



MATTI TAANILA

Lyhytkurssitoiminnan laatujärjestelmä

Laatuajattelu on erityisesti viime vuosikymmenen aikana Suomessa laajasti levinnyt tuotteita valmistavaan teollisuuteen; viime aikoina myös palveluyrityksiin.

Vaikka varsinkin yrityksiä palvelevat koulutuslaitokset ovat olleet mukana yritysten laatuajattelun ja laatujärjestelmien kehittämistyössä, ne ovat itse olleet varsin vähän kiinnostuneita oman laatuajattelunsa kehittamisestä. Koulutustyö on kuitenkin muuhun palvelutyöhön verrattuna niin erilainen alue, että se vaatii oman tarkastelunsa.

Tällä hetkellä kiinnostus koulutuksen laatuksymyksiin näyttää heränneen, ja seuraavassa tarkastelenkin laatuajattelua pääasiassa lyhytkurssitoimintaa harjoittavan koulutuslaitoksen näkökulmasta.

Yleinen virhe puhuttaessa koulutuksen laadusta on, että se mielletään vain koulutuksen ulkoisena laatuna puuttumatta ollenkaan koulutuksen sisäiseen laatuun. Hyvät ulkoiset puitteet kuten viihtyisät tilat, nykyaikaiset opetuslaitteet ja -menetelmät, hyvät pedagogit opettajina eivät mitenkään vielä takaa, että koulutuksen sisäinen laatu on hyvä, että itse koulutus on koulutus-tarvetta vastaavaa sekä tuloksia tuottavaa.

Kun mietitään, mitä koulutuksen laadulla on ymmärrettävä, on palautettava mieleen, mitä laadulla yleensä tarkoitetaan. Tyytymättä kirjoittamaan tähän vain yleispäteväksi pyrkivää, teoreettista laadun määrittelyä tarkastelen muutamaa laatuun olennaisesti liittyvää näkökohtaa:

Laatu on laajempi käsite kuin pelkkä loppu-tuotteen laatu. Laatu on sekä tuotetta että toimintaa.

Tuotteen (tai palvelun) laatu on hyvä, kun asiakkaan kokemukset siitä ovat vähintään hänen tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavat, eli asiakas on tuotteeseen tyytyväinen. Toiminnan laatu kohdistuu yrityksen sisäisiin prosesseihin ja yksityisiin toimintoihin. Laatua on se, että työ

tehdään tehokkaasti ja kerralla oikein. Tuotteen laatu on seurausta toiminnan laadusta.

Ryhdyttäessä soveltamaan näitä ajatuksia koulutukseen on välttämätöntä heti määrittellä, mitä yllä esiintyvät, laadun kannalta keskeiset käsitteet: asiakas, tuote sekä prosessit koulutuksessa tarkoittavat. Joka tapauksessa on ilmeistä, että niiden määrittely on riippuvainen organisaation tehtävästä ja siten nämä määrittelyt eivät yleensä ole samat.

Jotta ymmärretään tässä artikkelissa esitetyt koulutuksen laatuun liittyvät määrittelyt, on paikallaan luoda lyhyt katsaus tämän kirjoittajan johtaman organisaation tehtäviin.

Työnantajat (yksityinen yritys tai julkishallinto) kouluttavat henkilökuntaansa lyhytkestoisilla koulutustilaisuuksilla. Koulutuksen lyhyys johtuu vaikeudesta irrottautua työstä yhtäjaksoisesti pitkäksi ajaksi; laajemmat kokonaisuudet toteutetaan useilla peräkkäisillä koulutustilaisuuksilla. Työnantaja maksaa kaikki koulu-

tuksesta johtuvat kustannukset, ja koulutus tapahtuu pääasiallisesti työaikana. Kaikki koulutukseen liittyvät tukipalvelut järjestetään: majoitus, ruokailu ja koulutusmateriaali. Yrityksen hyöty koulutuksesta on tekniikan kehityksessä ajan tasalla oleva, osaava henkilöstö; yksityisen oppilaan hyöty on oman ammatillisen kehityksen ajan tasalla pito eli urakehityksen turvaaminen työmarkkinoilla.

Asiakkaana lyhytkurssitoiminnassa on nähtävä yhtä hyvin sekä **yritys** että koulutukseen osallistuva **oppilas**. Molemmat voivat erikseen olla tyytyväisiä tai tyytymättömiä koulutukseen, jota ovat hankkimassa. Molempien tyytyväisyys on kuitenkin yhtä tärkeä. Koulutuksen laatuajattelun vaikeutena onkin se, että oppilaan ja yrityksen asiakastyytyväisyydet voivat olla — ainakin lievästi — ristiriidassa keskenään.

Tuotteen määrittelyyn joudutaan miettimällä, mikä aiheuttaa asiakastyytyväisyyden. Yrityksen kannalta ehdottoman tärkeä on se, että ne tavoitteet, jotka koulutukselle on asetettu,



AEL Uuden tekniikan instituutti (ent. Ammattien Edistämislaitos) sijaitsee Malminkartanossa Helsingissä. Instituutti otti keväällä 1993 käyttöön ISO 9004-2-standardiin pohjautuvan laatujärjestelmän eli järjestelmälliset menettelytavat koulutuksen, laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi.

saavutetaan. Nämä tavoitteet tekniikan koulutuksessa ovat pääasiassa oppimiseen ja osaamiseen liittyviä. Osaan tavoitteista voi liittyä myöskin asenteiden kehittämistä, mutta asenteihin vaikuttaminen muutaman päivän kurssilla on vaikeaa ellei mahdotonta. Yksityisen oppilään asiakastyytyvyyteen vaikuttavat — edellisen lisäksi — myös koulutuksen ulkoiset tekijät aina niihin sinänsä kuulumattomia oheispalveluja myöten. Olennaista myös oppilään mielestä kuitenkin on, onko hän oppinut ne asiat, joiden vuoksi hän koulutukseen on tullut. **Koulutus-tuotteen** määrittelyksi ei riitä **pelkästään koulutustilaisuus**; myös **oppiminen** on ymmärrettävä tuotteeksi.

Etä yritys ja sen lähettämä oppilas sekä toisaalta kouluttaja ovat yhtä mieltä koulutuksen tavoitteista, on koko koulutuksen laatuajattelun perusta. Kuten mikä tahansa tuote, koulutus-tuote on pystyttävä määrittelemään siten, että asiakas ja kouluttaja ovat siitä ja sen ominaisuuksista (tavoitteista) ehdottoman yksimielisiä. Koulutus-tuote on pystyttävä määrittelemään yksikäsitteisesti.

Prosesseilla ymmärretään kaikkia niitä osakokonaisuuksia, joista koulutusorganisaation toiminta muodostuu ja joita kehittämällä toiminnan laatua ja siten tuotteen laatua kehitetään.

Koulutuksen laadusta voidaan antaa seuraava kuvaus:

1. Koulutuksen laatu on sitä, että koulutukselle asetetut tavoitteet vastaavat koulutustarvetta.
2. Koulutuksen laatu on sitä, että oppimistavoitteet saavutetaan.
3. Koulutuksen toteutuksen laadussa on otettava huomioon koulutuksen sekä ulkoiset että sisäiset tekijät:
Sisäiset tekijät: Suunnittelu ja toteutus sekä niiden vastaavuus asetettujen tavoitteiden kanssa.
Ulkoiset tekijät: Opetusmenetelmät, havaintovälineet, järjestelyt, kouluttajan pedagogiset taidot, oheispalvelut jne..

4. Asiakas arvioi opetusta palautteilla ja kouluttaja arvioi oppimista kokeilla ja testeillä.

5. Palautteen pohjalta kouluttaja korjaa myös reaaliaikaisesti toteutusta. Palaute on pohjana tarveselvityksen, suunnittelun ja toteutuksen kehittämiseksi.

Koulutuksen laadun kannalta keskeinen ongelma, yhteinen määrittely koulutuksen tarvekartoitukseen, koulutuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin, on ratkaistu koulutusluokituksen avulla. Koulutusluokitusta tarkastele seuraavassa luvussa.

Koulutusluokitus laadun apuvälineenä

Lyhytkurssitoiminnassa koulutuksen suunnittelulla on aina keskeinen merkitys. Ongelma on ollut siinä, miten toteutettava koulutus saadaan vastaamaan todellista koulutustarvetta ja miten tämä vastaavuus saadaan määritellyksi. Monesti on käynyt niin, että laajojakin koulutuskokonaisuuksia suunniteltaessa koulutuksen hankkijan ja tuottajan välillä ei ole ollut yhteistä käsitystä siitä, mitä ongelmaa työyhteisössä ollaan poistamassa. Ei ole ollut yhteistä kieltä niistä puhuttaessa. Koulutuksessa on sitten tyydytty vain tietojen jakamiseen, koska konkreettiset koulutustavoitteet ovat jääneet selkiintymättä.

Itse asiassa tämä ei ole pelkästään lyhytkurssitoiminnan ongelma vaan ongelma laajemminkin kaikessa koulutuksessa. Sveitsiläisessä tutkimuslaitoksessa ETH Institut Verhaltenswissenschaftissa on tutkittu ns Bloomin taksonomian avulla (Bloom 1956) opettajien tekemiä koekysymyksiä. Ennen taksonomiakoulutusta (so. opettajia koulutetaan tekemään kysymyksiä kaikilta taksonomiatasoilta) 75 prosenttia kysymyksistä oli luokiteltava pelkästään ulkoopittua tietoa mittaaviksi ja 23 prosenttia ymmärtämistä mittaaviksi. Vain kaksi prosenttia kysymyksistä oli luokiteltavissa Bloomin 3 — 4 tasoja (soveltamistasoa ja analysointitasoa) mittaaviksi. Tasoja 5 — 6 (syntetisointia ja arviointia) mittavat kysymykset puuttuivat. Kun opettajat saivat luokittelukoulutusta, tietoa mittaavien kysymysten määrä laski alle 60 prosentin.

Soveltamista ja analysointia koskevia kysymyksiä oli 12 prosenttia (Frey 1993).

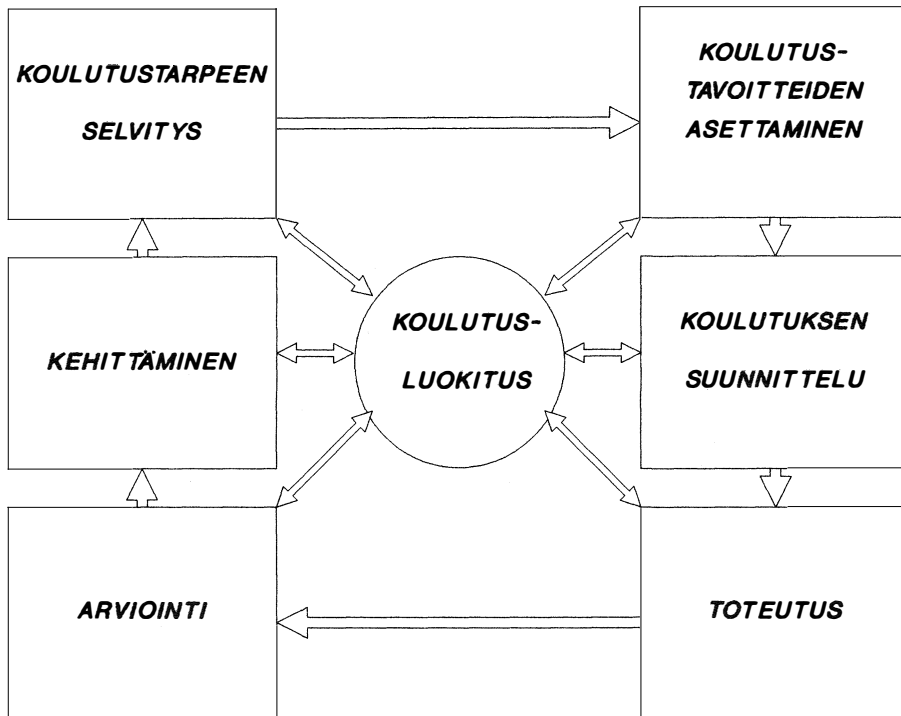
Tekniikan lyhytkurssitoiminnassa tämä Bloomin taksonomian mukainen kognitiivisen alueen luokittelu riittää koulutuksen tavoitteiden ja tulosten mittaamiseen. Ani harvoin tekniikan lyhytkurssitoiminnan tavoitteita voidaan asettaa motoriikasta tai affektiiviselta alueelta, tavoite on yleensä "know-how":n kehittäminen. Bloomin taksonomia on yksi yhteinen kieli koulutuksen suunnittelu- ja toteutusprosessiin ensiksi koulutustarpeen ja koulutuksen tavoitteiden määrittelyyn, toteutuksen ohjaamiseen sekä vihdoin tulosten arviointiin (kuva 2.1.).

Koulutusluokitusta voidaan tietenkin soveltaa itsetarkoituksena ilman sen kummempaa yhteyttä kokonaislaatuajatteluun. Sen avulla voidaan joko pelkästään kouluttaa opettajia koikeissa entistä enemmän testaamaan muutakin kuin pelkästään ulkoa opittavaa tietoa ja sitten käyttää sitä koko opetuksen suunnittelu-, toteutus- ja arviointiprosessiin.

Arviointi

Tunnettu malli, jota on käytetty paljon henkilökohtaisen koulutuksen tulosten arviointiin, on Kirkpatrickin kehittämä neljän tason arviointimalli (Kirkpatrick 1975). Nämä neljä tasoa ovat:

- | | | |
|-----------------------|--------------------|---|
| 1. Reaktiot | Oppilas palaute | Mielipiteet koulutuksesta. |
| 2. Oppiminen | Kokeet, testit | Opittiinko tavoitteenmukaiset asiat. |
| 3. Muutokset | Tutkimukset työssä | Ajattelussa ja toiminnassa havaittavat muutokset. |
| 4. Vaikutukset | | Mm. tuottavuuden parantuminen. |



Kuva 2.1. Koulutusluokitus koulutustarveselvityksen, suunnittelun toteutuksen ja arvioinnin yhteisenä kielenä.

Lyhytkurssitoiminnassa jatkuvan arvioinnin suorittamiseen riittää kaksi ensimmäistä tasoa: Lienee kohtuutonta ajatella, että muutaman, korkeintaan viiden päivän kurssin jälkeen suoritettaisiin puolen vuoden tai vuoden kuluttua opiskelijan organisaatiossa selvitys koulutuksen mahdollisesti aiheuttamista muutoksista ja vaikuttavuudesta. Kolmatta ja neljättä tasoa tulee mitata suurien koulutusprojektien yhteydessä, jolloin mittaustapahtuma ei ole suhteeton koulutusprojektiin verrattuna. Reaktioiden lisäksi (kysely koulutuksen lopussa) oppimista arvioidaan koulutusluokituksen mukaisella kysymysteekniikalla, jolla mitataan asetettujen koulutus tavoitteiden toteutumista.

Mikä on laatujärjestelmä?

Laatuajattelu on filosofia, jonka organisaatio voi omaksua itselleen ja ottaa yhdeksi arvokseen. Laatuajattelun toteuttaminen jokapäiväisessä työssä ei kuitenkaan ole helppoa, ja yksinkertainen työkalu, laatujärjestelmä, helpottaa laatuajattelun soveltamista. Laatujärjestelmä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa sovitaan yhteisistä pelisäännöistä samalla huolehtien siitä, että niitä noudatetaan ja että näitä pelisääntöjä tarkastellaan koko ajan kriittisesti niitä jatkuvasti kehittäen. Tärkeintä mielestäni laatujärjestelmässä onkin, että siihen on sisäänrakennettu toimintojen kehittämisjärjestelmä. Jos laatujärjestelmää noudatetaan, se merkitsee toimintojen jatkuvaa kehittämistä nimenomaan siellä, mihin tämä kehitystyö kuuluu, eli toteuttamis-tasolla.

Asiantuntijaorganisaatio asettaa laatujärjestelmälleen omat vaatimuksensa: järjestelmä ei saa kaahlita luovaa työskentelyä organisaatiossa, vaan sen tulee varmistaa tämän luovan työn tulos, laatu.

Kirjoittajan organisaatiossa laatujärjestelmän rakentamisen keskeisenä lähtökohtana pidettiin toimintaprosessien kartoittamista ja analysointia. Rakentamistyön eri vaiheet olivat:

- rakentamisstrategian valinta
- laatu politiikan määrittely
- henkilöstön informointi ja motivointi
- laaturyhmien perustaminen
- aloitusseminaari henkilökunnalle

- toimintaprosessien kartoitus ja kehittämistyö
- ohjeistotarpeiden kartoitus
- laatukäsikirjan valmistuminen
- tarpeellisten ohjeistojen kirjoittaminen
- tuotekansion valmistuminen
- laatujärjestelmän käyttöönotto

Tärkeänä pidettiin, että laatu politiikka on sopusoinnussa ja johdettavissa organisaation toiminta-ajatuksista, liikeideasta sekä päämääristä.

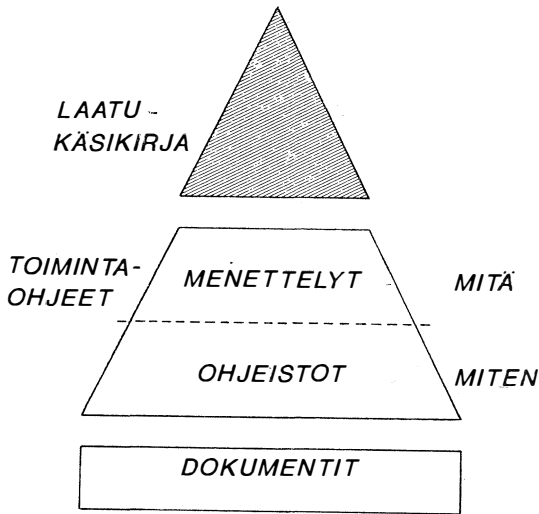
Laaturyhmän tehtäväksi määritettiin alueensa toimintaprosessien kartoittaminen ja kehittäminen sekä ohjeistotarpeiden selvittäminen. Tavoitteena oli, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä tuli työskennelleeksi yhdessä tai useammassa laaturyhmässä.

Laatukäsikirjan tuli sisältää yksityiskohtainen laatujärjestelmän kuvaus tarpeellisine ohjeistoviitteineen.

Tuotekansio tarkoittaa kurssikohtaista dokumenttia, joka sisältää tuotemäärittelyn lisäksi tiedot sen laatuvaatimuksista ja niiden toteutumisesta siten, että koulutustuote voidaan katsoa (suorittaa koulutustuotteen katselmuksen) ennen markkinoillepääsyä. Lisäksi se sisältää kaiken arvioinnista, palautteista ja mahdollisista reklamaatioista koostetun yhteenvedon. Tuotekansion perusteella voidaan joka hetki nähdä, mikä on koulutustilaisuuden tila laatujärjestelmän kannalta, ja onko palautteiden ja arviointien perusteella tarpeelliseen kehitystyöhön ryhdytty.

Rakentamisstrategiaksi valittiin seuraava:

1. Rakentamistyö toteutetaan organisaation omin voimin tavoitteena oman laatuajattelun kehittäminen.
2. Mahdollisimman suuri osa henkilöstöä osallistuu rakentamistyöhön.
3. Henkilöstön laatu koulutus ei ole irrallinen, vaan se tapahtuu rakentamisprosessin yhteydessä omia toimintoja kehittäen.
4. ISO 9004-2 -palvelustandardi otetaan laatu-järjestelmän pohjaksi.



Kuva 4.1.

Koulutuksen laatujärjestelmän periaaterakenne.

Asetetusta strategiasta nähdään heti, että laatujärjestelmän rakentamisen keskeisenä tavoitteena on pidetty henkilökunnan omaa panosta toimintojen kehittämisessä, sekä että tämä kehittäminen tehdään toteuttamistasolla.

Laatujärjestelmälle asetettiin seuraavat päämäärät:

1. Sen tulee sisältää kaikki laatua koskevat tavoitteet ja toimintaohjeet.
2. Kaikki laatuun liittyvät toimintaprosessit saavat riittävän ohjauksen ja varmistuksen.
3. Järjestelmä korostaa ehkäiseviä toimenpiteitä.
4. Tuotevaatimukset määritellään tarkasti.
5. Laadun parantuminen on tulosta toimintaprosessien parantamisesta, millä vaikutetaan suoraan asiakkaan kokemaan laatuun.

Kuva 4.1. esittää laatujärjestelmän rakenteen periaatteen. Laatukäsikirja sisältää järjestelmän tavoitteet ja periaatteet sekä tiedot laatujärjes-

telmän avaintekijöistä. Niin ikään se määrittelee johdon vastuun, aineelliset sekä henkilöstöresurssit sekä asiakaskontaktipinnan. Toimintaohjeilla määritellään ne yleiset periaatteet, joilla toimintaprosessit laadun kannalta hallitaan; ne sisältävät myös viittaukset ohjeistoihin niissä tapauksissa, joissa ohjeet ovat välttämättömiä.

Laatujärjestelmän mukaisen koulutuksen tarvekartoituksen, suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin laadunvarmistuspisteet ovat koulutusluokitus, katselmukset, palautteet ja tuotekansio. Tuotekansiossa dokumentoidaan kaikki laadunvarmistusasteiden informaatio. Katselmus tarkoittaa koulutustuotteen laatutilan tarkastamista tuotekansion tietojen perusteella ennen toimeenpanoa. Katselmuksessa on mukana tuotevastuun ulkopuolella oleva henkilö, ja siinä voidaan päättää, ettei tuotetta markkinoida, mikäli se ei täytä laatuvaatimuksia.

Kirjoittajan organisaatiossa kouluttajat saavat luokittelukoulutuksen kahden päivän työseminaarissa, joissa prosessoidaan kouluttajien suunnitteluvastuulla olevia ohjelmia.

Lopuksi

Organisaation laatuajattelun kehittyminen on pitkä ja komplisoitu prosessi. Kirjoittajan organisaatiossa tehtiin työtä yli kaksi vuotta lähes koko henkilöstön voimin, ennen kuin laatuajattelun tuloksia voitiin ryhtyä soveltamaan käytäntöön. Tässä kirjoituksessa olen käsitellyt laatuajattelua sekä -järjestelmää ainoastaan koulutuksen näkökulmasta. Muiden organisaation toimintojen laatuajattelu on tietysti myös tärkeä, mutta siihen en ole tässä artikkelissani puuttunut. Joka tapauksessa kaikkien organisaation toimintojen ja vastuukysymysten analysointi laatuajattelun hengessä tarjoaa aivan uuden lähestymistavan organisaation kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Bloom, B. 1956, Taxonomy of Educational Objectives, London.
- Frey, K. 1993, Allgemeine Didaktik, ETH Institut für Verhaltenswissenschaften, Zürich.
- Kirkpatrick, D.L. 1975, Evaluating training programs, Washington D.C., ADTD.
- Laatujohdaminen ja laatujärjestelmien rakenneosat. Osa 2: Suuntaviivat palvelualoille, 1992, Suomen Standardisoimisliitto SFS.