät ja muut yhteistyötä edistävät menettelytavat esim. luottamusjohdon tuki. Yhteistyötä tehdään myös käytännön tasolla eri yksiköiden henkilöstön toimesta.
- Koulutuksen järjestäjä tekee aktiivisesti yhteistyötä työelämän ja koulutusalojen muiden sidosryhmien kanssa. Myös Ahlmanin koulun Säätiön hallituksen ja johtokunnan työskentelyn kautta viestittyy työelämän ja muiden sidosryhmien tuki toiminnan kehittämiseen.
- Prosessien hallinnan tueksi otetaan käyttöön IMS-järjestelmä. Prosessikarttaa on uudistettu ja prosesseja päivitetty aktiivisesti viime vuoden loppupuolella ja vuoden 2015 alussa.
- Ahlmanin koulun Säätiön monien oppimisympäristöjen toiminnoille on asetettu toiminnan erityispiirteet huomioon ottavia laadunvarmistuksen vaatimuksia, joten laadunhallinta on myös tätä kautta luonteva osa henkilöstön työtä.

#### Parantamisalueet

- IMS- järjestelmän kehittäminen on meneillään ja sen valmiiksi saaminen on tärkeää, jotta ohjeet löytyvät järjestelmällisesti yhdestä järjestelmästä. Järjestelmä auttaa myös

osaltaan jäsentämään laadunhallinnan kokonaisuutta. Järjestelmän rakenteen on tärkeää viestiä jatkuvan parantamisen periaatteen toteutumista laadunhallinnassa ja siten sen eri vaiheiden tulisi näkyä järjestelmän rakenteessa.

- Henkilöstöllä ei ole täysin yhtenäistä näkemystä siitä, mitkä ovat Ahlmanin koulun Säätiön laadunhallinnan keskeiset periaatteet, mistä laadunhallintajärjestelmä koostuu ja miten sitä toteutetaan käytännössä.
- Koulutuksen järjestäjän on tarpeen varmistaa, että organisaatiossa on mekanismeja, joilla johto pystyy varmistamaan sovittujen menettelytapojen mukaisen toiminnan esim. kehityskeskustelujen käynnin.

## 2. Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

### Vahvuudet

- Ahlmanin koulun Säätiön toimintatapa etenee strategisesta suunnittelusta yksilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen ja resurssien ohjaukseen. Johtoryhmä ja hallitus seuraavat ja analysoivat tavoitteiden toteutumista päätöksenteon perustaksi.
- Hallitus ja johtoryhmä ovat näkyvästi ja vahvasti sitoutuneet laadunhallintaan ja sen kehittämiseen ja toiminnan laadun seurantaan. Näyttöä tästä on sekä dokumentaation että arviointikäynnin pohjalta.
- Organisaatiossa tehdään ennakoituvuutta monipuolisesti sekä alueellisesti että ns. hiljaisia signaaleja tulkiten. Tästä hyvänä esimerkkinä on mm. koulutustarjonnan suunnittelu, jossa ennakoituvuutta on hyödynnetty uusien koulutusalojen aloittamisessa ja vastavasti joidenkin lopettamisessa.
- Fuusio Oriveden opiston kanssa näyttöä strategisesti pohdittuna asiana ja koko prosessi on hoidettu hallitusti. Näyttöä tästä saatiin mm. molempien oppilaitosten henkilöstön haastattelussa. Yhteinen näkemys on, että fuusion kautta syntyy uusi, entistä laadukkaampi oppilaitos, jossa opitaan toinen toisiltaan ja hyödynnetään molempien vahvuuksia.
- Kestävä kehitys on määritelty strategiassa ja se on kiinteä osa laadunhallintaa. Kestävä kehitys toteutuu käytännössä monitasoisena strategisena valintana osana jokaisen työtä. Vastuullisuus ja kestävä kehityksen edistäminen esimerkiksi ekologisesti kestävä kehityksen tai perinteen säilyttämisen näkökulmasta ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa. Ahlmanilla on yhdessä kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa kehitettyjä menettelytapoja, jotka edistävät vastuullisuutta, kestävä kehitystä ja toimimista ennalta ehkäisevästi. Ahlmanin koulun Säätiön tavassa ottaa kestävä kehitys huomioon toiminnassaan toteutuu myös hyvin jatkuvan parantamisen periaate.

## Parantamisalueet

- Tiedonhallinta on Ahlmanin koulun Säätiön kehittämishaaste monesta näkökulmasta tarkasteltuna. Osa tiedoista löytyy verkkoasemalta ja osa pilvipalvelusta eikä henkilöstöllä ole aina tietoa siitä, missä mitään on. Tiedonhallinnan kokonaisuus aina siitä lähtien, että kaikissa dokumenteissa olisi luontipäivämäärä koko kokonaisarkkitehtuuriin, helpottaisi arkipäivän työtä. IMS-järjestelmän käyttöön ottoon pitäisi kiinnittää huomiota ja varmistaa koordinoitulla henkilöstökoulutuksella henkilöstön riittävät TTY-valmiudet järjestelmän käyttöön. IMS:n käyttöönotto jäsentää ja helpottaa toimintaa kunhan kaikki ohjeet ja muu materiaali on sinne siirretty.
- Strategiaprosessi on vahvasti johdon käsissä ja prosessien jalkauttamiseen koko henkilöstön tasolle on tarpeen kiinnittää huomiota ja ottaa vahvemmin koko henkilöstö mukaan strategian laadintaan. Systemaattinen menettelytapa helpottaisi strategian jalkautumista osaksi arkipäivän toimintaa.
- Uutta strategiaa laadittaessa kannattaisi hyödyntää aiemman strategian laadinnassa esille tulleita asioita ja pohtia henkilöstön kanssa yhdessä mm. niitä asioita, missä onnistuttiin ja mitkä olisi kannattanut tehdä toisin. Strategiaprosessin arviointia ja hyvistä käytännöistä oppimista edistäisi sen dokumentointi.
- Yhteistyötä muiden oppilaitosten kanssa ja esim. bechmarking- toimintaa voitaisiin edelleen lisätä mm. vertailutiedon saamiseksi.

## 3. Henkilöstö ja muut koulutuksen toimijat

### Vahvuudet

- Henkilöstön toiminta edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, mistä ovat osoituksena oppimisympäristöjen kehittäminen sekä opintojen etenemisen seuraaminen; opiskelijoiden ja tutkinnon suorittajien opintojen keskeyttäminen on vähäistä.
- Strategisista tavoitteista kestävä kehityksen tuntemus, toteuttaminen sekä arviointi opetuksessa ja arjessa yhdessä opiskelijoiden ja tutkinnon suorittajien kanssa on vahvaa.
- Henkilöstöllä on laadunhallintaosaamista ja tietoa laadunhallinnan menetelmistä liittyen työympäristön edellyttämään omavalvontaan mm. navetassa ja meijerissä. Käytännössä laadunhallinta koostuu opettajien osalta opintojen etenemisen seuraamisesta, palautteiden keräämisestä ja niiden analysoimisesta sekä kehittämissuunnitelmien laadinnasta yhdessä opiskelijoiden kanssa.

- Säätiön hallituksessa seurataan henkilöstön tyytyväisyyskyselyn tuloksia. Henkilöstökyselyn perusteella on tehty henkilöstöohjelma. Vuoden 2014 kyselyn pohjalta kehittämiskohteiksi nousivat muutoksen hallinta, kommunikaatio ja viestintä sekä työn organisointi. Kehittämistoimenpiteisiin on ryhdytty ja muodostettu kaksi työryhmää ideoimaan sekä edistämään toiminnan parantamista. Lisäksi on panostettu työturvallisuuteen, johon on laadittu ohjeita ja järjestetty mm. turvallisuusharjoituksia.

### Parantamisalueet

- Henkilöstön osaamisen kehittymistä seurataan kehittämiskeskusteluissa. Osaamiskaritoitusten toteuttaminen edellyttää vielä toimintamallin luomista.
- Opettajien tietoteknisen osaamisen kehittämistarve on tunnistettu ja osaamista on tärkeää vahvistaa mm. sähköisen laadunhallintajärjestelmän tehokkaan käytön varmistamiseksi.
- Henkilöstön perehdyttämiseen on luotu materiaalia ja siihen on sovittu menettelytapa. Materiaalin päivittämiseen ja sovitun perehdyttämistavan systemaattiseen käyttöön on tarpeen edelleen kiinnittää huomiota ja siten varmistaa perehdyttämisen onnistuminen.

## 4. Kokonaisarvio perustehtävien laadunhallinnasta

### Vahvuudet

- Koulutuksen järjestäjän perustehtäviä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyys on kaikessa toiminnassa vahvasti mukana.
- Opetuksen suunnittelussa huomioidaan hyvin tulevaisuuden muutokset mm. osaamisperusteisuuden vahvistuminen. Valmistautumista osaamisperusteisuuden vahvistamiseen on tehty kattavasti, ja valmistautumisessa huomioidaan myös sidosryhmät.
- Oppimisympäristö on monipuolinen ja mahdollistaa opiskelun työelämän tarpeita vastaavasti. Opiskelijat ovat tyytyväisiä oppimisympäristön tarjoamiin opiskelumahdollisuuksiin.
- Opiskelijoiden henkilökohtaistamisen prosessi on kuvattu ja henkilökohtaistamisen suunnitelman toteutumista seurataan ja sitä päivitetään. Henkilökohtaistamisella varmistetaan yksilöllisten opintopolkujen toteuttamista. Henkilökohtaistaminen toteutuu kaikissa koulutusmuodoissa.
- Näyttötutkintojen prosessikuvaukset on laadittu ja toiminta on kuvausten mukaista; osaamista tunnistetaan ja se vaikuttaa tutkinnon suorittamisen etenemiseen. Henkilökohtaistamisprosessi on käytössä, se dokumentoidaan ja sitä päivitetään. Henkilökohtaistamisprosessi alkaa jo ennen tutkinnon suorittajaksi ottamista.

- Strategiset ja pedagogiset linjaukset kuten kestävä kehitys, yrittäjyyden tukeminen sekä monimuoto-opetus ja tiimioppiminen näkyvät vahvasti valmistavan koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Valmistavan koulutuksen suunnittelu ja toteutus varmistetaan keskusteluin ja ne kirjataan henkilökohtaistamisuunnitelmaan. Opettajat keräävät palautetta ja seuraavat opintojen etenemistä. Opettajat ovat myös valmiita ottamaan palautetta vastaan ja muuttamaan toteutusta nopeasti muuttuneiden tarpeiden pohjalta.
- Koulutuksen järjestäjän perustehtävän suunnittelu perustuu strategiaan ja vuotuisen suunnitteluun. Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat perustehtävän toteuttamisen eri vaiheisiin.
- Koulutuksen järjestäjän ydinprosessit on tunnistettu ja toimintaa ohjaavia toimintaperiaatteita ja ohjeita on laadittu perustehtävien osalta kattavasti. Koulutuksen järjestäjä on ottanut käyttöön IMS- järjestelmän, jonne toimintaa kuvaavat prosessit ja ohjeet siirretään.
- Maksullisessa palvelutoiminnassa, joka pääsääntöisesti on maatalouslomittajakoulutusta, toteutuu jatkuvan parantamisen periaate. Maksullinen palvelutoiminta on asiakaslähtöistä ja suunnittelu ja toteutus tehdään yhteistyössä asiakkaan ja koulutuksen toteuttavan kouluttajan kanssa. Suunnitteluun osallistuvat myös keskeiset kumppanit. Oppilaitosten yhdistymisen myötä maksullisen palvelutoiminnan tarjonta laajenee tulevaisuudessa
- Koulutuksen järjestämisedellytysten turvaamiseksi myös jatkossa, kehitetään koulutusta vahvasti maatalouden näkökulmasta, esim. työhyvinvointi ja turvallisuus sekä suunnitellaan hanketta maatalouslomittajien työnkuvan suunnitteluun. Maatalouslomittajien koulutukseen liittyvät uhkatekijät, esim. palvelunostoseteli suoraan maataloille, on tunnistettu.
- Opiskelijoille tarjottavat tukipalvelut toimivat hyvin. Opinto-ohjaukseen on panostettu. Vuonna 2013 perustettu one-tiimi suunnittelee ja koordinoi opiskelijoille tarjottavia tukipalveluja (ohjaus ja neuvontapalvelut). Lisäksi one-tiimi ohjaa ja tukee opettajia opiskelijoille tarjottaviin tukipalveluihin liittyvissä asioissa. Myös Oriveden opintojen ohjauksesta vastaava työntekijä on jo mukana One-tiimissä.
- Uuden oppilas- ja opiskeluhuoltolain mukaiset muutokset on otettu huomioon, joskin opiskeluhuoltosuunnitelma on vielä luonnosvaiheessa.

## Parantamisalueet

- Koulutuksen järjestäjän on tarpeen kehittää tiedottamista tiedonkulun parantamiseksi mm. opetushenkilöstön ja opiskelijoiden välillä. Toimintaperiaatteista ja keskeisistä ohjeista tiedottamista voitaisiin lisätä myös sidosryhmille.

- Koulutuksen järjestäjän on tärkeää laatia näyttötutkintoihin yhtenäinen ohjeistus. Ohjeet tulisi jalkauttaa tutkinnon suorittajille ja ohjaukseen ja arviointiin osallistujille. Arvioijakoulutusta on myös tarpeen järjestää nykyistä systemaattisemmin.
- Koulutuksen järjestäjän tulisi luoda menettelytapoja, joiden avulla varmistetaan opetuksen laadukkuutta ja ajantasaisuutta tulevaisuudessa. Esimerkiksi järjestämisedellytysten riittävyyden arviointia tulee selkeyttää, jotta varmistetaan valmistavan koulutuksen ja tutkinnon järjestäminen myös jatkossa.
- Valmistavan koulutuksen liittyvän työssäoppimisen ohjeistus kaipaa tarkennusta ja selkeyttämistä. Ennen työssäoppimisjaksoa osa tutkinnon suorittajista kokee saavansa epämääräistä ohjeistusta.
- SORA- lainsäädännön mukaista toimintaa tulisi selkiyttää ja tehdä näkyväksi. SORA-lain mukaista toimintaa on, vaikka Ahlmanin koulun Säätiö ei järjestä SORA- laissa mainittuja ammatillisia perustutkintoja.
- HOPS- ja HOJKS- työskentelyn jatkuminen koko opiskelijan yksilöllisen opintopolkua ajan on tärkeää varmistaa; kuten toteutumisen seuranta ja arviointi yhdessä opiskelijan kanssa ja tätä kautta tapahtuva riittävien tukipalveluiden saannin varmistaminen samoin kuin valinnaisuuden toteutuminen käytännössä.
- Resurssien turvaaminen myös jatkossa on kehittämishaaste tilanteessa, jossa toiminnan suunnittelu ja toteutus on muutaman henkilön varassa.
- Ahlmanin koulun Säätiön omia oppimisympäristöjä voisi kehittää ja ottaa käyttöön maksullisessa palvelutoiminnassa nykyistä laajemmin, esim. maatalouslomittajakoulutuksessa.
- Näyttötutkinnoista kerättyjen palautteiden yhteinen käsittely henkilöstön kanssa edistäisi näyttötutkintojen näkyvyyttä ja tuntemusta organisaatiossa. Itsearviointinissa näyttötutkintojen järjestäminen ja valmistava koulutus on arvioitu osin alemmalle laatutasolle kuin, miltä se arviointikäynnin perusteella näyttäytyy.

## 5. Arviointi-, palaute- ja tulostieto

### Vahvuudet

- Ahlman koulun Säätiön johto ja hallitus seuraavat strategisista päämääristä johdettujen tavoitteiden toteutumista tulokorteissa asetettujen mittareiden ja tulostietojen avulla.
- Organisaatiossa kerätään palautetta eri ryhmittä ja palautteiden keräämisen ajankohdat on määritelty vuosikellossa. Palautteita kerätään laaja-alaisesti opiskelijoilta ja sidosryhmiltä (mm. AIPAL, Wetropol) ja niitä käsitellään yhteisissä tilaisuuksissa. Myös muista tuloksista viestitään henkilöstölle ja niitä käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa.



- Laadunhallintajärjestelmää on arvioitu vuonna 2009 osana itsearviontia ja ulkoista auditointia ja tulosten pohjalta on laadittu kehittämissuunnitelma. Kestävän kehityksen vuosina 2011 ja 2014 tapahtuneiden sertifiointien yhteydessä on toteutettu sertifiointien edellyttämät auditoinnit.

### Parantamisalueet

- Koulutuksen järjestäjän on tarpeen luoda osana laadunhallintajärjestelmäänsä kokonaisvaltainen arviointijärjestelmä, joka kattaa itsearvioinnin lisäksi menettelytavan mm. ulkoisten arviointien ja oppimistulosten seurannan tulosten hyödyntämiseen ja erilaisten arviointien aikataulutuksen. Kokonaisvaltaisen arviointijärjestelmän määrittäminen varmistaisi osaltaan arviointien systemaattisuutta ja arviointitietojen käyttöä kokonaisvaltaisesti laadunhallinnan kehittämisessä.
- Systemaattisuutta palautteen keräämisessä ja käsittelyssä tulisi lisätä, esimerkiksi palautteen käsittelyä koulutuksen tilaajan ja koulutukseen osallistuneiden kanssa. Palautteen hankinnan menettelytavat vaihtelevat myös osin käytännössä.
- Palautteiden käsittely, analysointi ja niiden tulosten hyödyntäminen vaatii edelleen kehittämistä. Kerättyjä palautteita ei käsitellä systemaattisesti palautteiden antajien kanssa eikä heillä ole aina tietoa, johtavatko palautteet kehittämistoimenpiteisiin.

## 6. Parantaminen

### Vahvuudet

- Yksittäisistä palautteisiin reagoidaan, tunnistetaan kehittämiskohteita ja tämän pohjalta käynnistetään kehittämistoimia. Ahlmanin koulun Säätiöllä on pitkäaikaista näyttöä erilaisten kehittämistoimien käynnistämisestä palautetiedon pohjalta. Itsearvioinnin ja ulkoisen arvioinnin aikana saatiin myös selvää näyttöä kehittämishaasteiden tunnistamisesta ja organisaation oppimista.
- Hanketoiminta on erittäin aktiivista ja hanketoiminnan kautta kehitetään organisaation toimintaa. Sidosryhmäyhteistyötä tapahtuu paljon hankkeiden kautta.
- Henkilöstöä kannustetaan toiminnan kehittämiseen ja ideointiin. Näyttöä on innovatiivisesta kehittämistoiminnasta.
- Koulutuksen järjestäjä on valinnut laadunhallintansa kehittämisen painopisteet omista lähtökohdistaan käsin. Kestävän kehityksen osalta on näyttöä jatkuvan parantamisen toteutumisesta esimerkillisesti.

## Parantamisalueet

- Ahlmanin koulun Säätiössä on tarpeen varmistaa kokonaiskäsityksen muodostaminen kehittämistarpeista, niiden valinnasta ja priorisoinnista eri lähteistä saatavan tiedon pohjalta. Palautteiden hyödyntämistä tulisi myös tehostaa toiminnan jatkuvassa parantamisessa.
- Hyviä käytäntöjä voisi tunnistaa vielä nykyistä aktiivisemmin omasta organisaatiosta ja luoda siihen rakenteita ja menettelytapoja. Tarve parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen ja käyttöön ottamiseen korostuu kahden organisaatioiden yhdistyessä.
- Ahlmanin koulutun Säätiö välittää tietoa sidosryhmille, mutta viestintää mm. keskeisistä tuloksista ja niiden pohjalta käynnistettävistä kehittämistoimista on tarpeen lisätä ja tehostaa.
- Hankkeiden tulosten käyttöä ja viemistä pysyviksi käytännöiksi organisaatioon on tarpeen edelleen tehostaa. Tämä edellyttää tulosten tehokasta viestintää esim. johdolle ja sitä, että hankkeiden seurantaan ja niiden tulosten hyödyntämiseen on systemaattiset menettelytavat. Hankkeiden vaikuttavuutta on myös tärkeää arvioida hanketoiminnan edelleen kehittämiseksi.