

# Informationsledning – Tieto-osaava



## **Handbok i informationsledning**

## Innehåll

Informationsledning som en del av framtiden inom andra stadets yrkesutbildning.....	1
Vad är informationsledning?.....	1
Ledning av en yrkesutbildningsläroanstalt på andra stadiet .....	3
Styr- och regleringssystem för yrkesutbildningsanordnare .....	4
Lednings- och verksamhetssystem .....	4
Kvalitetsledning och mätning av genomslagskraft .....	5
Ledning av information.....	6
Datasystem och registrering av data.....	7
Insamling och klassificering av data, samt överföring och lagring av denna.....	7
Ledning genom information .....	9
Att presentera information och dra slutsatser utgående från data .....	9
Verksamhetsmodell för att dra nytta av information .....	10
Att skapa en läroanstalt som vägleds genom information – Att leda informationsledning .....	12
Lednings- och förvaltningsmodell för informationsledning .....	13
Informationsledningens målarkitektur.....	13
Handlingsmodell för informationsledning .....	13
Källor.....	15

# Informationsledning som en del av framtiden inom andra stadiets yrkesutbildning

*"Framtidens utbildningsorganisation är inte en skolbyggnad, utan den är en informationsdriven kompetensorganisation, en kultur för kontinuerlig kompetensutveckling, en aktiv del av det digitaliserande samhällets utveckling och förändringsprocess. I läroanstalterna behövs en ny, informationsdriven organisationskultur och heltäckande utveckling av informationskompetens. Nyttjande av data och data-analytik fungerar som grund för uppbyggnaden av en ny, informationsdriven verksamhetskultur och informationsledning. Utvecklingen mot en informationsdriven verksamhetskultur sker i interaktion med förändringar i pedagogiska uppfattningar och praxis. Utbildningsorganisationer är redan i grunden organisationer som hanterar och producerar information. **Vägen till framtidens utbildningsorganisation är endast möjlig genom att implementera data-analytik och nyttjande av information som en aktiv del av pedagogisk ledning och hela utbildningsorganisationens verksamhet.**"*

(Silander et al. 2023)

Det är viktigt för läroanstalterna att integrera informationsledning som en bestående del av verksamheten. Med hjälp av informationsledning kan kommande verksamhetsbehov och förändringar i verksamhetsmiljön prognostiseras bättre och läroanstalterna kan på så sätt agera mer dynamiskt i en föränderlig värld. Informationsledning möjliggör också effektivisering av verksamheten och genomförandet av styrande åtgärder i rätt tid. Att använda information för att förverkliga en resultatbringande och påverkande yrkesutbildning förutsätter dock kunskap i och förmåga att producera och nyttja information. **Därför bör processerna relaterade till produktion, mätning, utvärdering och nyttjande av information utvecklas i läroanstalterna.**

Den här handboken för informationsledning beskriver koncist helheten av informationsledning och vad detta innebär för en yrkesutbildningsanordnare. Handboken definierar och strukturerar centrala aspekter av informationsledning som yrkesutbildningsanordnaren bör beakta i sin verksamhet. Handboken fungerar som en guide för att bygga en verksamhetsmodell för ledning genom information, som yrkesläroanstalterna kan använda för att utveckla sin praxis för informationsledning enligt eget behov. Strukturen i handboken är en framställning av läroanstaltens lednings- och verksamhetshelhet i allmänhet samt delområden inom informationsledning.

- [Bekanta dig med en mer omfattande informationsbank \(eduuni wiki\) för informationsledning inom ramen för en yrkesläroanstalt \(på finska\)](#)

## Vad är informationsledning?

Informationsledning är ett komplext ledningsperspektiv som kombinerar olika dimensioner. Informationsledning kan i stora drag delas in i ledning av information och ledning genom information.

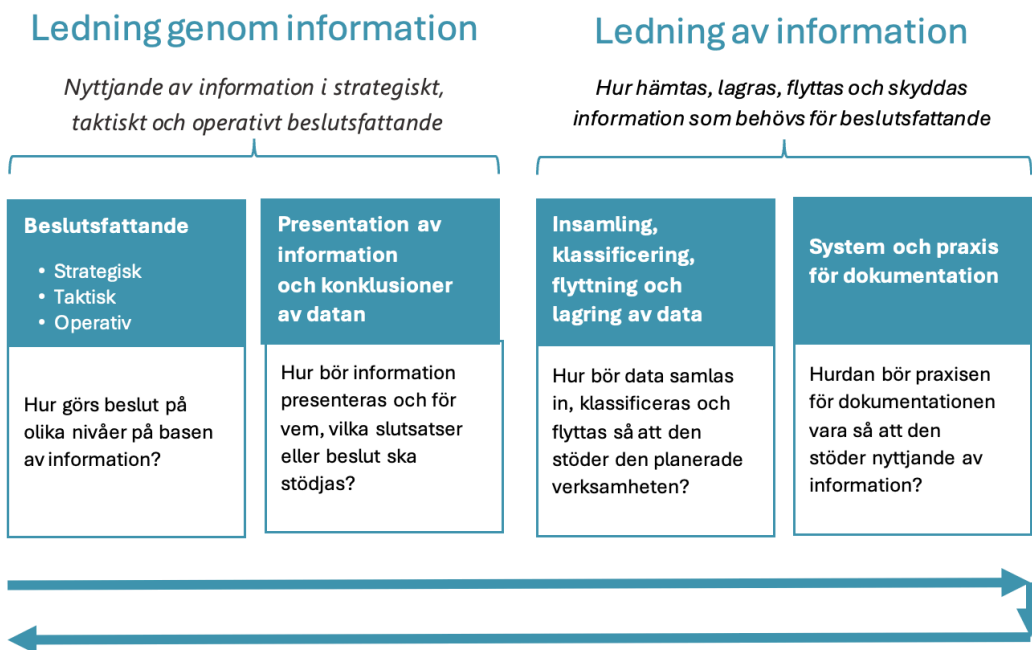
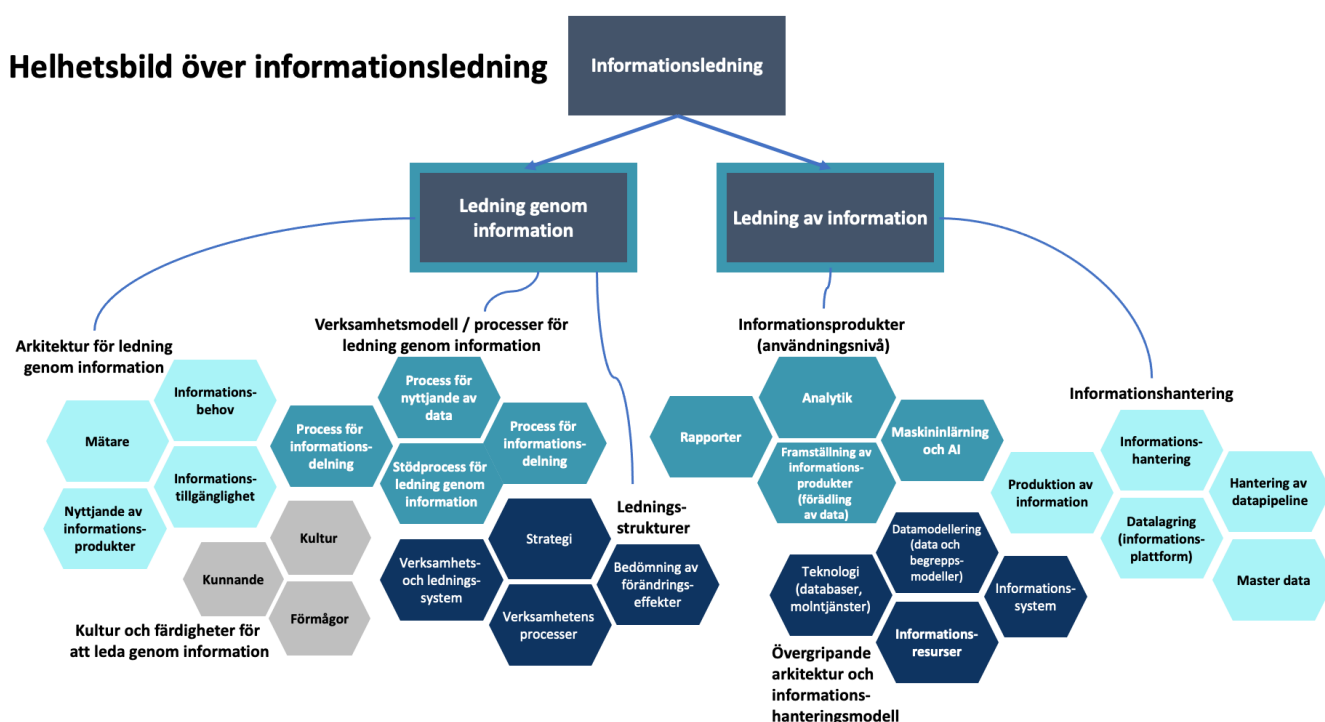


Bild 1. Begrepp inom informationsledning (jämför Leskelä et al., 2019)

Sammanfattningsvis säkerställer ledning av information att information produceras, hanteras, lagras och görs tillgänglig för användning, samt att det finns nödvändig teknisk infrastruktur för detta. Ledning genom information definierar den nödvändiga informationen (informationsbehov, mätare) och metoderna för informationsledning (processer och verksamhetsmodeller). Ledning genom information är dessutom kopplat till organisationens ledningsstruktur, kultur och färdigheter. Genom ledning av information ser man alltså till att det finns en nödvändig informationsbas som kan nyttjas som stöd för verksamheten vid ledning genom information.



Information skapar värde när den används både i det operativa arbetet och i utvecklingen av verksamheten. Därmed bör man närma sig informationsledning med tanke på nyttjandet av information - insamlingen och lagringen av data ska inte bli ett självändamål.

- [Läs mer om informationsledning](#) (på finska)

## Ledning av en yrkesutbildningsläroanstalt på andra stadiet

*"I moderna organisationer sker ledarskap inte längre auktoritärt från toppen. Ledarskapet är i stället delat och arbetet sker i team och nätverk. Som verktyg för ledningen finns en gemensam vision och gemensamt utformade mål samt organisationens strategi och servicelöften."*

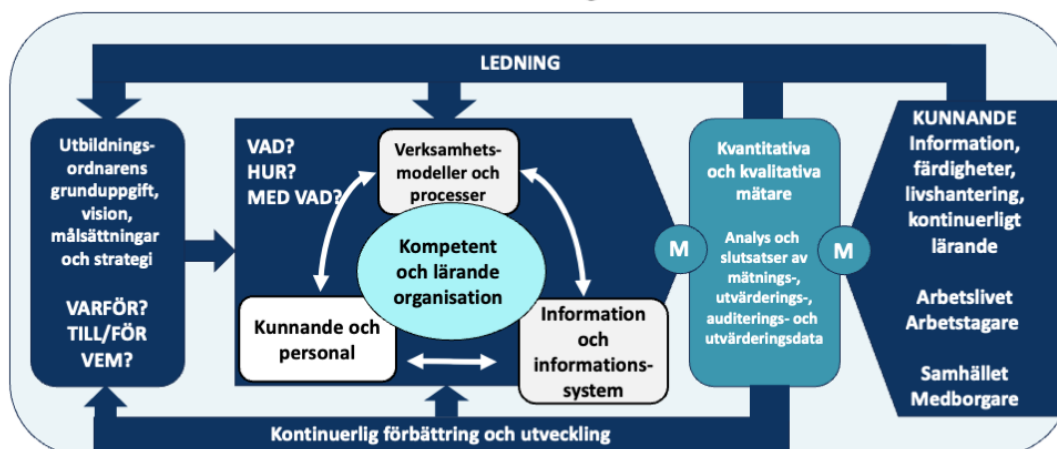
(Silander et al., 2023)

Ledning, beslutsfattande och styrning inom yrkesutbildningen baserar sig på alla nivåer av ändamålsenliga, tillförlitliga och mångsidiga informationskällor. Dessa kan vara t.ex. prognostiserings-, utvärderings-, uppföljnings-, ekonomi- och resultatuppgifter. **Utbildningsanordnarnas utökade autonomi och ansvar samt ett nationellt styr- och regleringssystem som fokuserar på resultat, kvalitet och genomslagskraft, förutsätter att utbildningsanordnarna har en omfattande kunskap i att organisera och leda verksamheten samt att en informationsbaserad verksamhetskultur och kompetens utvecklas.**

Varje organisation bör själv välja sitt eget lednings- och verksamhetssystem, men ur forskningslitteratur framgår att en framgångsrik organisation:

- definierar sin verksamhetsidé, vision, värderingar och strategi för att uppnå visionen
- planerar och utvecklar enhetliga och ändamålsenliga verksamhetssätt
- arbetar enligt överenskomna förfaranden
- följer upp, utvärderar och analyserar sin verksamhet
- utvecklar sin verksamhet enligt principen om kontinuerlig förbättring

### Basmodell för ledning av verksamheten



Med förmåga avses förmågan att agera på lämpligt sätt för att verkställa tjänster och uppnå målsättningar. Enligt JHS 179 kan förmågorna delas in i operativa, stödjande och strategiska förmågor. Verkställandet av förmågorna kräver en kombination av tre komponenter: Kunnskap och personal, verksamhetsmodeller och processer samt information och informationssystem.

- [Läs mer om ledning av yrkesutbildning](#) (på finska)

## Styr- och regleringssystem för yrkesutbildningsanordnare

Yrkesutbildningsanordnarna ansvarar, inom ramen för sina anordnartillstånd, för att ordna yrkesutbildning i enlighet med det egna verksamhetsområdets behov av kunskaper och utbildning. Utbildningssystemets verksamhet regleras av norm-, informations- och resursstyrning. Undervisnings- och kulturministeriet (UKM) bereder lagstiftningen kopplad till utbildning och statsrådets beslut styr, övervakar och utvecklar verksamhetsområdet i samarbete med Utbildningsstyrelsen (UBS).



- [Läs mer om yrkesutbildningens nationella styr- och regleringssystem \(på finska\)](#)

## Lednings- och verksamhetssystem

Verksamhetssystemet är en beskrivning av organisationens gemensamma verksamhetssätt. Det omfattar organisationsstruktur, personal och kunskaper, verksamhetsmodeller och processer, information och informationssystem, mätning, kvalitetsledning och utveckling samt dokument, mallar, anvisningar och arbetsredskap. Verksamhetssystemet ger organisationen en strategisk, operativ, stödjande och utvecklande förmåga att agera ändamålsenligt för att förverkliga tjänster och uppnå målsättningar.

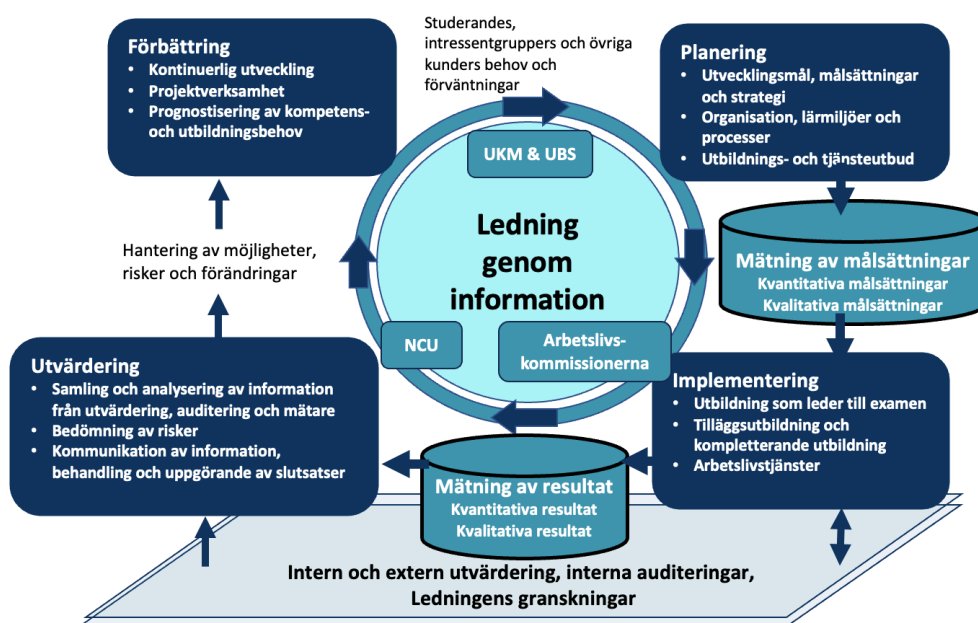
# Verksamhetssystem



## Kvalitetsledning och mätning av genomslagskraft

Utbildningsanordnaren ansvarar för kvaliteten på sin verksamhet och för kontinuerlig förbättring av kvalitetsledningen. **Kvalitetsledningen måste omfatta de olika faserna av kvalitetscirkeln och skapa grunden för förnyelseförmåga och kontinuerlig förbättring.**

## Kvalitetsledning av verksamheten



- [Läs mera om kvalitetsledning av yrkesutbildning](#)

För att kunna följa upp, planera och göra beslut behövs det aktuell och central information för ledningen. Fungerande mätare är ett beprövat sätt att säkra tillgång till kompakt information. Att mäta olika saker handlar inte bara om att producera information. Mätare och målsättningarna relaterade till dessa, fungerar som stöd för ledningen genom att styra och uppmuntra personalen till att uppnå de gemensamma målsättningarna.

Utbildningsanordnaren måste synliggöra hur väl verksamheten fungerar med olika mätare. En del av mätaruppsättningen betjänar organisationens egna behov och andra används vid rapportering till myndigheter, intressenter och kundgrupper. En balanserad mätaruppsättning (balanced scorecard) innefattar fyra perspektiv och till dem relaterade mätare: 1) ekonomiskt perspektiv, 2) kundperspektiv, 3) perspektiv för interna processer och 4) perspektiv för innovation och lärande.

- [Läs mer om att bygga en mätaruppsättning](#)

## Ledning av information

*"I en informationsdriven organisation tillhandahålls analyserad och visualiserad information i realtid för att stödja verksamhetsstyrning, ledning, beslutsfattande och utveckling. Genom informations-skrivbord är information tillgänglig för alla i realtid och skapar en konsekvent lägesbild av organisationens verksamhet."*

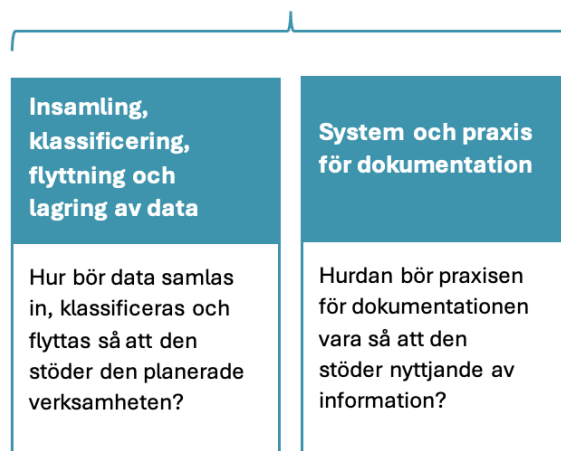
(Silander et al., 2023)

Läroanstalter behöver ledning av information för att möjliggöra användning av information som stöd i verksamheten. Dataanalytik kan erbjuda stöd för pedagogisk ledning och planering av pedagogisk verksamhet, naturligtvis även för undervisning, handledning och lärande. Ledning av information betyder att man producerar, administrerar och lagrar information som sedan kan används för att stödja verksamheten.

Ledning av information består av dataproduktion i det dagliga arbetet. Påverkan sker via bl.a. utbildningsanordnarens arbetsbilder, processer, ledningens verksamhet och systemens registreringsinstruktioner. Data som lagras i systemen produceras som information enligt de planerade strukturerna och denna information processeras och observeras av användarna. Med tjänster för informationsadministration avses processer, praxis och system med vilka organisationen hanterar och leder all information relaterad till verksamheten i olika skeden av dess livscykel. Ledning av information måste organiseras och olika roller samt ansvarsområden måste definieras för ledning av information och analytik.

## Ledning av information

*Hur hämtas, lagras, flyttas och skyddas information som behövs för beslutsfattande*



- [Läs mera om ledning av information \(på finska\)](#)



## Datasystem och registrering av data

För pedagogisk informationsledning används data från olika informationssystem, i planering och som stöd i beslutsfattande. Som informationskällor för informationsledning används förutom lärmiljöer och studieadministrativa system också ekonomi- och personaladministrativa system samt nationella dataresurser.

- [Läs mer om informationssystem inom yrkesutbildningen](#) (på finska)

Registrering av data har stor inverkan på informationens kvalitet och därmed också dess användbarhet. Varierande eller bristfälliga sätt att registrera data kan leda till att informationen inte längre är jämförbar mellan systemen. Om informationen kontinuerligt registreras bristfälligt blir de ursprungliga uppgifterna ofullständiga, vilket kan ge en snedvriden bild av situationen om rapporternas kvalitet inte motsvarar verkligheten.

Det är viktigt att definiera tydliga riktlinjer för hur data ska produceras. Definiering av dessa direktiv samt uppföljning av hur riktlinjerna följs är viktigt för att organisationen ska ha tillgång till korrekt och högkvalitativ information som stöd i beslutsfattandet. Förutom att definiera en verksamhetsmodell för hur data produceras är det också viktigt att läroanstalterna känner till inte bara vilken information som samlas in utan också varför informationen samlas in. Att förstå syftet med hur informationen ska användas skapar också betydelse för hur data produceras.

Förutom att definiera en verksamhetsmodell för hur data ska produceras är även kontinuerlig personalutbildning, granskning av kvaliteten på inmatad information och säkerställande om informationssystemens funktion viktiga för kvalitativ information och dess användning.

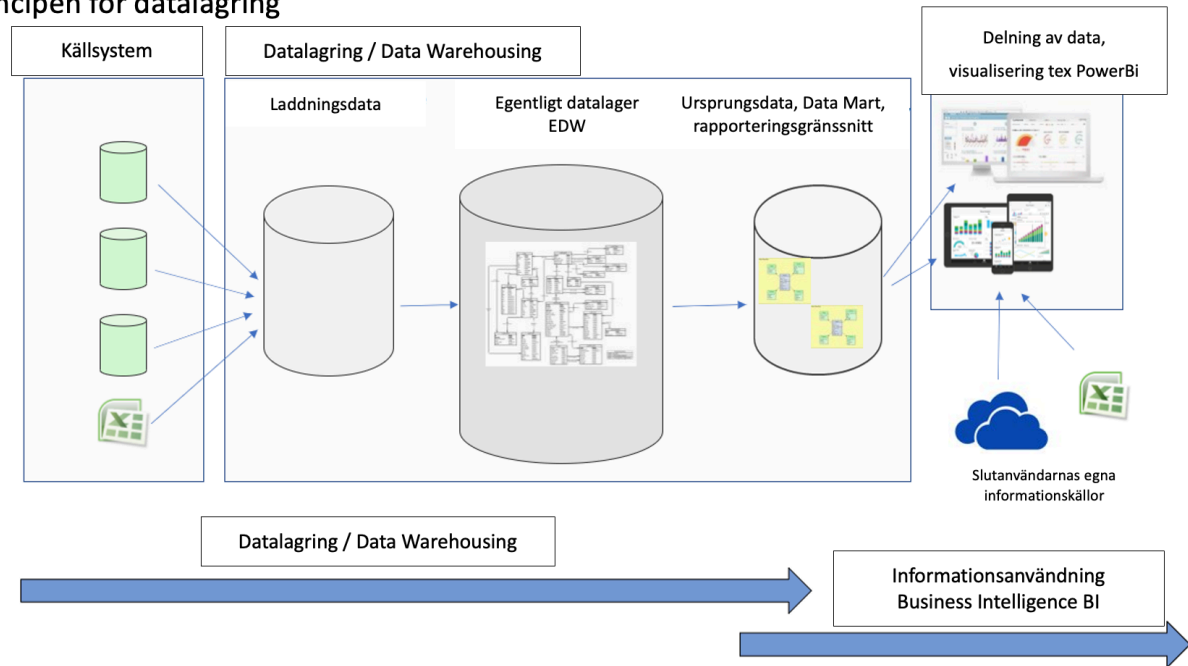
- [Läs mer om datasystem och registrering av data](#) (på finska)

## Insamling och klassificering av data, samt överföring och lagring av denna

Övergripande informationshantering förutsätter ett centraliserat datalager där data från olika system integreras till en helhet, vilket gör det möjligt att analysera och dela informationen i form av olika indikatorer, rapporter och visualiseringar.

Utbildningsanordnare behöver alltså ett datalager för att bearbeta, sammanställa och överföra data från olika källor till informationsskrivbord. Intern information samlas exempelvis från studieadministrativa system och digitala lärmiljöer. Information som samlas in från externa källor kan till exempel komma från KOSKI- och ePUK-rapporter och allmänt från [nationella informationsresurser](#). Information samlas i datalagret och data bearbetas och anpassas vidare till exempel för rapportering. Informationsskrivbord bör definieras och skraddarsys efter arbetsuppgifter och organisationens behov och de omfattar viktiga indikatorer och rapporter för olika personanpassade användargränssnitt.

## Principen för datalagring



- [Läs mera om datalager och systemarkitektur för rapportering \(på finska\)](#)

Syftet med analytik är att förädla data så att väsentlig information kan utvinnas, dessutom på ett sätt så att den är lätt att använda. Syftet med rapportering är att göra informationen synlig så att den kan användas smidigt och lättförståeligt som stöd i verksamheten. Olika ledningsbehov, mål och utmaningar lyfter fram olika frågor som kräver mångsidiga lösningar för analytik och rapportering.

I en datadriven organisation finns informationens användare på alla nivåer inom organisationen och i bästa fall även bland kunder och intressenter. När man definierar informationsbehoven för analytik bör man utöver målgruppen även ta hänsyn till informationens användningsbehov, vilka särskilt påverkar utformningen av indikatorer och den information de ska visualisera. Definition av informationsbehovet är alltid ämnesrelaterat och kräver en djupgående förståelse för innehållsområdet och dess fenomen, utöver kunskap om själva informationen.

Utveckling av en informationsprodukt (definition, teknisk implementering samt ibruktagande) är en iterativ process där man klargör rapporteringens informationsbehov, planerar och genomför rapporter samt samlar in feedback om lösningen från slutanvändarna och fortsätter att utveckla informationsprodukten baserat på responsen. Som referensram för processen kan man exempelvis använda den smidiga Scrum-metoden.

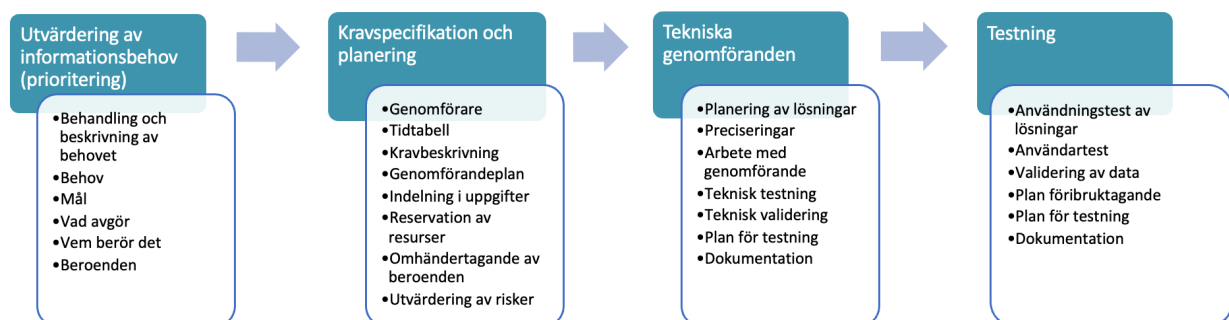


Bild 1. Processen "Från informationsbehov till informationsprodukt"

- [Läs mera om rapportering och analytik \(på finska\)](#)
- [Läs mera om att definiera informationsbehov \(på finska\)](#)

# Ledning genom information

*”Att bli en utbildningsorganisation för framtiden är bara möjligt genom att implementera dataanalytik samt genom att dra nytta av information som en aktiv del i det pedagogiska ledarskapet och i verksamheten för hela utbildningsorganisationen.”*

(Silander et al. 2023)

Ledning genom information är mycket mer än att bara nyttja information i beslutsfattandet. I ledning genom information används information som en framgångsfaktor i hela läroanstaltens verksamhet, från ledningsgrupp till lärarnivå. Att dra nytta av information som stöd i verksamheten möjliggör bättre ledning och stöder organisationens behov och mål, samt effektivisering och förnyelse av verksamheten.

Ledning genom information är starkt kopplad till organisationsstrukturen samt de ledningssystem, -processer och -praxis som används. Utöver dessa har organisationskulturen en betydande inverkan på hur ledning genom information tar sig uttryck i organisationen.

Kulturen och färdigheterna i ledning genom information är närvarande i all kommunikation, interaktion och verksamhet kopplad till organisationens information. Färdigheterna i ledning genom information kan sammanfattas att inkludera ämnesspecifika kunskaper, interaktionsförmåga, ledarskapsfärdigheter, tekniska kunskaper, dataläskunnighet, samarbetsförmåga och förmågan att förnya.

- [Läs mer om att leda genom information \(på finska\)](#)
- [Läs mera om informationsdriven kultur \(på finska\)](#)
- [Läs mer om färdigheter för informationsledning \(på finska\)](#)

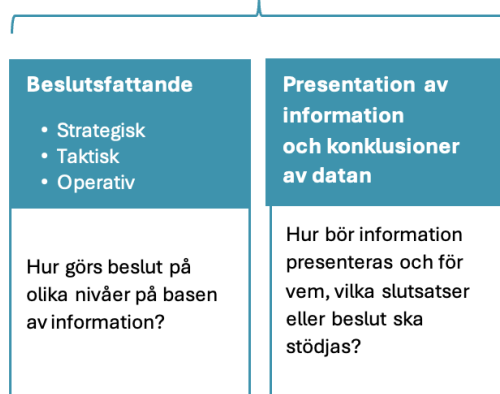
## Att presentera information och dra slutsatser utgående från data

I en informationsdriven organisation bör det finnas tillgång till realtidsinformation som är analyserad och visualiserad för att stödja verksamhetsstyrning, ledning, beslutsfattande och utveckling. Genom informationsskrivborden ska realtidsinformation vara tillgänglig för alla, vilket skapar en enhetlig situationsbild av organisationens verksamhet. Att leda med hjälp av information betyder dock inte bara att samla in och analysera data, utan det kräver att rätt frågor ställs, att resultat tolkas och att beslut fattas baserat på korrekt information.

Syftet med visualisering och rapportering av analysresultat är att göra förädlad information lättförståelig och användarvänlig. En teknisk lösning är att ta i bruk ett rapporteringssystem där information matas in från olika informationskällor och rapportering sker enligt principen om en enda informationspunkt. På detta sätt hittar användaren all väsentlig information på ett ställe, idealiskt redan sammanställt och tydligt visualiserat utgående från användarroll. Genom att planera och designa en tydlig visualisering av informationen, kan den kognitiva belastningen för att processera

## Ledning genom information

*Nyttjande av information i strategiskt, taktiskt och operativt beslutsfattande*



informationen minskas och ett bättre fokus uppnås. Sådana rapporter kan designas med hjälp av metoder för tjänstedesign.

Utöver visualisering påverkas tolkning och precessering av information av varje anställds kompetens (till exempel dataläskunnighet) och även av olika tankefel i beslutssituationer. Detta underlättas av olika mentala modeller och referensramar på individ- eller gruppnivå som vi använder för att bearbeta information och fatta beslut (se nästa kapitel som beskriver en handlingsmodell för att använda information).

- [Läs mera om att planera rapportering \(på finska\)](#)
- [Läs mera om att presentera data och dra slutsatser från denna \(på finska\)](#)

## Verksamhetsmodell för att dra nytta av information

Information har värde först när den leder till åtgärder. Därför är en viktig del i processen för informationsledning att dra nytta av information som stöd i verksamheten. För att dra nytta av information kan den struktureras och systematiseras med hjälp av en verksamhetsmodell för att nyttja information. Idén är att definiera vilken information som ska användas, när, av vem, samt hur informationen hanteras och leder till handling. Verksamhetsmodellen för att nyttja information säkerställer att producerad och delad information används samt att alla relevanta perspektiv lyfts fram.

Vilken information som används, när och av vem, kan definieras med hjälp av årsklockor i rapporteringen, tex ledningens årsklocka. Det är också viktigt att definiera åtgärder för att reagera på avvikande information: vem som följer vilken indikator, vilka indikatorernas tillåtna variationsintervall är samt hur man agerar om indikatorn överskrider den definierade gränsen. Utöver årsklockorna och reaktionsmodellen är det viktigt att definiera hur informationen ska hanteras: hur mycket tid som avsätts för bearbetning, vem som hanterar informationen, med vilken struktur, samt vad som är målet med bearbetning av informationen vid varje given tidpunkt.

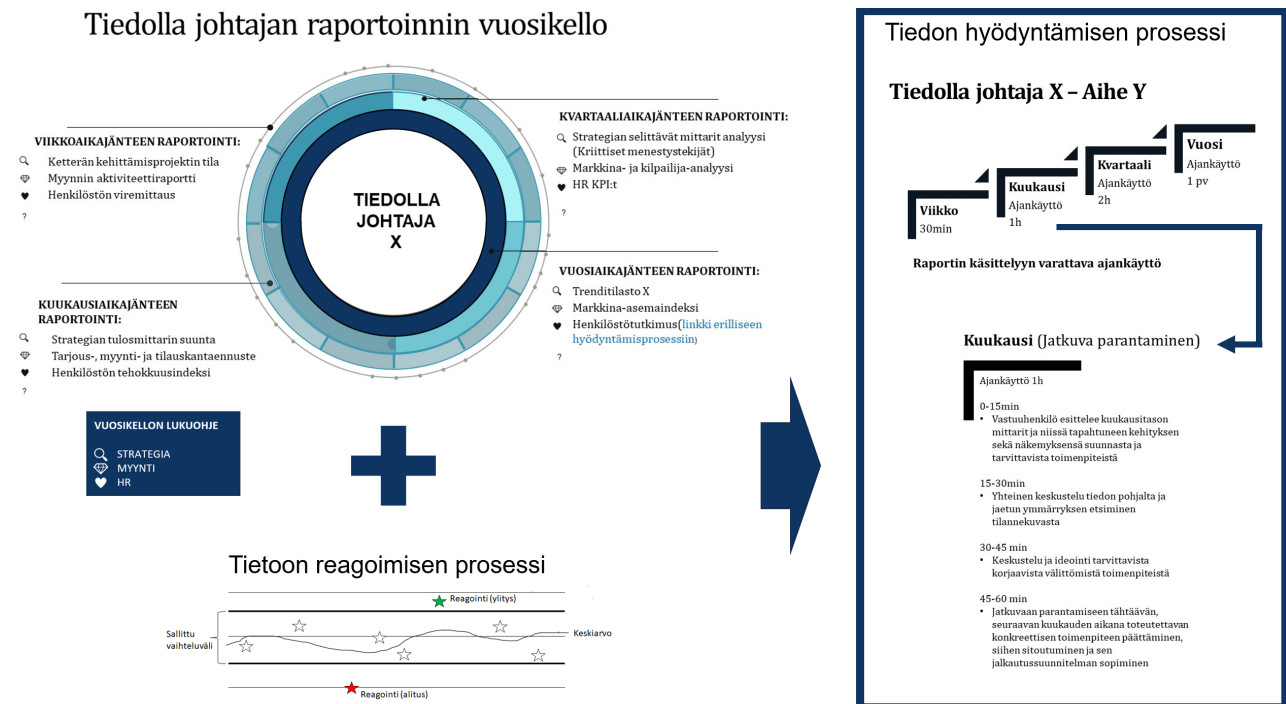


Bild 2 (på finska). Årsklocka för rapportering, process för att reagera på basen av information samt handlingsmodell för att dra nytta av information (enligt Listenmaa, 2023)

Slutligen räcker det inte med att bara hantera informationen, utan baserat på informationen bör åtgärder vidtas och dessa åtgärder bör leda till praktisk tillämpning. Om den används rätt, finns en enkel och effektiv metod för att omsätta information i handling som kallas "Cirkelmodellen från information till åtgärd". I den går man igenom den information som producerats genom informationsledning punkt för punkt, tolkar dess betydelse för verksamheten i en gemensam diskussion och bildar en gemensam förståelse för situationen. Baserat på detta bör en konkret åtgärdsplan utgående från informationen göras, samt leda den till praktik. Genomförandet av den valda åtgärden bör följas upp, och vid behov bör ytterligare åtgärder vidtas. En sådan användning av information leder till organisationens förnyelse och skapar värde för verksamheten.

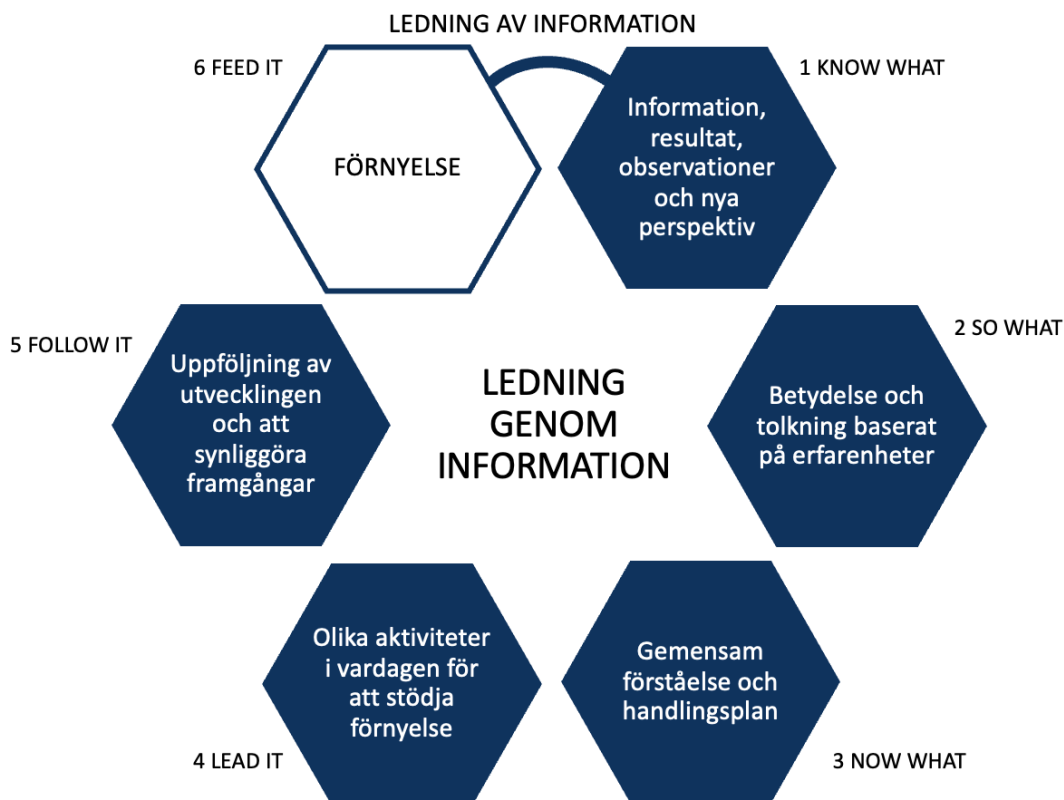


Bild 3. Cirkelmodellen från information till åtgärd (Listenmaa, 2023)

- [Läs mera om att dra nytta av information i beslutsfattandet \(på finska\)](#)

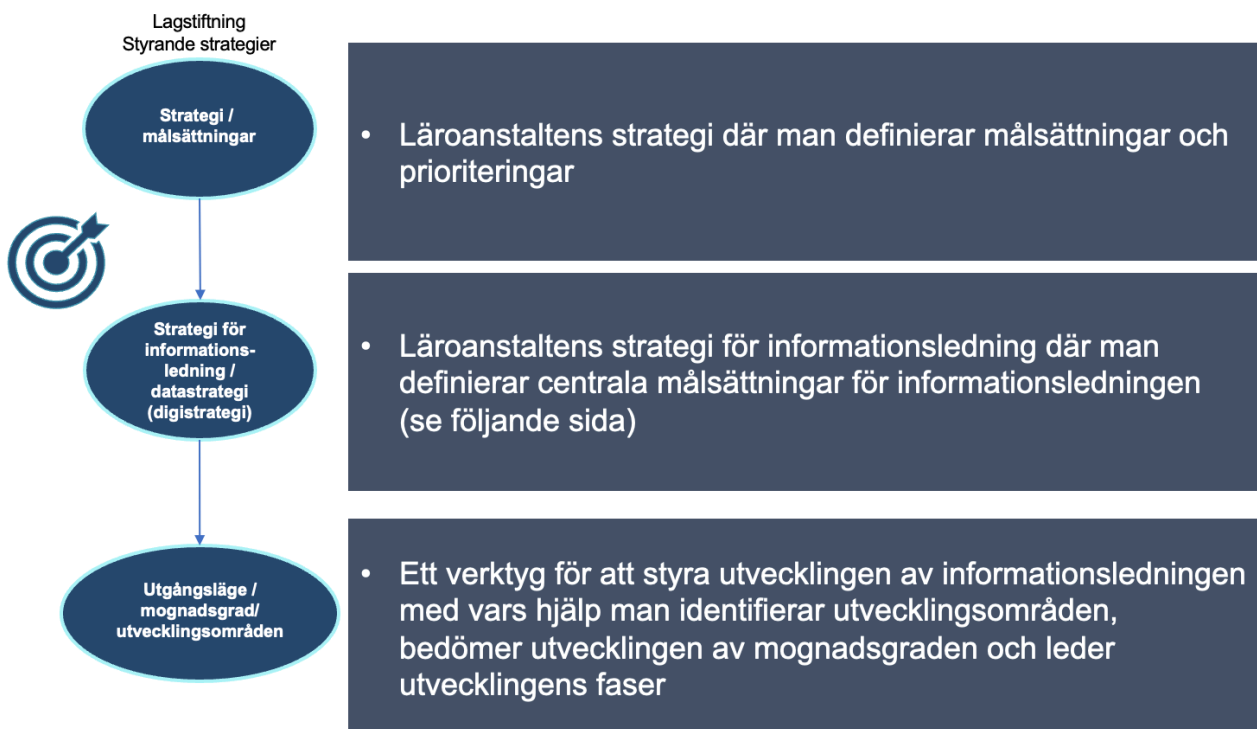
# Att skapa en läroanstalt som vägleds genom information – Att leda informationsledning

*“Att leda informationsledning innebär att långsiktigt, systematiskt och övergripande utveckla informationsledningens mognad och kapacitet att svara mot den målsättning för informationsledning som organisationen fastställt. Ledning av informationsledning innebär att skapa riktning och struktur för hur informationsledningen ska utvecklas.”*

(Listenmaa, 2023)

Att skapa en läroanstalt som vägleds genom information kräver ett systematiskt, långsiktigt och övergripande arbete. För att få informationen att utgöra ett mervärde för läroanstaltens verksamhet behövs ledning av informationsledning. Att övergå till en informationsledningskultur förutsätter att organisationens vision och strategi uppdateras så att informationsledningen tydligt återspeglas i visionens mål och att man i strategin definierar de åtgärder och metoder som krävs för att uppnå visionen. Ledning av informationsledning innebär att långsiktigt, systematiskt och övergripande utveckla informationsledningens mognad och kapacitet att svara mot den målsättning som organisationen fastställt för informationsledning.

En övergripande modell för den strategiska utvecklingen av informationsledning inom läroanstalter



- [Läs mer om att leda informationsledning \(på finska\)](#)
- [Läs mer om strategier för informationsledning \(på finska\)](#)
- [Läs mer om att utvärdera mognaden för informationsledning \(på finska\)](#)

## Lednings- och förvaltningsmodell för informationsledning

På grund av ökande verksamhet och större informationsintensitet inom organisationen bör informationsledning uppfattas som ett kvalitetsprojekt vid sidan om andra kvalitetsprojekt. När betydelsen av information växer har den blivit en process som sträcker sig över traditionella organisatoriska funktioner. Information är inte längre bara en resurs och ansvaret för ledning av information kan inte enbart ligga på enskilda enheter i organisationen.

Vid organisering av informationsledning bör man definiera roller samt ansvar och resurser både när det gäller den dagliga verksamheten och för utvecklingen av informationsledning. Man bör fastställa hur, när och av vem utvecklingsarbetet genomförs, övervakas, utvärderas och styrs samt hur arbetet resurseras för att kunna förverkliga de strategiska riktlinjerna.

- [Läs mer om lednings- och förvaltningsmodellen för informationsledning \(på finska\)](#)

## Informationsledningens målarkitektur

Informationsledningens målarkitektur hänvisar till övergripande arkitektur ur ett informationsledningssperspektiv. Den övergripande arkitekturen beskriver hur organisationens verksamhetsprocesser, data och informationssystem fungerar som en helhet. Informationsledningens målarkitektur syftar till att integrera informationsledning i denna helhet. Särskilt viktiga aspekter gällande informationsledningens målarkitektur är den [verksamhetsarkitektur](#) och [informationsarkitektur](#) som omfattas av [yrkesutbildningens referensarkitektur](#). I dessa definieras bland annat metoder och processer för informationsledning som en del av verksamhetsprocesserna liksom användbara kunskapsbaser och verktyg.

Till beskrivningen av informationsledningens målarkitektur kopplas också en beskrivning av informationshanteringsmodellen samt verksamhetsbeskrivningar för dataplattformen och rapporteringens lösningsarkitektur. Informationshanteringsmodellen är en beskrivning av den informationshantering som genomförs vid enheter för informationsförvaltning som en del av myndigheternas arbete, vilket är [en lagstadgad process](#). Dataplattformens och rapporteringens lösningsarkitektur beskriver å sin sida de tekniska lösningar som används vid läroanstalten samt deras inbördes relationer.

- [Läs mer om informationsledningens målarkitektur \(på finska\)](#)
- [Läs mer om informationshanteringsmodellen \(på finska\)](#)
- [Läs mer om lösningsarkitektur för dataplattform och rapportering \(på finska\)](#)

## Handlingsmodell för informationsledning

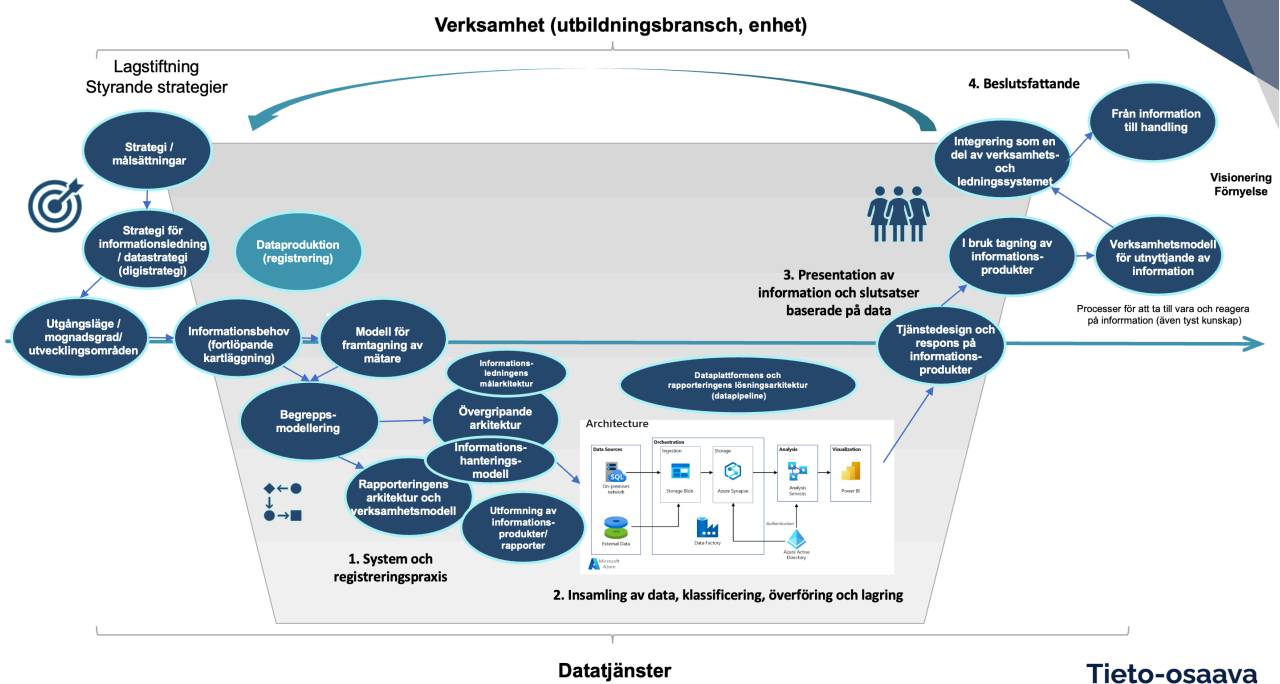
Syftet med informationsledningsprocessen är sist och slutligen att ur ledningens perspektiv säkerställa att korrekt information når rätt personer vid rätt tidpunkt. Det är viktigt att mottagarna förstår vad de ska göra med informationen och hur de kan dra nytta av den. Inom organisationen är det viktigt att definiera, beskriva och tydligt kommunicera en handlingsmodell för informationsledningsprocesserna:

- När produceras en viss data, av vem och för vilket ändamål.
- Vilken information rapporteras och distribueras, när och till vem, samt hur och i vilka situationer.

- På vilket sätt diskuterar man om informationen, hur drar man nytta av den och hur agerar man utgående från den.
- Organisationen har tydliga handlingsmodeller för att reagera på resultat som avviker från målen och nödvändiga modeller för att ingripa, uppmuntra och stöda.
- Man känner till ansvar och roller för informationsledningen: vem man vänder sig till om man behöver hjälp med informationsledningen.

Handlingsmodellen för informationsledning omfattar centrala skeden av informationsledning genom hela kedjan av informationsproduktion. Handlingsmodellen börjar med läroanstaltens ledning (strategi/mål), fortsätter med ledning av informationsledning (strategi för informationsledning samt mognadsmätning) och går sedan vidare till att definiera den nödvändiga informationsbasen (informationsbehov och mätare) och vidare ända till ledningen av information. Slutligen resulterar processen i informationsledning, inklusive en modell för hur information används och integreras i läroanstaltens verksamhets- och ledningssystem. För alla dessa skeden bör läroanstalten ha tydligt definierade processer och arbetsmetoder.

### Verksamhetsmodell för informationsledning (informationsproduktionens pipeline)



- [Läs mer om handlingsmodellen för informationsledning \(på finska\)](#)



## Källor

Laihonen et al. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tillgänglig på:  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Leskelä et al. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksi maakuntavalmistelun pohjalta. Tillgänglig på:  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42\\_19\\_Tulevaisuuden\\_tietojohtaminen.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf)

Listenmaa. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. AlmaTalent.

Partanen. 2024. Tiedon hyödyntämisen kehittäminen strategisessa johtamisessa. Diplomarbete.

Silander et al. 2022. Tietojohtamisella tulevaisuuden koulutusorganisaatioon - näkökulmia ammatilisen koulutuksen tieto-ohjautuvaan kehittämiseen.  
Tillgänglig på: <https://hamk.finna.fi/Record/aoe.2772>