

tredu

TAMPEREEN SEUDUN AMMATTIOPISTO

Laatukäsikirja

Näin toimimme Tredussa.



TAMPERE.
FINLAND

v. 1.0 / 10.11.2020



Sisällysluettelo

1	Tampereen seudun ammattiopisto Tredun toimintaympäristö.....	4
1.1	Strateginen johtaminen ja laadunhallinta.....	6
1.2	Organisaatio ja johtamisjärjestelmä.....	9
1.3	Laatuohjelma ja laatutoimijat.....	14
2	Laatujärjestelmä.....	17
2.1	Laatukulttuuri - näin toimimme Tredussa.....	18
2.2	Tredun laadun tekijät.....	19
2.3	Tredun toimintaa ohjaavat ohjeistukset.....	22
2.4	Tredun prosessit.....	24
3	Toiminnan laadunhallinnan menettelyt.....	26
3.1	Toiminnan suunnittelu, toteutus ja seuranta.....	26
3.2	Arvioinnit ja palautejärjestelmä.....	30
4	Laadunhallinnan kehittäminen ja arviointi.....	35

Johdanto

”Ammatillista etumatkaa - Rohkeesti, reteesti ja reilusti”

Tampereen seudun ammattiopisto Tredun laatutyö on osa jokaisen tredulaisen arjen toimintaa. Päättävöitteemme on kouluttaa ammattitaitoisia, hyvin työllistyviä, tulevaisuuteen suuntautuvia osajia Pirkanmaan elinkeinoelämän tarpeisiin ja samalla edistää alueen elinvoimaa ja kehittymistä.

Tredulainen laatuajattelu pohjautuu jatkuvan parantamisen malliin - suunnittele, toteuta, arvioi ja kehitä. Monipuolisten laadunhallinnan menettelyjen avulla tunnistetaan kehittämiskohteet ja ohjataan arjen toimintaa laadukkaan toiminnan varmistamiseksi.

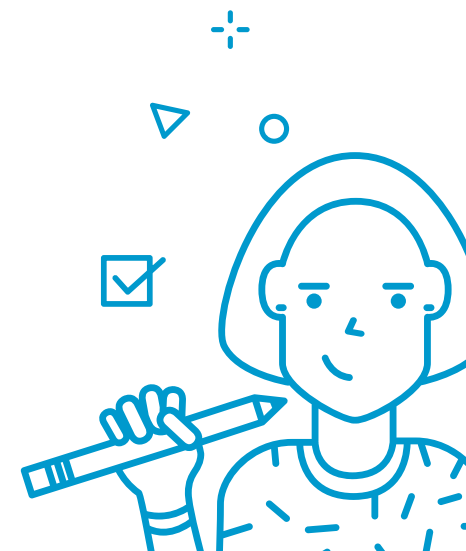
Henkilöstön osallistumista laatutyöhön ja laatuhallinnan menettelyiden kehittämiseen pidetään erittäin tärkeänä. Tavoitteena on Tredun tunnettuus opetuksen ja oppimisen korkeasta laadusta, opiskelijoiden hyvästä työllistymisestä sekä tunnettuus hyvänä ja kehittyvänä työpaikkana ja organisaationa.

Tredulainen laatuksulttuuri on rohkeaa, reteetä ja reilua. Kaiken tavoitteena on kohottaa ja ylläpitää ammatillista osaamista, mahdollistaa yksilölliset opintopolut, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vauhdittaa grittäjyyttä.

Tredu toimii yhteiskuntavastuullisesti ja edistää hyvää elämää.

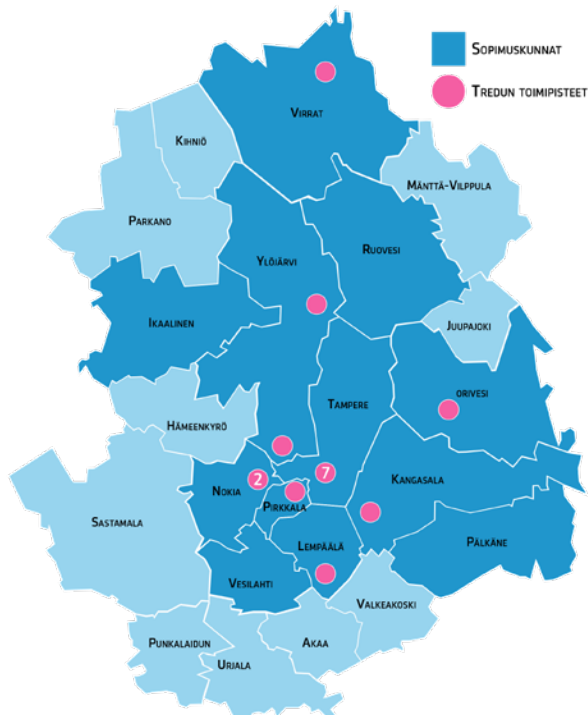
Tampereella 1.10.2020

Outi Kallioinen
johtaja



1

Tampereen seudun ammattiopisto Tredun toimintaympäristö



Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu on toisen asteen ammatillisen koulutuksen oppilaitos. Koulutuksen järjestäjänä toimii Tampereen kaupunki isäntäkuntamallilla. Ammatillisen koulutuksen yhteistoiminta-alueeseen kuuluvat Tampereen kaupungin lisäksi Ikaalinen, Kangasala, Lempäälä, Orivesi, Pirkkala, Pälkäne, Nokia, Ruovesi, Vesilahti, Virrat ja Ylöjärvi.

Tredun toimintaa ohjaa

- ammatillisen koulutuksen lainsäädännön,
- opetus- ja kulttuuriministeriön sekä
- Opetushallituksen ohjeiden ja määräysten lisäksi
- Tampereen kaupungin määräykset ja ohjeet.

Tredun laadunhallinta perustuu ammatillisen koulutuksen laatustrategiassa asetettuihin tavoitteisiin, jatkuvan parantamisen toimintamalliin sekä hyvään johtamis- ja hallintotapaan.

Kaikissa toimipisteissä voi opiskella useita eri ammatillisia tutkintoja, jotka on määritelty Tampereen kaupungille myönnetyssä koulutuksen järjestämisluvassa. Tredun koulutustarjonta nettisivuillamme www.tredu.fi.



Tredun visiona vuodelle 2022 on

Ammatillista etumatkaa - Rohkee, Retee ja Reilu Tredu.

1.1 Strateginen johtaminen ja laadunhallinta

Tredun strateginen ohjelma ja johtaminen perustuvat missioon

”Tredu kohottaa ja ylläpitää ammatillista osaamista, mahdollistaa yksilölliset opintopolut, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vauhdittaa yrittäjyyttä. Tredu toimii yhteiskuntavastuullisesti ja edistää hyvää elämää.”

ja arvoihin:

Rohkee

Isona toimijana uskallamme yhdessä nähdä, kokeilla ja kehittää mahdollisista mahdollista

Retee

Olemme avoimesti ylpeitä osaamisestamme ja turvaamme juuri sinulle laadukkaan ammatillisen etumatkan

Reilu

Tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti toimimalla syntyy luottamus, joka mahdollistaa avoimuuden ja Treduun on mukava tulla uudestaan.

Tredun strategisen ohjelman painopisteinä 2019-2022 ovat:

- Teknologisesti älykkäämpää tulevaisuutta Tredusta
- Tulevaisuuden yrittäjyyttä Tredusta
- Kestävä elämäntapa Tredusta

Strategisessa ohjelmassa keskeisiksi menestystekijöiksi on nostettu:

- työpaikalla tapahtuva oppiminen
- työelämävalmiudet
- opiskelijakeskeisyys
- henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi
- yhteistyöverkostot

Onnistuminen keskeisissä menestystekijöissä edellyttää hyvin toimivaa koulutusprosessia ja erillisohjelmien mukaista kehittämistoimintaa.

Toimiva laatujärjestelmä tukee oppilaitoksen strategista johtamista ja sen toimeenpanoa. Strategisen ohjelman painopisteille on laadittu toteuttamissuunnitelma ja mittarit. Suunnitelma on työväline johtamiseen ja esimiestyöhön. Strategian toteuttamissuunnitelmasta tehdään vuosittain mittariston mukaiset väliarviointit ja strategiakauden päättyessä vuonna 2022 loppuarviointi. Strategista ohjelmaa käsitellään kehityskeskusteluissa koko henkilöstön kanssa. Vuosisuunnittelu- ja raportointi tukevat osaltaan strategiatyötä. Tämä prosessi on osa laadunhallintaa ja strategista johtamista.

Tredun johtaminen perustuu tuotettuun tietoon. TietoTredu on jokaisen tredulaisen käytettävissä ja sieltä löytyy ajantasainen tieto opiskelijatilanteesta, taloudesta, henkilöstöstä ja asiakastyytyvyydestä. Jokainen tredulainen on omalta osaltaan vastuussa tuotetun tiedon oikeellisuudesta.



Tredun strateginen ohjelma

2019-2022

Tredun strategiakartta

Tredun laatujärjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen toimintamalliin - Suunnittele, Toteuta, Arvioi ja Kehitä (PDCA, Plan-Do-Check-Act).

Toimintaa kehitetään laatuohjelman mukaisesti kokonaisuutena, jossa on kuvattu, miten laadunhallintaa on organisoitu, miten vastuut on jaettu, millä menettelytavoilla laatua kehitetään ja miten kokonaisuutta arvioidaan.



1.2 Organisaatio ja johtamisjärjestelmä

Organisaatio

Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu sijoittuu ammatillisen koulutuksen palveluryhmänä Tampereen kaupungin elinvoima- ja kilpailukyky palvelualueeseen, joka toimii elinvoima- ja osaamislautakunnan alaisuudessa.

Ammatillisen koulutuksen palveluryhmän organisaatiomalli perustuu alue- ja tulosyksikköpohjaiseen malliin, joka muodostuu kolmesta monialaisesta pääkampuksesta seuraavasti:

Tredu Pyyrikki

(Santalahdentie, Orivesi ja Virrat)

Tredu Kaleva

(Sammonkatu, Kangasala, Lempäälä, Pallotie, Metsätie, Kankaantaankatu ja Kivimiehenkatu)

Tredu Hervanta

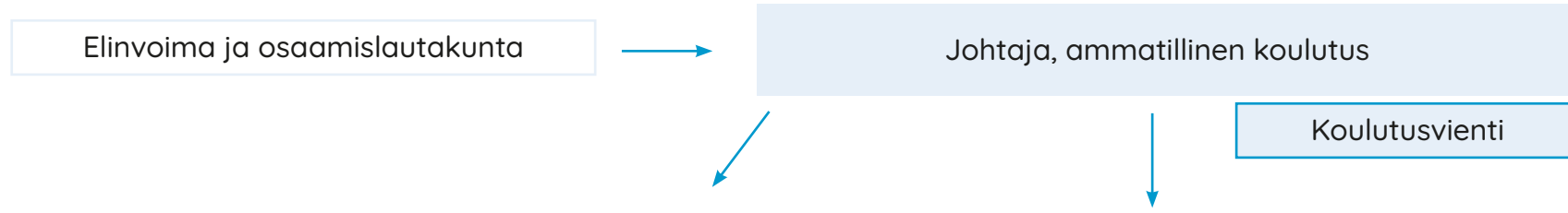
(Hepolamminkatu, Pirkkala, Ajokinkuja ja Mediapolis)

Kampukset ovat omia tulosyksiköitään ja koulutusjohtajat johtavat niiden toimintaa ja tuloksellisuutta.

Palveluryhmän yhteisistä tehtävistä ja palveluista huolehtivat Tredu Serviisi, yritys- ja työnantajapalvelut sekä kehittäminen ja innovaatiotoiminta.



Tredun organisaatio



Yritys- ja työnantajapalvelut (asiakkuusjohtaja)

- Koulutuspalveluvalikoiman kehittäminen
- Yritys- ja työelämäasiakkuudet
- Oppisopimuspalvelut
- Työllisyyden hoitamiseen liittyvä kehitystyö
- Aluepalvelut
- Kumppanuudet ja sidosryhmäyhteistyö
- Maahanmuuttajien osaamiskeskus

Kehittäminen ja innovaatiotoiminta (kehitysjohtaja)

- Strategiatyö, toiminnanohjaus ja laatutyö
- Tietotuotanto
- Pedagoginen kehittäminen
- Tieto- ja kirjastopalvelut
- Kv-toiminta

Tredu Serviisi (hallintopalvelujohtaja)

- Henkilöstö- ja hallintopalvelut
- Talouspalvelut
- Oppimisympäristöpalvelut
- Opintoasiainpalvelut sis. Tredu-Navi
- Viestintä- ja markkinointipalvelut
- Palveluverkko

Ammatillisen oppimisen palvelut		
Tredu Hervanta	Tredu Kaleva	Tredu Pyynikki
koulutusjohtaja	koulutusjohtaja	koulutusjohtaja
koulutuspäälliköt	koulutuspäälliköt	koulutuspäälliköt
Hepolamminkatu, Tre Ajokinkuja, Tre Mediapolis, Tre Koivistontie, Tre Pirkkala	Sammonkatu, Tre Kangasala Lempäälä Kankaantaankatu, Nokia Kivimiehenkatu, Nokia Metsätie, Ylöjärvi Pallotie, Ylöjärvi	Santalahdentie, Tre Orivesi Virrat

1.2 Organisaatio ja johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä

Koulutuksen järjestäjää edustaa elinvoima- ja osaamislautakunta, joka toimii ammatillisen koulutuksen yhteistoiminta-alueen toimielimenä ja käyttää ammatillisen koulutuksen järjestäjänä ylintä päätäntävaltaa.

Ammatillisen koulutuksen palveluryhmän johtajana toimii johtaja, ammatillinen koulutus, joka toimii myös ammatillisen koulutuksen toiminnasta vastaavana rehtorina (Laki ammatillisesta koulutuksesta, 531/2017 § 118). Johtajan, ammatillinen koulutus, alaisuudessa toimii kolme koulutusjohtajaa (TREDU Hervanta, TREDU Kaleva ja TREDU Pyynti), hallintopalvelujohtaja, asiakkuusjohtaja, kehitysjohtaja, koulutusvientijohtaja.

Kampuksia johtavat koulutusjohtajat, joiden alaisuudessa on koulutuspäälliköitä ja muuta henkilöstöä. Koulutusjohtajat vastaavat kampuksillaan ammatillisen koulutuksen toteuttamisesta, lisä- ja täydennyskoulutuksesta sekä asiakkaille myytävistä palveluista.

Yritys- ja työnantajapalvelut toimintoa johtaa asiakkuusjohtaja, jonka alaisuudessa oppisopimuspalveluja johtaa oppisopimuspäällikkö. Asiakkuusjohtajan alaisuudessa toimii asiakkuuspäällikkö, joka vastaa työllisyyden ja grittäjyyden edistämisestä. Asiakkuusjohtaja vastaa myös maahanmuuttajien osaamiskeskuksen toiminnasta sekä aikuiskoulutuksen kehittämisestä.

Kehittäminen ja innovaatiotoiminta toimintoa johtaa kehitysjohtaja, jonka alaisuudessa kirjasto- ja tietopalveluja johtaa tietopalvelupäällikkö, tietotuotantoa, pedagogista kehittämistä ja hanketoimintaa johtavat kehittämisspäälliköt.

TREDU Serviisiä johtaa hallintopalvelujohtaja, jonka alaisuudessa henkilöstö- ja hallintopalveluja johtaa henkilöstöpäällikkö, talouspalveluja johtaa talouspäällikkö, opintoasiainpalveluja johtaa opintoasiainpäällikkö, oppimisympäristöpalveluja johtaa palvelupäällikkö, palveluverkkoa johtaa suunnittelupäällikkö ja viestintä ja markkinointia johtaa markkinointi- ja viestintäpäällikkö.

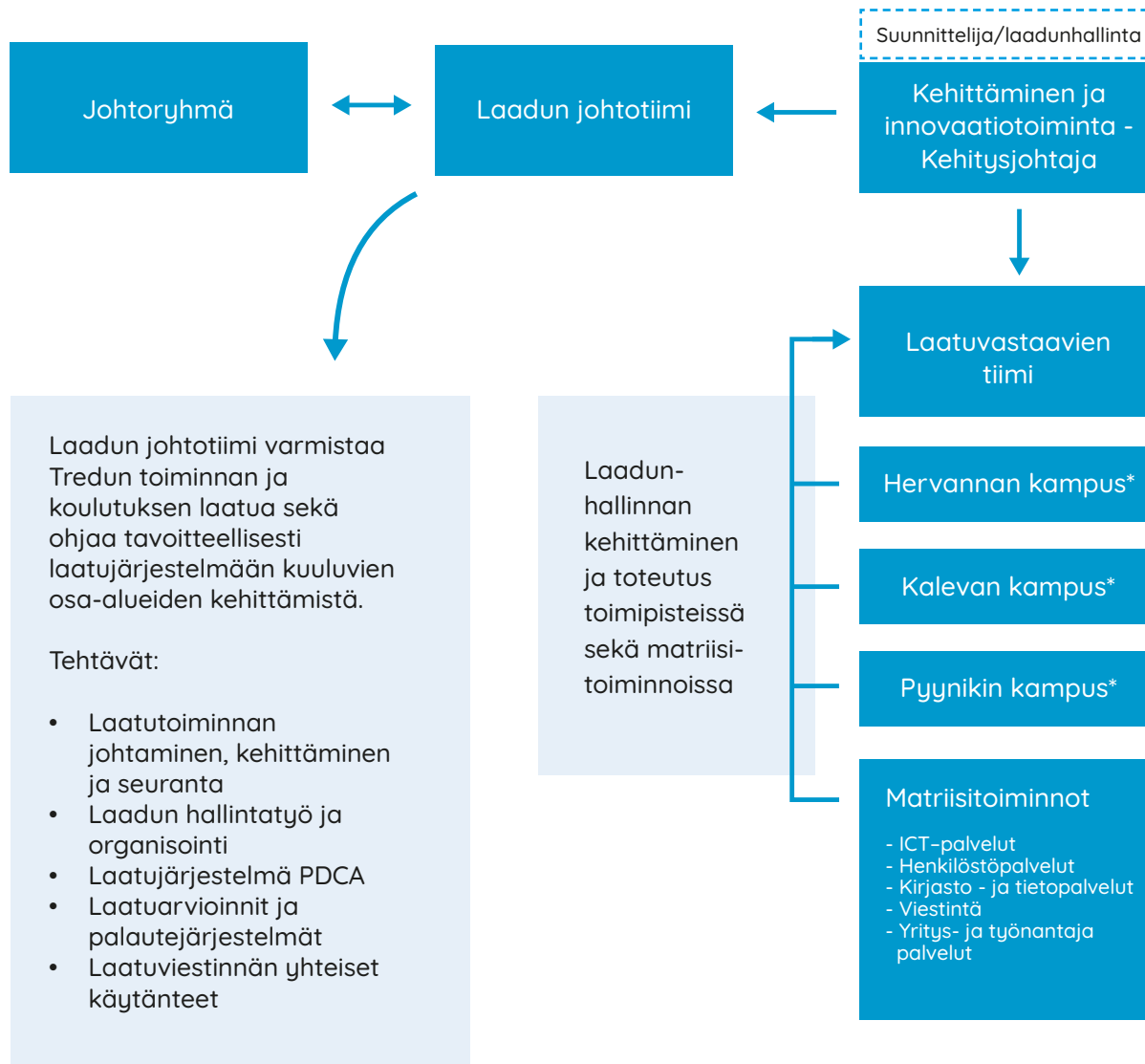


Johtamisjärjestelmä



Tredun laatuorganisaatio

Laadunhallinnan organisoituminen Tredussa on kuvattu alla:



Tredun jokaiseen toimipisteeseen ja matriisitoimintoihin on nimetty laatuvaastava, jonka tehtävänä on

- Laadunhallinnan kehittäminen ja toteutus sekä laatu työn dokumentointi toimipisteissä sekä matriisitoiminnoissa.
- Organisoita vuosittaiset toimipisteissä toteutettavat opiskelijapalautefoorunit
- Osallistua vertaisarviointien toteuttamiseen
- Ylläpitää laatuajattelua toimipisteessään ja vastualueellaan
- Varmistaa yhtenäisten ohjeistusten toteutumista Tredussa
- Osallistua ulkoisten arviointien valmistelutehtäviin
- Vastata osaltaan laatuviestinnästä.

*) toimipisteiden nimetyt laatuvaastavat

1.3 Laatuohjelma ja laatutoimijat

Laatuohjelma tukee Tredun strategisen ohjelman toimeenpanoa sekä erityisesti opetuksen ja oppimisen laadun varmistusta. Laatuohjelmassa on kuvattu laadunhallinnan menettelytapoja, laadun kehittämisen painopisteitä ja laadunhallinnan viitekehys.

Laadunhallinnan painopisteet 2020 - 2022

- Toimiva laadunhallintajärjestelmä ja ajantasaiset prosessit
- Tuotettu tietokokonaisuus toimii johtamisen perustana
 - Jatkuvan parantamisen toimintamalli



Tredun laaduntekijä

Laaduntekijän vastuu

Opiskelijat	Opiskelijat vastaavat omasta oppimisestaan ja koulutusta koskevan palautteen antamisesta. He osallistuvat palveluiden, koulutuksen ja muun toiminnan kehittämiseen monenlaisten eri palautekanavien kautta ja osallistumalla. Kaikissa toimipisteissä säännöllisesti järjestettävät opiskelijapalauttefoorumit toimivat opiskelijoiden, henkilöstön ja johdon aktiivisena keskustelufoorumina ja mahdollistavat suoran opiskelijapalautteen saamisen. Aktiivinen opiskelijakuntatoiminta toimipisteissä tukee opiskelijoiden hyvinvointia ja opiskelumotivaatiota.
Opettajat ja ohjaajat	Opettajat ja ohjaajat sitoutuvat laatujärjestelmän yhteiseen käyttöön ja vastaavat oman työnsä laadusta ja kehittämisestä. Osallistumalla yhteiseen kehittämistyöhön he tukevat koulutuksen ja koko toiminnan laadukkuutta, sen ylläpitoa ja kehittämistä.
Koulutustehtävää tukeva muu henkilöstö	Henkilöstö sitoutuu laatujärjestelmän yhteiseen käyttöön ja vastaa oman työnsä laadusta ja kehittämisestä. Osallistumalla yhteiseen kehittämistyöhön he tukevat koulutuksen ja koko toiminnan laadukkuutta, sen ylläpitoa ja kehittämistä.
Laatuvastaavat	Laatuvastaavat muodostavat tiimin, jonka puheenjohtajana toimii kehitysjohtaja. Laatuvastaavat huolehtivat oman toimipisteensä/vastuualueensa laatutyön koordinoinnista ja kehittämistoimenpiteiden seurannasta. Tiimi kehittää laatujärjestelmää. Se suunnittelee uusia laadunhallinnan menettelytapoja ja vie niitä eteenpäin toimipisteisiin ja muihin toimintoihin. Lisäksi ryhmä vahvistaa laatu-kulttuurin kehittymistä olemalla aktiivinen ja innostamalla muita mukaan laadun kehittämiseen.

Tredun laaduntekijä

Laaduntekijän vastuu

Toimipisteiden tiimit	Toimipisteissä toimii erilaisia tiimejä (laatutiimi, opetustiimi jne.) erilaisilla kokoonpanoilla. Tiimit mm. käsittelevät erilaiset opiskelijapalautteet ja niistä nousevat kehittämis-kohteet, ylläpitävät ja hyödyntävät kehittämisen työkirjaa toimipisteen ja koko Tredun laadun kehittämiseksi, viestivät kehitystarpeista ja toimeenpaneuvat uudistuksia toimipisteessä ja huolehtivat yhtenäisten tredulaisten toimintamallien käyttöönotosta ja hyödyntämisestä.
Laadun johtotiimi	Laadun johtotiimi toimii laatutyön strategisena ohjausryhmänä. Se linjaa laadunhallinnan kehittämistä Tredussa ja raportoi laatutyön etenemisestä johtoryhmälle.
Toimipisteen johtotiimi	Toimipisteen johtotiimi käy läpi asiakaspalautteet, opiskelija- ja työelämäpalautteet ja seuraa tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisesta (kts. kehittämisen työkirja).
Kampusten johtotiimit	Kampusten johtotiimit varmistavat laadun hallinnan yhdenmukaisen toteuttamisen toimipisteissä.
Koulutuksen johtotiimi	Edistää laatutyön yhdenmukaista toteuttamista tutkintoaloilla.
Koulutuspäällikkö	Koulutuspäällikkö vastaa vastuualueensa opetuksen ja oppimisen laadusta, sen seurannasta ja kehittämisestä yhdessä koulutusjohtajan kanssa.
Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja vastaa kampuksensa toiminnasta, sen taloudellisista, määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Hän johtaa kampuksen laatutoimintaa ja sen organisoimista.

Tredun laaduntekijä

Laaduntekijän vastuu

Kehitysjohtaja	Kehitysjohtaja vastaa kehittäminen ja innovaatiotoiminnan suunnittelusta, taloudesta sekä määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Hän vastaa Tredun laadunhallinnan kokonaiskehittämisestä ja toiminnan laadunvarmistuksesta.
Asiakkuusjohtaja	Asiakkuusjohtaja vastaa yritys- ja työelämäpalvelujen toiminnasta, taloudesta, määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Hän vastaa yritys- ja työelämäpalvelujen toiminnan laadunvarmistuksesta.
Hallintopalvelujohtaja	Hallintopalvelujohtaja vastaa Tredu Serviisin toiminnasta, sen taloudellisista, määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Hän vastaa Serviisin toiminnan laadunvarmistuksesta.
Koulutustehtävää tukeva muu henkilöstö	Henkilöstö sitoutuu laatujärjestelmän yhteiseen käyttöön ja vastaa oman työnsä laadusta ja kehittämisestä. Osallistumalla yhteiseen kehittämistyöhön he tukevat koulutuksen ja koko toiminnan laadukkuutta, sen ylläpitoa ja kehittämistä.
Matriisitoimintojen päälliköt	Matriisitoimintojen päälliköt vastaavat kukin oman osa-alueensa toiminnan kehittämisestä ja laadunvarmistuksesta.
Johtaja, ammatillinen koulutus	Johtaja vastaa Tredun tehtävien tuloksellisesta johtamisesta, koko Tredun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä.
Johtoryhmä	Johtoryhmä tukee Tredun laadunhallintaa ja hyvän laatukulttuurin kehittämistä. Johtoryhmä ohjaa ja seuraa laadunhallinnan menettelyiden tuloksellisuutta ja kehitystarpeiden toimeenpanoa.



Laatuohjelmaa toteutetaan erillisen toteutussuunnitelman mukaisesti.

2

Laatujärjestelmä

Tredun laatujärjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen toimintamalliin - Suunnittele, Toteuta, Arvio ja Kehitä (PDCA, Plan-Do-Check-Act). Toimintaa kehitetään laatujärjestelmän mukaisesti kokonaisuutena, jossa on kuvattu, miten laadunhallintaa on organisoitu, miten vastuut on jaettu, millä menettelytavoilla laatua kehitetään ja miten kokonaisuutta arvioidaan.

Toiminnan suunnittelu (Suunnittele)

muodostuu yhteisestä tekemisestä, johon osallistuvat opiskelijoiden lisäksi työelämän edustajat muut kumppanit. Suunnittelun pohjana hyödynnetään muun muassa Tredun itse tuottamaa tietoa, valtakunnallista ennakoitietoa sekä yhteistyökumppaneilta kerättyä tietoa.

Toiminnan toteutus (Toteuta)

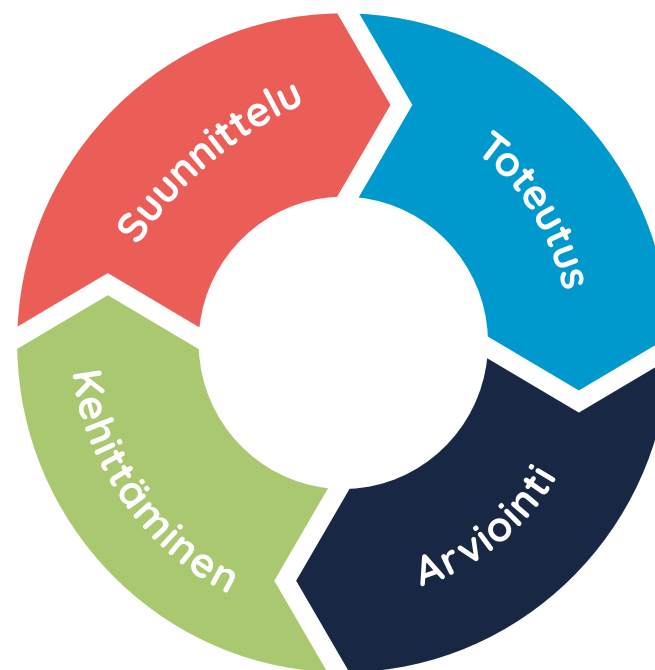
tapahtuu määriteltyjen toimintaohjeiden ja prosessikuvausten mukaisesti.

Toiminnan arviointi (Arvioi)

tapahtuu erilaisilla menettelytavoilla. Keskeistä ovat vertaisarviointit, sisäiset auditoinnit sekä ulkoiset arvioinnit ja saadut palautteet.

Toimintaa kehitetään (Kehitä)

tavoitteellisesti ja kehittäminen pohjautuu laatujärjestelmän kautta tuotettuun tietoon sekä yhteiseen tekemiseen.



2.1 Laatukulttuuri - näin toimimme Tredussa

Tredun laatukulttuuri perustuu strategiseen ohjelmaan ja yhteisesti sovittuihin arvoihin: **Rohkee, Retee ja Reilu**. Laatukulttuurin rakentamisessa erityisenä voimavarana ovat osaava henkilöstö, laaja opiskelijakunta ja yhteistyökumppanit. Laatukulttuuri näkyy erityisesti kehittävässä työotteessa sekä opiskelijasta huolehtivassa ilmapiirissä, joiden avulla edistetään yhtenäistä, laadukasta toimintaa opiskelijoiden ja henkilöstön hyväksi.

Hyvän laatukulttuurin edellytyksiä ovat **osallistuminen, vuorovaikutus, toiminnan läpinäkyvyys ja avoin kommunikaatio**. Laatu, laadun kehittäminen ja laatukulttuuri tulevat näkyväksi tekojen kautta. Haluamme rohkeasti kokeilla uutta ja hyväksymme myös epäonnistumiset kehittämisen poluilla. Tredulainen toimii rohkeesti, reteesti ja reilusti sitoutuen yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin.

Jokainen tredulainen tiedostaa oman työnsä merkityksen laadunhallinnan kokonaisuudessa.



2.2 Tredun laadun tekijät

Laatu syntyy Tredun kyvystä saavuttaa yhteiskunnalliset ammatillisen koulutuksen tavoitteet (L 531/2017 2 §) ja vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on lain mukaan ”kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. Koulutuksen tarkoituksena on lisäksi edistää tutkintojen tai niiden osien suorittamista.” Ammatillisen koulutuksen ”tavoitteena on lisäksi tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintovalmiuksien, ammatillisen kehittymisen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja.”

Tredu tarjoaa palveluja, jotka vastaavat opiskelijoiden ja työelämän tarpeisiin.

Tredu tekee yhteistyötä selvittääkseen opiskelijan tavoitteet ja työelämän osaamistarpeet. Yhteistyön tavoitteena on varmistaa, että opiskelijan opintopolun suunnittelu, osaamisen hankkiminen ja arviointi toteutuvat yksilöllisesti ja asiakaslähtöisesti. Asiakkaiden tarpeisiin vastataan tekemällä yhteistyötä heidän kanssaan koulutuksen, ohjauksen ja tuen suunnittelussa, toteuttamisessa ja tarjonnassa tutkinnon osan, osien tai kokonaisen tutkinnon suorittamisessa.

Tredun koulutus- ja tutkintotoiminnan laatu muodostuu henkilökohtaistamisen ja yksilöllisten opintopolkujen laadusta:

- koulutuksen järjestäjän johto linjaa ja mahdollistaa
- opetus-, ohjaus- ja tukihenkilöstö toteuttaa ja mahdollistaa
- opiskelija vaikuttaa aktiivisesti
- työelämän edustajat toimivat yhteistyökumppaneina

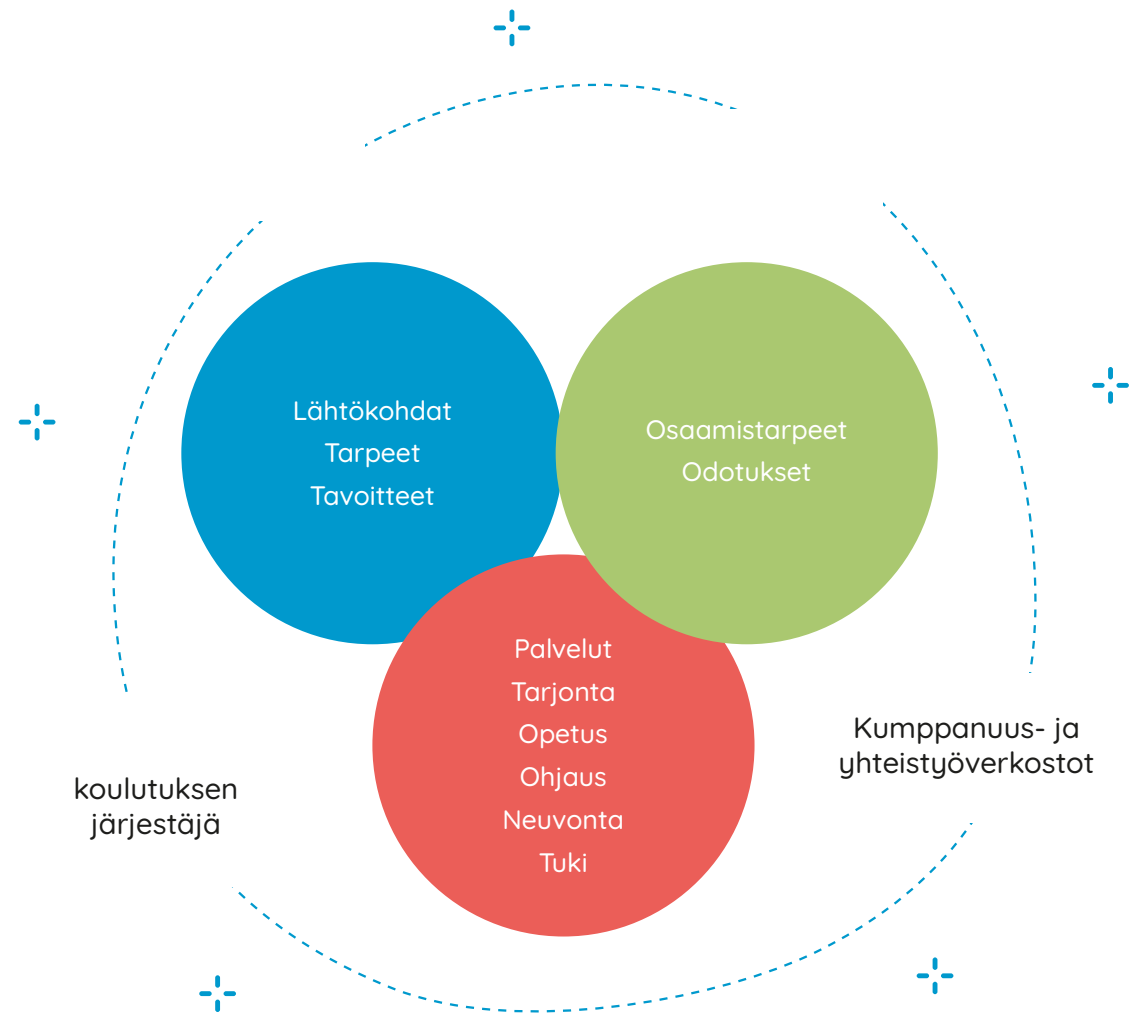


Laadukas koulutuspolku

Laadukas toiminta edellyttää opiskelijan lähtökohtien, tarpeiden ja tavoitteiden sekä työelämän osaamistarpeiden ja odotuksien selvittämistä ja näiden yhteensovittamista. Tredun kumppanuus- ja yhteistyöverkostot ovat mahdollistamassa laadukkaita koulutuspolkuja ja -polkuja.

Laadukas toiminta tarkoittaa, että opiskelijat ja työelämä

- saavat lisäarvoa (osaaminen, työvoima)
- osallistuvat laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen
- arvioivat toiminnan ja palvelujen laatua.



Laatu opiskelijan näkökulmasta

- Koulutustarjonta, opetus, ohjaus, tuki ja neuvonta kohtaavat joustavasti opiskelijan yksilölliset tarpeet ja tavoitteet.
- Toiminta on yhdenmukaista (esimerkiksi opiskelijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet valintojen tekemiseen ja opintopolun suunnitteluun).
- Opintopolku johtaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Laatu työelämän näkökulmasta

- Työelämä saa osaamistarpeisiinsa ja odotuksiinsa vastaavaa palvelua Tredusta.
- Ammatillisen koulutuksen toimijat (opiskelijat, työelämä, sidosryhmät, henkilöstö) vaikuttavat omalla toiminnallaan ammatillisen koulutuksen laatuun ja laadunhallintaan sekä niiden kehittämiseen ja joiden kanssa tuotetaan yhdessä koulutuspalveluja.
- Laadukas koulutustarjonta tarkoittaa muun muassa erilaisia osaamisen hankkimisen tapoja ja niiden joustavaa yhdistämistä, oppimisympäristöjä ja niiden joustavaa yhdistämistä ja tutkinnon osien suoritusmahdollisuuksia.

Tredu ammatillisen koulutuksen järjestäjänä

- vastaa tutkintojen, koulutuksen ja muun toimintansa laadusta ja laadunhallinnan jatkuvasta parantamisesta
- arvioi tutkintojen, koulutusten ja muun toimintansa laatua ja vaikuttavuutta
- osallistaa asiakkaitaan
- osallistuu toimintansa ja laatu järjestelmänsä arviointiin
- hyödyntää seuranta- ja arviointitietoa.

2.3 Tredun toimintaa ohjaavat ohjeistukset

Laadukas toiminta edellyttää opiskelijan lähtökohtien, tarpeiden ja tavoitteiden sekä työelämän osaamistarpeiden ja odotuksien selvittämistä ja näiden yhteensovittamista. Yhdenmukaisen laadun varmistamiseksi on toimijoille laadittu erilaisia ohjeita, lomakkeita ja prosessikuvauksia.

Tredun toimintaohjeet muodostuvat Tampereen kaupungin ohjeista ja Tredun koulutustoiminnan sekä tukipalveluiden ohjeista. Koulutustoiminnan ohjeet perustuvat lakiin ja asetukseen ammatillisesta koulutuksesta sekä Opetushallituksen määräyksiin ja ohjeisiin. Ohjeistuksissa otetaan huomioon myös kehittämistoiminnasta syntyneet parhaat käytänteet.

Toimintaa ohjaavat ohjeistukset on tallennettu

- Tampereen kaupungin ohjeet ovat henkilökunnan intrassa (Tasku)
- Tredun tukipalveluiden ohjeistukset ovat Taskussa
- Tredun koulutustoiminnan toimintaohjeet ovat LaatuTredussa
- Opetus- ja ohjaushenkilöstön arjen koulutustoimintaan liittyviä ohjeita löytyy linkitettyinä myös JokaOpe -Moodlesta
- Opiskelijoita ja työpaikkaohjaajia koskevia ohjeita on linkitetty Tredun internet -sivustolle www.tredu.fi.
- Henkilöstön osaamiseen ja perehtymiseen liittyviä ohjeita löytyy linkitettyinä Osaava Tredu -sivustolta <https://osaava.tredu.fi/mm>. digitaalisiin toimintoihin liittyviä ohjeita, videoita ja muuta valmennusmateriaalia sekä uusien toimintamallien, pilottikokeiluiden ja kehittämishankkeiden tuloksia
- Lisäksi Wilman lomakkeisiin on sisäänrakennettu kyseistä lomaketta koskevat ohjeet



Toimintaa ohjaavat ohjeet ja lomakkeet



Tredussa noudatetaan Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen arkistonmuodos tussuunnitelmaa. Arkistointi on sähköisissä järjestelmissä (Donna, Primus)

2.4 Tredun prosessit

Tredun ydinprosesseja ovat [Ohjaus ja opetus](#) sekä [Asiakassuhde- ja kumppanuustyö](#).

Ohjaus ja opetus on koulutuksen järjestämisen prosessi, jossa opiskelija on keskiössä. Ydinprosessi sisältää opiskelijan hakeutumisen vaiheet, henkilökohtaistamisen, jossa tunnustetaan ja tunnustetaan opiskelijan aiemmin hankkiman tutkinnon tai koulutuksen perusteiden mukainen osaaminen ja laaditaan suunnitelma puuttuvan osaamisen hankkimisesta. Osaamisen hankkimisen prosessi sisältää eri oppimisympäristöissä (oppilaitos, työelämä, digitaalinen oppimisympäristö) tapahtuvan osaamisen hankkimisen. Osaamisen osoittamisen ja arvioinnin prosessi sisältää näyttöjen ja muun osaamisen arvioinnin kuvaukset ja ohjeistukset. Ohjaus ja opetus prosessin lopputuloksena on tutkinnon tai tutkinnon osan suorittaminen tutkintokoulutuksessa tai koulutuksen tai koulutuksen osan suorittaminen muussa kuin tutkintokoulutuksessa.

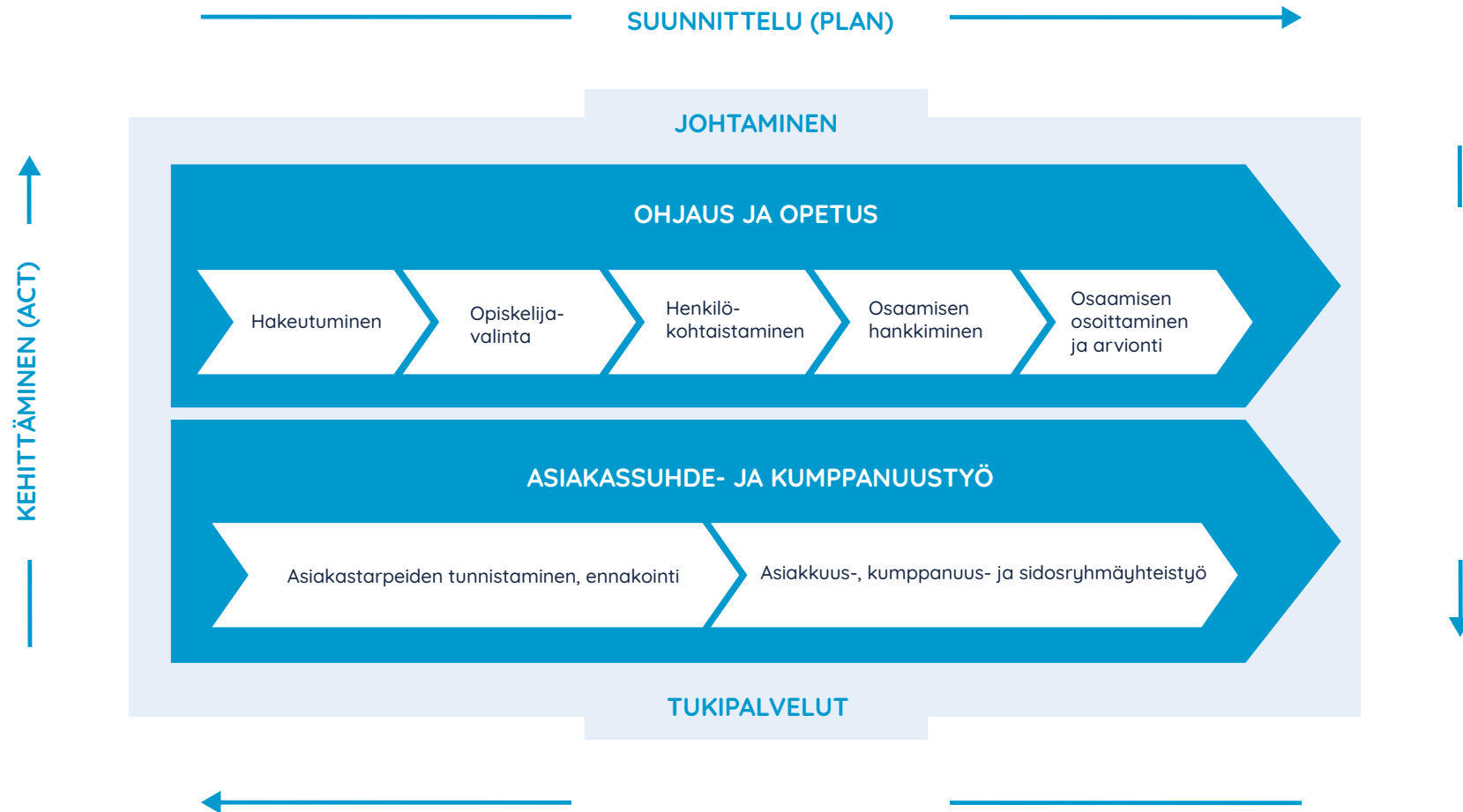
Asiakassuhde- ja kumppanuustyön prosesseja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen ja osaamistarpeen ennakointi. Asiakkuus-, kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyössä kuvataan Tredun yhteistyötä työelämän sekä eri kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa.

Ydinprosesseja ohjaa Tredun johtamisjärjestelmän mukainen johtaminen, jolla varmistetaan yhtenäinen tapa toimia.

Tukiprosesseja ovat suoraan opiskelijaa tukevat toiminnot, kuten opintotoimistopalvelut, opinto-ohjaus-, erityisopetus-, kuraattori- ja psykologipalvelut. Lisäksi tukiprosesseja ovat muun muassa ict-palvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, viestintä- ja markkinointi, henkilöstöpalvelut, talous- ja hallintopalvelut sekä hanketoiminta.



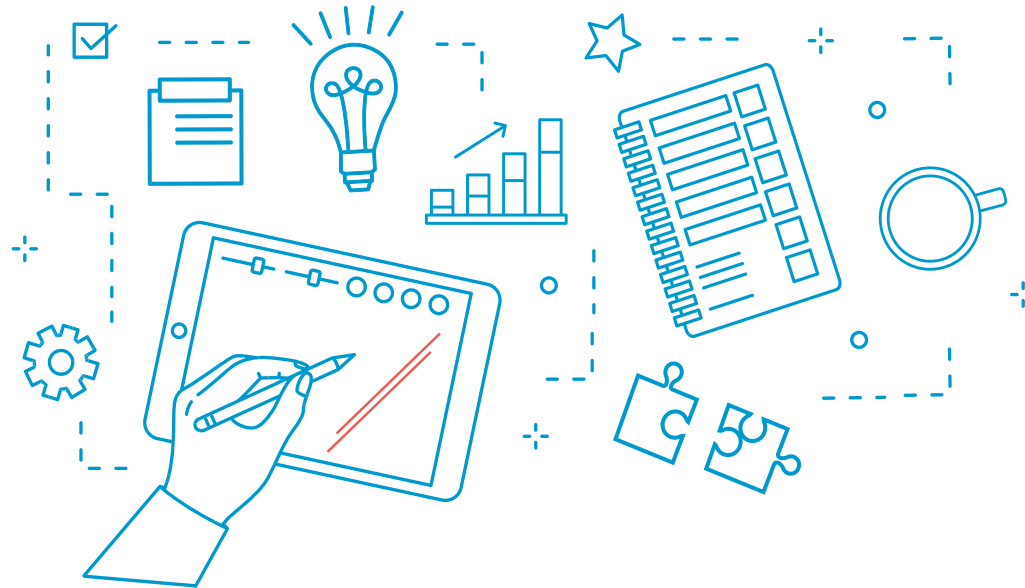
Tredun koulutuksen järjestämisen prosessikartta



Toimintaohjeille ja prosessikuvauksille on määritelty vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat ohjeiden ja kuvausten ajantasaisuudesta. Toimintaohjeet ja prosessikuvaukset ovat henkilöstön käytettävissä LaatuTredussa ja niitä käydään läpi erilaisissa henkilöstötilaisuuksissa, muun muassa vuosittain tapahtuvassa perehdyttämispäivässä.

3

Toiminnan laadunhallinnan menettelyt

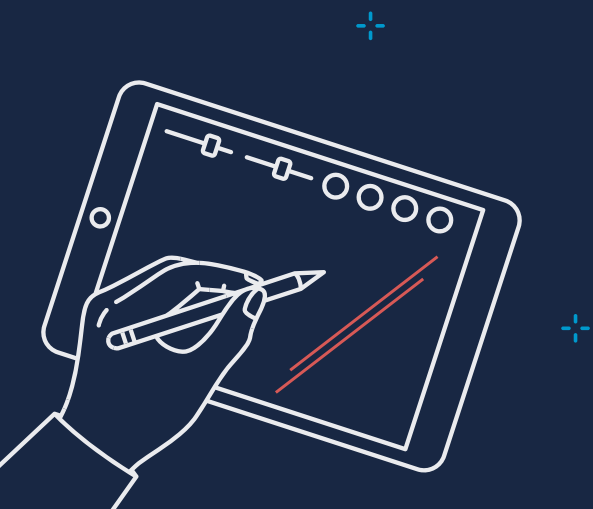


3.1 Toiminnan suunnittelu, toteutus ja seuranta

Tredun toiminnan suunnittelu, toteutus ja seuranta perustuvat Tredun strategisen ohjelman tavoitteisiin ja toimivaan johtamisjärjestelmään sekä Tampereen kaupungin yhteistoiminta-alueen kuntien ja opetus- ja kulttuuriministeriön strategiaan tavoitteisiin.

Suunnittele

Keskeisille toiminnoille asetetaan tavoitteet sekä luodaan tarvittavat yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset.



Tredun toiminnan suunnittelua ohjaavat valtakunnallisen koulutuspolitiikan, Tampereen kaupungin toiminnan ja talouden vuosikellon lisäksi Tredun johdon vuosikello. Suunnittelussa hyödynnetään toimintaympäristöanalyysiä, tulevaisuustyötä, ennakointitietoja ja saatuja palautteita.

Elinvoima- ja osaamislautakunta päättää vuosittain aloituspaikkojen suuntaamisesta. Lautakunnan päätöksentekoa varten koulutuksen johtotiimi laatii Tredun johtoryhmälle esityksen aloituspaikkojen suuntaamisesta. Johtoryhmän yhteisen näkemyksen pohjalta laaditaan seuraavan vuoden aloituspaikkasuunnitelma lautakunnan päätettäväksi.

Tredussa toimii palveluverkon johtotiimi, joka valmistelee esitykset palveluverkosta elinvoima- ja osaamislautakunnan päätettäväksi. Palveluverkon suunnittelussa kuullaan vuosittain yhteistoiminta-alueen kuntia kuntatapaamisissa sekä kuntajohtajatapaamisissa.

Kaupunginhallitus päättää vuosittain talousarvion laadinnan yleisistä periaatteista ja talousarviokehyksestä. Talouden suunnittelua ohjaa Tampereen kaupungin talousyksikön antamat konsernimääräykset talousarvion ja palvelu- ja vuosisuunnitelman laadinnasta. Tredu valmistelee lautakunnan päätettäväksi vuosittain talousarvioehdotuksen sekä palvelu-

ja vuosisuunnitelman. Vuosisuunnitelma laaditaan ja sen toteutumista seurataan kampus- ja matriisitasoisesti. Tarvittaessa vuosisuunnitelmaa muutetaan sitovuussäätöjen puitteissa. Henkilöstösuunnittelu perustuu Osaava ja hyvinvoiva Tredu -henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan.

Opetuksen suunnittelua toteutetaan Tredu-tasoisesti muun muassa tutkintoalojen kehittäjät -tiimissä, kampusten ja toimipisteiden tiimeissä sekä erilaisissa henkilöstön tapaamisissa. Lisäksi jokainen opettaja suunnittelee ja kehittää omaa opetustaan.

Suunnittelua ohjaavat muun muassa:

- Koulutuksen järjestämislupa
- Tredun strateginen ohjelma, sisältää Pedagogisen ohjelman sekä Osaava ja hyvinvoiva Tredu -henkilöstöpoliittisen ohjelman
- Ammatillisen koulutuksen laatustrategia
- Tredun laatuohjelma
- Palvelu- ja vuosisuunnitelma
- Aloituspaikkasuunnitelma
- Palveluverkkosuunnitelma
- Osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmat
- Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen ohjeistukset

Toteuta

Vastuunjako on selkeä ja toimintaa toteutetaan yhteisten periaatteiden mukaisesti.

Arvioi

Toimintaa seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yhteisiä menettelytapoja hyödyntäen.



Henkilöstölle laaditaan tehtäväkuvaukset, joita päivitetään kehityskeskusteluiden yhteydessä. Toimivalta määritellään hallintosäännössä, palvelualueen toimintasäännössä ja delegointipäätöksissä.

Prosessikuvauksille ja toimintaohjeille on määritelty vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat kuvausten ja ohjeiden ajantasaisuudesta.

Tampereen kaupungin konsernihallinto ohjaa talouden ja henkilöstötietojen raportointia sekä strategiaraportointia. TREDU vastaa toimintansa ja taloutensa sekä strategisten tavoitteidensa raportoinnista konsernihallinnolle sekä organisaation sisäisille ja ulkoisille toimijoille.

Toiminnan arviointia toteutetaan vuosittaisilla vertaisarvioinneilla sekä sisäisillä ja ulkoisilla arvioinneilla. Lisäksi seuranta ja arviointia tapahtuu opiskelijapalautefoorumeissa, työelämäfoorumeissa ja henkilöstöfoorumeissa.

Toteutusta ohjaavat muun muassa:

- Tavoite- ja kehityskeskustelut
- TREDUN jatkuvan keskustelun malli
- Tehtäväkuvaukset
- Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma
- Pedagoginen ohjelma, Osaava ja hyvinvoiva TREDU -henkilöstöpoliittinen ohjelma

Arviointeja kootaan muun muassa:

- Kolmannesvuosikatsaukset
- TietoTREDUN tuottama tieto
- Taloustyöpajojen tulokset
- Laatupäivät
- Kehittämisen työkirja
- Kehittämispäivät

Kehitä

Toimintaa kehitetään saadun palautteen pohjalta.



Kehittämistä tapahtuu eri kehittäjäryhmissä (mm. tutkintoalojen kehittäjät). Palautteiden pohjalta toimintaa kehitetään myös toimipisteiden tiimeissä ja kampustasoisesti kampusten johtotiimeissä sekä tredutasoisesti laadun johtotiimissä ja johtoryhmässä.

Kehittämisen työvälineenä käytetään muun muassa kehittämisen työkirjaa, johon kirjataan palautteiden perusteella syntyvät kehittämiskohteet. Kehittämisen työkirjaan kirjattujen kehittämiskohteiden toteutumista seurataan toimipisteiden johtotiimeissä sekä kampusten ja matriisien johtotiimeissä.

Laatuvastaavat huolehtivat osaltaan kehittämistoimenpiteiden kirjaamisesta ja säännöllisestä seurannasta.

Kehittämisen välineitä ovat muun muassa:

- Opiskelijapalautefoorumit
- Työelämäfoorumit
- Henkilöstöfoorumit
- Kehittäjäryhmät
- Tiimit

3.2 Arvioinnit ja palautejärjestelmä

Erlaiset arviointitulokset ja palautteet ovat arvokasta tietoa Tredun toiminnan kehittämässä ja laadun parantamisessa.

Palautetta kerätään säännöllisesti ja niistä saadut kehittämistarpeet kerätään toimipisteissä kehittämisen työkirjaan, joka on johdon työkalu. Kehittämisen työkirjaa seurataan säännöllisesti toimipisteiden, kampusten ja matriisien johtotiimeissä.

Tredun palautekartta

OPISKELIJAPALAUTE

AMIS- JA VALMA-palaute

- alkavat
- päättävät

Opiskelijan laatupalaute

Opiskelijapalautefoorumit

- kevät
- syksy

Kouluterveyskysely

- parillisina vuosina

Amisbarometri

- parittomina vuosina

TYÖELÄMÄPALAUTE

Työelämäfoorumien palautteet

Valtakunnallisten työelämä toimikuntien palautteet

Työpaikkaohjaajapalaute

HENKILÖSTÖPALAUTE

Työntekijäkokemuskysely (Tre/Tredu)

- 4 krt/vuosi

Esimiesarviointi (Tre)

- vuosittain

Kunta 10 (valtak.)

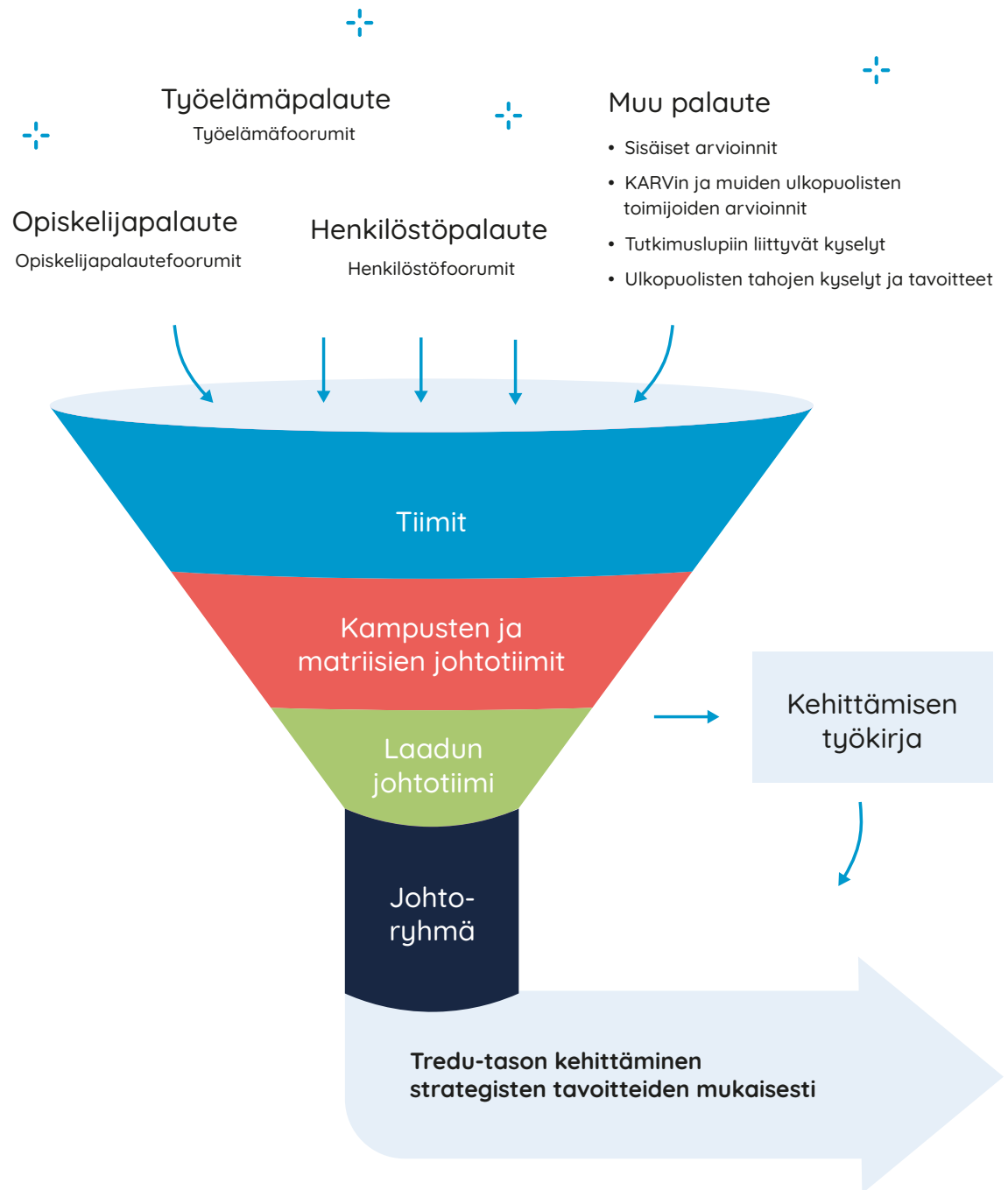
- parillisina vuosina

MUUT

Sisäiset arvioinnit, Karvin ja muiden ulkopuolisten toimijoiden arvioinnit, Tutkimuslupiin liittyvät kyselyt ja palautteet

Palautteiden käsittely

Palautteita kerätään eri toimijoilta ja niitä käsitellään Tredun eri tasoilla. Arjen palautteita käsitellään tiimeissä. Kampusten tai matriisien kokonaisuutta ja osa-alueita koskevia palautteita käsitellään niiden johtotiimeissä. Laadun johtotiimissä käsitellään keskeiset yhteenvedot eri toimintoihin kertyneistä palautteista.



Palaute-, seuranta- ja ennakointitietoa saadaan seuraavista säännöllisistä kyselyistä ja foorumeista:

Kysely	Kohderyhmä	Kyselyn tavoite, käsittely ja hyödyntäminen
Opiskelijapalautekyselyt (AMIS-palautteet)	Aloittavat ja valmistuvat opiskelijat	Kysytään perustutkintoa, ammatti- tai erikoissammattitutkintoa tai niiden osia suorittavilta opiskelijoilta, opintojen aloitus- ja päättövaiheessa. Osa kysymyksistä vaikuttaa koulutuksen järjestäjälle myönnettävään vaikuttavuusrahoitukseen. Tuloksia käsitellään johtoryhmässä, kampusten johtotiimeissä, toimipisteissä ja tiimeissä. Palautetietoa käytetään myös kehittämisen tueksi.
Työelämäpalaute / Työpaikkaohjaajat	Yritysten ja organisaatioiden edustajat, joissa opiskelijoita työelämässä oppimassa	Valtakunnallinen palautekysely tulossa 2023.
Johtamis- ja esimieskyselyt	Tredun johto- ja esimiestehtävissä toimivat	Tampereen kaupungin johtamistyön periaatteiden toteutumisen arviointi tehdään kerran vuodessa. Esimiesarvioinnin tavoitteena on vahvistaa henkilökohtaista johtamisosaamista ja johtamisperiaatteiden mukaista toimintaa. Arvioinnissa jokainen esimies arvioi sen hetkistä johtamisosaamistaan. Tämän lisäksi esimiesten esimiehet sekä alaiset arvioivat esimiestä. Tuloksia hyödynnetään Tredun johdon ja esimiesten kehittämissuunnitelmassa, johtamisosaamisen kehittämisessä sekä esimiesten kehityskeskusteluissa.

Kysely	Kohderyhmä	Kyselyn tavoite, käsittely ja hyödyntäminen
Työntekijäkokemuskyselyt	Koko Tredun henkilöstö	Tampereen kaupungin yhtenä toiminnan painopisteinä on työntekijäkokemuksen parantaminen. Kolme kertaa vuodessa (maaliskuu, elokuu, joulukuu) toteutettavalla työntekijäkokemuskyselyllä työyhteisöt saavat tietoa sen hetkisestä tilanteesta. Työyhteisössä voidaan käydä keskusteluita kyselyjen tuloksista, ymmärtää paremmin työhön liittyviä odotuksia ja tarpeita sekä kehittää työyhteisön toimintaa. Tredussa tuloksia käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa esimiesten johdolla tiimeittäin ja lisäksi joryssä, esimies- ja henkilöstöfoorumeilla ja kampusten ja matriisien johtotiimeissä.
Kunta10	Koko Tredun henkilöstö	Työterveyslaitoksen organisoima Kunta10-tutkimus selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimus toteutetaan joka toinen vuosi 11 kaupungissa. Tredussa tuloksia käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa esimiehen johdolla ja lisäksi joryssä, esimies- ja henkilöstöfoorumeilla ja kampusten ja matriisien johtotiimeissä.
Muut henkilöstökyselyt ja tutkimukset	Koko Tredun henkilöstö	Tarvittaessa toteutetaan eri ajankohtaisiin teemoihin liittyviä henkilöstökyselyjä, esim. etätöön vaikutuksista työhyvinvointiin, osaamisperusteisuuden toteutuminen opetus- ja ohjaustyössä.

Kysely	Kohderyhmä	Kyselyn tavoite, käsittely ja hyödyntäminen
Tukipalveluiden palautekyselyt	Teemoittain kohdennetut	Temaattiset palautekyselyt eri toimintojen kehittämiseksi. Tehdään tarvittaessa osana kehittämistä tai havaittujen epäkohtien ilmetessä. Käsitellään johtoryhmässä tai ko. vastualueen johtotiimissä.
Alakohtaisten työelämäfoorumien palautteet	Työpaikat, yritykset	Tavoite koota tietoa työpaikkojen ja yritysten tarpeista ja yhteistyöstä ammatillisen koulutuksen kanssa. Ei formaalia muotoa, mutta dokumentoidaan osana työelämäfoorumien muistioita. Käsitellään alakohtaisten kehittäjien tiimissä, yritys- ja työelämäpalvelujen johtotiimissä sekä kampusten johtotiimeissä.
Opiskelijapalautefoorunit	Opiskelijat kussakin toimipisteessä	Tavoitteena koota palautetietoa opiskelusta ko. toimipisteessä ja kehittää toimipisteen toimintaa palautteiden perusteella. Toteutetaan 2x vuodessa laatuvaastavan ja toimipistepäällikön organisoimana. Hyödynnetään edustuksellisuutta, mutta organisoidaan myös kokoontumisina, jotka mahdollistavat opiskelijoiden ja henkilöstön vuorovaikutuksen. Tulokset käsitellään toimipisteiden laatufoorumeissa, kampusten johtotiimeissä ja yhteenvetoina johtoryhmässä.

4

Laadunhallinnan kehittäminen ja arviointi

Tredun toiminnan laatua seurataan erilaisten mittarien, auditointien, kyselyiden ja arviointien kautta. Laatu työ dokumentoidaan LaatuTreduun.

Tredun toiminnalle on asetettu erilaisia mittareita, jotka muodostuvat seuraavista kokonaisuuksista:

- Palvelu- ja vuosisuunnitelman mittarit
- Tampereen kaupungin strategian mittarit
- Tredun strategisen ohjelman toteuttamissuunnitelmien mittarit
- Tredun tuloksellisuusmittarit

Tredun laatuauditointeja tehdään erikseen suunniteltujen kohdennusten mukaisesti. Tampereen kaupungin sisäinen tarkastus tekee vuosittain sisäisen tarkastuksen.

Tampereen kaupungin riskienhallinnan vuosikellon mukaisesti Tredussa arvioidaan ja seurataan riskienhallintatyövälineen kautta vuosittain eri toimintojen ja osa-alueiden riskitasoa.

Tredun toiminnan laatua arvioidaan sekä sisäisenä omavalvontana että ulkopuolisten arvioijien toimesta. Omavalvontana Tredussa on käytössä vuosittain toteutettu vertaisarviointi, joka perustuu vuosittaiseen vertaisarviointisuunnitelmaan. Tavoitteena on toteuttaa kerran vuodessa ulkoinen vertaisarviointi toisen koulutuksen järjestäjän kanssa. Vertaisarviointi kohdistuu vuosittain eri toimintoihin.

Tredu osallistuu muiden koulutuksen järjestäjien tavoin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen toteuttamiin arviointeihin.

Kehittämisen menettelyt

- Kehittäminen on osa jokaisen tredulaisen arjen toimintaa, lähtökohtana jatkuva parantaminen
- Toiminnan kehittämistä tapahtuu kehittämispäivillä, erilaisilla kokoonpanoilla
- Kehittämisen työkirjaan kirjataan kehitysideoita ja sillä seurataan eri kehittämistoimenpiteiden toteutumista

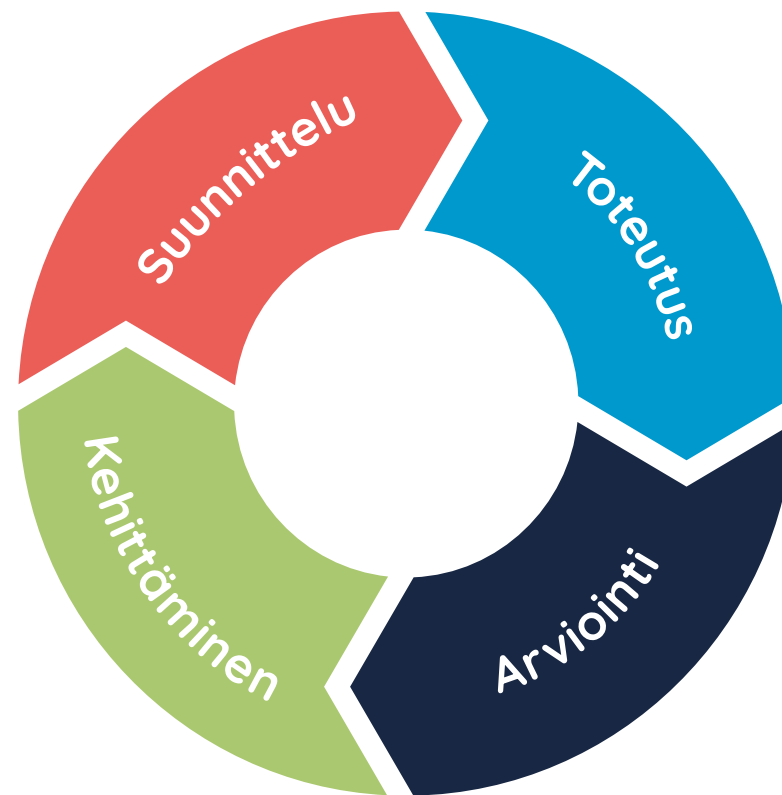


Eri vastualueiden osalta, mm. johtoryhmän käytössä, on toimenpide- ja seurantalista, jolla varmistetaan asioiden ja kehittämiskohteiden eteneminen. Asioille on nimetty vastuuhenkilöt sekä aikataulut, jonka puitteissa asia saadaan hoidetuksi tai kehittämistavoite valmisteltua. Johtoryhmä seuraa tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti.

Laajemmat kehittämiskokonaisuudet kootaan toiminta- tai toteutussuunnitelmiksi. Niihin kootaan kokonaisuusien osatavoitteita ja toimenpiteitä sekä toteutuksen suunniteltu aikataulu, vastuuhenkilöt ja tarvittaessa toteutumista kuvaavat mittarit. Tällaisia toiminta- ja toteutussuunnitelmia ovat mm. Tredun strategiaan liittyvät toteutussuunnitelmat sekä Tampereen elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueen palvelu- ja vuosisuunnitelmaan sekä kaupungin talousarviotavoitteisiin liittyvät suunnitelmat.

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen tarkistuslista:

- Kehittämisen prosessi on kuvattu kirjallisesti
- Kehittämistyöhön liittyvistä vastuista ja valtuuksista on sovittu kirjallisesti (ml. ajankäyttö, toimenkuva, kehittämisryhmät)
- Kehittämisasioita käsitellään säännöllisesti yhdessä henkilöstön kanssa
- Koko henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan
- Yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni
- Kehittämistuloksista raportoidaan työyhteisöä laajemmin
- Toimintamallit päivitetään
- Laadunhallintajärjestelmän kokonaisuutta arvioidaan säännöllisesti





Ammatillista etumatkaa.