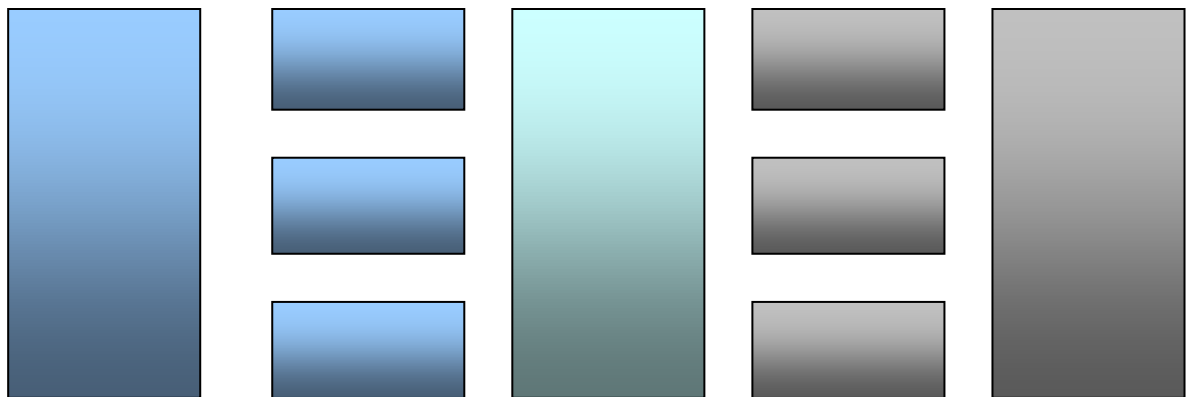


# LAATU KAUKAMETSÄN OPISTON MENESTYSTEKIJÄNÄ

Eila Parviainen



# SISÄLLYSLUETTELO

## JOHDANTO

1. MIKSI OPISTO TARVITSEE LAATUJÄRJESTELMÄN?
2. MITÄ LAATU ON?
3. MIKSI EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLI?
4. KAUKAMETSÄN OPISTON LAADUN KEHITTÄMISPROSESSIN RAJAUS
5. EUROOPAN LAATUPALKITOMALLIN (EFQM) TYÖSTÄMINEN OPISTOSSA TOIMITATUTKIMUKSELLISEN LÄHESTYMISTAVAN MUKAAN

EFQM-mallin toteuttamisprosessi

6. KANSALAIPOISTON TOIMINNAN KUVAUS EFQM-MALLIN MUKAAN

Kansalaisopiston yleiskuvaus opistojen laatuarvioinnin perusteiden mukaan

Kuvauksia tukevat määritelmät

EFQM-mallin arviointikriteereiden määrittelyä kansalaisopiston laatuarvioinnin perusteiden mukaan

- 6.2.1 Arviointikohteiden kriteerit kansalaisopistojen laatuarvioinnin perusteiden mukaan

Tutka-arviointimenetelmä

7. KAUKAMETSÄN OPISTON EFQM-MALLIN MUKAINEN TOIMINNAN KUVAUS

Toiminnan yleiskuvaus

Arviointialueiden kuvaus

8. KAUKAMETSÄN OPISTON STRATEGISET ASIAKIRJAT

LIITTEET

LÄHTEET

## JOHDANTO

Kansalais- ja työväenopistot ovat olleet vuosisataisen historiansa aikana osa suomalaista koulutusjärjestelmää. Koulutusjärjestelmää pyritään muuttamaan, jotta se pysyisi vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin ja antamaan ihmiselle valmiuksia kohdata ennakoimattomia elämäntilanteita ja tiedostaa vastuunsa itsestään ja ympäristöstään. Kansalais- ja työväenopistojen toimintasuunnitelmille on ollut aina ominaista, että ne on laadittu opistokohtaisesti.

Uudet haasteet ja uhkatekijät askarruttavat myös Kaukametsän opiston toiminnan kehittämisestä vastaajia. Mahdollisuuksia ja uhkia ovat kunnan käytettävissä olevien varojen väheneminen, uudet oppimisympäristöt, kansainvälistyminen ja oppilaitosten verkottuminen. Sen lisäksi askarruttaa opiston asema kunnan sivistyspalvelujen organisaatiossa. Joudutaan pakostakin tarkistamaan aikaisempia käsityksiä, arvioimaan mennyttä ja ottamaan toiminnan suunnittelussa huomioon ihminen yhteiskunnan ja kulttuurin tekijänä.

Kaukametsän opiston suurena haasteena ovat olleet vuodesta 2005 alkaen Kajaa-nin kaupungissa toteutetut säästötoimenpiteet. Säästöt ovat kohdistuneet raskaimmin henkilöstöön. Opiston toimistosta on sanottu irti yksi työntekijä, vahtimestari-palveluista on vähennetty voimavaroja ja opettajien palkkoja on alennettu ja työeh-toja muutettu virkamuuoksilla. Muutoksista aiheutuva työ on siirtynyt niiden tehtä-väksi, joka ovat jääneet opiston palvelukseen.

Puolen vuoden sisällä tapahtunut, ennakoimaton muutos, joka kohdistui henkilö-kuntaan, on aiheuttanut uupumusta, motivaation puutetta ja ristiriitoja työyhteisös-sä.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on mielenkiinto ja halu kehittää opettajien ja muun opiston henkilökunnan valmiutta käydä kriittistä ja toiminnan tavoitteita ja nii-den toteuttamista kartoittavaa arvokeskustelua ja sen pohjalta luoda parempia toi-mintamahdollisuuksia. Opistossa on aina koettu tärkeäksi se periaate, että kokonai-suus - opiston toiminta ja tavoitteet - muodostuu siellä toimivien ihmisten yhteistyö-nä. Tämä periaate ei ole pohjimmiltaan muuttunut muutoksesta huolimatta.

Olen toiminut Kaukametsän opiston tekstiilityön opettajana lukuvuodesta 1974 - 1975 alkaen ensin päätoimisena tekstiilityön tuntiopettajana ja seuraavasta luku-vuodesta alkaen edelleen päätoimisena tekstiilityön opettajana sekä johtavana tai-

toaineiden opettajana vuodesta 1982 alkaen. Opiston apulaisrehtorina vuosina 2001 – 2002 ja rehtorina vuodesta 2002 alkaen.

Opiston arvot, missio ja toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet on työstetty johdollani vuonna 1996 kasvatustieteen seminaarityönä. Työn nimi on Kaukametsän opiston toiminta-ajatus arvokasvatusta painottavan lähestymistavan pohjalta.

( Oulun yliopisto, 1996 )

Jatkona edellä mainitulle tutkimukselle tein kasvatustieteen Pro Gradu tutkielmani aiheena Kaukametsän opiston toiminta-ajatus ja sen ilmeneminen opiston käsityön opetuksen tavoitteissa. ( Helsingin yliopisto, 1999 )

Tämän työni pohjana ovat edellä mainitut tutkimukset, jotka antavat teoriapohjaa uudelle opiston kehittämistehtävälle, opistotoiminnan laatutyölle, joka on samalla Kajaanin ammattikorkeakoulun järjestämän Liikkeenjohdon PD –koulutuksen kehittämistehtävä.

Opiston opettajat ja muu henkilökunta ovat luoneet opiston toiminnan laadulle pohjaa opiskelemalla ja täydentämällä opintojaan työn ohella.

Ravitsemus- ja terveystieteiden päätoimisen opettajan Pro Gradu -työn aiheena on opetuksen arviointi. Kuvataiteen päätoimisen opettajan tutkimustyön aiheena Taideteollisen korkeakoulun tohtorikoulussa on Taiteen perusopetuksen arviointi. Opiston tiedotussihteeri ja toimistos sihteeri ovat täydentäneet opintojaan Markkinointi-instituutissa ja ammattikorkeakoulussa. Sekä musiikin päätoiminen opettaja että käsityön päätoiminen opettaja ovat suorittaneet Liikkeenjohdon PD –koulutuksen kehittämistehtävänänsä opiston oppilas- ja kurssihallintaohjelman hyödyntäminen kurssiarvioinnissa ja taiteen perusopetuksen opintosuoritusten sähköisestä opintokirjasta.

Kaukametsän opistossa ei ole aikaisemmin toteutettu systemaattista ja kokonaisvaltaista toiminnan laadun kehittämistyötä. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin ollut aina asiakaslähtöistä ja kehittämisen kohteena ovat olleet lähes kaikki elementit, jotka kuuluvat Eurooppalaisen laatupalkinnon tunnuspiirteisiin. Systemaattinen ja kokonaisvaltainen arviointi ja parantaminen ovat jääneet puutteellisiksi.

Kajaanin kaupungissa ja Kaukametsän opistossa on toiminnan strategisen suunnittelun työkaluna ollut vuodesta 2003 lähtien Balanced Scorecard ( BSC )

Tavoitteena on laatia Kaukametsän opistolle yhdessä työryhmäni kanssa opiston BSC:hen arviointimittaristo, joka täyttää Opetusministeriön työryhmän (2005:11)

asettamat vapaan sivistystyön oppilaitoksen laatu- ja tuloksellisuuskriteerit. Työkäluna on Euroopan laatupalkinto mittaristo (EFQM), jota tullaan käyttämään organisaatioomme toiminnan laadun arviointimallina.

Totuttaakseen laadullista johtamisjärjestelmää palveluorganisaation johtajan ja henkilökunnan tulee kirkastaa mitä asiakas todella odottaa. Asiakas ei välttämättä osaa itse selvittää odotuksiaan, joten organisaation tulee tulkita hänen käytöstään saadakseen selville hänen odotuksensa. Koulutus- ja kulttuuripalveluja tuottavassa organisaatiossa etulinjan ihmisiä ovat opettajat ja kansliahenkilökunta. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi käytetään EFQM-mallia, joka on Kansalais- ja työväenopistojen liiton hyväksymä laadun arviointimalli.

EFQM-malli rakennetaan Kaukametsän opistossa käyttämällä toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, koska tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen ja ongelmalliseksi koettuun toimintatilanteeseen vaikuttaminen.

## 1. MIKSI OPISTO TARVITSEE JOHTAMIS- JA LAATUJÄJESTELMÄN?

Kaukametsän opisto on vapaan sivistystyön koulutusorganisaatio mutta sillä on myös kulttuurisidonnainen tehtävä.

Kaukametsän opistolla on takanaan lähes neljän vuosikymmenen historia takanaan. Vuosikymmenten aikana opisto on kehittynyt yhdeksi edistyneimmistä vapaan sivistystyön oppilaitoksista Suomessa. Koulutusorganisaation toiminta muodostuu useista elementeistä, joiden tulee toimia yhdessä mahdollisimman hyvin. Näitä ovat henkilöstö, sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, päättäjät, tilat ja opetusvälineet. Lisäksi opiston toimintaa ohjaavat asetetut päämäärät, joihin opetus ja muu toiminta perustuu. Kun tähän tulee mukaan prosessit, joilla toimintaa ja henkilöstön osamista kehitetään sekä toiminnan ja tulosten arviointi, tarvitaan toimivaa järjestelmää.

Johtamisjärjestelmän kehittämiseen vaikuttavat opiston sisäisten syiden lisäksi myös ulkoiset seikat. Opiston tulee kehittää johtamis- ja laatujohtamista koulutusorganisaatioiden kilpailun takia. Niin vapaan sivistystyön koulutus kuin myyntipalvelukoulutus tulee olla laadukasta ja kilpailukykyistä.

Myös valtakunnallisesti, vapaan sivistystyön oppilaitosverkoston sisällä panostetaan laatu- ja tuloksellisuuskriteereihin. Tässä viitataan Opetusministeriön asettamaan työryhmään (2005:11). Työryhmä selvittää laatu- ja tuloksellisuuskriteerejä myös opistojen rahoitusperustaksi.

Vuonna 2006 Opetusministeriö ja Opetushallitus toteutti ensimmäistä kertaa kansalaisopistojen laatupalkintokilpailun. Kilpailu tulee olemaan vuosittainen. Kilpailuun voivat osallistua kaikki kansalaisopistojen ylläpitäjät. Kilpailun tavoitteena on tukea ja kannustaa kansalaisopistoja niiden perustehtävään liittyvässä laadun arvioinnissa ja kehittämistyössä. Tavoitteena on löytää parhaita käytäntöjä muiden kansalaisopistojen oppimisen perustaksi.

Kaukametsän opiston tulee kehittää johtamis- ja laatujärjestelmää voidakseen toimia kilpailukykyisenä koulutusorganisaationa, voidakseen säilyttää rahoitusperustansa ja osallistua kansalaisopistojen laatupalkintokilpailuun.

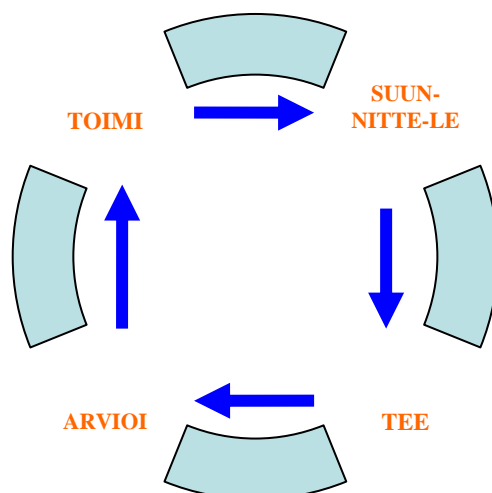
## 2. MITÄ LAATU ON?

Laatua pidetään jotenkin teoreettisen ja mystisenä, varsinkin opetuspalvelujen kohdalla sitä on erittäin vaikea määritellä. Tunnettu johtamisen asiantuntija Peter Drucker on todennut Maailman laatukonferenssissa Denverissä 21.5.2002 että palveluorganisaatiossa etulinjan henkilöt muodostavat asiakkaalle käsityksen laadusta. Hän on myös todennut, että asiakas on osa palvelua ja laatu on asiakkaan inhimillistä käytöstä ja odotuksia.

Palveluorganisaation johtajan ja henkilökunnan tulee kirkastaa mitä asiakas todella odottaa. Asiakas ei välttämättä osaa itse selvittää odotuksiaan, joten organisaation tulee tulkita hänen käytöstään saadakseen selville hänen odotuksensa. Koulutus- ja kulttuuripalveluja tuottavassa organisaatiossa etulinjan ihmisiä ovat opettajat ja kansliahenkilökunta.

Koulutusorganisaatiot arvioivat itse toimintaansa ja sen laatua. Aito laadun kehittäminen tarkoittaa, että arvioinnin perusteella tehdään todellisia parantamistoimenpiteitä, jotka asiakkaat kokevat heidän toiveittensa mukaisiksi toimenpiteiksi. Laadun kehittämisen idean toi maailman tietoisuuteen Edward Deming. Hänen nimensä mukaan on nimetty arviointiprosessia kuvaava ympyrä, johon EFQM perustuu.

## Demingin ympyrä



Jatkuva arviointi ja sen perusteella toteutetut aidot parantamistoimet ovat menestyvän oppilaitoksen laadun tae. ( Markkanen, 2006)

### 3. MIKSI EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLI?

” Menestyvät organisaatiot tarvitsevat tarkoituksenmukaisen johtamisjärjestelmän riippumatta niiden toimialasta, koosta, rakenteesta ja kehittyneisyydestä.

EFQM-malli on käytännön työkalu, joka auttaa organisaatioita mittaamaan asemaa ja kehitystä tiellä erinomaisuuteen. Malli auttaa myös ymmärtämään kehittämiskohteita ja tämän perusteella synnyttämään parantamistoimenpiteitä.

EFQM on sitoutunut arvioimaan mallin käyttökelpoisuutta ja kehittämään sitä hyödyntämällä tuhansien sekä eurooppalaisten että Euroopan ulkopuolisten organisaatioiden parhaita käytäntöjä. Näin varmistetaan, että malli säilyy dynaamisena ja yhdenmukaisena vallitsevien johtamissuuntausten kanssa.”

Edellä oleva on suora lainaus Kansalais- ja työväenopistojen liitto ry:n tuottamasta, rehtori Martti Markkasen kirjoittamasta oppaasta, Kansalaisopistojen laatuarviointi, Euroopan laatupalkintomallin perusteet (EFQM). Opas on laadittu opistojen laatuarviointityön tueksi.

On luontevaa, että opistojen arvioinnit tulevat perustumaan tälle laatukriteeristölle, koska arviointi ja vertaaminen helpottuvat.

Kaukametsän opiston johto on päättänyt toteuttaa johtamis- ja laatujärjestelmän kehittämiseen ja arviointiin Euroopan laatupalkintomallia, koska se on otettu käyt-

töön useissa kansalais- ja työväenopistoissa Suomessa. Opisto voi käyttää opisto- toiminnan itse arvioinnin tukena vertailuopistoja, joissa on sama laatujärjestelmä.

Valintaa tukee myös se, että kansalaisopistojen laatupalkintokilpailussa arviointiperustana on Euroopan laatupalkintomalli. (Markkanen, 2006, 4)

#### 4. KAUKAMETSÄN OPISTON TOIMINNAN LAADUN KEHITTÄMISPROSESSIN RAJAUS

Kaukametsän opistossa ei ole aikaisemmin tehty systemaattista ja kokonaisvaltaista toiminnan laadun kehittämistyötä. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin ollut aina asiakaslähtöistä ja kehittämisen kohteena ovat olleet lähes kaikki elementit, jotka kuuluvat Eurooppalaisen laatupalkinnon tunnuspiirteisiin. Systemaattinen ja kokonaisvaltainen arviointi ja parantaminen ovat jääneet puutteellisiksi.

Opiston johtamisjärjestelmän ja laadun kehittäminen toteutetaan opiston johdon yhteistyönä siten, että edetään laaditun suunnitelman mukaan.

Kehittämistehtävän tavoitteena on täydentää aikaisempaa laadun kehittämistyötä, avata laadun arvioinnille ominaisia tunnuspiirteitä, kuvata arviointikohteita, selvittää kuvauksia tukevat määritelmät ja määritellä arviointikriteerit. Lisäksi selvittää miten arviointi suoritetaan TUTKA -pisteytystaulukon avulla.

Kehittämisprojektiin liittyvillä kirjaesseillä olen halunnut tukea muutoksen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, toimintojohtamiseen ja viestintään sekä toimintatutkimus strategiaan liittyvää tietämystä, koska joudun päivittäisessä työssäni kohtaamaan näitä asioita toimiessani opiston rehtorina. Esseiden kautta olen voinut syventää ja omaksua asioita jotka liittyvät kehittämistehtävään.

#### 5. EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLIN (EFQM) TYÖSTÄMINEN OPISTOSSA TOIMINTATUTKIMUKSELLISEN LÄHESTYMISTAVAN MUKAAN

Kehittämisprojektin toimintavaihe lähti liikkeelle loppuvuodesta 2006, jolloin esitin opiston henkilöstöpalaverissa suunnitelman ja aikataulun, jolla projektin tavoitteet ja toiminta voidaan toteuttaa. Keskustelussa tuli esille asioita, joita tulisi selvittää työn avulla.

- Mikä on menestymisen punainen lanka?

- Mitkä ovat ne periaatteet, joilla oman toiminnan arvot ja tehtävä voidaan harmonisesti toteuttaa?
- Miten asiat priorisoidaan?
- Miten saamme ja pidämme tyytyväiset opiskelijat?
- Miten kannustamme ja motivoimme henkilökuntaa ja asiantuntijoitamme?
- Miten pärjäämme taloudellisesti?
- Miten argumentoimme asioitamme päättäjille?

Pohdimme myös miten voimavaramme riittävät suunnitelman toteuttamiseen. Ei ollut mahdollista käyttää yhteistä aikaa toteuttaa työ niin, että asioiden tarkastelu ja kirjaaminen tapahtuu ryhmässä.

Päädyimme ehdottamaan työtapaan, jossa teen esityön aina tiettyyn vaiheeseen ja työryhmässä tehdään yhdessä sovitut lisäykset ja muutokset.

Työn suunnitteluun ja toteuttamiseen käytin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, koska tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen ja ongelmalliseksi koettuun toimintatilanteeseen vaikuttaminen. Kolmantena tavoitteena on osallistujien, opiston johdon, halu oppia ymmärtämään toimintoja.

Toimintatutkimus sisältää suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheiden muodostamia syklejä, jotka ilmentävät seuraavia piirteitä:

- toimintatutkimusprosessissa liikutaan sekä sosiaalisella että yksilöllisellä alueella
- toimintatutkimus on osallistuvaa. Osallistujat pohtivat tietojaan, arvostuksiaan ja taitojaan.
- toimintatutkimus kohdistuu käytäntöihin
- toimintatutkimuksessa pyritään tarkoituksenmukaisiin, tehokkaisiin, tasarvoisiin ja tyydyttäviin rakenteisiin kehittymisen ja itseohjautuvuuden saavuttamiseksi.
- toimintatutkimuksella pyritään kriittisyyteen.

Kyseessä oleva toimintatutkimus on toimintasuuntautunutta, koska se lähtee liikkeelle työyhteisöstä ja sen tavoitteista.

## 5.1. EFQM-mallin toteuttamisprosessi

### Työryhmä

Opiston EFQM-mallia työstetään työryhmässä, josta käytetään nimitystä opiston johto. Ryhmään kuuluvat rehtori, kuusi päätoimista opettajaa, kaksi suunnittelija-opettajaa, toimistos sihteeri ja tiedotussihteeri.

### Prosessin kuvaus

Prosessi kuvataan tutkimuskohteen mukaan siten, että siinä korostuu toiminnan syklinen luonne. Prosessi koostuu toimintatutkimukselle ominaisista vaiheista:

- tilanteen analysointi eli nykytilanteen analysoinnista
- tietojen hankinnasta, mahdollisuuksien kartoituksesta ja arvioinnista sekä mahdollisten rajoitusten selvittämisestä
- käsitteiden muodostamisesta selvittävään asiaan kuuluvista alueista
- toiminnan ja toimenpiteiden suunnittelusta
- toiminnasta
- asian liittyvien lisätietojen hankinnasta ja
- arvioinnista

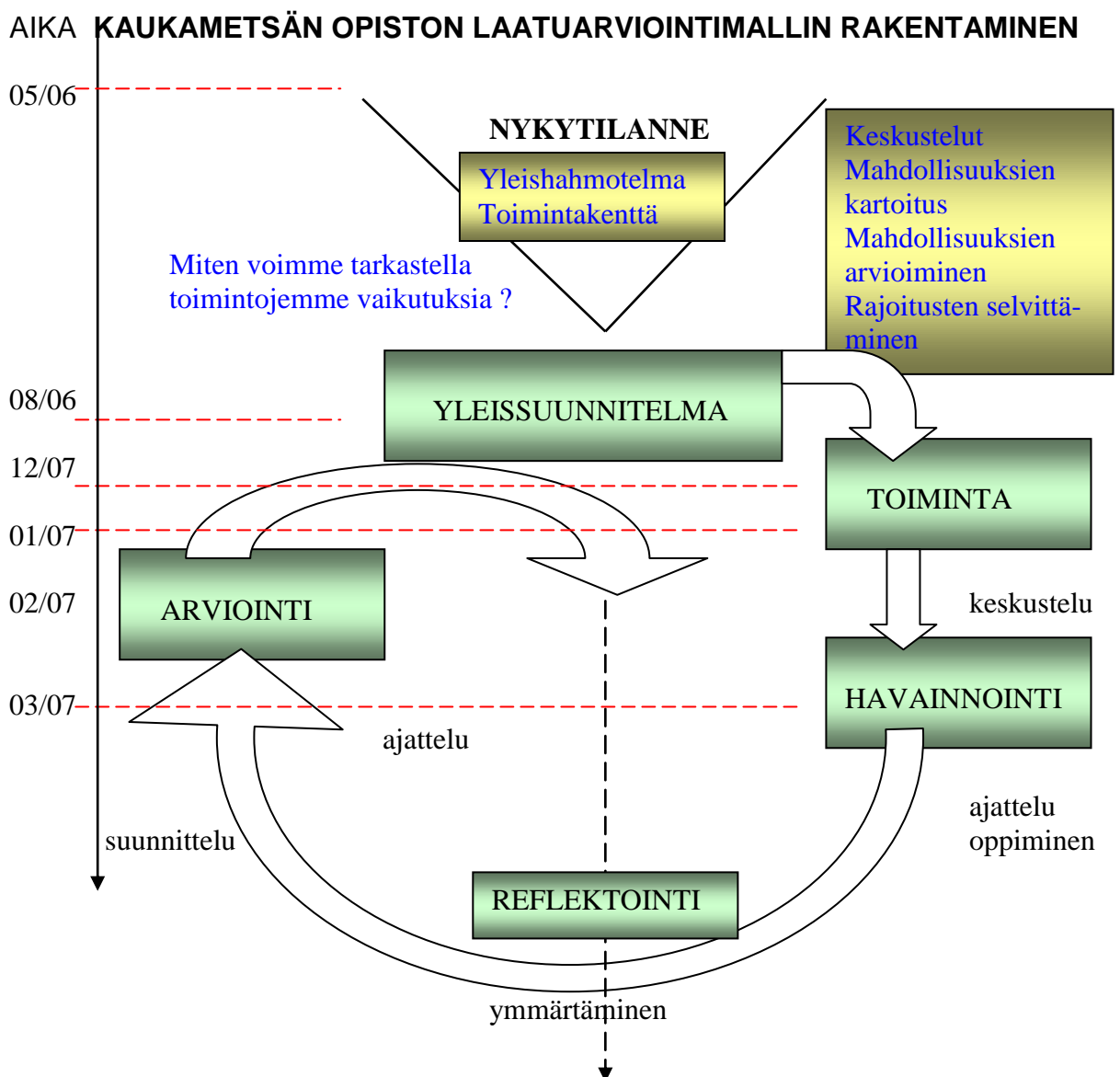
Prosessi etenee spiraalimaisesti toiminta- ja tutkimusvaiheiden vuorotteluna. Jokainen toimintatutkimuskierros muodostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoista ja reflektoinnista.

**Suunnittelu** suuntaa toimintatutkimusta eteenpäin. Tuolloin luodaan joustava yleissuunnitelma, jota on mahdollista muuttaa tutkimuksen kuluessa. Suunnitteluprosessin aikana osallistujat keskustelevat asioista, jotka koskettelevat käytäntöä ja teoriaa. Täten osallistujien ongelmien analysointikyky kasvaa ja he kehittyvät ymmärtämään käytäntöjään.

**Toiminta** on yleissuunnitelman pohjalta tapahtuva toimintavaihe, johon suunnittelu-  
vaiheen tavoin kuuluvat keskustelut ja kompromissit.

**Havainnointi** vaiheessa osallistujat keräävät tietoa toiminnastaan. Havainnointi-  
vaiheeseen kuuluvat suunnitellaan etukäteen, jotta toiminnasta saadaan luotettavaa tietoa. Havain-  
nointivaihe on pohjan kriittiselle itsereflektiolle.

**Reflektointi** vaiheessa palautetaan toiminnot osallistujien mieliin. Reflektointi on  
aktiivinen tutkimusvaihe, jossa reflektointi tapahtuu usein keskustelemalla. Reflek-  
tointivaihe toimii samalla arviointiprosessina, jossa pohditaan toiminnan merkitystä  
ja arvioidaan tuloksia. Kuvio 2



Kuva 2 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksen spiraali havainnollistaa laatuarviointimallin rakentamista vaiheittain. Varsinaiset ryhmätyövaiheet ajoittuvat tammi-maaliskuulle 2007 nykytilanteen kartoitukseen, yleissuunnitelman tekemiseen, toimintaan ja havainnointiin. Tämä on otettu huomioon tehtävää rajatessa.

Reflektoinnin ja arvioinnin osuudet on aikataulutettu tapahtuvan myöhemmin keväällä, jolloin opiston toimintaa arvioidaan.

## 6. KANSALAI SOPISTON TOIMINNAN KUVAUS EFQM-MALLIN MUKAAN

6.1. Kansalaisopiston yleiskuvaus opistojen laatuarvioinnin perusteiden mukaan Euroopan laatupalkintomallin lähtökohtana on arviointikohteiden kuvaaminen, joka lähtee opiston yleiskuvauksesta. Opiston yleiskuvauksessa esitellään opiston toimintaympäristölle olennaiset piirteet sekä opiston itselleen asettamat keskeiset päämäärät. Yleiskuvaus näyttää tietä niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin arvioinnissa. Se auttaa ymmärtämään mikä on opiston toimintaympäristö, mikä on tarkoituksenmukaista ja tärkeää juuri tämän opiston toiminnassa, mikä on opiston suunta ja mitkä ovat sen keskeiset tavoitteet ja miksi toimintatavat ovat erinomaisia.

Yleiskuvauksessa käsiteltäviä asioita:

Kansalaisopiston perustiedot

- opiston tarkoitus ja tärkeimmät pitkän tähtäimen tavoitteet
- toimintaa ohjaavat keskeiset arvot
- opiston asema osana isompaa kokonaisuutta
- maantieteellinen sijainti
- tärkeimmät tilat, opetusvälineet ja muu teknologia

Asiakkaat, markkinat ja kilpailutilanne

- toiminnan kokonaisvolyymi
- tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät
- markkina-asema ja tärkeimmät kilpailijat
- opiston kilpailuedut eli menestystekijät

## Tuotteet ja palvelut

- tuoteryhmittely asiakasryhmien mukaan

## Henkilöstö

- opiston hallintorakenne
- henkilöstöryhmät ja peruskoulutus sekä kelpoisuusaste
- henkilöstön määrä

## Toimittajat, yhteistyö- ja verkostokumppanit

- tuntiopettajat ja heidän osaamisensa
- tärkeimmät muut toimittajat, ostetut palvelut ja toimittajien kokonaismäärä

## Muut asiat

- toiminnan erityispiirteet
- opistoa koskevat erityissäännöt esim. työterveys, työturvallisuus
- tärkeimmät meneillään olevat kehittämis- ja muut hankkeet

(Markkanen 2006, 15, 17)

### 6.1.1. Kuvauksia tukevat määritelmät

#### Missio

- Missio eli toiminta-ajatus eli perustehtävä antaa vastauksen kysymykseen, miksi olemme olemassa. Lähtökohtana ovat toiminnan aloittamisen yhteydessä esitetyt ajatukset, jotka tuodaan tähän päivään kuuluviksi. Selkeä toiminta-ajatus antaa organisaation toiminnalle oikeutuksen. Toiminta-ajatus erottaa opiston muista samankaltaisista organisaatioista ja selittää ainutkeraisuutta.

#### Arvot

- Opistotoiminnan yleiset arvot pohjautuvat asiakkaiden arvostuksiin. Arvot ovat pysyviä ja niitä hakemalla voi selittää inhimillistä käyttäytymistä. Arvot kuvastavat sitä miten opiston henkilökunta toimii ja käyttäytyy.

#### Visio

- Visio on haave. Se on tulevaisuuden toivottu tila eli tahtotila, johon organisaation jäsenet yhdessä pyrkivät. Opistoissa vision on vastattava yhtä aikaa asiakkaiden tarpeisiin, henkilökunnan osaamiseen, toiminnan organisointiin, talouden mahdollisuuksiin ja omistajan toiveisiin.

#### Strategia

- Strategia on suunnitelma siitä, miten opisto saavuttaa visionsa.

#### Asiakkaat

- Opiston asiakkaita ovat pääasiassa opiskelijat ja myös opiston palveluita välittömästi käyttävät ihmiset ja kuntalaiset. Sisäisiä asiakkaita ovat opiston palveluihin liittyvät muiden toimintamuotojen kuten esim. tukipalveluiden suorittajat.

#### Prosessit

- Prosesseilla tarkoitetaan loogisesti toisiinsa liitettyjä toimintoja, joissa työtä, energiaa, tietoa, osaamista jne. muutetaan palveluiksi tai tuotteiksi.

#### Johtajat

- Johtajat ovat henkilöitä, jotka koordinoivat ja tasapainottavat eri sidosryhmien etuja. Johtajiksi luetaan mahdollisen johtoryhmän jäsenet ja kaikki ne henkilöt, joilla on vastuullaan alaisia tai palveluita.

#### Henkilöstö

- Kaikki opiston työllistämät henkilöt kuuluvat henkilöstöön. Opisto voi lukea tähän myös tuntiopettajat.

#### Toimittajat

- Toimittajat ovat palveluiden ja materiaalien tuottajia. Opisto voi lukea toimittajiin asiantuntijapalveluita toimittavat tuntiopettajat.

#### Laatu

- Laatu on toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja erinomaisuuden ylläpitämistä itse-, vertais- tai ulkoisesta arvioinnista saadun tiedon perusteella.

(Markkanen 2006, 12, 13)

## 6. 2. EFQM-mallin arviointikriteerien määrittelyä kansalaisopiston laatuarvioinnin mukaan

EFQM:n arviointikriteerien lähtökohtina ja arvioinnin perustana käytetään seuraavia erinomaisuuteen kuuluvia tunnuspiirteitä.

- **TULOSHAKUISUUS**

Opiston erinomaisuus edellyttää kaikkien keskeisten sidosryhmien tarpeiden taspainoista huomioonottamista ja tyydyttämistä. Tällä tarkoitetaan asiakkaita, opiskelijoita, henkilöstöä, tuntiopettajia, ympäröivää yhteiskuntaa ja kaikkia niitä tahoja, joilla on opistoon liittyviä taloudellisia ja yhteiskunnallisia intressejä.

Kriteerien kohdat 2a,2b,2d,3b,5a,5b,6a,6b,7a,7b,8a,8b,9a,9b

- **ASIAKAS- JA OPISKELIJASUUNTAUTUNEISUUS**

Asiakas ja/tai opiskelija viime kädessä arvioi kurssin, opetuksen, saadun palvelun tai tuotteen laadun. Siksi asiakas- ja opiskelijauskollisuudesta huolehditaan parhaiten suuntaamalla huomio nykyisten ja tulevien opiskelijoiden ja asiakkaiden tarpeisiin.

Kriteerien kohdat 1a,2a,2c,5c,5d,5e,6a,6b

- **JOHTAJUUS JA TOIMINAN PÄÄMÄÄRÄTIETOISUUS**

Rehtori, päätoimiset ja suunnittelijaopettajat sekä opiston toimistohenkilökunta luovat opistolle henkilökohtaisella toiminnallaan selkeän suunnan sekä erinomaisiin suorituksiin kannustavan työympäristön ja ilmapiirin.

Kriteerien kohdat 1a,1b,1c,1d,2c,7a

- **PROSESSEIHIN JA TOSIASIOIHIN PERUSTUVA JOHTAMINEN**

Opiston toiminta tehostuu, kun prosessien kaikki toisiinsa liittyvät toiminnot ymmärretään ja niitä johdetaan järjestelmällisesti. Olemassa olevaa toimintaa ja

suunniteltuja parannustoimenpiteitä koskevat päätökset tehdään käyttäen luotettavaa tietoa, joka sisältää myös sidosryhmien näkemykset.

Kriteerien kohdat 1b,2a,2b,2d,3a,4e,5a,5b,6a,6b,7a,7b,8a,8b,9a,9b

- HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JA OSALLISTUMINEN

Päätoimisen henkilöstön ja tuntiopettajien kaikkia voimavaroja hyödynnetään parhaiten, kun jokaista rohkaistaan osallistumaan kehittämiseen täysipainoisesti ja omien mahdollisuuksien mukaan. Tätä kehittämistyötä tuetaan parhaiten opiston yhteisillä arvoilla sekä luottamukseen ja vastuun kantamiseen perustuvalla organisaatiokulttuurilla.

Kriteerien kohdat 1c,2a,2c,3a,3b,3c,3d,7a,7b

- JATKUVA OPPIMINEN, PARANTAMINEN JA INNOVATIIVISUUS

Erinomainen suorituskyyky perustuu tietämyksen hallintaan ja jakamiseen sekä jatkuvaa oppimista, parantamista ja innovatiivisuutta edistävään kulttuuriin.

Kriteerien kohdat 1a,1c,1d,1e,3b,3c,3d,4e,5b,5c

- KUMPPANUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Opisto toimii tehokkaammin, kun sillä on molemminpuolista hyötyä tuottavia kumppanuussuhteita, jotka perustuvat luottamukseen, tietämyksen jakamiseen ja toiminnan yhteensovittamiseen.

Kriteerien kohdat 1c,2a,2c,4a,5c,5e,9a,9b

- YHTEISKUNNALLINEN VASTUU

Opiston ja sen henkilöstön pitkän tähtäimen etua vaalitaan parhaiten omaksuamalla eettisiin arvoihin perustuvat toimintaperiaatteet ja ylittämällä ympäröivän yhteiskunnan asettamat odotukset ja lainsäädännön vaatimukset.

Kriteerien kohdat 1a,1c,1d,2a,2b,2c,3a,3e,4a,4b,4c,4d,5a,8a,8b

(Markkanen 2006, 5,6)

6.2.1. Arviointikohteiden kriteerit kansalaisopistojen laatuarvioinnin perusteiden mukaan

## 1. JOHTAJUUS

Johtajat luovat erinomaiselle opistolle mission ja vision sekä edistävät niiden toteutumista. He kehittävät pitkän aikavälin menestymiseen vaadittavat arvot ja toteuttavat niitä henkilökohtaisella toiminnallaan. Muutostilanteessa he toimivat johdonmukaisesti opiston tarkoituksen mukaan. Tarvittaessa johtajat pystyvät muuttamaan opiston suuntaa ja innostamaan muita toimimaan uuden suunnan mukaisesti.

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

- laativat opistolle mission ja vision kehittämisen tueksi
- kehittävät opistolle selkeät arvot ja suorituskyvyn odotukset ja toimivat itse esimerkillisellä tavalla
- osallistuvat aktiivisesti oman johtajuutensa kehittämiseen ja tehokkuuden arviointiin
- innostavat ja kannustavat luovuuteen, innovatiivisuuteen ja edistävät oma-aloitteisuutta ja vastuun jakamista
- tukevat ja kannustavat oppimiseen ja erilaisiin kehittämishankkeisiin.
- edistävät opiston sisäistä yhteistyötä

### 1b Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti opiston johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen?

- suuntaavat voimavaroja ja käyttäytymistä toimintaperiaatteiden ja strategian toteuttamiseen
- kehittävät opiston keskeisten prosessien hallintaa ja kehittämistä
- arvioivat tuloksia, niiden mittaamista ja parantavat näiden pohjalta keskeisiä prosesseja
- asettavat tavoitteita tärkeysjärjestykseen, organisoivat ja tukevat opiston kehittämishankkeita

### 1c Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa?

- hoitavat suhteita asiakkaisiin
- ymmärtävät sidosryhmien tarpeita ja odotuksia

- luovat opiston kannalta keskeisiä uusia kumppanuussuhteita
- käynnistävät yhteisiä kehittämishankkeita niin, että ne hyödyntävät sekä opistoa, että kumppaneita
- antavat tunnustusta sidosryhmille
- osallistuvat seminaareihin, oman alansa kannalta merkittäviin työ- ja luottamuselimiin erityisesti silloin kun ne tukevat opiston erinomaisuuteen tähtääviä toimia
- parantavat opiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kestäväää kehitystä

#### 1d Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria opistossa

- viestivät ja osoittavat erinomaisen toiminnan tunnuspiirteitä sekä opiston mission, vision ja arvojen pysyvää merkitystä
- kouluttavat ja kouluttautuvat itse
- ovat helposti tavoitettavissa, kuuntelevat henkilöstöä ja reagoivat henkilöstön näkemyksiin
- antavat oikea-aikaista tunnustusta henkilöstölle, asiakkaille, opiskelijoille ja tuntiopettajille
- käyttävät palkitsemisen ja tunnustusten perustana sitoutumista toiminnan jatkuvaan parantamiseen
- levittävät parhaita käytäntöjä opiston sisällä ja sen ulkopuolella
- edistävät tasa-arvoa ja hyväksyvät ihmisten erilaisuutta

#### 1e Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia opistossa

- ymmärtävät opiston sisäisiä ja ulkoisia muutosvoimia
- tunnistavat ja valitsevat keskeiset muospaineet sekä kehittävät ja johtavat muutosta
- hallitsevat muutoksiin sisältyvät riskit
- viestivät muospaineesta henkilöstölle ja sidosryhmille
- kannustavat ja tukevat henkilöstöä muutoksissa

## 2. TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA

Erinomaisessa opistossa toteutetaan missiota ja visiota kehittämällä selkeä strategia, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät, markkinat ja opiston toimialan. Strategiaa toteutetaan toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, tavoitteiden ja prosessien avulla.

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

- miten tietoja ja havaintoja kerätään nykyisten ja tulevien sidosryhmien, kuten opiskelijoiden, toimintaympäristön asiakkaiden, asukkaiden, henkilöstön, tuntiopettajien ja muiden toimittajien, yhteistyökumppaneiden, poliittisten päättäjien, yritysten ja yhteisöjen ym. tarpeiden ja odotusten tunnistamiseksi
- miten ymmärretään toimintaympäristön muutokset

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

- opiston ulkoinen tila ja tilanne havaitaan
- opiston sisäinen suorituskyky analysoidaan
- opiston omistajayhteisön ja toimintaympäristön toiminnallinen ja taloudellinen tila arvioidaan
- yhteistyökumppaneiden, kilpailijoiden, poliittisten päättäjien tilanne analysoidaan
- toimintaympäristön muutokset kuten esim. väestön, työpaikkojen ja työllisyyden kehitys arvioidaan
- koulutuspoliittisten linjausten ja oppimisenäkemyksen vaikutuksia arvioidaan
- yhteiskunnallisten, lainsäädännöllisten ja ympäristöasioiden vaikutuksia opiston kykyyn suoriutua tehtävästään arvioidaan
- kumppaneiden ja kilpailijoiden parhaista käytännöistä opitaan

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

- toimintaperiaatteita ja strategiaa pidetään ajan tasalla siten, että ne vastaavat opiston missiota ja visiota ja erinomaisuuden tunnuspiirteitä

- seurataan ja arvioidaan suunnitelmien toteutumista ja muutetaan suunnitelmia tarpeen vaatiessa
- varmistetaan, että omistajat, viranomaiset, työntekijät ja muut sidosryhmät, asiakkaat, opiskelijat ja tuntiopettajat otetaan huomioon asianmukaisesti, kun suunnitelmiin tehdään muutoksia
- arvioidaan strategiaa ja suunnitelmien tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta
- tunnistetaan opiston kriittiset menestystekijät
- arvioidaan, päivitetään ja parannetaan strategiaa ja suunnitelmia

### 2d Miten toimintaperiaatteet ja strategiat viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien kautta

- henkilöstö otetaan mukaan tavoitteiden ja suunnitelmien laatimiseen
- strategia ja suunnitelmat viestitään koko henkilöstölle ja keskeisille sidosryhmille
- keskeiset prosessit tunnistetaan, suunnitellaan ja viestitään
- varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää organisaation strategian ja suunnitelmat, toimii niiden mukaisesti sekä miten ne vaikuttavat kunkin käytännön toimintaan

## 3. HENKILÖSTÖ

Erinomaisessa opistossa hallitaan, kehitetään ja hyödynnetään henkilöstön kaikkia voimavaroja niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Niissä edistetään oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja henkilöstön sitoutumista ja valtuuttamista.

Niissä huolehditaan henkilöstöstä, viestitään, palkitaan ja annetaan tunnustusta motivoivalla ja sitouttavalla tavalla, jolloin opisto hyötyy henkilöstön monipuolisesta osaamisesta.

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

- laaditaan toimintaperiaatteiden ja strategian mukaiset henkilöstösuunnitelmat ja henkilöstöpolitiikan periaatteet
- rekrytoidaan ja kehitetään henkilöstöä tulevaisuuden tarpeiden perusteella

- edistetään oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta kaikissa työsuhteasioissa
- hyödynnetään henkilöstötutkimuksissa saatu palaute henkilöstösuunnitelmien ja –politiikan toteuttamisessa

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

- henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan ja sovitetaan yhteen opiston strategian ja tarpeiden kanssa
- laaditaan henkilöstöä koskevia koulutus- ja kehittämissuunnitelmia, jotka tukevat opiston strategiaa
- sovitaan henkilö- ja opetusaine- ja vastuualuekohtaisesti tavoitteista, jotka ovat linjassa opiston strategian ja tavoitteiden kanssa
- arvioidaan ja seurataan henkilöstön suorituskykyä ja kehittymistarpeita

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

- henkilöstöä kannustetaan ja otetaan mukaan osallistumaan jatkuvaan kehittämiseen
- henkilöstöä kannustetaan olemaan oma-aloitteisia ja toteuttamaan muutoksia yhteisesti sovituissa puitteissa
- henkilöstöä kannustetaan ryhmätyöskentelyyn opiston kehittämiseksi
- yksilö- ja ryhmäkohtaisia tavoitteita pidetään ajan tasalla

### 3d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua

- opiston viestintää tunnistetaan, suunnitellaan ja kehitetään niin, että se toimii ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain
- järjestetään sisäisiä koulutus- ym. tapahtumia
- kehitetään menettelytapoja parhaiden käytäntöjen ja tietämyksen soveltamiseen ja kokemusten jakamiseen opistossa

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

- linjataan käytännöt palkkauksen perusteisiin ja varahenkilöjärjestelmiin
- määritellään opistossa käytettävät työsuhte- ym. etuudet

- edistetään terveyteen, turvalliseen ympäristö- ja yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvää tietoisuutta ja toimintaa

#### 4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Erinomaisessa opistossa suunnitellaan, johdetaan ja hallitaan ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä resursseja, millä tuetaan strategian toteutumista ja prosessien tehokasta toimintaa.

Opiston, ympäröivän yhteisön ja ympäristön nykyiset ja tulevat tarpeet otetaan huomioon tasapainoisesti kumppanuussuhteiden ja resurssien suunnittelussa ja hallinnassa

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

- tunnistetaan ja hoidetaan kumppanuussuhteita strategian ja suunnitelmien mukaisesti
- valitaan tuntiopettajat tarkoituksenmukaisin kriteerein
- valitaan muut toimittajat ennalta sovittujen kriteerien mukaisesti
- valitaan yhteistyökumppanit siten, että kaikki hyötyvät toisistaan ja syntyy molemminpuolista synergiaetua

##### 4b Miten taloudellisia resursseja hallitaan

- kehitetään ja toteutetaan strategian mukaisia resursseihin ja taloudelliseen suorituskäyttöön liittyviä menettelytapoja turvaamaan perustehtävän toteuttamista
- seurataan keskeisiä lyhyen ja pitkän aikavälin taloudellisia tunnuslukuja, jotta varmistetaan taloudellisten resurssien tehokas käyttö
- kohdennetaan ja hyödynnetään taloudellisia resursseja strategian ja suunnitelmien mukaisesti
- hallitaan taloudellisia riskejä

##### 4c Miten rakennuksia, laitteita ja materiaaleja hallitaan

- hyödynnetään ja pidetään kunnossa omia ja vuokrattuja rakennuksia, tiloja, laitteita ja muuta kiinteää omaisuutta mahdollisimman tehokkaasti
- varmistetaan tilojen ja laitteiden turvallisuus ja ergonomia

- säästetään uusiutumattomia luonnonvaroja, kierrätetään materiaaleja ja minimoidaan syntyneiden jätteiden määrä

#### 4d Miten teknologiaa hallitaan

- hallitaan informaatioteknologiaa opiston kannalta vaivattomalla ja tehokkaalla tavalla

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

- varmistetaan, että jokaisella työntekijällä ja tuntiopettajalla on käytettävissä asianmukaiset työssä tarvittavat tiedot ja ne ovat helposti saatavilla
- suojellaan kerättyä tieto-omaisuutta suunnitelmallisesti
- varmistetaan, että tietojen luotettavuus, ajankohtaisuus ja tietoturvallisuus täyttävät säädösten vaatimukset
- helpotetaan ja nopeutetaan tietojen vaihtoa

## 5. PROSESSIT

Erinomaisessa opistossa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja, jotta ne tyydyttäisivät ja tuottaisivat lisäarvoa asiakkaille ja sidosryhmille

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

- tutkitaan asiakkaiden ja opiskelijoiden tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia, koulutustarpeiden kehitystä ja muiden oppilaitosten ja organisaatioiden toimintaa
- tutkitaan asiakas- ja koulutustarvevaatimuksia uusien kurssien, opetusmenetelmien, palveluiden ja tuotteiden sekä toimintatapojen kehittämiseksi
- määritellään keskeiset prosessit, niille tavoitetasot ja mittarit
- määritellään prosesseille omistajat ja vastuuhenkilöt

5b Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa

- kehitetään systemaattista ja monipuolista itse arviointia niin koko opiston, eri oppiaineiden, vastualueiden kuin kurssien kohdalla
- hankitaan palautetta asiakkailta ja opiskelijoilta kurssien, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseksi.
- mitataan ja seurataan asiakas- ja opiskelijatyytyväisyyttä
- luodaan uusia prosesseja tai muutetaan nykyisiä asiakkailta ja sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella
- hallitaan muutosten toteuttamista seuraamalla omia ja muiden oppilaitosten projekteja, testaamalla uusia ratkaisuja, kouluttautumalla ja arvioimalla omaa edistystä

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

- kehitetään laatu järjestelmää sen varmistamiseksi, että palvelut, kurssit ja tuotteet ovat vaatimusten mukaisia
- varmistetaan kurssien, palveluiden ja tuotteiden asianmukaiset toteuttamistavat ja kehitetään niitä yhteistyössä asianomaisten opettajien, tuntiopettajien ja muiden sidosryhmien kanssa
- kehitetään uusia kursseja, palveluja ja tuotteita nykyisten sekä tulevien koulutustarpeiden ja asiakasvaatimusten täyttämiseksi

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

- markkinoidaan tuotteita ja palveluja opiskelijoille ja asiakkaille
- varmistetaan, että opiston palveluille on olemassa tarvittavat resurssit ja että ne ovat kunnossa kurssin alkaessa
- huolehditaan, että tarvittavat tukipalvelut koko kurssin ajan
- seurataan asiakaspalautteita ja vastataan niihin asianmukaisessa ajassa

#### 5e Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

- ennakoitaan asiakastarpeita ja otetaan ne huomioon kurssien suunnittelussa
- huolehditaan opiskelijoiden ja asiakkaiden neuvonnasta ja opastuksesta
- käsitellään päivittäisessä yhteydenpidossa saatu palaute, myös valitukset ja kiitokset

- luodaan kumppanuussuhteita osaamisen varmistamiseksi
- kehitetään asiakaspalvelua ja markkinointia

## 6. ASIAKASTULOKSET

Erinomaisessa opistossa mitataan ja saavutetaan huomattavan hyviä asiakastuloksia.

### 6a Asiakkaan näkemykset

Nämä mittarit kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä opistosta

- mikä on opiston saama yleisarvosana asiakastyytyväisyydestä
- mikä on opiston toiminnasta saatu yleisvaikutelma
- mikä on yksittäisen palvelun, kurssin tai kurssin arvo
- mikä on kurssin tai kurssien vaikuttavuus
- miten opiston palvelut ovat tavoitettavissa
- miten opisto hoitaa viestinnän, tiedottamisen ja markkinoinnin
- miten joustavia ja/tai nopeita ovat opiston palvelut
- miten opisto hoitaa ennakoivan toiminnan, reagoinnin muutoksiin ja haasteisiin
- mikä on opiston kurssien hinta verrattuna saatavaan palveluun
- miten luotettavasti opisto toimii
- miten kyvykästä opiston henkilöstö on, miten se toimii ja käyttäytyy erilaisissa tilanteissa
- miten opisto käsittelee asiakasvalitukset
- mitkä takuut opisto voi antaa palveluilleen ja mitä mahdollisia hyvityksiä opisto voi suorittaa
- miten nämä luvut ovat kehittyneen vertailuopistoissa

### 6b Sisäinen suorituskyky

Näitä mittareita opisto käyttää asiakkaisiin liittyvään suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ulkoisten näkemysten arviointiin.

- mikä on opiskelijoiden määrä
- mikä on kurssilaisten määrä
- mikä on opiskelijoiden osuus toimialueen väestöstä
- mikä on säännöllisten ja keskeyttäneiden opiskelijoiden osuus
- mikä on uusien opiskelijoiden määrä
- mikä on opiston yleisvaikutelma
- mitä huomionosoituksia ja tunnustusta opisto on saanut
- miten opisto näkyy tiedotusvälineissä
- miten paljon opisto on saanut moitteita saadusta palautteesta
- mikä on valitusten käsittelynopeus
- kuinka pitkä on kurssien elinkaari
- mikä on uuden kurssin tai tuotteen kehitysaika
- mikä on koulutuspyyntöjen ja toivomusten määrä
- mikä on opiskelija ja asiakasuskollisuus
- miten monta on saatua ja menetettyä tilausta( myyntipalvelu)
- miten nämä luvut ovat kehittyneet vertailuopistoissa ja /tai kilpailijoilla

## 7. HENKILÖSTÖTULOKSET

Erinomaisessa opistossa mitataan henkilöstötuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.

### 7a Henkilöstön näkemykset

Nämä mittarit kuvaavat henkilöstön näkemyksiä opistosta.

- mikä on yleisarvosana henkilöstön tyytyväisyydestä
- millainen on työympäristö
- miten viestintä toimii
- millaista on sisäinen koulutus ja ulkoiset koulutusmahdollisuudet
- miten esimies toimii
- miten henkilöstö saa tunnustusta
- mitkä ovat työsuhde-ehdot ja –edut
- miten nämä luvut ovat kehittyneet vertailuopistoissa

### 7b Sisäinen suorituskyky

Näitä sisäisiä mittareita opisto käyttää henkilöstön suorituskyvyn kehittämiseen, seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä henkilöstön näkemysten ennakointiin.

- miten henkilöstö osallistuu missiota, visiota ja strategiaa tukeviin koulutuksiin
- miten henkilöstö osallistuu kehittämishankkeisiin
- kuinka paljon henkilöstö tekee aloitteita ja kehittämissuhteita
- miten paljon on poissa oloja
- miten työterveys ja –turvallisuus toimii
- miten henkilöstö vaihtuu
- miten paljon käytetään määrärahoja koulutukseen suhteessa palkkoihin
- miten sisäinen ja ulkoinen koulutus toimii
- miten tunnustusta annetaan
- miten nämä luvut ovat kehittyneet vertailuopistoissa

## 8. YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

Erinomaisessa opistossa mitataan yhteiskunnallisia tuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.

### 8a Yhteiskunnalliset näkemykset

Nämä mittarit kuvaavat ympäröivän yhteiskunnan näkemyksiä opistosta.

- millainen on opiston imago työnantajana ja palvelujen järjestäjänä
- miten vaikuttavaa on opiston toiminta, sen viestintä, yhteiskunnallinen vastuullisuus, suhteet viranomaisiin ja julkiseen hallintoon
- miten opisto osallistuu yhteiskunnalliseen toimintaan, yhteiskunnallisiin elimiin, terveyden ja hyvinvoinnin sekä ympäristöasioiden edistämiseen sekä vapaaehtois- ja hyväntekeväisyystyöhön
- millaisia ovat yhteiskunnan näkemykset opistosta (tutkimukset, lehtikirjoitukset)
- mitä julkisia tunnustuksia ja palkintoja opisto on saanut
- miten nämä luvut ovat kehittyneet vertailuopistoissa

## 8b Sisäinen suorituskyky

Näitä sisäisiä mittareita opisto käyttää yhteiskuntaan liittyvän suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ympäröivän yhteiskunnan näkemysten ennakointiin.

- miten opiston henkilökunta osallistuu yhteiskunnan, yhdistysten, hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoisjärjestöjen toimintaan
- mitä opiston toiminnan kannalta merkittäviä luottamustehtäviä henkilökunnalla on
- miten opisto ja sen henkilökunta osallistuu toiminta-alueen kulttuurin, tilaisuuksien, tapahtumien ym. kehittämiseen
- miten opiston henkilökunta osallistuu opiston ulkopuoliseen luento-, esiintymis- ja kirjalliseen toimintaan
- millaista on opiskelijoiden toiminta, esiintymiset ym. opiston tilaisuuksien lisäksi
- miten opisto toimii yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvien asioiden sekä niistä mahdollisesti johdettujen hyvien käytäntöjen vaihdossa ja raportoinnissa kumppaneidensa kanssa
- miten opistossa toimii jätteiden vähentäminen ja kierrätettävän materiaalin hyötykäyttö
- miten opisto osallistuu terveys- ja turvallisuusristien vähentämiseen
- miten nämä luvut ovat kehittyneet vertailuopistoissa

## 9. KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

Erinomaisessa opistossa mitataan monipuolisesti ja kattavasti toimintaperiaatteiden ja strategia pääkohtien toteutumista ja saavutetaan niihin liittyen erinomaisia tuloksia.

### 9a Keskeiset suorituskyvyn tulokset

Nämä mittarit kuvaavat opiston itselleen tavoitteiksi asettamia keskeisiä tuloksia.

- mitkä ovat vuosittaiset tilinpäätökseen liittyvät tunnusluvut ja miten ne suhtautuvat talousarvion yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin
- mikä on talousarvion toteutusaste
- miten opistotoiminnan taloudelliset indeksiluvut €/kurssilainen, €/opiskelija, €/asukas, €/opetustunti suhtautuvat asetettuihin tavoitteisiin

- mikä on opiston ylläpitäjän/omistajan maksuosuus opistotoimintaan ja miten se vaihtelee
- mikä on myyntipalvelutoiminnan liikevaihto ja kate
- miten nämä luvut ovat kehittyneet vertailuopistoissa

### 9a Sisäinen suorituskyky

Näitä toiminnallisia mittareita opisto käyttää keskeisten suorituskyvyn tulosten, seurantaan, analysointiin, tulkintaa, ennustamiseen ja parantamiseen.

- mikä on opetustuntien määrä
- mikä on kurssien määrä
- miten kurssisuunnitelmat ovat toteutuneet
- miten ilmoittautumisten vastaanottaminen on toiminut
- miten myyntitoiminta toteutuu
- miten hankkeet ja kehittämis- sekä kokeiluohjelmat toteutuvat
- mikä on oppimateriaalien laatu ja sopivuus
- miten kurssien järjestelyt toimivat
- mikä on tilojen ja välineiden sopivuus
- mikä on toivomusten toteutusaika
- miten itse arviointi ja ulkoinen arviointi on toteutettu
- miten nämä luvut ovat kehittyneet vertailuopistoissa

(Markkanen 2006, 17-29)

### 6.3. Tutka-arviointimenetelmä

Euroopan laatupalkintomallissa arvioidaan **tuloksia**, **toimintatapoja**, **käytännön soveltamista** sekä **arviointia** ja **parantamista**. Näiden käsitteiden alkukirjaimista saadaan menetelmälle nimi **Tutka**.

Tutka-menetelmässä tulokset osoittavat positiivista kehityssuuntaa, tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja ne on saavutettu, suorituskyky on hyvä verrattuna muihin ja tulokset ovat seurausta toimintatavasta.

Toimintatavat ovat järkeviä, prosessit ovat hyvin määriteltyjä ja toimintatavat perustuvat sidosryhmien tarpeisiin. Ne ovat myös yhtenäisiä ja ne tukevat valittua strategiaa ja ovat tarkoituksenmukaisella tavalla yhteydessä muihin toimintatapoihin. Toimintatapoja toteutetaan järjestelmällisesti kaikilla toiminnan kannalta olennaisilla alueilla.

Käytännön soveltamisessa sovelletaan toimintatapoja arkipäivässä.

Toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista mitataan säännöllisesti, niistä opitaan, saatuja tuloksia käytetään parantamistoimenpiteiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Arviointi ja parantaminen ovat systemaattisia, jatkuvia ja ne perustuvat tosiasioihin ja parantamistoimenpiteet vaikuttavat mahdolliseen toimintatavan sekä käytännön soveltamisen muutokseen ja sitä kautta myös tuloksiin.

Tutka-pisteytystaulukko

<b>Arviointikohteet</b>	<b>Painoarvo %</b>
<b>1. Johtajuus</b>	<b>10</b>
<b>2. Toimintaperiaatteet ja strategia</b>	<b>8</b>
<b>3. Henkilöstö</b>	<b>9</b>
<b>4. Kumppanuudet ja resurssit</b>	<b>9</b>
<b>5. Prosessit</b>	<b>14</b>
<b>6. Asiakastulokset</b>	<b>20</b>
<b>7. Henkilöstötulokset</b>	<b>9</b>
<b>8. Yhteiskunnalliset tulokset</b>	<b>6</b>
<b>9. Keskeiset suorituskykytulokset</b>	<b>15</b>

EFQM-malli ja sen painoarvot. Liite 1

## Pisteytys

Kukin arviointikohta pisteytetään arvioinnissa erikseen. Pisteytyksessä käytetään prosenttiasteikkoa. Taulukosta näkyy kunkin arviokohdan merkitys arvioinnissa.

### Arviointikohteiden asteikot ja arviointi

<b>Prosenttiarvio</b>	<b>Toimintatapa</b>	<b>Käytännön soveltaminen</b>	<b>Arviointi ja parantaminen</b>	<b>Tulokset</b>
<b>Vaihtelee 0-100%</b>	<b>Järkevyys Yhtenäisyys</b>	<b>Toteuttaminen Järjestelmällisyys</b>	<b>Mittaaminen Oppiminen Parantaminen</b>	<b>Kehityssuunta Tavoitteet Vertailut Seuraus Kattavuus</b>

Arvioinnissa käytetään kahta prosenttipohjaista arviointiasteikkoa. Toimintatavan, käytännön soveltamisen sekä parantamisen asteikossa tehdään havainnointiin ja esitettyihin dokumentteihin perustuvaa analysointia, eli jos opistolla ei ole näyttöä arviointikohdan asioista tai ne ovat pelkkää puhetta, saa siitä 0 %. Jos sen sijaan opisto voi esittää erittäin selkeää näyttöä järkevästi perustelluista toimintatavoista, esim. tehokkuus on parantunut arviointien perusteella erittäin merkittävästi tehtyjen toimenpiteiden tuloksena ja tämän lisäksi oppilaitos soveltuu esikuvaksi muille, niin se voi saada korkeimmat arviointiprosentit.

Tulosten osalta opisto voi olla tilanteessa, että sillä ei ole vielä esittää tuloksia tai on hajanaista tietoa, ei vertailuja muihin organisaatioihin eikä tietoa toimintatapojen vaikutuksista. Arviointi alkaa tällöin 0 %:sta.

Toisaalta oppilaitos voi esittää myös sellaisia tuloksia, jotka ovat erinomaisia pitkällä aikavälillä ja niillä on jatkuva positiivinen kehityssuunta. Jos myös vertailut voivat osoittaa, että opisto on monin tavoin paras vertaistensa joukossa, erinomaiset tulokset ovat tulleet selkeästi valituista toimintatavoista ja ne kattavat kaikki olennai-

set osat opiston toiminnasta ja lisäksi opistolla on laajasti johtava asema, niin tällöin voidaan arviointiprosentiksi antaa lähes/tai 100 %.

Kehittyneessä sisäisessä tai ulkoisessa arviointitilanteessa arvioija menee ”sisään” asteikolle kohdasta 50 %, josta hän joko pudottaa arviotansa 5 – 10 % kerrallaan tai vastaavasti nostaa sitä, kun hän on ottanut huomioon kaikki arvioinnissa olevat kriteerit. Tutka-pisteytystaulukko. Liite 2

Arviointi kirjataan jokaisesta arviointikohdasta. Arviointikohdittain esitetään myös kunkin kohdan vahvuudet ja parannusalueet, mikä on hyvä tehdä ennen pisteiden antamista. Kätevintä on vahvuuksissa ja parantamisalueissa käyttää esim. PlusDelta -työkalua. Toimenpide dokumentoidaan, jotta sitä voi käyttää hyväksi kehittämistyössä sekä seuraavalla arviointikerralla. PlusDelta-arviointilomake. Liite 4

Laatupalkinnon perusteiden mukaan opisto voi laskea omat pisteensä tai ulkopuolinen arvioija voi ne antaa opistolle. Jokainen arviointialue saa omat prosenttipohjaiset lukunsa edellä esitetyllä tavalla. Prosentit lasketaan yhteen ensin arviointialueen sisällä ja sen jälkeen kukin arviointialue kerrotaan omalla painokertoimellaan. tulos on jotain nollan ja 1000 pisteen välillä.

Pisteet eivät ole kuitenkaan ensiarvoisen tärkeitä. Sen sijaan säännönmukainen ja systemaattinen arviointi ja sen pohjalta tehtävät kehittämistoimet ovat laatua. Laatuun panostava opisto menestyy ja saavuttaa johtavan oppilaitoksen aseman omassa toimintaympäristössään.

Laatu ei ole sarja yksittäisiä ja satunnaisia parannusmenetelmiä, vaan pitkäjänteinen kokonaisuus. EFQM:n mukainen arviointimalli osoittaa selkeästi kehittämiskohteet, antaa niille painoarvoa sekä mahdollistaa oikeat kehittämistoimenpiteet oikealla hetkellä.

(Markkanen 2006, 6,9)

Arviointikuvausten sisältö – vastaukset arviointikriteereihin

Toimintatapa (kriteereiden kohdat 1.–5.)

Näissä kuvauksen kohdissa vastataan, onko toimintatapa:

- järkevästi perusteltu, kohdistettu sidosryhmän tarpeisiin,
- toimintaperiaatteita ja strategiaa tukeva, yhteydessä muihin tarkoituksenmukaisiin toimintatapoihin,
- helposti ylläpidettävä,
- innovatiivinen, joustava ja mitattavissa oleva.

Soveltamiskohdissa vastataan, onko

käytännön soveltaminen(kriteereiden kohdat 1.-5.)

- toteutettu kaikilla asianmukaisilla alueilla kautta organisaation,
- toteutettu siten, että kaikki sen tarjoamat mahdollisuudet on hyödynnetty,
- saavuttanut kaikki suunnitellut hyödyt,
- järjestelmällistä, kaikkien sidosryhmien ymmärtämää, hyväksymää ja mitattavissa olevaa.

Arviointi ja parantaminen(kriteereiden kohdat (1.-5-))

Arvioinnissa ja parantamisessa kerrotaan

- mitataanko toimintatavan ja sen käytännön soveltamisen tehokkuutta säännöllisesti,
- tuottavatko toimintatapa ja sen käytännön soveltaminen oppimismahdollisuuksia,
- vertaillaanko toimintatapaa ja sen käytännön soveltamista muihin, esim. kilpailijoihin, toimialan keskiarvoihin tai parhaisiin käytäntöihin,
- parannetaanko toimintatapaa ja sen käytännön soveltamista oppimisen ja suorituskyvyn mittaamisen perusteella.

Tulokset(kriteereiden kohdat 6.-9.)

Tulokset ilmaistaan seuraavasti:

- kattavatko tulokset kaikki tarkoituksenmukaiset sidosryhmät,
- mittaavatko tulokset kaikkia olemassa olevia toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista hyödyntäen sekä näkemyksiä että suorituskykyä kuvaavia mittareita,
- osoittavatko tulokset positiivista kehityssuuntaa tai jatkuvaa hyvää suorituskykyä. Jos osoittavat, niin kuinka pitkältä ajalta?

- onko tuloksille määritelty tavoitteet. Jos on, niin onko tavoitteet saavutettu?
- onko tuloksille vertailutietoja, jotka koskevat esimerkiksi kilpailijoita, toimialan keskiarvoja tai parhaita käytäntöjä,
- ovatko tulokset hyviä verrattuna muiden tuloksiin,
- onko tuloksissa nähtävissä syy-seuraussuhde toimintatapoihin,
- mittaavatko tulokset tasapainoisesti eri tekijöitä ajatellen sekä nykyhetkeä että tulevaisuutta,
- antavatko tulokset kattavan kokonaiskuvan

(Markkanen 2006, 9,11)

Tutka-arvioinnin yhteenveto: Liite 3

## 7. KAUKAMETSÄN OPISTON EFQM-MALLIN MUKAINEN TOIMINNAN KUVAUS

### 7.1. Toiminnan yleiskuvaus

Lähdimme liikkeelle Kaukametsän opiston toiminnan yleiskuvauksesta Eurooppalaisen laatupalkintomallin mukaan. Kuvaus valmistui pala palalta ja työryhmässä varmistettiin kuvausten ymmärrettävyys.

#### *YLEISKUVAUS*

##### *1. KAUKAMETSÄN OPISTON PERUSTIEDOT*

- 1.1. Kaukametsän opiston arvot, visio ja perustehtävä*
- 1.2. Vapaan sivistystyön opistotoiminnan päämäärät ja tavoitteet*
- 1.3. Taiteen perusopetuksen päämäärät ja tavoitteet*
- 1.4. Myyntipalvelukoulutuksen päämäärät ja tavoitteet*

##### *2. ASIAKKAAT*

- 2.1. Opiskelijat*
- 2.2. Muut asiakkaat*

##### *3. OPISTON PALVELUT*

- 3.1. Koulutustarjonta*
- 3.2. Koulutuspalvelujen erityispiirteet*

Opiston yleiskuvaukseen sisältyvät asiakokonaisuudet. Liite 6

## 7.2. Arviointialueiden kuvaus

Kaukametsän opiston yleiskuvauksen jälkeen tarkastelimme henkilöstöpalaverissa opiston arviointialueita ennakolta tekemäni kuvauksen pohjalta. Keskustelun pohjalta arviointialueisiin tehtiin muutoksia, parannuksia ja lisäyksiä.

<p><i>KAUKAMETSÄN OPISTON TOIMINNAN KUVAUS</i></p> <p><i>Arviointialueiden kuvaus</i></p> <p><i>Arviointialue 1. JOHTAJUUS</i></p> <p><i>Arviointialue 2. TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA</i></p> <p><i>Arviointialue 3. HENKILÖSTÖ</i></p> <p><i>Arviointialue 4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT</i></p> <p><i>Arviointialue 5. PROSESSIT</i></p> <p><i>Arviointialue 6. ASIAKASTULOKSET</i></p> <p><i>Arviointialue 7: HENKILÖSTÖTULOKSET</i></p> <p><i>Arviointialue 8: YHTEISKUNNALLISET TULOKSET</i></p> <p><i>Arviointialue 9: KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET</i></p>
---

Opistonarviointialueiden kuvaus. Liite 6

Kaukametsän opiston Euroopan laatupalkintomallin mukainen toiminnan kuvaus on sijoitettu liitteeksi käytännön syistä, koska näin siitä muodostuu valmis asiakirja, joka liitetään Kaukametsän opiston kotisivuille.

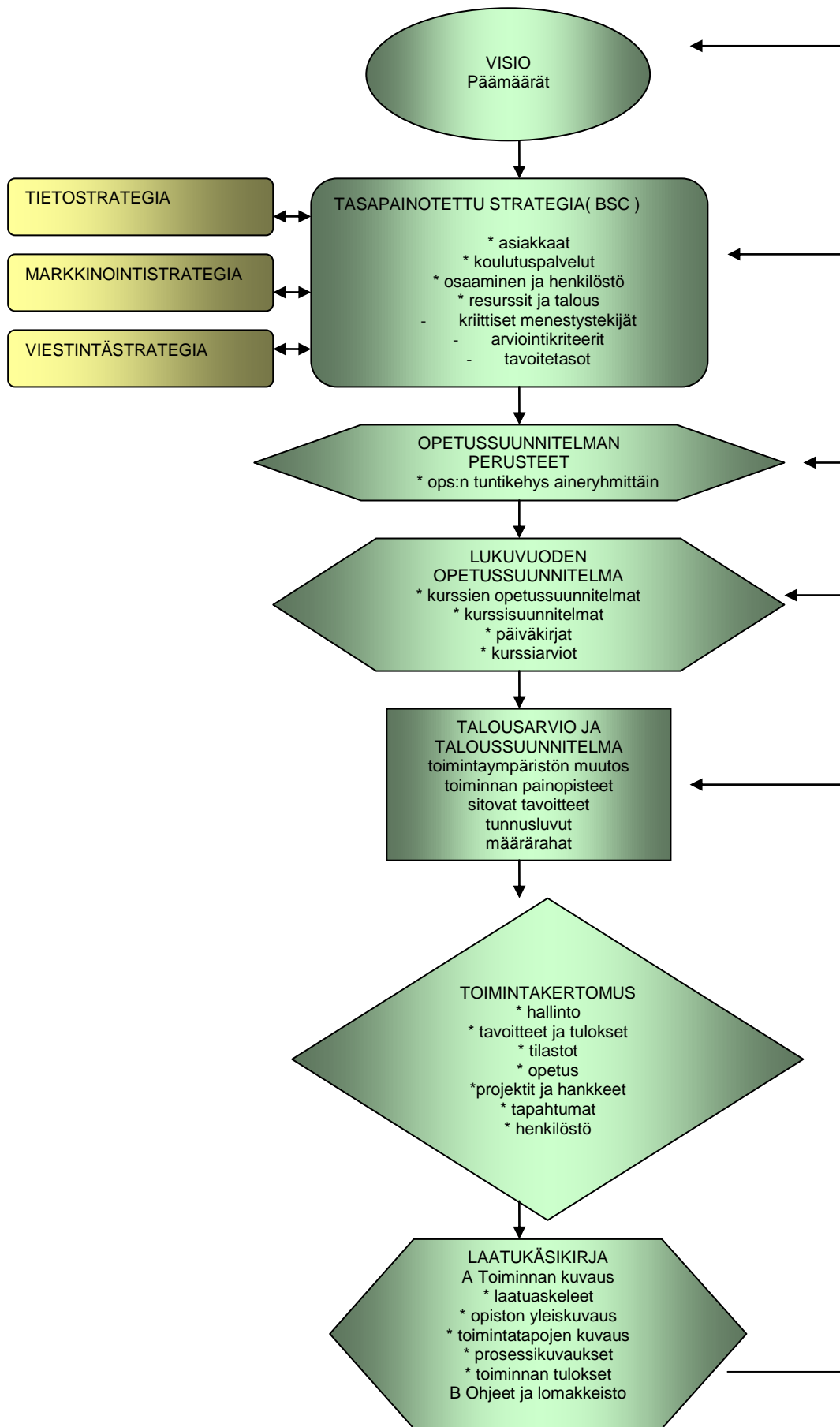
Kehittämistehtävän teoriaosa liitteineen on asiakirja joka sisältää opiston laatuarvioinnin tukimateriaalin.

## 9. KAUKAMETSÄN OPISTON STRATEGISET ASIAKIRJAT

Eurooppalaisen laatupalkintomallin rakentaminen opistolle vaatii arvioitavan materiaalin systemaattista kokoamista ja dokumentointia. Seuraavassa kaaviossa on kuuset asiakirjat ja niiden keskinäinen yhteys.

Asiakirjakokonaisuuden lähtökohtana on opiston visio ja päämäärät, joita tasapainotettu strategia BSC tekee näkyväksi. Tasapainotettuun strategiaan liittyvät viestintästrategia, tietostrategia ja markkinointistrategia. Strategiat toteutetaan työryhmien toimesta, joiden tehtäväkuvat, kokoonpano ja vastuut on määritelty ja kirjattu.

Toimintakertomus on vuosittaisen arvioinnin kannalta tärkeä asiakirja, koska sinne kirjataan opiston EFQM laatuarviointiin tarvittava aineisto mm. hallintoon liittyvät tiedot, sekä kuluneelle vuodelle asetettuja tavoitteita ja saavutettuja tuloksia. Toimintakertomuksessa esitetään tilastot ja vertaillaan edellisten vuosien lukuihin. Toimintakertomukseen sisältyy opiston projektien ja hankkeiden esittely, tulokset ja arviointi sekä opiston tapahtumat ja yhteistyöalueet. Myös henkilöstö ja henkilöstön toiminnan tulokset ovat toimintakertomuksen arviointimateriaalia. Toimintakertomus luo arviointiperustan opiston laatukäsikirjalle, jossa sisältönä on toiminnan kuvaus sekä toimintaohjeet ja lomakkeet, joilla tietoa kerätään.



Kuva 3. Kaukametsän opiston strategiset asiakirjat

## LAADUN PARANTAMINEN ON JATKUVA PROSESSI

Euroopan laatupalkintomallin rakentaminen opistolle on ollut vaativa haaste voimavarojen suhteen. Työryhmän jäsenet ovat kuitenkin suhtautuneet mallin rakentamiseen myönteisesti ja keskustelu on ollut aktiivista ja rakentavan kriittistä. Jokainen ymmärtää toimintojen kehittämisen mielekkääksi. Jokaisen asiantuntemus on merkittävää. Ilman opiston johdon yhteistyötä tehtävää ei olisi pysynyt toteuttamaan.

Tämä tehtävä rajoittuu Kaukametsän opiston toiminnan kuvaukseen ja arviointimitareiden määrittelyyn. Laadun kehittäminen jatkuu toiminnan eri tasoilla. Opiston henkilökunnasta jokainen kehittää omaa aluettaan ja toimii yli ainerajojen työryhmissä. Laadun parantamisprosessien tuloksena kasvaa sekä yhteisöllisyys että jokaisen toiminnassa mukana olevan asiantuntijuus. Tälle kehitykselle annan erityistä painoa, koska opisto on vahvasti asiantuntijaorganisaatio.

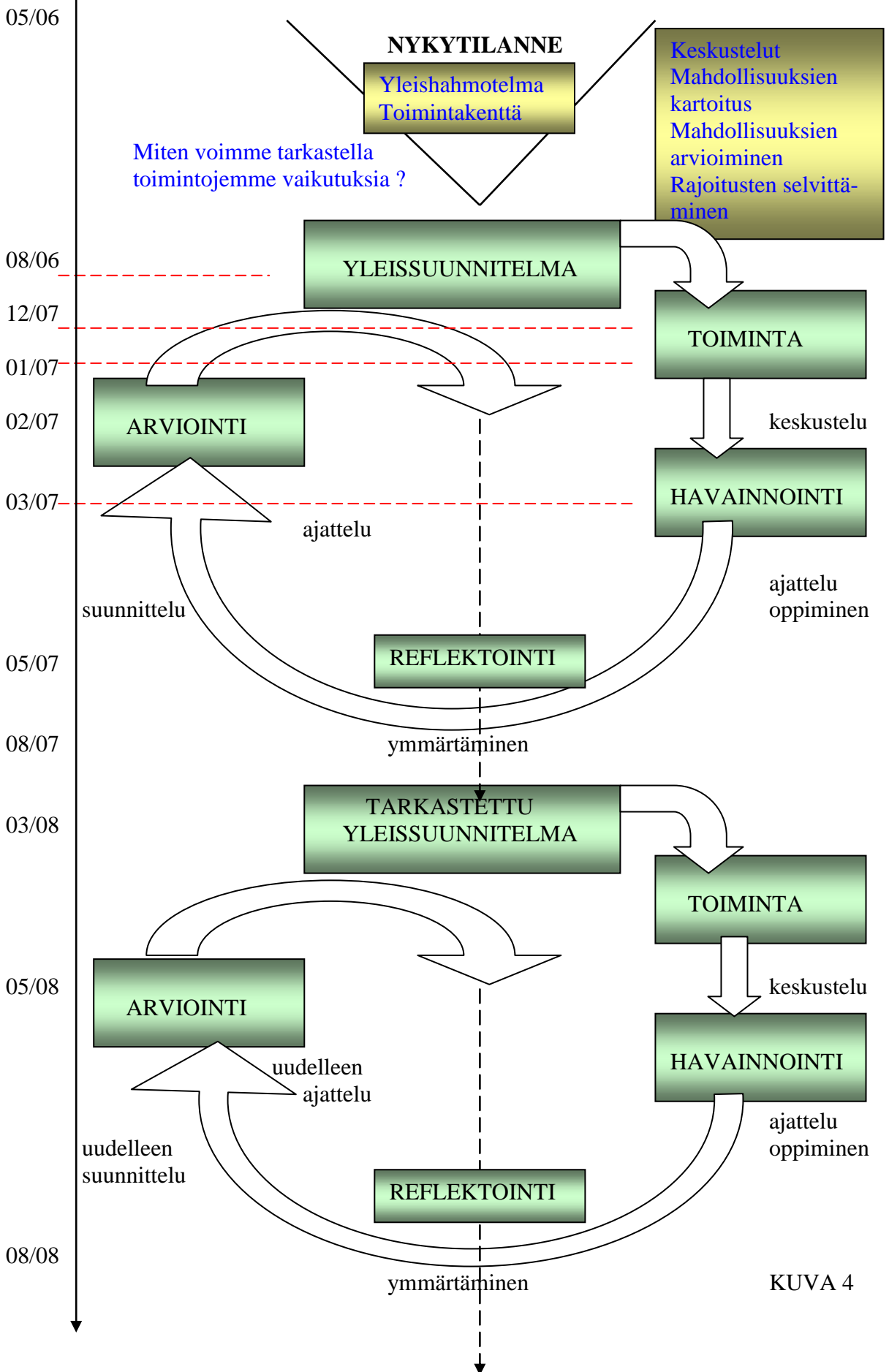
Opiston kaksi päätoimista opettajaa ovat suorittaneet liikkeenjohdon PD koulutuksen ja heidän kehittämistehtävänsä kohdistuvat opiston toiminnan laadun parantamiseen. Myös muiden opettajien kouluttautuminen tähtää samaan päämäärään. Tiedotussihteeri kehittää edelleen markkinointisuunnitelmaa ja toimistos sihteeri on tiedonhallinnan asiantuntija.

Opiston johto on saanut otteen menestymisen punaisesta langasta. Käsite siitä millä periaatteilla toimintaa kehitetään ja parannetaan vision saavuttamiseksi opiston arvopohjalta ponnistaen. Ote lankaan lujittuu tekemisen myötä.

Edessä on opiston kehittämisseminaaripäivä toukokuussa, jolloin Tutka-pisteytystä kokeillaan käytännössä opiston itse arvioinnin työkaluna.

Laatuarviointimallin rakentaminen ja toiminnan laadun kehittäminen jatkuu kalenterivuoden mittaisina toimintasykleinä, joita on havainnollistettu kuvassa 4.

AIKA KAUKAMETSÄN OPISTON LAATUARVIOINTIMALLIN RAKENTAMINEN



KUVA 4

Opiston arvioinnin kehittämisessä bechmarking kannatta ottaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa käyttöön hyvien käytänteiden löytämiseksi. Opiston yhteistyöverkostossa tähän tarjoutuu mahdollisuus.

Kaukametsän opistossa tehty työ hyödyttää myös alueen opistoja heidän ponnisteluissaan laatutyön parissa.

Opiston laadun arvioinnin arvioiminen ja parantaminen on jatkuva prosessi. Mallin rakentaminen vie useita vuosia, koska ajan myötä arviointialueet kehittyvät. Arviolta tulee viemään neljä vuotta, että arviointimalli toimii luontevasti.

Liitteenä oleva Kaukametsän opisto Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) mukainen toiminnan kuvaus liitetään PDF-tiedostona opiston kotisivuille.

## LIITTEET

Liite 1. Arviointimallin rakenne

Liite 2. TUTKA-pisteytystaulukko

Liite 3. TUTKA-yhteenvetotaulukko

Liite 4. PLUS-DELTA –arviointilomake

Liite 5. Tulokortti

## LÄHTEET

Markkanen, Martti, 2006, Kansalaisopistojen laatuarviointi, Euroopan laatupalkintomallin perusteet (EFQM), Kansalais- ja työväenopistojen liitto ry

EFQM Excellence Model, 1999, Laatu keskus, Excellence Finland