

Sonja Anttila

**EFQM-POHJAISEN ITSEARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN
KESKI-POHJANMAAN MAASEUTUOPISTOLLE**

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Helmikuu 2010**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden	Aika Helmikuu 2010	Tekijä/tekijät Sonja Anttila
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn nimi EFQM-pohjaisen itsearviointin toteuttaminen Keski-Pohjanmaan Maaseutuopistolle		
Työn ohjaaja Jouko Pesu	Sivumäärä [81 + liitteet]	
Työelämäohjaaja Jaana Mäntylä		
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Keski-Pohjanmaan Maaseutuopistolle. Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa itsearviointi Keski-Pohjanmaan Maaseutuopistolle EFQM-laatupalkintomallin mukaisesti. Työssä läpikäytiin toiminnan kuvaus yksityiskohtaisesti EFQM- mallin mukaisesti. Toiminnan kuvauksen laatimisen jälkeen se pisteytettiin TUTKA – logiikan mukaisesti. Tämä toiminnan kuvaus pisteytyksineen oli pääosassa Maaseutuopiston laatuauditointiprosessissa kevään 2009 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin itsearviointia ja sen toteutusta sekä organisaatioiden laadunhallintaa.</p>		
Asiasanat EFQM, itsearviointi, laadunhallinta, laatu, Tutka-logiikka		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date February 2010	Author Sonja Anttila
Degree program Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Name of thesis EFQM-pohjaisen itsearviointin toteuttaminen Keski-Pohjanmaan Maaseutuopistolle		
Instructor Jouko Pesu		Pages 81
Supervisor Jaana Mäntylä		
<p>The degree work was carried out as a commission of Keski-Pohjanmaan Maaseutuopisto. Aim of the thesis was to make a self-assessment to Keski-Pohjanmaan Maaseutuopisto in EFQM-model. This thesis includes very specific representation of how Maaseutuopisto works. After this representation there's radar which has given points in every marks. This representation was in main part of quality-auditing during the spring 2009.</p> <p>The frame of the reference is about the self-assessment and its realization and organizations quality management.</p>		
Key words EFQM, Self-Assessment, Quality, Quality control, TUTKA-radar		

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. KESKI-POHJANMAAN MAASEUTUOPISTON ESITTELY	2
3. ITSEARVIOINTI JA SEN TOTEUTUS.....	3
3.1. Organisaation itsearviointin perusteet.....	3
3.2. EFQM itsearviointin menetelmänä.....	5
3.2.1 EFQM – mallin sisältö ja rakenne.....	6
3.2.2. TUTKA-logiikka	8
3.2.3. Itsearviointin vaihtoehtoiset toteuttamistavat.....	9
3.2.3.1. Pika-arviointi	10
3.2.3.2. Toimintakuvauksiin perustuva arviointi	10
3.2.4. Toiminnan kuvauksien laadinta	11
3.2.5. Arviointi.....	12
3.3. Maaseutuopiston itsearviointin toteutus.....	13
4. LAADUNHALLINTA JA SEN KEHITTÄMINEN	16
5. KESKI-POHJANMAAN MAASEUTUOPISTON TOIMINNAN KUVAUS	18
5.1. Johtajuus.....	18
5.1.1 Miten johtajat kehittävät mission, vision, arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina?.....	19
5.1.2 Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen?	20
5.1.3 Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa?	21
5.1.4 Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?.....	22
5.1.5 Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa?.....	23
5.2. Toimintaperiaatteet ja strategia	24
5.2.1 Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin?	25
5.2.2. Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin?	25
5.2.3. Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla?.....	26

5.2.4.	Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla?	27
5.3.	Henkilöstö.....	28
5.3.1.	Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään?	29
5.3.2.	Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään?	30
5.3.3.	Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan? ..	31
5.3.4.	Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua?	32
5.3.5.	Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan?	33
5.4.	Kumppanuudet ja resurssit	34
5.4.1.	Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan?	34
5.4.2.	Miten taloudellisia voimavaroja hallitaan?.....	36
5.4.3.	Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan?	38
5.4.4.	Miten teknologiaa hallitaan?	39
5.4.5.	Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan?	40
5.5.	Prosessit.....	41
5.5.1.	Nuorisoasteen koulutus	42
5.5.1.1.	Opetussuunnitelmatyö	43
5.5.1.2.	Opiskelijavalinta.....	46
5.5.1.3.	Opetusmenetelmät ja resurssit	46
5.5.1.4.	Ammattiosaamisen näytöt	48
5.5.1.5.	Kansainvälisyys	48
5.5.1.6.	Ammattilukio	49
5.5.1.7.	Opiskelijan ohjaus.....	50
5.5.1.8.	Opiskelijahuolto	51
5.5.2.	Aikuiskoulutus	53
5.5.2.1.	Suunnittelu ja kehittäminen	54
5.5.2.2.	Rahoitus	57
5.5.2.3.	Näyttötutkinnot	58
5.5.2.4.	Muu lisäkoulutus	58
5.5.2.5.	Tutkintotilaisuudet muille koulutuksen järjestäjille	59
5.5.2.6.	Hanke ja kehitystoiminta	59
5.5.3.	Tukipalvelut.....	60
5.5.3.1.	Kiinteistö	61
5.5.3.2.	Toimistopalvelut	61

5.5.3.3.	Ruokalatoiminta.....	63
5.5.3.4.	Asuntola	63
5.6.	Asiakastulokset.....	64
5.6.1.	Asiakkaiden näkemykset.....	64
5.6.2.	Sisäinen suorituskyky	67
5.7.	Henkilöstötulokset	68
5.7.1.	Henkilöstön näkemykset.....	68
5.7.2.	Sisäinen suorituskyky	69
5.8.	Yhteiskunnalliset tulokset	70
5.8.1.	Yhteiskunnan näkemykset	71
5.8.2.	Suorituskyvyn mittarit.....	71
5.9.	Keskeiset suorituskykytulokset	72
5.9.1.	Keskeiset suorituskyvyn tulokset	73
5.9.2.	Sisäinen suorituskyky	74
6.	ARVIOINTI TUTKA-PISTEYTYSTAULUKON MUKAISESTI	75
6.1.	Maaseutuopiston vahvuudet	75
6.2.	Maaseutuopiston parantamiskohteet	76
7.	YHTEENVETO	79
8.	LÄHTEET	81

LIITTEET

1. JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee itsearviointia EFQM – mallin mukaisesti tehtynä. Työn lähtökohtana on oman työpaikkani, eli Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston sisäisen auditoinnin toteuttaminen keväällä 2009. Sitä varten sain toimeksiannon Kaustisen yksikön johtaja Jaana Mäntylältä lähteä toteuttamaan auditointia minun opintojeni pohjaksi. Tässä vaiheessa tuli aiheen rajaaminen ajankohtaiseksi, sillä koko auditointiprosessista tehty opinnäytetyö olisi tullut liian isoksi, joten rajasin työn koskemaan itsearviointia, joka laaditaan Euroopan laatupalkintokriteeristön mukaisella pohjalla.

Itsearvioinnin tarkoituksena oli selvittää Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston nykyinen toiminnan kuvaus, mitä on tehty ja mitä on vielä tekemättä ja pisteyttämällä sen eri osat alueet TUTKA - arviointimalliston avulla. Pisteytyksellä nähdään, missä osa-alueilla Maaseutuopistolla on vielä kehitettävää ja missä ollaan hyvällä tasolla. Edellinen itsearviointi on tehty koko Maaseutuopistolle vuonna 2001, joten muutoksia on tapahtunut tässä vuosien aikana huomattavasti. Itsearvioinnin tuloksia tullaan hyödyntämään kun koko Maaseutuopiston johtoryhmä kokoontuu eri asiantuntijoiden kera miettimään toimintaa ennen auditointihaastattelua. Hyödynnän niitä itsearviointikohteita myös tässä työssä, jotka ovat tulleet esille yhteisissä itsearviointikokouksissa.

Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää luvut kolme, neljä ja viisi, joissa pyrin käsittelemään läpi EFQM-mallin, itsearvioinnin toteuttamista sekä yleisesti laadunhallintaa sekä sen kehittämistä. Työn varsinainen kehittämistehtäväosuus tulee käsitellyksi luvusta viisi eteenpäin, jossa kuvaan Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston toimintaa sekä pisteytystä arviointimallien mukaisesti.

2. KESKI-POHJANMAAN MAASEUTUOPISTON ESITTELY

Keski-Pohjanmaan Maaseutuopisto on Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymän alla toimiva luonnonvara- ja käsityöalan opetusta antava, neljästä yksiköstä koostuva opisto. Kannuksessa ja Perhossa opiskellaan maa-, metsä-, turkis-, kennel- ja riistanhoitoalaa. Kaustisen Raviopistossa keskitytään hevostenhoitajien, hevostenvalmentajien, kengittäjien sekä hevoshierojien opetukseen. Toholammilla Artesaaniopiston koulutuksen sisältönä on käsi- ja taideteollisuus, hopeasepät, sisustajat ja käsityöohjaajat.

Maaseutuopisto on toisen asteen vahva ammatillinen kouluttaja, mutta sen lisäksi sillä on vahva aikuiskoulutuksen rooli. Joka Maaseutuopiston yksikkö antaa opetusta niin nuorille kuin aikuisillekin opiskelijoille luonnonvara- ja käsityöalalla. Perustutkintojen lisäksi aikuisille on tarjolla eri alojen ammattitutkintoja sekä lyhyempiä kursseja eri ammattialoihin liittyen.

Maaseutuopisto on neljän yksikön kokonaisuus, ja se vahvasti mielletään liittyvän Kannukseen. Maaseutuopistolla on yhteinen rehtori ja oma johtokunta, mutta sillä ei ole muuta yhteistä henkilökuntaa, vaan kukin yksikkö toimii omina tulosityksiköinään. Strategista toimintaa johtaa eri yksiköiden johtajien muodostama johtoryhmä.

Tarkemmin Maaseutuopistoon ja sen toimintaan tutustutaan kehittämistehtäväosuudessa, toiminnan kuvauksessa, joka on laadittu itsearviointia ja laatuauditointityötä varten.

3. ITSEARVIOINTI JA SEN TOTEUTUS

Organisaatiolle tulee laatia itsearviointi, kun halutaan saada realistinen kuva sen nykyisestä toiminnasta. Erityisesti itsearvioinnin laatiminen on tärkeää, kun halutaan löytää organisaation vahvuudet ja parantamisalueet. Itsearvioinnin laadinta on pitkäaikainen prosessi ja sitä tekemään kannattaa valita mahdollisimman monipuolinen tekijäjoukko, jotta organisaation kaikki osa-alueet tulisi todenmukaisesti käsiteltyä.

3.1. Organisaation itsearvioinnin perusteet

Laadittaessa organisaatiolle itsearviointia, halutaan saada kokonaiskuva sen toiminnasta ja siitä, mikä on sille tärkeää. Itsearviointi tukee organisaation kehittämistarpeiden ja kehittämismallien kartoittamista nopealla, järjestelmällisellä ja osallistavalla tavalla (Moisio & Tuominen 2008, 9). Tärkeimpänä motiivina itsearvioinnin tekemiselle on organisaation toiminnan vahvuuksien ja parantamisalueiden löytäminen. Tämä siksi, että organisaation toiminta ja kilpailukyky paranee, kun se keskittyy omiin vahvuuksiinsa. Parantamisalueet ovat puolestaan puutteita tai heikkouksia organisaation toiminnassa, joihin puuttamalla ja niitä kehittämällä, parannetaan myös toimintaa ja siten myös tuloksia. (Laatukeskus 2003, 5.)

Organisaation toimintaa arvioitaessa, tulisi arviointia olla tekemässä myös eri sidosryhmiä. Tärkeitä tiedonlähteitä ovat mm. asiakkaiden näkemykset ja mielipiteet sekä henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyys (Laatukeskus 2002, 8). Itsearviointia aloitettaessa on järkevintä suunnitella yksityiskohtaisesti itsearvioinnin laajuus ja toteuttamistapa. Suositeltavaa on, että arviointi aloitetaan johtoryhmätasolta ja arviointia jatketaan tarpeen mukaan tulosityksikkö- ja tiimitasolle (Lecklin 2002, 318-319). Itsearvioinnin toteuttamiseksi on kehitetty useita arviointimenettelyjä. Kukin organisaatio voi itse valita oman lähestymistapansa ja sen kuinka perusteellisesti itsearviointi aiotaan laatia. Usein se perustuu johonkin yhteisen arviointikriteeristön käyttöön, esim. laatupalkintomalli. Arviointikri-

teeristöä käytettäessä onnistutaan yleensä kuvaamaan organisaatio toimintansa kannalta tärkeistä osa-alueista ja niiden välisistä suhteista kokonaisuutena. Itsearviointin avulla organisaatio voi arvioida perustehtävästään suoriutumista. (Laatukeskus 2002, 8-9).

Joissakin organisaatioissa perustetaan oma itsearviointiryhmä tekemään itsearviointia, joka myöhemmin esittelee tuloksiaan johdolle. Tämä ei useinkaan ole hyvä ratkaisu, koska tällöin johtoporras ei välttämättä ole ollenkaan itsearviointin takana. Itsearviointin laadinnassa tulisikin aina muistaa lähteä johtoryhmätasolta ja siirtyä sieltä tarvittaessa yksikkö- ja tiimitasolle, koska vain johtoryhmätasolla asiat tulee mietittyä aidosti ja niitä oikeasti mietitään. (Lagus, Lillrank & Herlin 2001, 148)

Arviointin laatimisessa on tärkeää saada aikaan kehittämishankkeita ja viedä niitä läpi. Organisaation ja sen eri osa-alueiden kehittäminen on tärkeää sen toiminnassa, sillä se saa aikaa parempia tuloksia. (Laatukeskus 2003, 5.) Itsearviointia laadittaessa, organisaation henkilöstössä tulee usein ilmi asioita, joista useimmiten ei uskalleta puhua julkisesti, mutta pienissä ryhmissä ne uskalletaan usein paljastaa. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat. Kun itsearviointiin annetaan riittävästi aikaa syventyä asioihin, saadaan useimmiten paljon kehittävää työtä aikaan ja sitä voidaan pitää myös jonkinlaisena oppimisprosessina, jossa opitaan oman yksikön ja mahdollisesti koko isomman organisaationkin toiminnasta. (Lagus ym. 2001, 148-150)

Tärkeää itsearviointin laatimisessa on muistaa se, että se ei ole mikään kertaluontoinen projekti jolla korjataan nopeasti jokin tietty ongelma, vaan se on nimenomaan toiminnan jatkuvaa arviointia ja parantamista. Tärkein hyöty itsearviointin laadinnassa onkin nimenomaan vahvuuksien ja parantamisalueiden selviäminen, joka auttaa keskeisten asioiden selvittämisessä. Usein itsearviointia laadittaessa organisaatioille syntyykin uusia kehittämisehdotuksia, jolloin sitä voidaan pitää tuottavana, kun se synnyttää mahdollisia muutoksia ja uusia toimintatapoja toiminnan parantamiseksi. Laatukeskuksen itsearviointioppaan mukaan on tutkittu, että itsearviointin tuloksena syntyy yleensä johtajuuden, yrittäjyyden, nopeuden tai joustavuuden kehittämiseen liittyviä kehitysohjelmia. Usein kehittämisohjelmien painopiste on uusien taitojen ja tietojen hankinnassa. (Laatukeskus 2003, 5-8)

Itsearviointi voidaan laatia myös ns. pika-arviointina, joka sopii käytettäväksi silloin, kun tarvitaan nopeasti ja kohtuullisin voimavaroin tietoa organisaation toiminnasta. Pika-arvioinnilla saadaan nopeasti kokonaisnäkemys organisaatiosta ja tunnistetaan keskeiset organisaation toiminnan kehittämisen painopistealueet. Arviointi voidaan tehdä yksilötyönä tai ryhmätyönä, riippuen siitä kuinka laaja itsearviointi halutaan toteuttaa. Pika-arviointia tehdessä tulee muistaa, että se antaa vain karkean yleiskuvan organisaation vahvuuksista ja parantamisalueista, mutta se ei anna vastauksia siihen, mitä asioita tarkasti ottaen tulisi kehittää eikä se riitä laatujärjestelmän edellyttämäksi dokumentaatioksi. (Räisänen & Korpi. 2002, 149)

Haluttaessa laajempaa kuvausta ja dokumentaatiota, itsearviointi laaditaan toimintakuvausten avulla, joka antaa laajemman kokonaisnäkemuksen organisaation nykytilasta sekä auttaa ymmärtämään arviointialueiden välisiä yhteyksiä. Se luo samalla myös perustan organisaation dokumentoidun laatujärjestelmän kehittämiseksi. (Räisänen & Korpi. 2002, 150)

Itsearviointeja voidaan laatia erilaisten arviointijärjestelmien ja laatupalkintomallien avulla. Erilaiset arviointijärjestelmät ja laatupalkintomallit auttavat työryhmää kysymään oikeita kysymyksiä ja tunnistamaan systemaattisella ja vertailun mahdollistavalla tavalla keskeisiä kehittämistarpeita. Parhaimmillaan laatupalkintokriteeristön käyttö itsearvioinnin välineenä käynnistää organisaatiossa syvällisen keskustelun visiosta, missiosta, asiakkaista ja ydinprosesseista. (Laatukeskus 2002, 12-13) Tässä opinnäytetyössä esittelen erityisesti EFQM – mallin, koska Maaseutuopiston itsearviointi toteutettiin sen avulla.

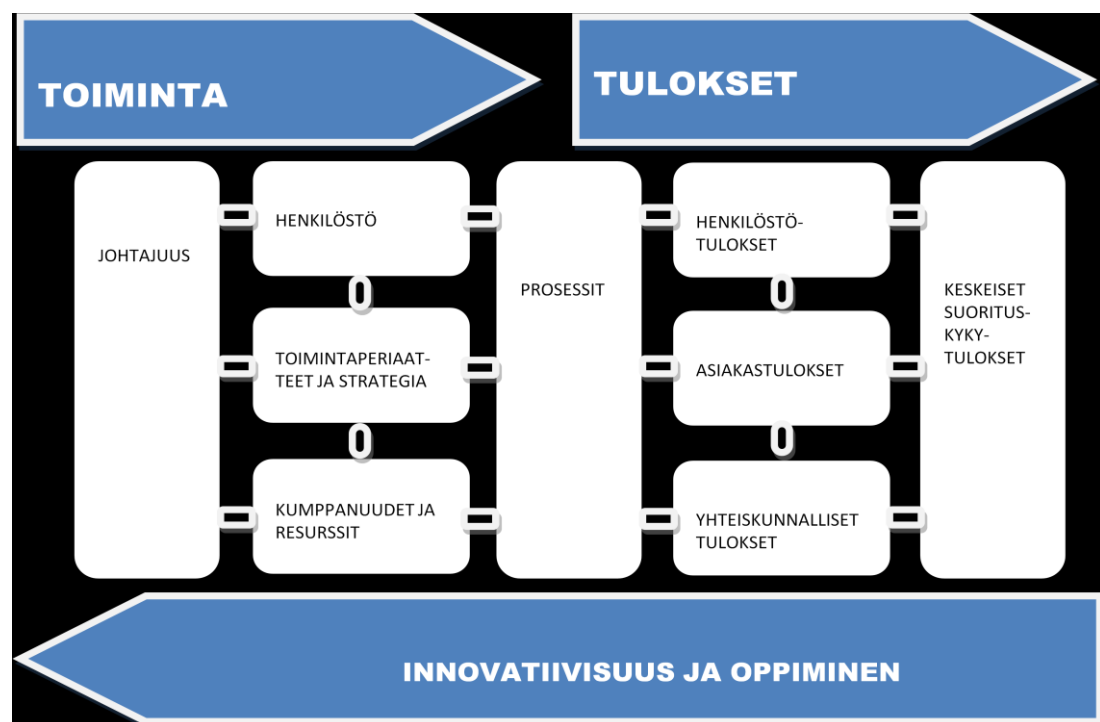
3.2. EFQM itsearvioinnin menetelmänä

EFQM – laatupalkintomalli on 1980 luvulta lähtien kehitetty laatupalkintomalli, joka on syntynyt Malcolm Balridge – mallin ja Deming – palkinnon pohjalta. EFQM (The European Foundation for Quality Management) on 14 eri eurooppalaisen yrityksen yhdessä laatima laatupalkintomalli eurooppalaiseen yritysmaailmaan. Nykyään EFQM – mallia käytetään laajasti ympäri Eurooppaa yritysten ja organisaatioiden laadun varmistamiseksi ja erilai-

sisälaatupalkinto – kilpailuissa EFQM on yksi tärkeimmistä malleista arvioida yritysten toimintaa. (EFQM)

3.2.1 EFQM – mallin sisältö ja rakenne

EFQM – malli (kuvio 1) uudistuu vuoden 2010 alusta, mutta tässä työssä käsittelen vielä aikaisempaa, vuoden 2003 versiota mallista.



KUVIO 1. EFQM – malli

EFQM auttaa selkeyttämään organisaation strategisia toimintaperiaatteita ja tavoitteita sekä niiden yhdensuuntaisuutta kansallisten tavoitteiden kanssa. Se auttaa ymmärtämään, miten henkilöstö – ja taloudelliset voimavarat on sovitettu yhteen organisaation strategisten ja muiden tavoitteiden kanssa. EFQM ohjaa kuvaamaan prosesseja, analysoimaan toiminnan ohjausjärjestelmää ja prosessien yhdensuuntaisuutta, edistää toiminnan tulosten läpinäkyvyyttä ja toiminnan ja tulosten välisten yhteyksien tunnistamista

sekä auttaa osoittamaan, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita ja toimiiko organisaatio tarkoituksenmukaisesti ja järkevästi saavuttaakseen tavoitteensa. (Räisänen 2005, 3)

EFQM – kriteeristö korostaa organisaation kokonaisvaltaista laadunhallintaa (Räisänen 2005, 4). Sitä voidaan käyttää useisiin eri tarkoituksiin, kuten itsearviointiin ja ulkoiseen auditointiin, vertailuun parhaisiin käytäntöihin sekä Euroopan laaturaukinnon hakemiseen. Ammatillisen kouluttajan käyttäessä EFQM – mallia itsearvioinnin perusteena, on sen avulla helppo arvioida moniammatillisesti koulutusta ja sen laatua. Toiminta saadaan sen avulla hyvin läpinäkyväksi ja se parantaa arvioitavassa yksikössä toimivien yhteisten käsitysten muodostamista. (Räisänen 2005 & Räisänen & Korpi 2002)

EFQM – kriteeristö edistää organisaatio sisäistä ja ulkoista vuoropuhelua niin johdon ja henkilöstön kuin eri sidosryhmienkin välillä. Sen avulla voidaan tarkastella omia tuloksia sekä pitkän aikavälin vaikuttavuutta. EFQM on sekä johtamisen, arvioinnin ja analyysien tekemisen että vertailukehittämisen väline. (Räisänen 2005 & Laatukeskus 2002)

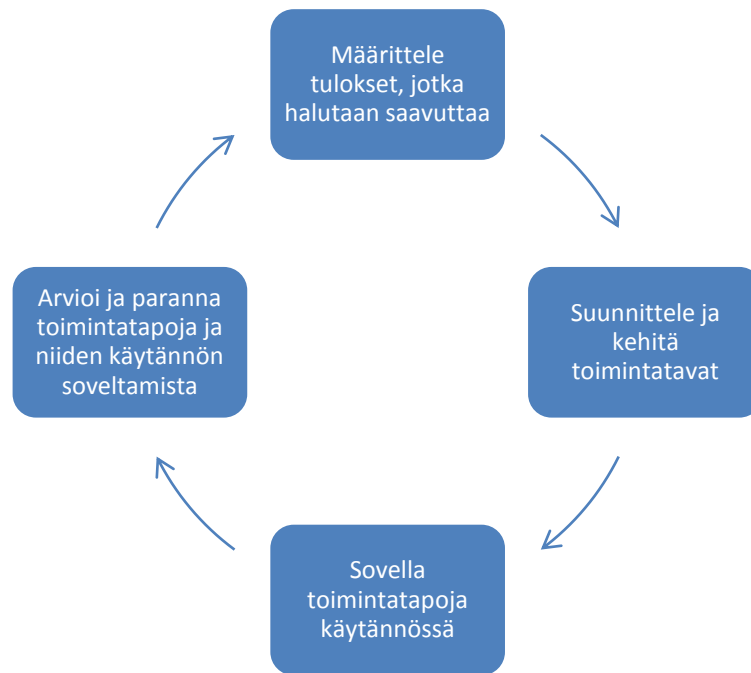
EFQM – malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Tuloksien tulee olla seurausta toiminnasta. Toimintaa arvioidaan alueilla 1-5, jotka ovat johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Organisaation tuloksia ja niiden kehittymistä arvioidaan alueilla 6-9, jotka ovat asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Jokaisella arviointialueella on oma määritelmänsä ja useita arviointikohtia (yhteensä 32), joita tarkastellaan arvioinnin yhteydessä. (Räisänen 2005 & Laatukeskus 2002)

Tarkasteltavana alueena on toimintatapojen järkevyys, yhtenäisyys, järjestelmällisyys sekä suunnitellun ja toteutuneen toiminnan yhdensuuntaisuus. Lisäksi tarkastellaan organisaation toiminnan arviointia, omasta toiminnasta oppimista ja toiminnan laadun parantamista (Räisänen 2005, 20). Tulosten alueella kiinnitetään huomio siihen, ovatko organisaation tulokset tavoitteiden mukaisia, miten ne ovat kehittyneet ja millaisia tulokset ovat suhteessa vertailutietoihin. Erityisenä tarkastelun kohteena on se, ovatko tulokset syntyneet toiminnan seurauksena. (Räisänen 2005, 20)

Organisaation toimintaa arvioidaan kaikilla yhdeksällä alueella. Jokaisen arviointialueen määritelmä kuvaa kyseisen arviointialueen perusajatuksen. Tarkemman kuvan arvioinnin sisällöstä antavat alueen sisällä olevat arviointikohdat, jotka esitetään kysymyksinä ja ne ohjaavat tarkastelemaan toiminnan tavoitteita, toimintatapojen suunnittelua, toimintaa sekä arviointia ja parantamista. Lisäksi arviointikohta sisältää vihjeluettelon tarkastelukohdista, joista kuvausten laatijat ja arvioitsijat voivat etsiä ydinasioita kuvaavia sisältöjä. (Räisänen 2005 & Räisänen & Korpi 2002)

3.2.2. TUTKA-logiikka

Euroopan laatupalkintomallin yksi johtavista periaatteista on ns. TUTKA-arviointimallin (RADAR) noudattaminen (Kuvio 2.). TUTKA perustuu englanninkieliseen lyhenteeseen RADAR (Results, Approach, Development, Assessment and Review). Tutkassa määritellään ensin tulokset, jotka halutaan savuttaa. Toiminta on jatkuvan suunnittelun ja kehitystyön kohteena. Saatujen tulosten perusteella arvioidaan ja tarvittaessa parannetaan toimintatapoja ja niiden käytäntöön soveltamista. Arvioinneissa on tärkeää muistaa kaikkien ottaa huomioon tutkalogiikka. Toimintatapa, käytännön soveltaminen sekä arviointi ja parantaminen liittyvät toimintaa kuvaaviin alueisiin kun taas tulokset kattavat neljä tulosaluetta. (Räisänen 2005, 21-22)



KUVIO 2. TUTKA-mallin rakenne

TUTKA-mallin noudattamisprosessissa itsearviointin merkitys korostuu, sillä itsearviointi on tulkinnallinen analyysi siitä, miten hyvin organisaatio on saavuttanut toiminnalle asetetut tavoitteet. Itsearviointi on keino analysoida yhteisön menestymisen edellytyksiä pitkällä aikavälillä ja keino tunnistaa yhteisön vahvuudet ja parantamista kaipaavat alueet ja kohteet. Ulkopuolinen arviointi, joka on yleensä koulutusorganisaatioiden kyseessä ollessa opetushallituksen tekemä, otetaan käyttöön, kun yhteisössä on vakiintunut itsearviointikulttuuri. (Räisänen & Korpi 2002, 32-33)

3.2.3. Itsearviointin vaihtoehtoiset toteuttamistavat

Riippuen itsearviointin asetetuista tavoitteista, voidaan arviointi toteuttaa pika-arviointina tai toiminnan kuvauksiin perustuvana laajempina arviointina. (Räisänen & Korpi 2002, 14) Pika-arviointi soveltuu käytettäväksi esimerkiksi aloitusvaiheessa tai se voidaan tehdä laajojen arviointien väli vuosina. Kokonaisarviointi, joka perustuu toiminnan kuvauksiin, voidaan puolestaan tehdä 2-3 vuoden välein. (Räisänen 2005, 26)

3.2.3.1. Pika-arviointi

Pika-arviointi soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan muodostaa yrityksestä kokonaisnäkemys nopeasti ja kohtuullisin voimavaroin. Pika-arvioinnissa voidaan käyttää valmiina lomakkeita tai pitäytyä määrittämään vain arviointialuekohtaiset vahvuudet parantamisalueet. Pika-arviointi voidaan laatia yksilö- tai ryhmätyönä, organisaation tavoitteista riippuen. Tulee kuitenkin muistaa, että pika-arviointi antaa vain yleiskuvan organisaation vahvuuksista ja parantamisalueista, mutta ei varsinaisesti anna tarkkoja vastauksia siihen, mitä osa-alueita organisaation tulisi kehittää. Pika-arviointi ei myöskään riitä laatupalkintojärjestelmän edellyttämäksi dokumentaatioksi. (Räisänen 2005, 26 & Räisänen & Korpi 2002, 14)

3.2.3.2. Toimintakuvauksiin perustuva arviointi

Toiminnan kuvauksiin perustuva arviointi antaa organisaation tilasta ja sen toiminnasta laajan kokonaisnäkemysarviointihetkellä. Toiminnan kuvauksien laadinta auttaa organisaatiossa toimivia näkemään organisaation toimintaa ja mikä on kunkin toimijan oma rooli organisaation toiminnassa ja auttaa sen kehittämisessä. (Räisänen 2005, 28) Toimintakuvauksiin perustuva itsearviointi on monivaiheinen ja melko työläskin ensimmäistä kertaa laadittaessa, mutta kun sen on kerran tehnyt, osaa jo hahmottaa kokonaisuutta paremmin ja pystyy hyödyntämään edellisissä itsearvioinneissa tehtyjä kuvauksia. Toiminnan kuvauksia varten tulee myös varata riittävästi aikaa, sillä se on erittäin työlästä. Erityisesti dokumenttien keräykseen kuluu yllättävän paljon aikaa. Kuitenkin riippuu myös paljon organisaation koosta ja arvioinnin toteuttamistavasta, kuinka kauan itsearvioinnissa kestää.

Aloitettaessa itsearviointiprojektia on onnistumisen kannalta tärkeää, että seuraavat edellytykset olla kunnossa:

- arvioinnin tarkoituksen ja tavoitteiden selkeys
- arviointiprosessin hallinta
- voimavarat (aika, raha, vastuut)
- arviointiosaaminen
- henkilöstön ja johdon osallistuminen ja sitoutuminen
- arviointitiedon ja tausta-aineistojen saanti ja jäsentäminen
- avoimuus ja läpinäkyvyys
- arvioinnin monitahoisuus
- arviointitulosten hyödyntäminen ja sitoutuminen kehittämiseen tulosten perusteella (Räisänen 2005, 28).

Liitteenä olevassa taulukossa (liite 1), olen kuvannut arviointiprosessin vaiheet.

3.2.4. Toiminnan kuvauksien laadinta

Toiminnan kuvaus sisältää aina yleiskuvauksen organisaatiosta, joka selvittää lukijalle mitä yrityksessä tehdään. Yleiskuvauksesta tulee tulla esille organisaation arvot ja missio, visio, toiminta-ajatus ja laatupolitiikka. Sen tulee selvittää organisaation asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Lisäksi yleiskuvauksesta tulee selvittää organisaation toimintastrategia, sekä toiminta- ja taloussuunnitelmat ja se onko organisaatiolla koulutustehtävää ja missä organisaatio fyysisesti toimii. Yleiskuvaus sisältää myös tietoa organisaatorakenteesta, sen prosesseista, kertoo henkilöstöstä, kehittämishankkeista sekä organisaation mahdollisista toiminnan erityispiirteistä. (Räisänen 2005, 33-34)

Toiminta- ja tuloskuvaukset laaditaan kaikkiin arviointialueisiin ja kohtiin. Kuvauksien tulee kertoa miten organisaatio toimii arviointihetkellä. Kuvauksia laadittaessa tulee muistaa, että kirjoitus tulee olla ehyttä tekstiä, ei lyhyitä lauseita ”ranskalaisin viivoin”. Kuvauksen tulee kertoa arviointi- ja parantamismekanismista ja osoittaa eri alueiden ja kohtien

välisiä yhteyksiä ja erityisesti osoittaa, että tulokset ovat seurausta toiminnasta. Prosesseja koskeva toimintakuvaus laaditaan arviointialueen ja arviointikohtien mukaisesti. Kuvaus voidaan tarvittaessa tehdä myös alaprosessitasolla, mutta tästä on päätettävä suunnitteluvaiheessa. (Räisänen 2005, 42-43 & Räisänen & Korpi 2002, 27-28)

Organisaation tulokset liittyvät asiakkaisiin, henkilöstöön, yhteiskunnalliseen toimintaan ja omaan suorituskykyyn. Tulokset tulee kuvata tunnuslukuina, prosentteina, indikaattoreina, indekseinä ja kehitystrendeinä ja niitä tulee verrata omiin tavoitteisiin ja kehitykseen ja toisten yksiköiden tuloksiin sekä kansallisiin tavoitteisiin että myös vertailutietoihin. Tuloksia tulee verrata myös muiden organisaatioiden tuloksiin ja parhaisiin käytänteisiin. (Räisänen 2005, 43)

3.2.5. Arviointi

Arviointi tehdään TUTKA – logiikan mukaan ja se perustuu toimintakuvauksiin. Arviointi on konsensusarviointia. Jokaisen yksilön tulee olla tehnyt yksilölliset arvioinnit etukäteen ryhmäarviointiin saavuttaessa. Arviointi johtaa vahvuuksien ja parantamisalueiden määrittämiseen sekä pisteyttämiseen. TUTKA-logiikassa käytetään apuna pisteytystaulukkoja (liitteet 2 ja 3). Kaikki arviointialueet (liite 4) ja arviointikohdat arvioidaan mallin mukaan. Toteutumisaste arvioidaan prosentteina (0-100%). Pisteyttäminen tehdään ennen vahvuuksien ja parantamisalueiden määrittämistä. Prosentit määritetään ensin kriteereittäin, minkä jälkeen muodostetaan käsitys kokonaisprosentista. Arviointi on kriteeriperustaista ja kriteerit on määritetty liitteenä olevissa taulukoissa. Kriteerit kuvataan sekä sisältöinä (ks. kuva 1) että prosenttiluokkina. (Räisänen 2005, 44)

KUVU 1. Arviointikriteerit TUTKA-mallin mukaan määritettyinä (Räisänen 2005, 45)

Arviointikriteerit	
Toiminta	Tulokset
Toimintatapa: * järkevyy * yhdensuuntaisuus Soveltaminen: * suunnitellun toiminnan toteutuminen * järjestelmällisyys Arviointi ja parantaminen: * tulosten mittaaminen * organisaation oppiminen * toiminnan parantaminen	* kehityssuunta * tavoitteet * vertailut * seuraus (syy-seuraussuhteet) * kattavuus
Näytön aste	%
Ei näyttöä tai puhetasolla	0
Jonkin verran näyttöä	25
Näyttöä	50
Selvää näyttöä	75
Laaja-alaista näyttöä	100

Prosenttien määrittämisen jälkeen tulokset siirretään yhteenvetotaulukkoon. Eri arviointialueita painotetaan yhteenvetotaulukon määrittämällä tavalla. Painotukset huomioidaan siinä vaiheessa, kun prosentit muutetaan pisteiksi (Räisänen 2005, 45).

3.3. Maaseutuopiston itsearvioinnin toteutus

Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston itsearviointi toteutettiin EFQM – mallin avulla. EFQM-kriteeristö korostaa organisaation kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Sen avulla on helppo arvioida ammatillista koulutusta ja sen laatua moniammatillisesti. Itsearviointia olivat laatimassa ja tekemässä Maaseutuopiston jokaisesta yksiköstä johtohenkilöstöä

sekä toimistohenkilökuntaa. Teimme tarkan aikataulun itsearviointikokouksille, jotta työ tulisi tehtyä tiiviissä aikataulussa ja itsearviointi olisi valmis ennen auditoinnin alkamista. Itsearviointiryhmä jakaantui viiteen eri ryhmään ja joka ryhmällä oli oma osuutensa itsearviointin laatimisessa. Olin vastuuhenkilönä itsearviointiryhmien koollekutsujana sekä materiaalin kasaajana.

Itsearviointia laadittiin pääasiassa oman työn ohessa, mutta osa ryhmistä pystyi järjestämään erillisiä päiviä itsearviointin laadintaa varten. Aikataulussa pysyttiin hyvin, kun järjestimme tiiviissä aikataulussa yhteisiä kokouksia, jossa katsottiin missä kukin ryhmä menee. Kun ryhmät kokoontuivat, luimme toistemme laatimia itsearviointitekstejä, jotta pystyimme tekemään niihin mahdollisia lisäyksiä ja korjauksia. Lopulta kokosin koko itsearviointipaketin liitteineen.

Toiminnan kuvauksen tein itsearviointimateriaaleista, johon osallistui yhteensä 10-15 organisaatioon kuuluvaa johtohenkilöä, toimistohenkilökuntaa sekä opettajakuntaa, kaikki Maaseutuopiston eri yksiköistä. Maaseutuopiston rehtori oli alullepanijana ja kokoonkutsujana ensimmäiseen itsearviointipalaveriin ja hänen päätöksellään valittiin henkilöstö itsearviointia tekemään.

Itsearviointimateriaalin keräykseen varattiin aikaa n. puoli vuotta, mutta todellisuudessa se venyi pidemmäksi, lähes vuoden mittaiseksi prosessiksi. Loppuajasta toiminnan kuvaus laadittiin hyvin tiiviissä aikataulussa, jotta se ehdittiin saada valmiiksi ennen auditoinnin alkamista. Toiminnan kuvaus, joka tässä työssä on kehittämistehtäväosuutena, on kokonaisuutena kattava paketti ja kuvaa hyvin Maaseutuopiston toimintaa, mutta antaa myös paljon kehittämisalueita. Alkuperäinen toiminnan kuvaus sisälsi paljon liitteitä, joilla pystyttiin toteamaan, että väitetyt asiat ovat toteutuneet, mutta tähän kehittämistyöhön en liitteitä lisää, koska työstä tulisi valtavan raskas ja osa liitteistä on useammista kansioista koostuvia.

Itsearviointin pisteytys laadittiin TUTKA – arviointimallin mukaisesti, jossa itsearviointiryhmä jaettiin pienempiin tiimeihin, joissa annettiin eri toiminta- ja tulos-osa-alueille pisteytykset. Lopputulos ja pisteytyksen viimeistely ja prosenttien antaminen käytiin kuitenkin

kin yhdessä läpi, niin että tulos oli kaikkia miellyttävä. Joistakin osa-alueista tuli itsearviointiryhmän kesken erimielisyyttä, kun kaikki eivät olleet pisteytyksistä samaa mieltä. Tämä toisaalta antoi keskusteluaiheita ja keskustelu usein olikin melko kiivasta. Toisaalta keskusteluilla päästiin lopputulokseen, joka ei aina ollut sama mitä oli alun perin ajateltu.

Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston toiminnan kuvaus on laadittu EFQM – mallin mukaisesti, mutta prosesseja Maaseutuopistolla on niin paljon, että katsoimme itsearviointiryhmässä parhaaksi olla tekemättä sitä täydellisesti mallin mukaiseksi. Ammatillisen kouluttajan prosessit ovat monialaisia ja niitä on niin paljon, että kirjoittamamme prosessi – osuus oli parempi vaihtoehto ja antoi organisaatiolle enemmän tietoa, kuin laatiminen se täysin EFQM – mallin mukaisesti. Tämä oli auditointi – ryhmällekin paremmin selkoa antava ja he hyväksyivät kuvauksen tällaisenaan.

4. LAADUNHALLINTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Nykyaikaisen organisaation tulee olla laadultaan erinomainen, mikäli se aikoo toimia alallaan myös tulevaisuudessa. Nykyiset isot organisaatiot kiinnittävätkin paljon huomiota toimintansa laatuun ja sen kehitykseen. Itsearviointit ovatkin tulleet tutuksi yhä isommalle kansalle, toimiessaan isoissa organisaatioissa. Laadunhallinta on tärkeää, mikäli aiotaan pysyä markkinoilla.

Laadunhallintaan on kehitetty mitä erilaisimpia itsearviointimalleja. Yksi laadunhallinnan kehittämistä varten kehitetty itsearviointimalli on ISO 9001-standardi. Mikäli aikoo käyttää ISO 9001-standardia itsearviointimallina, tulee yrittäjän itse miettiä mitkä osa-alueet sen kannattaa käyttää standardista, sillä kaikille yrityksille ei sovi samat tarpeet.

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on organisaatiolle kannattavaa, koska sen myötä osataan kiinnittää oikeisiin asioihin huomio. Ensinnäkin niihin epäkohtiin mitä organisaatiossa on ja toisaalta niihin hyviin jo olemassa oleviin asioihin, joita voidaan kehittää vielä eteenpäin.

Itsearviointin käsikirjassa kerrotaan hyvin kuinka organisaatio, jolla ei ole laadunhallintajärjestelmää, toivottaa asiakkailleen ”Laatu on meille itsestäänselvyys ja meillä jokainen vastaa laadusta ja tehokkuudesta. Lisäksi meillä on tehokkaat osastopäälliköt, jotka osaa-
vat asiansa.” (Moisio & Tuominen. 2008, 18) Tämä on tyypillinen esimerkki siitä, että laatu-työ jätetään yksittäisten ihmisten varaan, vaikka sen pitäisi olla koko organisaation työtä. Sen sijaan laadunhallintajärjestelmän omaavassa yrityksessä järjestelmällä itsellään voidaan osoittaa kuinka yrityksen toiminta on järjestelmällistä, koska organisaation johtaminen perustuu prosessien ja niiden vuorovaikutusten hallintaan ja kehittämiseen. (Moisio & Tuominen. 2008, 19)

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston kaltaisessa oppilaitoksessa on erilaista kuin isossa yrityksessä. Ammatillisessa koulutuksessa onkin alettu ottaa käyttöön kansallisia laadunhallintajärjestelmiä.

Ammatillisen koulutuksen laatu varmistetaan ja sitä kehitetään monin eri tavoin. Suomessa ammatillisen koulutuksen kansallinen laadunhallintajärjestelmän muodostuu koulutuksen järjestäjien laadunhallinnasta, kansallisesta ammatillisen koulutuksen ohjauksesta sekä koulutuksen ulkopuolisesta arvioinnista. Laadunvarmistukseen liittyvillä kansainvälisillä linjauksilla ja järjestelmillä, kuten ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen yhteisellä eurooppalaisella viitekehysellä, on aiempaa enemmän merkitystä laadunhallinnan kehittämisessä sekä kansallisella että koulutuksen järjestäjän tasolla. (OPH. 2008, 7) Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto ammatillisessa koulutuksessa auttaa oppilaitosta kehittämään laadunhallintaansa sekä kannustaa toiminnan ja tulosten laadun jatkuvaan parantamiseen kohti erinomaisuutta (OPH. 2008, 6).

5. KESKI-POHJANMAAN MAASEUTUOPISTON TOIMINNAN KUVAUS

Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston toiminnan kuvaus on laadittu EFQM – kriteeristön mukaisesti ja siinä kuvaan Maaseutuopiston nykyistä toiminnan tilaa. Toiminnan kuvaus antaa siis tarkan kuvan siitä, mitä Maaseutuopisto on tänä päivänä, eikä se ota kantaa siihen mitä sen tulisi tehdä toisin. Toiminnan kuvauksen luettuaan tulee lukijalle selkeä käsitys siitä, mitä Maaseutuopistossa tehdään.

5.1. Johtajuus

”Erinomaiset johtajat luovat organisaatiolle mission ja vision ja edistävät niiden toteutumista. He kehittävät pitkän aikavälin menestymiseen vaadittavat arvot ja toteuttavat niitä henkilökohtaisella toiminnallaan. Muutostilanteissa he toimivat johdonmukaisesti organisaation tarkoituksen mukaan. Tarvittaessa erinomaiset johtajat pystyvät muuttamaan organisaation suuntaa ja innostamaan muita toimimaan uuden suunnan mukaisesti. (EFQM 2003)”

MAASEUTUOPISTON STRATEGIAOHJELMA 2012

VISIO: Maaseutuopisto on maaseudun arvostama, ylimaakunnallisesti toimiva koulutus- ja kehitysorganisaatio ammatillista koulutusta ja työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää varten. Toimintaa järjestetään *Kannuksessa, Kaustisella, Perhossa ja Toholammilla* sekä sopimusten mukaan muualla. Opinnoissa suoritetaan opiskelijan mahdollisuudet huomioiden ja tarveperusteisesti opetussuunnitelman mukaisia ammatillisia perustutkintoja, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja sekä lisä- ja täydennyskoulutuksia. Maaseutua ja sen elinkeinoelämää kehitetään yhteisessä Luova-keskuksessa, yhdessä muiden kehittämistoimijoiden ja elinkeinojen kanssa.

MISSIO: Maaseutuopiston tehtävä on koulutuksellisin ja hanketoiminnan keinoin tukea toiminta-alueensa maaseudun elinvoimaisuutta parantamalla elinkeinoelämän kilpailukykyä ja monipuolistamalla sen rakennetta. Maaseutuopiston ydintoimintaa on opetus. Toimintamme arvopohja ja tavoitteet todentuvat maaseutuopiston opetussuunnitelman yhteisessä osassa.

5.1.1 Miten johtajat kehittävät mission, vision, arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina?

Maaseutuopisto (ent. maaseutuakatemia 1998–2003) on tehnyt oman strategiansa kolmeen kertaan. Strategiatyön vetovastuu on ollut rehtorilla ja yksikköjen johtajilla. Opistoa perustettaessa laadittiin yhteistyössä eri yksiköiden kanssa ensimmäinen strategia, joka hyväksyttiin johtokunnassa vuonna 1999. Sitä päivitettiin vuonna 2003 sekä vuonna 2006 laajan kuntakierroksen kautta. Strategia on sovitettu kahdelle sivulle sisältäen toiminnan lyhyen kuvauksen, SWOT-analyysin sekä taulukon, jossa selvitetään opiston tavoitteet, keinot ja tavoitekuvaajat). Maaseutuopiston yhteisten käytänteiden kehittämisessä on ollut mukana johtoryhmä sekä sisäinen kehittämis-, eli opetussuunnitelma-tiimi (OPS-tiimi).

Ensimmäisen vaiheen strategian pääpainona oli yhteisen toimintakulttuurin synnyttäminen ja yksikköjen toiminnan profilointi. Strategiaohjelmalla oli kunnianhimoisia tavoitteita perheyksikkötasoisien yritystoiminnan kehittämiseen. Toiseen strategiaan tuli mukaan päätoimintona kehittämistoiminta. Kolmannessa strategiassa hanketoiminnan rooli korostui entisestään ja mukaan tuli työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä. Parhailaan on menossa strategian yhtenäistäminen koulutusyhtymän ”Yhdessä Paremmiin - Better Together” -strategiaan.

Johtajat ovat kehittäneet toimintaa uusien koulutusohjelmien (kennel-, riista-, maatalousteknologia-, eläintenhoito- ja metallialan perustutkinnot, sekä ammattitutkinnot seminoologi, maaseudun kehittäjä, karjatalouden ammattitutkinto ym.) kehittämisen kautta sekä

hanketoiminnan (33 EU-osarahoitteista hanketta kaudella 2000–2006) avulla. Opetushallituksen avustuksia on saatu useisiin koulutuksen kehittämishankkeisiin. Koulutusyhteistyötä on tehty verkostomaisesti metsäalalla Tampereen kaupungin ja Haapajärven ammattiopiston kanssa. Maaseutuopisto on saanut kehittämistoiminnastaan kunniamainintoja mm. Vuoden projekti 2002 (KPEDU) sekä Vuoden Luonnonvara-alan kehittäjä 2005 (OPH). Eettisiä periaatteita koskevaa keskustelua on käyty mm. syksyn 2007 henkilöstöpalavereissa.

5.1.2 Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen?

Maaseutuopiston toimintaa johtaa johtoryhmä, johon kuuluvat kaikkien yksiköiden johtajat, taloussihteerit sekä aikuiskoulutusjohtaja. Johtoryhmässä tehdään strategista ja operatiivista suunnittelua sekä valmistellaan yhtymäsuunnitelmaa. Luottamusmiesshallintoa edustaa johtokunta ja yhtymähallitus. Yhteistä suunnittelua varten maaseutuakatemiaan perustettiin OPS-tiimi, joka aikaa myöten muuttui Q-Ma -tiimiksi ja lopulta sen toiminta päättyi. Maaseutuopiston 10-vuotista kehityskaarta kuvaa aikajana jonka on laatinut Maaseutuopiston aikaisempi rehtori Pekka Huovinen. Yksikköjen johtajat vastaavat omien ”talojensa” kehittämisestä kokonaisvaltaisesti. Yksiköissä on lisäksi johtoryhmätoimintaa ainakin Kannuksessa. Johtamisjärjestelmässä on oleellisena osana henkilöstöpalaverit, kehityskeskustelut sekä yhteiset suunnittelupäivät, näiden toteuttamisessa on kuitenkin talokohtaisia ja vuosittaisia eroja. Maaseutuopisto on tehnyt systemaattista parantamistyötä itsearviointien ja ulkoisen auditoinnin kautta vuodesta 2001 saakka. Parhailaan on menossa koulutusyhtymän yhteinen esimiesvalmennus.

5.1.3 Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa?

Maaseutuopistolla on oma johtokunta ja maaseutuopetuksen neuvottelukunta yhteisenä Haapajärven ammattiopiston kanssa. Lisäksi Keski-Pohjanmaalla toimii aktiivinen luonnonvara-alan kehittämisverkosto ”Luova”, jonka perustamisessa maaseutuopistolla on ollut aktiivinen rooli. Luova -verkostossa on mukana kaikki merkittävät maakunnan luonnonvara-alan toimijat. Strategiatyössä vuonna 2006–2007 käytiin laaja Maaseutuopisto -strategian esittelykierros alueen kunnissa, joissa strategiaa esiteltiin kunnanvaltuustoille. Maaseutuopiston johto on aktiivisesti yhteydessä opetusviranomaisiin (Opetusministeriö ja Opetushallitus) ja se on ollut mukana kahdessa viimeisessä valtakunnallisen opetussuunnitelman uudistamisen, OPH:n kokoamissa työryhmissä. Aikuiskoulutuksen organisaatio on koottu ns. koulutusareenapohjalle, jossa koulutuslavastaavat ovat suoraan yhteydessä työelämään aikuiskoulutusjohtajan koordinoimissa toimintaa. Maaseutuopistolla on edustus koulutusyhtymän johtoryhmässä sekä kaikissa tiimeissä. Sen lisäksi Maaseutuopisto on mukana erilaisten kehittämishankkeiden ohjausryhmissä sekä mm. Pirityiset -toimintaryhmän hallinnossa. Henkilöstöä on myös mukana asuinkuntiansa kunnanvaltuustoissa ja – hallituksissa. Tämän lisäksi henkilökuntaa on mukana eri alojen yhdistyksissä järjestöissä jäseninä (MTK, Hevosjalostusyhdistys, Pohjanmaan ravinaiset, Pirityiset ry, Rieska-Leader ry jne.)

Maaseutuopiston perustaminen sai alkunsa 1920 -luvulla, jolloin maanviljelysseuran aloitteesta saatiin perustettua maamieskoulu Kannukseen. Silloinen maanviljelysseuran puheenjohtaja siirtyi koulun rehtoriksi. Nykyään yhteyttä pidetään em. neuvottelukunnan, koulutusareenoiden ja Luova -verkoston kautta. Chydenius-instituutin tekemässä hankearvioinnissa vuonna 2007 kuvataan alueen luonnonvara-alan toimijoiden muodostavan vahvan kulttuurisen ja sosiaalisen blokin. Henkilöstö on yhteydessä yrittäjiin työssäoppimisen, ammattiosaamisen näyttöjen sekä näyttötutkintojärjestelmän kautta. Yhteydenpito yhteistyökumppaneihin on lähes päivittäistä ja suhteita voidaan kuvata luottamukselliseksi. Yhteydenpidossa on tärkeää henkilökohtaiset suhteet.

Yhteiskunnan edustajiin pidetään yhteyttä mm. kunnanvaltuustojen jäsenyyden, toimintaryhmien hallinnon ja neuvottelukunnan sekä Luova -verkoston kautta. Maaseutuopisto on mukana maakuntaohjelman toteuttamisessa niin että henkilöstöä on mukana TL2- ja TL3-ohjausryhmissä sekä TE-keskuksen maaseutujaoksessa. Säännöllisesti pidetään yhteyttä myös alueen kansanedustajiin (Perhon elojuhla, yksittäiset tapaamiset). Opisto on aktiivisesti käynnistämässä luonnonvara-alan kehittämishankkeita sekä osallistuu aktiivisesti koulutusalojen kehittämispäiviin ja erilaisiin seminaareihin. Maaseutuopisto pyrkii varmistamaan maaseudun asujien mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

5.1.4 Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?

Maaseutuopiston strategiaa kehitetään säännöllisesti yhteisen johtoryhmän toimesta ja sitä esitellään henkilöstöpalavereissa, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua siihen. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus esittää palavereissa kommentteja sekä parannusehdotuksia strategiaan. Eri yksikköjen johtajat ovat tavoitettavissa jatkuvasti joko henkilökohtaisesti tai sähköpostin, puhelimen tai tekstiviestien kautta. Yksikkökohtaisia eroja on henkilökohtaisessa tavoitettavuudessa. Yhteisiä kehittämispäiviä pidetään yksiköittäin ja joskus myös koko henkilöstön yhteisinä. Aikuiskoulutustiimi kokoontuu pari kertaa luku-kaudessa yhteen käsittelemään ajankohtaisia asioita. Intrassa on aikuiskoulutuksen sivuilla toimintaohjeita ja materiaaleja. Osa johtajista lähettää viikko-ohjelmansa sähköpostitse koko henkilöstölle ja viestii samalla ajankohtaisista asioista yleensäkin. Henkilöstön johtamisessa keskeisenä elementtinä ovat kehityskeskustelut, jotka on saatu kunnolla käyntiin vuoden 2007 aikana.

Henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin satsataan paljon tukemalla omaehtoista itsensä kehittämistä, tykytoimintaa sekä erilaisin palkitsemisjärjestelyin (virkistymispäivät, joululahjat jne.). Palkkaus perustuu kunnallisiin virkaehtosopimukseen ja edistävät tasa-arvoa samapalkkaisuuden periaatteella. Koulutuksen ja elinkeinojen kehittäminen tapahtuu

erilaisten yksilöiden toimesta ja tässä pyritään käyttämään hyväksi henkilöstön laajaa osaamista ja kiinnostusta toiminnan kehittämiseen.

5.1.5 Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa?

Ammatillisen koulutuksen merkitys on kasvanut viime vuosina selvästi. Globalisaatio ja valtavirrat vaikuttavat yhä enemmän meidän kaikkien toimintaan. Näitä asioita on pohdittu strategiatyön yhteydessä ja niiden seurauksia pyritään joustavasti toteuttamaan toiminnassa. Koulutuksen rahoitukseen on tullut ns. tuloksellisuusrahoitusosa, joka kohdistaa huomion koulutuksen varsinaisiin tuloksiin. Organisaatiota on uudistettu kymmenen vuoden aikana lakkauttamalla toimintoja sekä siirtämällä toimintoja eri paikkakunnille. Uusien toimintojen käynnistämiseen on käytetty aktiivisesti ulkopuolista hankerahoitusta ja omaa pääomaa. Toiminnan taloudellisuus on ollut osittain heikko laajan kehittämistoiminnan vaatimien resurssien ja panostusten takia. Kehittämistoiminnan tulokset ovat näkyvissä toiminnan tilaa kuvaavien graafisten esitysten koosteessa. Viimeisinä vuosina maaseutuopiston taloudellinen tulos on kääntynyt positiiviseksi ja tuloksellisuus mm. kehitetyn elinvoimakertoimen mukaan on hyvällä tasolla. Resursseja toiminnan kehittämiseen on luotu aktiivisella yhteistyöllä koulutuksen järjestäjän ja muiden rahoittajien kanssa. Maaseutuopistossa seurataan jatkuvasti opintoalojen kiinnostavuutta, opiskelijoiden hakeutumista ja tuloksellisuusrahoituksen mittareita sekä suunnitellaan alkavaa koulutustarjontaa näiden tietojen sekä intuitiivisen ennakkoinnin kautta.

Aikuiskoulutuksessa aktiivinen yhteydenpito elinkeinojen edustajiin on välttämätöntä ja yhteistyökumppanit ottavat myös aktiivisesti yhteyttä opistoon ja kertovat koulutustarpeistaan (lomatoimistot, jalostusosuuskunnat jne.). Usein aletaan pitää ilmoittautumislistaa joidenkin markkinoinnissa olevien koulutusten osalta ja ne käynnistetään, kun osallistujia on riittävästi ja rahoitus järjestyy. Uusien koulutuskokonaisuuksien suunnitteluun panostetaan areenavastaavien toimesta.

Muutosvalmiuteen kannustetaan mm. kehityskeskustelujen ja yhteisten suunnittelupäivien kautta. Vuosittaiset suunnitelmat tehdään koulutusyhtymän talous- ja toimintasuunnitelman aikataulujen mukaan ja toimintaa seurataan opistokohtaisten mittarien (tulokorttien) mukaan.

5.2. Toimintaperiaatteet ja strategia

”Erinomaisissa organisaatioissa toteutetaan missiota ja visiota kehittämällä strategia, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät, markkinat ja kyseisen toimialan. Strategia toteutetaan toimintaperiaatteiden, suunnitelmien ja prosessien avulla.”

MAASEUTUOPISTON STRATEGIAOHJELMA 2012

VISIO: Maaseutuopisto on maaseudun arvostama, ylimaakunnallisesti toimiva koulutus- ja kehitysorganisaatio ammatillista koulutusta ja työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää varten. Toimintaa järjestetään *Kannuksessa, Kaustisella, Perhossa ja Toholammilla* sekä sopimusten mukaan muualla. Opinnoissa suoritetaan opiskelijan mahdollisuudet huomioiden ja tarveperusteisesti opetussuunnitelman mukaisia ammatillisia perustutkintoja, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja sekä lisä- ja täydennyskoulutuksia. Maaseutua ja sen elinkeinoelämää kehitetään yhteisessä Luova-keskuksessa, yhdessä muiden kehittämistoimijoiden ja elinkeinojen kanssa.

MISSIO: Maaseutuopiston tehtävä on koulutuksellisin ja hanketoiminnan keinoin tukea toiminta-alueensa maaseudun elinvoimaisuutta parantamalla elinkeinoelämän kilpailukykyä ja monipuolistamalla sen rakennetta. Maaseutuopiston ydintoimintaa on opetus. Toimintamme arvopohja ja tavoitteet todentuvat maaseutuopiston opetussuunnitelman yhteisessä osassa.

5.2.1 Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin?

Strategiatyötä on tehty laajasti kuntakerroksilla eri sidosryhmien kanssa ja kehittämistoiminnassa yksiköt ovat aktiivisesti yhteydessä sidosryhmiin. Ennakointityössä Maaseutuopisto on mukana koulutuksen järjestäjän ja maakuntaliiton yhteistyön kautta. TE-keskuksen kanssa on toteutettu maatalousalan työvoimantarvekysely ja käyty keskustelua alakohtaisessa raadissa. Henkilöstön tarpeita ja odotuksia saadaan kartoitettua kehityskeskustelujen ja yhteisten suunnittelupäivien kautta. Myös kehityskeskusteluissa tulee esiin henkilökohtaisia kehittämistavoitteita. Tietoa henkilöstöstä saadaan myös henkilöstöraportista. Strategian päivityksessä käytetään SWOT -menetelmää, jota kommentoi myös yhteistyökumppanit. Ennakointitiedon (alueen vähenevät peruskoulun päättävien ikäluokkien määrä ja alkutuotannon vähenevä työllisyys) perusteella Maaseutuopisto pyrkii jatkuvasti laajentamaan koulutus-tarjontaansa perinteisten alojen ulkopuolelle. Opiskelijoiden hakeutumisaluetta pyritään myös laajentamaan, jotta saataisiin mahdollisimman isolta alueelta Suomesta opiskelijoita Maaseutuopistoon. Alkutuotannon määrän väheneminen on kuitenkin ollut muuta maata hitaampaa, jolloin on säilytetty maatalouden perinteisten alojen koulutusmahdollisuuksia ja kehitetty niiden lisäksi vaihtoehtoisia koulutuksia (seminologin ammattitutkinto, maaseudunkehittäjän erikoisammattitutkinto jne.). Kansainvälistä näkökulmaa on pyritty saamaan mm. osallistumalla Euracademy -seminaariin sekä aktiivisella kumppanuustoiminnalla ja kansainvälisyys- hankkeita käynnistämällä.

5.2.2. Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin?

Suorituskyky mittareita on kerätty useiden vuosien ajan mm. opintoalojen kiinnostavuuden ja työllistymisen suhteen. Koulutusyhtymän tasolla seurataan alueen taloudellista ja väestönkehitystä. Tilastotietoja saadaan myös eri alojen toimijoilta. Näitä tietoja käytetään ennakoitaessa alkavien koulutusten määrää ja laatua. Tätä työtä tehdään Maaseu-

tuopiston omassa johtoryhmässä sekä koulutusyhtymän johtoryhmässä. Päätökset aloitettavista koulutusohjelmista ja niiden opiskelijamääristä tehdään koulutusyhtymän hallituksessa. Yksiköt saavat aikuiskoulutuksen areenoiden kautta suoraa palautetta koulutustarpeista. Valmistuvien opiskelijoiden sijoittumistietoja seurataan ja hyödynnetään suunniteltaessa seuraavien vuosien koulutustarjontaa.

Koulutusta kehitetään erilaisten hankkeiden kautta. Uusi maatalousteknologian koulutusohjelma kehitettiin opetushallituksen kehittämishankkeen ja ESR -hankkeen avulla. Kokonaan uusi kennelalan koulutusohjelma kehitettiin omana työnä. Uusia avauksia on myös metallialan koulutus Perhon yksikössä, joka perustui alan yrityksille tehtyyn työvoimantarvehaastatteluun. Omasta toiminnasta saadaan palautetta mm. asiakaskyselyillä, henkilökyselyistä ja lukuisten verkostokumppanien kautta. Tätä tietoa käytetään toiminnan suunnittelussa mm. aikuiskoulutuksessa. Opiskelijoita koskevaa tietoa kerätään Primus -järjestelmään ja palautetietoa kerätään Webropol-ohjelmistolla.

Maaseutuopisto on vahva alueellinen brändi. Kehittämishankkeita on käynnistetty runsaasti. Benchmarkingia on tehty mm. artesaaniopiston ja raviopiston toimesta. Perho ja Kannus sekä Raviopisto ovat mukana kestävän kehityksen alueellisessa verkostohankkeessa. Verkko-opetusta on kehitetty useiden kehittämishankkeiden kautta ja kaikissa yksiköissä käytetään säännöllisesti Moodle -oppimisalustaa. Aikuiskoulutuksessa on jopa maatalousalan perustutkinto suoritettu kokonaan verkko-opintoina ja näyttöinä.

5.2.3. Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla?

Maaseutuopiston strategiaa päivitetään noin viiden vuoden välein. Koulutusyhtymän talousarvio ja toimintasuunnitelma tehdään joka vuosi kattaen kolme seuraavaa vuotta. Koulutusyhtymän strategiaa päivitetään myös noin viiden vuoden välein. Toiminnasta laaditaan SWOT -analyysi, jossa pyritään analysoimaan kriittiset menestystekijät. Koulutusyhtymän strategiatyön kautta on laadittu myös yksikkökohtaiset BSC -tulokortit, mut-

ta niiden käyttöönotto on kesken. Vuosittaista toimintaa arvioidaan tilinpäätöksen mittariston kautta. Opistolla on valmiuksia tehdä myös nopeita ratkaisuja uusien koulutusten käynnistämiseksi vrt. Perhon aikuisten metsurikoulutus. Toimintaperiaatteiden ja strategioiden yhteensovittamista tehdään laajan yhteistyöverkoston kautta mm. maaseutuopetuksen neuvottelukunnassa, Luova -verkostossa sekä opiston sisällä johtoryhmän toimesta. Osastrategioita laaditaan koulutusyhtymän tiimien toimesta ja oman opiston aikuis-koulustuomijoiden ”areenoiden” sisällä. Erilaisia osastrategioita sovitetaan yhteen käytännön operatiivisessa johtamisessa. Parhailaan on menossa strategiatyön sovittaminen yhteen koulutusyhtymän strategian kanssa ja sen uudistamisrytmiin.

5.2.4. Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla?

Maaseutuopistolla on neljä eri yksikköä, jotka osittain itsenäisesti toteuttavat keskeisiä prosesseja (opetussuunnitelma-, opetustoiminta-, tuki- ja palveluprosessit). Yksiköissä on koulutusalaakohtaisia tiimejä, jotka vastaavat toimintojen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Maaseutuopiston sisällä ovat yhteisiä tiimejä johtoryhmä ja opiskelijahuoltotiimi. Sen lisäksi maaseutuopiston henkilökunta on mukana koulutusyhtymän tiimeissä, jotka toteuttavat yhtymän toimintaperiaatteita ja strategiaa. Tämä työ toteutetaan vuositason yhtymäsuunnitelman mukaisesti. Tällä hetkellä yhtymän strategian uudistaminen on menossa ja se tulee vaikuttamaan tiimiorganisaatioon ja toimintaan tulevaisuudessa.

Tiimien ja henkilöiden toiminnan ohjauksen välineenä ovat kehityskeskustelut sekä yhteiset suunnittelupäivät. Yksiköittäin käytännöt vaihtelevat mm. yksikön koon mukaan. Kanuksessa kehityskeskustelukäytäntö on jaettu seuraaviin osiin: hallinto, maatalousopetus, metsäopetus, kennelopetus, keittiö ja siivous sekä aikuiskoulutus. Näille ryhmille on määritelty henkilöt, eli ns. lähiesimiehet, jotka käyvät kehityskeskustelut oman ryhmänsä kanssa ja ryhmäkohtaisesti käydään kehityskeskustelu yksikön johtajan kanssa. Perhossa yksikön johtaja käy kehityskeskustelut koko henkilöstön kanssa, samoin Kaustisella ja To-

holammilla. Yksikkökohtaisesti on rehtori ja aikuiskoulutusjohtaja pitänyt kehityskeskusteluksi verrattavia palavereja johtotiimin tai johtajan kanssa.

Mittareina käytetään yksikkökohtaisesti opiskelijamääriä, taloudellista tulosta ja henkilöstö- sekä opiskelijapalautteen tietoja. Mittareiden säännönmukainen käyttäminen ja käsittely ovat vielä puutteellisia. Yhtymäsuunnitelman ja talousarvion laadinnan yhteydessä prosessien ja toiminnan suunnittelu rytmittyy kuitenkin vuositason tasolla. Aikuiskoulutuksessa seurataan ja ennakoitaan aktiivisesti toimintaa vuoden mittaan. Viime aikoina kehitettyjen asiakaspalautteiden järjestelmien tuloksia seurataan ja niiden tulosten perusteella parannetaan prosesseja. Aikuiskoulutuksen ennakointi perustuu ns. hiljaisen tiedon hyödyntämiseen tiimipalavereissa, laajoihin työelämäverkostoihin ja jatkuvasti tulevaan suoraan asiakaspalautteeseen. Määrävälein laaditussa strategiassa on asetettu määrällisiä tavoitteita uusien koulutuskokonaisuuksien suunnittelulle ja toteuttamiselle. Aikuiskoulutuksen suunnitteluprosessi on tiiviissä kytköksessä vuosittaiseen valtionosuuskoulutusten suunnitteluprosessiin.

Maaseutuopiston strategian mukaan *maaseutuopiston tehtävä on koulutuksellisin ja hanketoiminnan keinoin tukea toiminta-alueensa maaseudun elinvoimaisuutta parantamalla elinkeinoelämän kilpailukykyä ja monipuolistamalla sen rakennetta*. Opetusprosessissa noudatetaan strategian arvoja ja opetuksen eettisiä periaatteita, ja niitä käsitellään yhteisissä henkilöstöpalavereissa ja suunnittelupäivissä. Eri prosesseille on laadittu yhteisiä toimintaohjeita ja sääntöjä (mm. opiskelijahuolto, ryhmänohjaajat). Viestinnässä käytämme yhtenäisiä logoja ja ilmoituspohjia. Strategiatyön laajan käsittely- ja kommentointikierroksen (2006–2007) kautta viestimme strategiaa ja toiminta-periaatteita omistajakunnille sekä sidosryhmille.

5.3. Henkilöstö

”Erinomaisissa organisaatioissa 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 organisaatio hyötyy henkilöstön monipuolisesta osaamisesta.”

Henkilöstö on maaseutuopiston strateginen voimavara. Henkilöstöpolitiikan lähtökohtana on että jokaisella työntekijällä on oikeus hänet huomioivaan ja tehtävää tukevaan esimieheen. Henkilöstöpolitiikan tavoitteena on edistää osallistavaa toimintatapaa, joka ilmenee koulutusyhtymän yhteisten ja opistojen omien tiimien toiminnassa.

5.3.1. Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään?

Maaseutuopiston henkilöstövoimavaroja suunnitellaan työnantajan ja työntekijän yhteistyössä, jotta työn määrä ja laatu ovat oikeassa suhteessa suunniteltuun tehtävään. Suunnittelua käydään rekrytointivaiheessa, sekä työsuhteen aikana kehityskeskusteluissa vuosittain. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän omaa osaamista ja ajatuksia työnkuvan kehittämistä sekä mahdollisia lisäkoulutustarpeita.

Maaseutuopiston eri yksiköissä tekevät johtajat kartoitusta yksikkönsä työvoiman tarpeista ja lähtökohtana on, että pyritään palkkamaan olemassa olevat työntekijät kokoaikaisiksi. Kun tämä vaihe on käyty läpi ja työvoiman tarve on edelleen ajankohtainen, rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Määräaikaisiin työsuhteisiin palkataan väkeä silloin, kun siihen on perusteltu syy mutta niitä pyritään muuttamaan toistaiseksi voimassaoleviksi aina kun työtehtävä sen sallii. Määräaikaisia työsuhteita käytetään pääasiassa vain sijaisuuksien hoidossa, kausittaisten töiden hoidossa (esim. kesätyöt) sekä erilaisissa hankkeissa ja projekteissa.

Maaseutuopiston eri yksiköissä laaditaan vuosittain henkilöstötilinpäätös koko Koulutusyhtymän toimesta, johon kirjataan henkilöstön koulutukset, koulutustason nostot, pedagogiset pätevoitymiset ym. Henkilöstötilinpäätös kertoo vuosittain henkilöstön määrän ja laadun eri yksiköissä.

Maaseutuopiston sisällä on harjoitettu myös työntekijöiden sisäisiä siirtoja. Näin työntekijöitä ei ole rekrytoitu maaseutuopiston ulkopuolelta esimerkiksi sijaisuuden hoitajiksi, vaan on käytetty sisäistä hakua, jota kautta on usein saatu sijaisuudet hoidettua. Maaseutuopistolla on henkilöstöstä rekisteri heidän koulutus- ja työelämätaustoista, joka löytyy melko kattavana tällä hetkellä palkkatoimistosta. Myös Primus – opiskelijahallintajärjestelmässä on henkilökuntarekisteri, johon jokaisessa yksikössä henkilöstön tiedot syötetään, mutta sen kattavuus koulutus- ja työelämärekisteristä ei vielä ole kovin laaja. Tarkoituksena on tehostaa Primuksen henkilökuntarekisterin käyttöä niin, että sieltä löytyy jatkossa henkilöstön koulutus- ja työelämähistoriat. Maaseutuopiston henkilöstöpolitiikka on melko avointa ja tasa-arvoa edistävää niin työtehtävien kuin palkkausjärjestelmien osalta.

5.3.2. Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään?

Henkilöstön tietämystä ja osaamista tunnistetaan vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa yksiköittäin. Yksikköjen johtajat vastaavat omien työntekijöidensä keskustelujen sujuvuudesta. Maaseutuopiston rehtori käy läpi kehityskeskustelut ja niiden tuomat tulokset yhdessä johtoryhmän jäsenten kanssa.

Henkilöstölle annetaan taloudellisia ja ajallisia resursseja ottaa osaa oman ammattialansa lisäkoulutuksiin ja siihen kannustetaan yksikkötasolla vahvasti johtajien toimesta. Opettajien tulee kouluttaa itseään vähintään viiden koulutuspäivän ajan lukuvuoden aikana, mutta todellisuudessa kaikissa yksiköissä tämä raja yleensä ylittyy. Myös muulle henkilöstölle annetaan aina mahdollisuus osallistua oman ammattialansa lisäkoulutuksiin, mikäli henkilö kokee koulutuksen tärkeäksi. Kouluttautumista tuetaan ja henkilöstöä kannustetaan varsinkin tutkintotason nostoon ja pedagogisen pätevyyden hankkimiseen. Osa henkilöstöstä saa myös tukea opiskeluiden toteuttamiseen työajan puitteissa.

Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua työelämäjaksoille, myös ulkomailla, joilla rikastetaan opettajien sekä muun henkilökunnan omaa ammattiosaamista. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus opinto-/virkavapaisiin, kun sijaisuudet saadaan järjestettyä. Maaseutuopiston henkilökunnasta kansainväliselle työelämäjaksolle on osallistunut yhteensä 20 henkilöä vuosina 2004–2005.

Myös kotimaisia työelämäjaksoja harjoitetaan jonkin verran. Mm. Toholammin yksiköstä on osallistunut yksi henkilö 3,5 kuukauden työelämäjaksoon kotimaassa ja Kannuksen yksiköstä kaksi henkilöä yhteensä kuuden kuukauden ajan viimeisen viiden vuoden aikana.

Maaseutuopiston henkilökunnan työnkiertoa ja urakehitystä on tapahtunut lähes joka yksikössä. Esimerkiksi toisesta yksiköstä on saatu sijaisuuksien hoitajia vastaavista tehtävistä tilapäiseen työvoiman tarpeeseen, jolloin heillä on ollut jo taito ko. tehtävän hoitamiseen. Näissä tapauksissa ulkopuolisen työntekijän kouluttaminen olisi vienyt enemmän resursseja. Jonkin verran on tapahtunut myös urakehitystä työntekijöiden parissa, jota voidaan pitää myös yhtenä palkkiomallina.

5.3.3. Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan?

Opetus- ja työsuunnitelmat laaditaan yksikkökohtaisesti yhteisten koulutus- ja suunnittelupäivien aikana. Kukin ohjelmakohtainen tiimi ja työryhmä muokkaavat työskentelyään tarkoituksenmukaiseksi ja esitys esitellään yhteisessä tilaisuudessa muiden kommentoitavaksi ja omaan toimintaan integroitavaksi. Maaseutuopiston johtokunta hyväksyy toimeenpantavat opetusohjelmat nimike-, tavoite- ja päälinjatasolla, jolloin varsinaisille toimijoille jää tilaa soveltaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla.

Vahvistetun periaateohjelman mukaisesti tehtävät jaetaan vastuineen ja resursseineen niiden toteuttajille. Johto seuraa ja antaa resursseja tavoitteiden toteuttamiseen sekä

ohjaa valtuuttamiensa henkilöiden toimintaa. Yhteisesti nimettyjen tiimien toimintaa valvoo rehtori yhdessä johtoryhmän kanssa.

Maaseutuopiston yksiköiden johtajia kannustetaan johtamisen erikoistumisopintoihin. Esimiestaitoja on pyritty kehittämään koulutusyhtymän Tykes – ohjelmalla, eli työelämän kehittämisohjelmalla, joka oli käynnissä vuosina 2004–2009. Tykes – hankkeen tavoitteena oli tuottavuuden ja työelämän laadun parantaminen.

Maaseutuopistolla ei ole käytössä tulospalkkio- tai muuta vastaavaa kannustinjärjestelmää, mutta sen käyttöönottoa harkitaan VES- ja TES- sopimusten puitteissa. Palkkaukseen sisältyy henkilökohtainen palkanosa, jonka tarkoitus on kannustaa hyviin työsuorituksiin. Henkilöstö saa lähimmältä esimieheltä henkilökohtaista tunnustusta niin päivittäisten työtehtävien kuin kehityskeskustelujen yhteydessä. Hyvä lopputulos palkkauksen uudistamiseksi saadaan, kun palkkauksen kehittämiseen liitetään työn kehittäminen ja muutkin palkitsemisen muodot kuin raha, kuten eteneminen uralla. Sosiaalisten palkitsemismenetelmien soveltamiselle on tyypillistä, että ahkera ja aktiivinen työntekijä saa lisää haastavia tehtäviä ja pääsee niiden kautta mukaan uusiin verkostoihin edustamaan organisaatioaan ja samalla laajentamaan omaa osaamistaan. Palkkaus- ja kannustejärjestelmiä kehitetään monipuolista osaamista, yhteistyötä ja työn kehittämistä tukeviksi. Palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä tavoitteena tulee olla nopean reagoimisen mahdollisuus. Palkitsemisjärjestelmien avulla henkilöstö pyritään sitouttamaan maaseutuopiston ja sen yksiköiden kehittämiseen sekä osallistumaan ja sitoutumaan eri hankkeisiin.

5.3.4. Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua?

Maaseutuopiston rehtori käy tarpeen mukaan eri yksiköissä. Hän on tavoitettavissa puhelimen ja sähköpostin avulla ja hänen viikko-ohjelma lähetetään tiedoksi kaikkiin yksiköihin aina viikon alussa. Ohjelmassa ilmenee missä yksiköissä rehtori käy paikanpäällä ja keskeisimmät meneillään olevat toimet.

Koulutusyhtymällä on paljon eri tiimejä ja joitakin tiimejä toimii myös Maaseutuopiston sisällä, joihin on osallistujia eri yksiköistä. Tiimien jäsenten välillä toimii sähköisiä keskusteluverkkoja ja koulutusyhtymän intra sekä sähköposti on paljon käytetty väline myös talojen sisäisessä viestinnässä. Usein tiimit järjestävät myös yhteisiä kokouksia ja koulutuspäiviä, joissa pääsevät keskustelemaan ajankohtaisista ja tärkeistä asioista.

Yksiköissä järjestetään säännöllisesti yhteisiä viikko- ja kuukausipalavereja ja koko henkilöstön yhteisiä koulutus- ja suunnittelupäiviä. Koko maaseutuopiston laajuisia palavereja on järjestetty kerran virkistymispäivän merkeissä Vuokatissa elokuussa 2008, johon osallistui hyvin henkilöstöä joka yksiköstä. Tarkoituksena on, että yhteisiä koko Maaseutuopiston laajuisia koulutus- ja kehittämispäiviä tullaan järjestämään jatkossa joka vuosi.

Henkilöstön tehtävissään menestymisen tueksi järjestetään säännöllisesti kehityskeskusteluja. Rehtori vie läpi johtoryhmän kaksivaiheisen keskustelun ja yksiköiden johtajat keskustelevat oman väkensä kanssa.

Maaseutuopiston yksiköiden välillä tapahtuu myös jonkin verran vuoropuhelua lähinnä eri tiimien ja ryhmien kesken, mutta yhteistyötä ja vuoropuhelua saisi olla paljon enemmän.

5.3.5. Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan?

Maaseutuopistolla ei ole omaa yhteisesti sovittua ja resursoitua palkitsemisjärjestelmää. Eri toimipaikoista tehdään säännöllisesti esitykset kuntaliiton ja valtakunnallisten ansiomerkkien myöntämisestä.

Työssäjaksamista ja viihtyvyyttä parannetaan sijoittamalla jatkuvasti resursseja Työkykytoimintaan. Vuosittain valitaan vaihtuvin perustein henkilöitä erilaisiin TYKY -ryhmiin; Kuntoremontti, ASLAK jne. Maaseutuopiston henkilöstöstä on viimeisen viiden vuoden aikana osallistunut kuntoutukseen yhteensä 26 henkilöä. Heistä 15 henkilöä on osallistu-

nut kuntoremonttiin Härmän kuntokeskuksessa ja Kalajoen Hiekkasärkillä ja loput Aslak – kuntoviikolle Härmän kuntokeskuksessa. Heidän kuntoutusjaksonsa ovat kestäneet viikosta reiluun kahteen viikkoon.

Maaseutuopistolla järjestetään erilaisia yhteisiä virkistystapahtumia, joiden tavoitteena on edistää työssäjaksamista sekä – viihtyvyyttä. Henkilöstölle on annettu erilaisia harrastusmahdollisuuksia, joita tuetaan työnantajan toimesta. Näitä ovat mm. kuntosalin käyttö, uimahallin käyttö sekä erilaiset joukkuepelit henkilöstön ja opiskelijoiden välillä. Maaseutuopiston eri yksiköissä on käytössä joustava työaika sekä etätyömahdollisuus, mutta toistaiseksi henkilöstö käyttää sitä erittäin vähän. Maaseutuopistojen yksiköillä on ostettuna työterveyspalvelut henkilöstölleen, joita käytetään tarvittaessa sekä joilta ostetaan terveystarkastukset säännöllisesti.

5.4. Kumppanuudet ja resurssit

”Erinomaisissa organisaatioissa suunnitellaan, johdetaan ja hallitaan ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä prosesseja, joilla tuetaan toimintaperiaatteiden ja strategian toteutumista sekä prosessien tehokasta toimintaa. Organisaation, ympäröivän yhteisön ja ympäristön nykyiset ja tulevat tarpeet otetaan huomioon tasapainoisesti kumppanuussuhteiden ja resurssien suunnittelussa ja hallinnassa.”

5.4.1. Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan?

Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto on osa Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymää. Maaseutuopiston tehtävä on koulutuksellisin ja hanketoiminnan keinoin tukea toiminta-alueensa maaseudun elinvoimaisuutta parantamalla elinkeinoelämän kilpailukykyä ja monipuolistamalla sen rakennetta. Maaseutuopiston ydintoimintaa on opetus. Toimintamme arvopohja ja tavoitteet todentuvat Koulutusyhtymän strategiassa ja opetussuunnitelman yhteisessä osassa. Maaseutuopiston omistajina ovat koulutusyhtymän jäsenkunnat ja lisäksi

merkittävinä kumppaneina alueen seutukunnat ja maakuntaliitto. Omistajasuhteiden hoito tapahtuu pitkälti luottamushenkilöorganisaation kautta virallisesti ja myös epävirallisesti erilaisten tapaamisten muodossa. Maaseutuopiston edellisen strategian laadinnan aikana käytiin laaja keskustelu ja lausuntokierros omistajakuntien (Kaustisen ja Kokkolan seutukunta) kanssa.

Toiminnan kannalta tärkein kumppani on opiskelija ja myös hänen vanhempansa. Kumppanuussuhdetta opiskelijaan hoidetaan läpi koko opiskeluprosessin, hakuajasta valmistumiseen saakka, jopa sen jälkeenkin (työllistymisen seuranta jne.). Vanhempiin ja huoltajiin pidetään yhteyttä mm. vanhempainiltojen merkeissä jossa heille jaetaan vanhempainoppaat. Opinto-ohjaaja, opiskeluhuollonohjaaja tai ryhmänohjaaja on tarvittaessa yhteydessä opiskelijan lisäksi hänen vanhempiinsa/huoltajiinsa mm. erilaisissa opiskelijaa kohtaavissa ongelmatilanteissa. Wilma-opiskelijakäyttöliittymä mahdollistaa opintojen kulun ja poissaolojen seurannan sähköisesti kotoa käsin joko opiskelijan omilla tunnuksilla tai vanhemmille jaettavilla omilla tunnuksilla. Tarvittaessa oppilaitos järjestää vanhempien kanssa myös keskustelutilaisuuksia.

Tärkeimpiä koulutusviranomaisia ovat Opetusministeriö, Opetushallitus sekä lääninhallitukset. Yhteistyö koulutusviranomaisten kanssa voi olla joko virallista (lainsäädöllä tai muilla määräyksillä säädetty toiminta) tai epävirallista (esim. kehittämishankkeet kuten työpajahanke). Perustutkintojen lisäksi ammattitutkintoja, oppisopimuskoulutusta sekä ja ammatillista lisäkoulutusta järjestetään pääosin OPM:n valtionosuusrahoituksella.

Työ- ja elinkeinoelämän kumppaneita ovat työssäoppimispaikat, yritykset, TE-keskus, yrittäjäjärjestöt, työvoimatoimistot, keskusjärjestöt ja liitot. Opettajat pitävät yllä yhteistyötä elinkeinoelämään oman osaamisalansa osalta (mm. työssäoppiminen). Maaseutuopistolla on paljon kansainvälisiä työssäoppimispaikkoja esim. hevostallit Italiassa, Saksassa, Ruotsissa, Irlannissa, USAssa, Ranskassa, Englannissa ja Unkarissa. Maaseutuopistolla on yhteinen aikuiskoulutus- ja hanketoimintayksikkö, jonka keskuspaikkana toimii Kannuksen yksikkö, mutta toiminta ulottuu koko Maaseutuopiston alueelle. Kumppanuussuhteita viranomaistahoihin ja järjestöihin hoitavat Maaseutuopiston rehtori, yksiköiden johtajat, aikuiskoulutusjohtaja ja hanketyöntekijä. Maaseutuopistossa on hyödynnetty EU-

rahoitteista hanketoimintaa, joista suurimpana hankkeena metsäbioenergiahanke Kannuksen yksikössä. Hankkeessa oli mukana myös ruotsalaisia yhteistyökumppaneita. Maaseutuopisto on mukana laajassa Luonnonvara-alan kehittämisverkostossa (Luova), jossa ovat mukana kaikki lähialueen luonnonvara-alan toimijat. Maaseutuopistolla on tärkeä rooli Luova-verkoston koordinoinnissa. Verkostoa pyritään laajentamaan ohjelmakaudella 2007–2013.

Kansaneläkelaitos, KELA, toimii yhteistyökumppaninamme opintososiaalisten etujen (opintotuki, koulumatkatuki), kuntoutustukien sekä sairauslomakorvausten rahoittajana, johon yhteydenpito on viikoittaista eri yksiköistä. Muita yhteistyökumppaneita ovat tiedotusvälineet, tavarantoimittajat, eriasteiset koulutusorganisaatiot ja järjestöt (mm. Saku ja Skills), muut ammatilliset oppilaitokset, kuten yhteistyö Kurun metsäoppilaitoksen ja Haapajärven ammattiopiston kanssa ja ammattikorkeakoulu, yliopistot sekä peruskoulut sekä ulkomaiset kumppanit. Yksikköjen yhteistyö oman paikkakunnan lukion kanssa korostuu yhdistelmäopintojen kautta.

Muihin lähialueen maatalousalan oppilaitoksiin (Ruukki, Haapajärvi) pidetään yhteyttä muun muassa vuosittain järjestettävien talvikisojen merkeissä. Vuonna 2007 alkoi OPH:n avustuksella valtakunnallisen maaseutuopetuksen kehittämisstrategian toimeenpano, jossa OPH:n avustuksen turvin tavoitteena on kestävän kehityksen ohjelman laatiminen opetusmaatiloille ja alueellisen yhteistyön strategia (Muhos, Ruukki, Haapajärvi, Perho, Kannus) Samoin hevostalouden oppilaitokset ovat verkottuneet omaan verkostoonsa Kestävä kehitys -hankkeen osalta (Kiuruvesi, Pudasjärvi, Perho, Kaustinen). Lisäksi kaikki Suomen hevostalouden oppilaitokset kokoontuvat pari kertaa vuodessa hevostalouden yhteistyöpäivien merkeissä.

5.4.2. Miten taloudellisia voimavaroja hallitaan?

Taloudellisten voimavarojen hallinta perustuu koulutusyhtymän strategiaan ja siitä johdettuun yhtymäsuunnitelmaan ja tarkemmin vuositasolla talousarvioon. Maaseutuopis-

ton yksiköt valmistelevat omat talousarvionsa, joka yhdistetään maaseutuopiston osalta kannuksessa taloussihteerin toimesta.

Taloushallintoa hoidetaan sekä koulutusyhtymän keskustoimistossa, Maaseutuopistossa sekä sen yksiköissä. Taloushallinnon tehtävät voidaan jakaa talouden suunnittelutoimintoihin, toteutustoimintoihin, investointeihin sekä projektitoiminnan hallintaan. Koulutusyhtymän yhtymäpalvelut hoitavat palkanmaksun, tilinpäätöksen ja toiminnan taloudellisen arvioinnin, kirjanpidon, kuukausi- ja neljännesvuosiraportoinnin, (tarvittaessa myös Maaseutuopiston osalta) tilintarkastuksen ja sisäinen valvonnan. Hankkeiden toteuttamisesta on vastannut maaseutuopisto itse.

Maaseutuopiston yksiköt laativat omat talousarvionsa ja tekevät omat investointiehdotuksensa Maaseutuopiston johtokunnalle, joka hyväksyy esityksen sekä lähettää sen edelleen koulutusyhtymän hallitukselle. Koulutusyhtymällä on tietty määräraha vuotuisiin investointeihin ja investointihankkeista laaditaan kolmen vuoden toimintasuunnitelma ja ne johdetaan pääosin koulutusyhtymästä.

Maaseutuopiston johtoryhmä tekee päätöksiä erilaisista vuosittain toteutettavista pienemmistä sisäisistä kehittämishankkeista, kuten markkinointiyhteistyöhanke. Rehtori ja yksiköiden johtajat seuraavat aktiivisesti eri rahoituslähteiden tilannetta ja reagoivat tarvittaessa niihin.

Maaseutuopiston tulorahoitus koostuu pääosin OPM:n maksamista opiskelijoiden yksikköhinnoista. Tuloja saadaan myös lisäkoulutukseen valtionosuuksista, oppisopimuksista, Noste-ohjelmasta sekä koulutilojen, tallien yms. myyntituloista ja erilaisista tuista. Menoista henkilöstökulut ovat n. 60 %.

Tilinpäätös mittaa onnistumista. Mikäli yksikön tulos on useampana vuonna peräkkäin negatiivinen, yksiköt laativat talouden tervehdyttämishjelman. Maaseutuopiston rehtori vastaa maaseutuopiston taloudesta ja yksikön johtajat oman yksikkönsä taloudesta.

Maaseutuopistolla on meneillään useita projekteja, joiden hallinnointi tapahtuu pääosin Kannuksessa. Pääosin hankkeet kirjataan maaseutuopiston yhteisen hallinnon alle. Yksiköissä toteutetaan pienempiä hankkeita (Comenius, Leader jne.), jotka hallinnoidaan yksiköissä.

5.4.3. Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan?

Vuosittain yhtymäsuunnitelman teon yhteydessä suunnitellaan tulevan vuoden investoinnit ja tehdään suunnittelukautta koskeva alustava suunnitelma. Suunnitelmassa on erikseen kone ja laiteinvestoinnit (yli 10 000 euroa), pienet korjaus- ja rakennuskohteet (10–200 000 euroa) ja laajemmat rakennusinvestoinnit (yli 200 000 euroa).

Maaseutuopistolla on paljon rakennuksia ja laitteita, koska opetus vaatii monenlaisia tiloja ja Kaustisen, Perhon sekä Kannuksen koulutilat vielä lisäävät rakennusten ja laitteiden määrää. Maaseutuopiston toimitilojen kunnossapito, korjaus ja rakennuttaminen on hoidettu vuodesta 1998 lähtien koulutusyhtymän tilapalveluyksikön kautta. Yksiköt huolehtivat kiinteistöhuollosta sekä pienistä ja keskisuurista korjauksista itse. Maaseutuopiston yksiköt maksavat poistoina rakennusten kustannukset. Tilapalveluyksikkö perii maksun yksiköiltä omista palveluistaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Yksikön johtajat vastaavat omilta osiltaan kiinteistöjen hallinnasta.

ATK-kaluston hankintoja ja ylläpitoa toteuttavat yksikkökohtaiset atk-vastaavat, jotka valmistelevat atk-kaluston hankintasuunnitelman MSO:n johtoryhmälle jatkovalmistelua varten. Omaisuus on vakuutettu ja yksiköillä on omat palo- ja pelastussuunnitelmat ja yksiköiden alueille on asennettu myös valvontakameroita.

Maaseutuopisto toimii Koulutusyhtymän hankintaohjeiden mukaan. Yksiköittäin on määritelty hankintavastuut. Kalustoluettelo on joka yksikössä ja se on siirretty pääosin Primus-ohjelmistoon. Oppimisympäristöjä ylläpidetään niin että opetukselliset tavoitteet ovat mahdollisia saavuttaa. Laaja kiinteistömäärä ja monimuotoiset tilat vaikeuttavat tilojen

kunnon ylläpitoa. Oppimisympäristöjen laitteistoista vastaa paikallinen henkilöstö, joka myös hankkii tarvittavat laitteet ja materiaalit hankintaohjesäännön mukaan.

5.4.4. Miten teknologiaa hallitaan?

Tavoite on, että opiskelijoilla olisi mahdollisuudet opintojensa aikana tulla tutuiksi oman alansa käytössä olevan sekä uuden teknologian kanssa. Harkinnan mukaan uutta teknologiaa hankitaan yksiköille tai vaihtoehtoisesti pyritään löytämään yhteistyömuotoja elinkeinoelämän kanssa. Opetusteknologian hankinnasta ja ylläpidosta vastaavat opettajat ja oppilasjohto valtuuksiensa ja yhtymäsuunnitelman puitteissa. Suuremmat hankinnat tehdään yhteistyössä koulutusyhtymän hallinnon kanssa neuvotellen, investointiohjelman ohjeistuksen mukaisesti.

Kannuksessa toimii maatalousteknologiaan suuntautunut maaseutuyltämäkoulutus. Sekä Kannuksessa että Perhossa on pihattonavetta, joissa on paljon nykyaikaista teknologiaa mm. moderni sikala.

Oppilaiden käytössä olevat atk-luokat ovat päivien lisäksi käytössä myös iltaisin. Uusien ohjelmien käyttöönotto vaiheessa henkilökunnalle järjestetään koulutusta. Koulutuksen järjestäjä voi olla esim. yhtymäpalvelut tai OPH. Myös yksiköiden sisäisiä koulutustilaisuuksia järjestetään. Jokaisessa yksikössä on oma atk-vastaava, joka pitää laitteistot ja ohjelmistot ajan tasalla sekä neuvoo henkilökuntaa atk-asioissa.

Sähköpostin käyttö on lisääntynyt huomattavasti ja sitä kautta tulee paljon informaatiota. Koulutusyhtymän intrasta löytyy kattavasti asiakirjoja eri osa-alueilta. Koulutusyhtymällä on myös käytössä eri tiimien sähköiset työtilat. Maaseutuopistolla näiden sähköisten työtilojen rakentaminen on vielä kesken. Talous ja tietohallinnolla on käytössään useita atk ohjelmistoja, joiden käytöllä pyritään tehokkuuteen, kustannussäästöihin ja tiedonhallinnan parantamiseen.

5.4.5. Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan?

Yhtymäpalvelut keräävät ja lajittelevat ennakoitietoa opiskelijamäärien kehittymisestä, yhteistyössä yksiköiden kanssa. Yhtymäpalvelut seuraavat myös arviointitietoa (kansalliset arvioinnit) laajemmalla tasolla ja yksiköt keräävät välitöntä opiskelijapalautetta ja saavat palautetta suoraan sidosryhmiltä. Tätä tietoa käsitellään päätöksenteon perustaksi johtoryhmässä, aikuiskoulutustiimissä (areena-vastaavat) sekä yksikkökohtaisesti. Hiljaista tietoa jaetaan yhteisissä kokouksissa ja palaverissa. Maaseutuopisto seuraa aktiivisesti hakijamäärä- ja opiskelijamäärätietojen kehittymistä ja tekee tarvittaessa päätöksiä uusien opintolinjojen aloittamisesta.

Maaseutuopistolla on käytössä oppilashallintaohjelma Primus, taloushallinto-ohjelma Status, viranhaltijapäätöksiä varten Dynastia-asianhallintajärjestelmä sekä palkkasioiden hoitoon Webtallennus. Matkalaskut hoituvat sähköisesti Populus-ohjelman kautta ja sähköinen laskutus kiertää Rondo – ohjelmiston kautta yksiköihin.

Opetushallitus, Tilastokeskus ja koulutusyhtymän yhtymäpalvelut keräävät oppilaisiin ja henkilökuntaan liittyvää tietoa, joka saadaan pääosin poimittua em. ohjelmista. Koulutusyhtymässä on tietohallintatiimi, johon maaseutuopiston henkilökunnasta kuuluu rehtori. Kameravalvonnan toteuttamisesta on tehty ao. rekisteriselostus.

Maaseutuopisto hyödyntää jokapäiväisessä toiminnassaan Koulutusyhtymän Intraa, jonne on kerätty paljon materiaalia, jotka koskevat kaikkia koulutusyhtymän alaisuudessa toimivia oppilaitoksia. Tämän lisäksi yksiköillä on omat verkkokansionsa omien asiakirjojen säilyttämistä varten. Maaseutuopiston Intraan on suunnitteilla sähköinen työtila, joka on tarkoitettu esim. asiakirjojen säilyttämiseen ja jakeluun sekä osittain korvaamaan sähköpostia. Aikuiskoulutuksen osalta sähköinen työtila on jo otettu käyttöön.

Maaseutuopiston yksiköissä järjestetään 1-3 viikon välein koko henkilöstölle suunnattu kokous sekä opettajakunnan kokouksia, jotka toimivat samalla tiedon välitysohjelmina. Opiskelijoille tiedottamisessa käytetään mm. ilmoitustaulua, sähköpostia, kirjepostia sekä

infotilaisuuksia. Opiskelijat voivat seurata opintoviikkojen kertymistä ja arviointeja Wilma-opiskelijaliittymästä.

Hanketoiminnasta kerätään tietoa Intrassa toimivaan hankerekisteriin, jonka avulla saadaan tietoa kehittämistoiminnan nykytilasta ja suunnitelmista. Uudet hankkeet hyväksytään yhtymän hallituksen toimesta.

Koulutusyhtymän arkistointisuunnitelma on toistaiseksi jäänyt viemättä loppuun. Yhteiset arkistointiohjeet puuttuvat, joten Maaseutuopistossa toimitaan yleisten- ja hankekohtaisten arkistointisääntöjen mukaan. Joissakin yksiköissä arkistotila on rajallinen. Tilinpäätöksen yhteydessä kootaan opiston yhteinen tuloskortti ja siihen liittyvä mittaritieto ja tätä tietoa käytetään seuraavan yhtymäsuunnitelman teossa.

5.5. Prosessit

”Erinomaisissa organisaatioissa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja, jotta ne tyydyttäisivät ja tuottaisivat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille.”

Keski-Pohjanmaan Maaseutuopisto on määritellyt toimintansa prosessit seuraavasti: Ydinprosessi **Opetustoiminta** alaprosesseineen, esittely liitteenä olevassa kaaviossa. (Liite 5)

Maaseutuopistolla järjestetään luonnonvara-, käsi- ja taideteollisuusalan koulutusta nuorille ja aikuisille neljässä yksikössä. Kukin yksikkö järjestää koulutusta omien erityisalojensa puitteissa;

- Artesaaniopistolla Toholammilla käsi- ja taideteollisuusalan koulutusta
- Raviopistolla Kaustisella raviurheilupainotteisesti hevosalan koulutusta
- Perhossa maatalousalan koulutusta (perusmaatalous, sikatalous), hevosalan koulutusta (hevosen muu käyttö) sekä metallialan koulutusta

- Kannuksessa maatalousalan koulutusta (perusmaatalous, teknologia, kennel, turkistalous)

Opetustoiminnasta vastaavat yksikön johtajat maaseutuopiston yhteisen rehtorin koordinoimana sekä yksikkökohtaiset johtoryhmät. Opetustoimintaa suunnitellaan yksiköiden johtajista ja muista avainhenkilöistä koostuvassa johtoryhmässä. Aikuiskoulutusta koordinoi aikuiskoulutusjohtaja yhdessä yksikön johtajien kanssa. Opetustoiminnassa on oleellisena osana mukana yksiköiden opetusmaatilat ja -tallit.

Maaseutuopisto pyrkii tukemaan opiskelijan ammatillista kehittymistä ja kasvua monipuolisesti. Opetusta annetaan eri opetusmenetelmiä käyttäen huomioiden koulutusohjelmien ja yksiköiden erilaisuus sekä omat painotukset. Maaseutuopisto on aktiivisesti hyödyntänyt koulutuksissaan niin kansainvälisyyttä kuin lukioyhteistyön tuomia mahdollisuuksia. Opetustoimintaa ohjaa yksiköissä yksikön johtaja sekä muut vastuuhenkilöt (esim. kv-vastaava, to-vastaava).

5.5.1. Nuorisoasteen koulutus

Koulutuksen tavoitteet on määritelty yhtymän strategiassa sekä maaseutuopiston omassa strategiassa. Opetustoiminnan suunnittelua ohjaa lisäksi perustutkintojen osalta koulutusyhtymän päätös maaseutuopiston opiskelijamäärästä ja koulutuslinjoista maaseutuopiston ehdotuksen pohjalta. Maaseutuopiston johtoryhmässä tehdään päätös kunkin yksikön vuotuisesta opiskelijamäärästä eri yksiköiden välillä. Yksiköiden ehdotusten pohjana on kunkin yksikön työelämäkontaktit, alan tuntemus sekä koulutusyhtymätasolla tehdyt koulutustarveselvitykset.

5.5.1.1. Opetussuunnitelmatyö

Opetussuunnitelmatyötä ohjaavat valtakunnalliset opetussuunnitelmat ja ne ovat pohjana opetussuunnitelmatyölle. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän opetus-suunnitelman yhteinen osa sisältää koulutuksen järjestäjän yhteiset opetuksen kehittämisen lähtökohdat sekä yhteiset toimintaperiaatteet ja – ohjeet. Maaseutuopiston yksiköiden opetussuunnitelmiin kuuluu tutkinto- ja koulutusohjelmakohtaiset osat (mm. maatalousalan perustutkinto, hevostalouden koulutusohjelma, hevostenhoitaja, käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto). Opetussuunnitelmatyössä on otettu huomioon alueellinen työvoiman tarve ja pyritty näin saamaan oppilaitoksen koulutuslinjat vetovoimaisemmiksi.

Työelämän edustus on ollut mukana Opetussuunnitelmatyössä. Oppilaitosten opetusmaatilat, opetuskennel, turkistila, verstaat, tallit sekä metsäalan työt nivoutuvat tiiviisti opetukseen ja vaikuttavat sen suunnitteluun. Lisäksi oppilaitos on käyttänyt OPS -työssä asiantuntijoina eri alojen toimijoita ja työntekijöitä mm. viljelijöitä, koneyrittäjiä, turkis-tuotantoelinkeinon edustajia, eläinlääkäreitä ja pieneläinalan yrittäjiä sekä käsityöläisiä. Asiantuntijat ovat osallistuneet OPS -työhön kertomalla alansa tarpeista ja työnkuvasta sekä antamalla arvionsa opetussuunnitelmasta sen eri vaiheissa. Maatalousopetuksen neuvottelukunta arvioi opetuksen sisällön tarvestaavuutta ja antaa palautetta suunnittelutyöhön ja tuo mukanaan alan ammattijärjestön- ja neuvonnan näkemyksiä.

Opiskelijoiden kurssipalautetta ja työssäoppimisjaksoilta saatavaa ohjaajien ja opiskelijoiden palautetta hyödynnetään opetuksen suunnittelussa, mutta palautteen hyödyntäminen on vielä puutteellista. Myös Koulutusyhtymän keräämää koulutus-tarpeiden ennakointitietoa sekä opiskelijoiden sijoittautumista työelämään ja jatko-opintoihin seurataan ja hyödynnetään opetussuunnitelmatyössä.

Toiminnan seuranta- ja palautejärjestelmää tulee kehittää edelleen ja näytöistä, työssäoppimisesta sekä hanketoiminnan kautta saatava tieto ja kokemukset tulee hyödyntää tehokkaammin. Yhteistoimintaa eri koulutuksen järjestäjien kesken tulee lisätä ja monipuolistaa. Maaseutuopiston sisäistä Benchmarkingia tulee hyödyntää paremmin.

Rehtori ja toimipaikkojen johtajat seuraavat prosesseja ja tarpeen mukaan kokoonnutaan yhdessä suunnittelemaan asiaa lähinnä yksiköittäin. Tarpeen mukaan järjestelyjä muutetaan. Henkilökuntaa on ollut mukana myös valtakunnallisissa OPS-työryhmissä luonnonvara-alalla.

Kehittämistoimintaa toteutetaan myös hakeutumalla aktiivisesti partneriksi ja kumpaniksi muiden hallinnoimiin hankkeisiin. Partnerihakuja tehdään myös kansainvälisesti, joko suorilla kontakteilla tai esim. hyödyntäen EU:n Länsi-Suomen toimintayksikköä Brysselissä. Eri hankkeista saatuja kokemuksia kerätään ja esitellään henkilöstölle yhteisissä koulutus- tai muissa tilaisuuksissa.

Maaseutuopetuksen neuvottelukunta kokoontuu säännöllisesti ja sen tehtävänä on verrata järjestettyä toimintaa elinkeinon ja alueen tarpeisiin. Näin voidaan kehittää ydinprosessia yhä paremmin tarvevastaavaksi. Alueellisesti ja poliittisin kriteerein asetettu johtokunta ohjaa käytännön toimintaa taustayhteisöjensä tahdon huomioiden.

Koulutustarpeiden ennakoimiseksi tukeudutaan koulutusyhtymän organisoimaan säännölliseen arviointityöhön. Oman tehtävän mukaisen tarkemman koulutustarpeen selvittämiseksi tarvetta selvitetään yhteistyössä eri alan toimijoiden kanssa kuten Keski-Pohjanmaan Pro-Agrian, Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliiton Keski-Pohjanmaan aluejärjestön, metsänhoitoyhdistysten, Metsäntutkimuslaitoksen, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen, lomatoimistojen sekä alan muiden organisaatioiden ja yrittäjien kanssa. Rehtori ja johtoryhmä vastaavat siitä, että koulutustarpeiden ennakointiyhteydet toimivat ja niitä käytetään aktiivisesti.

Koulutusyhtymän hallitus päättää vuosittain eri opistojen aloituspaikkamääristä. Maaseutuopiston oppilasmäärät päätetään yksikkökohtaisesti. Johtokunta vahvistaa vuosittain järjestettävät koulutusohjelmat. Johtokunnan kokouksissa raportoidaan ja tehdään vuosittain yhteenveto ja arviointi toiminnasta. Siinä verrataan toimintaa asetettuihin tavoitteisiin ja arvioidaan toiminnan tuloksellisuutta sekä niitä seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet tuloksen saavuttamiseen.

Henkilöstö on mukana erilaisissa elinkeinoelämää tukevissa hankkeissa sekä muussa toiminnassa. Tätä kautta saadaan suoraa tietoa koulutustarpeesta. Toimipaikkojen opetusmaatiloiden ja -tallien hoitaminen sekä kontaktit työssäoppimispaikkoihin tuovat suoria työelämäyhteyksiä ja luovat jatkuvasti päivittyvää kuvaa siitä, mikä on työelämän kehittymisen suunta ja tila.

Oppilaskunnat eri yksiköissä ovat tuoneet vaihtelevasti ehdotuksia opetuksen kehittämiseksi ja jatkossa oppilaskunta osallistunee yhä enemmän palautteen antamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Koulutustarveselvitykset ovat pohjana erilaisten uusien tuotteiden suunnittelulle ja toimivien sisältöjen kehittämiseksi. Selvitykset tehdään omana prosessinaan tai vastaava tieto kerätään ja analysoidaan yhdessä työelämäedustajien kanssa. Kun ajatus uudesta koulutuksesta on syntynyt, sen sisällöstä ja toteuttamisesta käydään keskustelukierros arvioitujen yhteistyötahojen kanssa. Sen jälkeen laaditaan ryhmätyönä runko opetussuunnitelma. Sitä tarkennetaan ja täsmennetään alakohtaisilla sidosryhmäkeskusteluilla ja arvioinneilla. Sen jälkeen varmistetaan järjestämisoikeus ja toiminta resursoidaan ja käynnistetään.

Opiskelija-asiakkuuksia seurataan opiskelijapalautteen avulla. Hallintoon ja koulutuksen järjestämistehtävään liittyvää keskustelua käydään suorina henkilökontakteina ja erilaisissa kehittämissyhmässä OPM:n, OPH:n ja muiden koulutuksenjärjestäjien kanssa. Keskustelukumppaneina on myös ulkomaisia toimijoita. Erilaiset avoimien ovien päivät, markkinapäivät, kuten elojuhla Perhossa, näyttelyt ja teemapäivät ovat oivallinen tapa huomioida ja kutsua keskeisiä vaikuttajia ja vaikuttajaryhmiä tutustumaan ja keskustelemaan toiminnan yhteisistä haasteista.

5.5.1.2. Opiskelijavalinta

Opiskelijavalintaa ja -määrää ohjaavat lait ja asetukset. Koulutusyhtymän opiskelijamäärää ohjaa valtakunnallisesti myönnetty opiskelijakiintiö, jonka perusteella yhtymähallitus jakaa opiskelijamääräpaikat yksiköille.

Opetushallituksen toimintatapaohje määrittää opiskelijavalinta-aikataulun. Opiskelijavalinnan aikataulu ohjaa koulutuksen suunnittelua siten, että alkavat koulutukset tulee olla järjestelmässä jo noin vuotta aikaisemmin, lisäksi markkinointiaikataulua suunnitellessa tulee ottaa huomioon valtakunnallinen yhteishaun aikataulu sekä pääsykokeen ajankohdan määrittää toimintatapaohje.

Opiskelijavalinnan tueksi järjestetään pääsykokeet Kaustisella hevostalouden koulutusohjelmassa, Kannuksessa eläintenhoitajan koulutusohjelmassa, Perhossa hevostalouden koulutusohjelmassa sekä Toholammilla käsi- ja taideteollisuusalan koulutuksissa. Pääsykokeiden sisällöt suunnitellaan yksikkökohtaisesti niin että kokeessa saadaan selville opiskelijan edellytykset opiskella kyseistä opintoalaa. Opiskelijavalinnan suorittaa yksikön johtaja yhteisvalintajärjestelmän antaman esityksen pohjalta.

Täydennyshakuun osallistumisesta tekee päätöksen yksikön johtaja oman yksikkönsä osalta ja sen aikataulua määrittää myös toimintatapaohje. Toisen asteen sähköisen haun lisäksi opistot voivat järjestää lisähaun jos opiskelijamäärät eivät ole täynnä.

5.5.1.3. Opetusmenetelmät ja resurssit

Opetusmenetelminä ovat lähi-, ryhmä-, verkko- ja etäopetus. Nuorisolle on 32 lähiopetustuntia opintoviikossa ja erilaisia verkkokursseja. Noin puolet lähiopetuksesta on käytännön työharjoituksia tai töitä. Aikuiskoulutuksessa käytetään monipuolisemmin muita opetusmenetelmiä, kuten verkko-opintoja, riippuen koulutusohjelmasta.

Opetusta tukevina tuotantoyksikköinä Maaseutuopistolla on kaksi opetusmaatilaa metsineen (peltoa 200 ha, metsää 400 ha), kaksi navettaa, sikala, turkiseläintarha, minkkihalli, kennel, kolme hevostallia, ratsastusmaneesi sekä kolme teknisen opetuksen versta- ja konehallirakennusta varusteineen. Opetusmaatilan ja opetustilojen avulla tuotetaan raaka-aineita jalostavalle teollisuudelle: maitoa, naudan- sian-, ja lampaanlihaa, rehuviljaa, säilörehua, puuta, bioenergiaa, maanparannusaineita ja kasvinravinteita sekä porsaita edelleen kasvatettaviksi. Lisäksi opetusmaatilat, hevostilat ja Dogness-koirakeskus tarjoavat eläintenhoito-, ravivalmennus-, ratsastus- ja hoitolapalveluita ympäri vuoden.

Teknisissä versta-tiloissa tehdään omiin ja asiakkaiden traktoreihin ja työkoneisiin hoito-, säätö-, huolto- ja korjaustöitä, valmistetaan metallitöitä maa- ja metsätalouden tarpeisiin sekä tehdään rakennustöitä opetusmaatilalla ja asiakkaiden rakennustyömailla. Opetusmaatilan toiminta liittyy kiinteästi maatilatalouden perusopetukseen sisältäen viljelytöitä, kotieläinten hoitotöitä ja maatilan ympäristötöitä. Käytännön työharjoituksista lukukausien aikana suurin osa tapahtuu opetusmaatilan pelloilla, metsissä, navetassa ja turkistilalla. Opetusmaatilan turkistarha on yhtiöitetty Kannuksen tutkimustila Luova Oy:n nimiin. Turkistila sai uutta teknologiaa hyödyntävän 3000 eläimen minkkihallin 2005. Opetusmaatiloilla tarjotaan myös tutustumisympäristöjä varhaiskasvatukseen ala- ja yläasteikäisille.

Muita palveluita, joita oppilaitos tarjoaa, ovat runsaat koulutus- ja kurssipalvelut, jotka suunnitellaan työelämän ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yhteistyötä tehdään alan yrityksien kanssa esimerkiksi valmistamalla osia maatalouskonevalmistajille ja tarjoamalla tiloja asiakas- ja käyttäjäkoulutuksille, kunnostamalla traktoreita ja maatalouskoneita maatalouskaupalle sekä järjestämällä puitteet työnäytöksille.

Metsäkonepalveluja eli hakkuu ja lähikuljetuspalveluja tuotetaan yhdessä alueen urakoitsijoiden kanssa siten että oppilaitoksen koneet toimivat aliurakoitsijana varsinaisella urakoitsijalla. Metsänhoitotöitä tarjotaan myös alueen metsänomistajille. Nämä ovat lähinnä metsän viljely- ja taimikonhoitopalveluja sekä harvennustöitä. Pääosa töistä suoritetaan oppilastyönä, jossa samanaikaisesti opetetaan työtapoja ja -menetelmiä.

5.5.1.4. Ammattiosaamisen näytöt

Ammattiosaamisen näytöt annetaan kaikista ammatillisista opintokokonaisuuksista. Ne ajoittuvat koko koulutuksen ajalle osana oppimisprosessia ja ovat keskeinen osa opiskelija-arviointia. Ammattiosaamisen näytöissä opiskelija osoittaa tekemällä käytännön työtehtäviä, miten hän on saavuttanut opetussuunnitelman perusteiden mukaisen työelämän edellyttämän ammattitaidon. Ammattiosaamisen näytöt suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä työelämän kanssa. Näytöt järjestetään mahdollisuuksien mukaan työssäoppimisen yhteydessä. Ammattiosaamisen näyttöjä voidaan toteuttaa myös muissa työpaikoissa tai oppilaitosten työtiloissa

5.5.1.5. Kansainvälisyys

Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston opiskelijat voivat suorittaa tutkintoon kuuluvia opintoja myös ulkomailla työssäoppimis- tai opiskelujaksoina. Opiskelua ulkomailla tuetaan paitsi uusia kohteita aktiivisesti etsimällä, myös osallistumalla opiskelijoiden matka- ja oleskelukustannuksiin. Vuosittain näitä 3 - 20 opintoviikon laajuisia opintoja on suorittanut n. 10 - 15 opiskelijaa. Ulkomaanvaihdesta kiinnostuneiden määrä on kasvanut viimeisen muutaman vuoden aikana huomattavasti mm. tiedottamista lisäämällä. Kansainvälisiä vaihtoja tapahtuu myös toiseen suuntaan; vuosittain ulkomailta tulee opiskelijoita eripituisille vaihtojaksoille yksikköihimme tai alan yrityksiin, jolloin opistomme toimii kontaktina opiskelijan ja työssäoppimispaikan välillä.

Kansainvälisiä suhteita pidetään yllä myös esimerkiksi tekemällä kulttuuri- ja tutustumismatkoja yhteistyökouluihin ja – organisaatioihin sekä ottamalla vastaan vierailijoita eri maista. Vierailujen yhteydessä opiskelija pääsee tutustumaan eri kulttuureihin, harjoittamaan kieltä ja avartamaan maailmankuvaansa.

Kansainvälistä toimintaa kehitetään myös erillisten hankkeiden avulla. Parhailaan suunnitellaan kuutta erilaista kansainvälistymishanketta. Uutena hankkeena on maahanmuutta-

jahanke Karjalan tasavallasta, jota työstetään yhteistyössä alueen lomituspalveluyksikköjen kanssa. Kansainvälistyminen näkyy myös jokapäiväisessä opiskelussa ja opetuksessa: vuosittain useita ulkomaisia vierailevia opettajia käy ohjaamassa oman alansa kursseja.

Opistolla on kansainvälisiä yhteyksiä muihin Pohjoismaihin, Baltian maihin, Keski-Euroopan sekä Välimeren maihin. Näiden lisäksi yhteistyökumppaneita löytyy myös muun muassa Kanadasta ja Australiasta. Pohjoismaista yhteistyötä on yleensä pääosin rahoitettu Nord Plus-rahoituksella ja eurooppalaisia ohjelmia Leonardo- ja Sokrates-projekteilla opetushallitukselta saadun kansainvälistämisrahan lisäksi. Maaseutuopiston yhteistyömaita ovat: Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Unkari, Alankomaat, Italia, Kreikka, Portugali, Ranska, Saksa, Venäjä, USA, Kanada ja Iso-Britannia.

5.5.1.6. Ammattilukio

Ammattilukio tarkoittaa ammatillisessa koulutuksessa opiskelevien ohjattuja ryhmäopintoja lukiossa siten, että opiskelija suorittaa neljässä vuodessa ammatillisen perustutkinnon, lukion oppimäärän ja ylioppilastutkinnon. Lukio-opinnot suoritetaan aikuislukion oppimäärän mukaisesti Kannuksessa, Toholammilla ja Vetelissä (vähintään 48 kurssia), mutta nuorisosteen oppimäärän mukaan Perhossa (vähintään 75 kurssia).

Opiskelija hakeutuu yhteisvalinnassa suoraan ammattilukio-opintoihin valitsemalleen alalle. Opinnot rytmitetään selkeästi jaksojärjestelmään. Kolmena ensimmäisenä vuotena opiskellaan 3 jaksoa (Perhossa 2-3) ammatillisia opintoja ja 2 jaksoa (Perhossa 2-3) lukio-opintoja. Neljäntenä vuonna opiskellaan 4 jaksoa lukiossa ja yksi ammatillisessa koulutuksessa. Ylioppilaskirjoituksiin osallistutaan yleensä neljännen opintovuoden aikana.

Ammattilukiotoiminta alkoi Perhossa v. 1998. Ensimmäiset kolmoistutkinnon suorittaneet valmistuivat Perhosta v. 2001. Perhossa on voinut suorittaa maaseutuyrittäjän ja hevostenhoitajan tutkinnon ja vuodesta 2009 lähtien myös riistalukion eli ympäristöhoitajan tutkinnon. Perhosta on valmistunut yhteensä 48 kolmoistutkinnon suorittanutta, perus-

tutkintona hevostenhoitaja tai maaseutuyrittäjä. Parhaimmillaan kolmoistutkinnon suorittajia on ollut yhtenä laskentapäivänä kirjoilla 36 oppilasta, mutta määrä on vähentynyt 20 vuoteen 2008 mennessä.

Kannuksessa ammattilukiotoiminta alkoi v. 2004. Ensimmäiset kennelopiskelijat valmistuivat v. 2007. Ammattilukion on voinut suorittaa myös yksittäiset maatalousalan ja metsäalan opiskelijat. Kaustisen raviopistolla ammattilukiotoiminta alkoi v. 2005 yhdessä Vetelin lukion kanssa. Ensimmäiset hevostenhoitajat valmistuvat v. 2009. Toholammilla ammattilukio-opinnot alkoivat syksyllä 2008 yhteistyössä Kannuksen lukion kanssa. Opiskelija voi suorittaa lukio-opinnot myös Toholammin lukiossa.

Ammattilukio on hyvä vaihtoehto opiskelijan kannalta. Hän saa neljässä vuodessa suoritettua kolme tutkintoa. Neljän vuoden kuluttua hän on valmis suoraan ammattiin tai voi jatkaa opintojaan ammattikorkeakouluun tai yliopistoon. Suurin osa Perhosta valmistuneista 48 opiskelijasta on sijoittunut ammattiopintoja vastaavalle alalle.

5.5.1.7. Opiskelijan ohjaus

Koulutusyhtymän opiskelijahuollon tiimi on laatinut ohjeistuksen koulutusyhtymän opinto-ohjaukseen. Ohjeistuksen on tarkoitus yhtenäistää Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän oppilaitoksissa toteuttavaa opinto-ohjausta valtakunnallisten opetussuunnitelman perusteiden ja koulutusyhtymän yhteisen opetussuunnitelman pohjalta.

Opinto-ohjauksen käytännön toteutuksesta päätetään oppilaitoskohtaisesti. Yksiköissä on opinto-ohjauksen suunnitelmat, joissa määritellään opinto-ohjauksen työnjako sekä mahdollinen aikataulu. Useimmissa maaseutuopiston yksiköissä toimii tehtävään nimetyt opinto-ohjaajat. Lisäksi opinto-ohjaustehtävää voidaan jakaa opettajille. Tutortoiminta on myös tukemassa opinto-ohjauksen toimintaa. Ohjaussuunnitelma sisältyy oppilaitos- ja koulutusohjelmakohtaisiin opetussuunnitelmiin.

Erityisesti huomiota kiinnitetään perusopetuksen ja ammatillisen koulutuksen opinto-ohjauksen yhteistyöhön ja opiskelijan joustavaan siirtymiseen ammatillisiin opintoihin. Ammatillisen koulutuksen ohjauksellisena haasteena on työelämän ja koulutuksen kiinteä kytkeytyminen toisiinsa sekä työelämään ohjaaminen ja opiskelijoiden sijoittumisen seuraaminen.

Opintojen päätyttyä seurataan opiskelijoiden sijoittumista työhön tai jatko-opintoihin tilastokeskuksen aineiston pohjalta sekä ammatillisen koulutuksen tulosrahoituksen tunnuslukuna.

Päävastuu opiskelijoiden ohjauksessa ja sen suunnittelussa on opinto-ohjaajilla, mutta ohjaukseen osallistuu myös koko henkilöstö. Ohjaus on yhteistyötä oppilaitosten sisällä opiskelijoiden ja koko henkilöstön kesken. Opettajien valmiuksia ohjaukselliseen toimintaan parannetaan erilaisten täydennyskoulutusten avulla. Ohjauksellista yhteistyötä tehdään myös opiskelijoiden kotien ja eri oppilaitosten välillä sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten terveydenhoitajan ja psykologin ym. kanssa. Opiskelijoille jaetaan joka lukuvuosi opiskelijan oppaat, joissa on kaikki tärkeimmät yhteystiedot, säännöt ja opiskeluohjeet omasta yksiköstään. Sama opas jaetaan Kannuksen yksikössä myös huoltajille, hie-
man supistettuna versiona.

5.5.1.8. Opiskelijahuolto

Keski-Pohjanmaan maaseutuopistoilla opiskelijahuolto on opiskelijoiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista ja se tukeutuu koulutusyhtymän opiskelijahuollon strategiaan ja siinä laadittuihin yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan. Opiskelijahuolto sisältää opiskelijahuollollisen työn ja opiskelijahuollon palvelut. Opiskelijahuollollinen työ tarkoittaa kaikkien työntekijöiden tekemää oppimisedellytyksiä lisäävää sekä hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta edistävää työtä. Jokainen työntekijä tekee sitä osana omaa perustyötään. Opiskelijahuollon palveluja ovat terveydenhoitajan ja opiskelijahuollon ohjaajan työ.

Maaseutuopisto on panostanut opiskelijahuoltoon palkkaamalla opiskelijahuollon ohjaajan joka hoitaa koulukuraattorin tehtäviä. Hän pyrkii yhdessä oppilaitoksen opettajien ja muun henkilökunnan kanssa edistämään ja kehittämään opiskelijahuollon toimintaa sekä kouluyhteisön hyvinvointia. Opiskelijahuollon ohjaaja työskentelee pääosin Kannuksen yksikössä, mutta on tavattavissa Toholammilla, Kaustisella ja Perhossa joka toinen viikko. Opiskelijahuollon ohjaaja ja terveydenhoitaja pitävät opintojen alussa infotilaisuuden opiskelijahuollon palveluista. Terveydenhoitaja tekee opiskelijoille kyselyn liittyen opiskelijan terveyteen, päihteiden käyttöön sekä mahdolliseen aikaisempaan päihde- tai mielen-terveyspalvelujen käyttöön. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään opiskelijan tukemiseen. Opiskelijahuollon ohjaaja tapaa uudet opiskelijat ryhmittäin ja myös yksitellen ensimmäisen syksyn aikana.

Terveydenhoitaja kutsuu opiskelijat terveystapaamiseen ensimmäisen lukuvuoden aikana. Terveystapaamiset muodostavat opiskelijaterveydenhuollon toiminnan rungon ja mahdollistavat jokaisen opiskelijan tapaamisen. Kannuksen yksikössä terveydenhoitaja on tavattavissa oppilaitoksella tiistaista torstaihin. Toholammilla ja Perhossa terveydenhoitajan vastaanotto on lähellä sijaitsevissa yläkouluissa. Kaustisen yksikössä terveydenhoitaja pitää vastaanottoa tiistaisin.

Opiskelijahuollon toiminta liittyy kiinteästi maaseutuopiston muuhun opetus- ja kasvatustyöhön. Opiskelijahuoltohenkilöstö osallistuu opiskelijoiden henkilökohtaisten opiskelua koskevien suunnitelmien (HOJKS) laadintaan yhteistyössä opettajien kanssa. Tavoitteena on kohdentaa toimenpiteet oikein ja oikea-aikaisesti mm. opintojen keskeyttämisen ehkäisemiseksi. Opiskelijahuoltotyötä kehitetään ja ylläpidetään opiskelijahuoltoryhmän kautta. Opiskelijahuoltoryhmän kokoonpano vaihtelee yksiköittäin, mutta yleensä siihen kuuluu yksikön johtaja, opinto-ohjaaja, erityisopettaja, asuntolanvalvoja, terveydenhoitaja, opettaja sekä opiskelijahuollon ohjaaja. Opiskelijahuoltoryhmä kokoontuu noin kerran kuukaudessa. Kaksoistutkintoa suorittavien opiskelijoiden asioiden tiimoilta säännöllisesti kokoontuu opiskelijahuoltoryhmä, johon kuuluu myös edustajat lukiolta (rehtori, opinto-ohjaaja, opettaja, kuraattori).

Kannuksen yksikössä toimii ns. 'nopean toiminnan joukot', johon kuuluvat erityisopettaja, koulutusohjaaja ja opinto-ohjaaja. Tämä joukko kokoontuu välittömästi ongelmatilanteen (esim. poissaolo, alkoholinkäyttö) ilmettyä selvittämään asiaa ja etsimään sille ratkaisua. Opiskelijan ryhmänohjaaja ja opiskelijahuollon ohjaaja osallistuu myös tilanteiden selvittämiseen tarpeen mukaan ja ryhmänohjaaja toimii yleensä yhdyshenkilönä huoltajiin. Samaa toimintamallia aloitellaan Kaustisen yksikössä. Ryhmänohjaajalla on käytössään käsikirja, jota hyödynnetään maaseutuopiston joka yksikössä.

5.5.2. Aikuiskoulutus

Aikuiskoulutusta ohjaa yhtymän strategia, yhtymän Tyke-tiimin (aikaisemmin Aikutiimi) ja Näyttötutkintotiimin yhteistoiminta ja tiimien laatimat tavoitteet, edellisistä edelleen johdettu maaseutuopiston henkilökohtaistamisen strategia sekä maaseutuopiston johtoryhmä, areenatyöskentelyn ja työelämäyhteistyön päätelmät.

Maaseutuopiston aikuiskoulutuksen tavoitteeksi on aikuiskoulutuksen strategiassa määriteltä tarjota asiakkailleen laadukkaasti, monipuolisesti ja ajankohtaisesti täydennyskoulutus- ja hanketoiminnan kautta tiedotus- ja koulutuspalveluja luonnonvara- ja kulttuuri-alalla. Tavoitteena on työelämälähtöisyys, toiminnan tukeutuminen yhtymän ja maakunnan strategisiin linjauksiin sekä toiminnan jatkuva kehittäminen.

Aikuiskoulutusta organisoii aikuiskoulutusjohtaja yhdessä yksikön johtajien kanssa sekä kunkin tutkinnon koulutusvastaavat. Lisäksi aikuiskoulutuksen parissa työskentelee Kannuksessa Koivukartanolla Maaseutuopiston yhteinen koulutussuunnittelija sekä kussakin yksikössä tarpeen mukaan yksiköiden toimistosihteerit ja muu henkilökunta. Tukipalvelut taloushallinnon osalta saadaan maaseutuopistolta Kannuksesta ja muilta osin koulutusyhtymästä. Toimintaa ohjaamaan on laadittu vuosikello.

5.5.2.1. Suunnittelu ja kehittäminen

Aikuiskoulutustarjontaa suunnitellaan aikuiskoulutusjohtajan koordinoimana, rajapyykkeinä mm. tutkintotavoitteisissa koulutuksissa kaksi kertaa vuodessa Kouluta-tietokannan päivitykset ja yhtymän vos-päätös ja sen toteutumisen seurantaan tarvittavat ennakoinnit, jolloin yksiköiden suunnitelmat aikuiskoulutuksen osalta kartoitetaan. Koulutusten toteutumisen mukaan suunnitelmia voidaan muokata yksikkökohtaisesti vuoden mittaan. Aikuisten perustutkintojen osalta päätös koulutusten aloittamisesta tehdään aloituspaikkojen mukaan johtoryhmässä.

Ammatti- ja erikoisammattitutkintoja toteutetaan yksiköissä kunkin yksikön omien resurssien ja aikuiskoulutukseen panostamisen mukaan. Valtionosuus-, eli Vos-rahoitusta pyritään käyttämään koulutuksiin tasapuolisesti, siten että kaikilla yksiköillä on ollut mahdollisuus ko. rahoitukseen silloin kun yksiköllä on mahdollisuus koulutusta järjestää. Päällekkäisyyksiä vältetään aloittamalla tutkintoja vuorovuosin (esim. karjatalouden ammattitutkinto, lomittaja Kannus ja Perho).

Tutkintotavoitteiset koulutukset ovat luonnonvara-alan ammattilaisille tärkeitä ja jopa välttämättömiä kuten Karjatalouden ammattitutkinto, yrittäjä (sukupolvenvaihdostilanteet), Hevostenvalmentajan ammattitutkinto (edellytyksenä ammattivalmentajalisenssin saamiseksi Suomen Hippos ry:ltä), nautojen tai kettujen keinosiemennyslupakoulutusten järjestäminen tuottajille (lupa siementää omia eläimiä). Lähtökohtaisesti on myös katsottu arvokkaaksi tarjota koulutusta pienemmille kohderyhmille valtakunnallisestikin omilla toimialoillamme, tukeaksemme edelleen kouluttautumismahdollisuuksia (esim. hopeasepän at, seminologin at). Keski-Pohjanmaa on jatkossakin vahvaa maatalousaluetta, maatilayrityksen johtaminen tukihakuineen ja nousevine kustannuksineen tarjoavat haasteita koulutuksen järjestäjälle. Nämä eri näkökohdat pyritään huomioimaan resursseja priorisoitaessa.

Tärkeimpänä aikuiskoulutuksen kehittäjänä toimii usein koulutusvastaava työelämäkontaktineen. Henkilökunnalla on hyvät kontaktit työnsä, luottamustoimien ja muiden yhteistyökuvioiden kautta alan eri toimijoihin (esim. turkistuottajat, hevosalan järjestöt,

maatalouden eri järjestöt ja yritykset sekä tutkimus => Luova verkosto). Työelämäkontaktien tuomiin ideoihin ja toiveisiin tartutaan ja pyritään vastaamaan koulutustarpeisiin nopeallakin aikataululla. Uusia työelämäkontakteja luodaan innovatiivisesti (esim. Erikoistunut kotieläintuotanto-koulutus Atriaaudan ostamana työvoimakoulutuksena vuonna 2008) ja ylläpidetään pitkään olleita yhteistyökuvioita (esim. lomittajakoulutukset lomatoimistojen ostamana).

Maaseutuopisto pyrkii myös olemaan mukana työryhmissä ja hankkeissa, joissa koulutuksia kehitetään ja luodaan. Maaseutuopisto on useimmiten mukana koulutusyhtymän yhteisissä hankkeissa. Hankkeita viime vuosilta:

- Turkistilojen varamieskoulutusta hankesuunnittelu ja toteutus 2008 eteenpäin
- Makevi - maaseudun kehittäjän virtuaaliympäristö-hanke alk. 2008-2009; valtakunnallinen yhteishanke tutkinnon muiden järjestäjien kanssa
- Turkisalan opetuksen ja henkilökohtaistamisen kehittämishankkeessa Ketux 2006-2007; yhteishanke Svenska Yrkesinstitutet kanssa
- Karjatalouden ammattitutkinnon kehittämishanke 2004-2005; yhteishanke tutkinnon muiden järjestäjien kanssa

Toiminnan työelämälähtöisyyden kehittämiseksi ja sisäisen yhteistyön tiivistämiseksi on maaseutuopistolla käytössä areenatyöskentely-malli. Alakohtaisten areenoiden tavoitteena on tavata vuosittain 2-4 kertaa suunnitellen tulevia koulutuksia, tehden yhdessä esim. järjestämissopimuksia ja kehittäen koulutuksia. Mukana on tapaamisen tavoitteista riippuen myös työelämäedustajia (kuva 2.), puuttuvilta osin työelämäkumppaneita etsitään täydentämään areenatapaamisia. Kontaktista vastaa pääosin areenavastaava. Areenojen tavoitteena on myös kehittää maaseutuopiston yhteistä aikuiskoulutusta ja jalkauttaa toimintamalleja yksiköihin. Vuosittain järjestetään 1-2 maaseutuopiston aikuiskoulutuksen infopäivää, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita.



Kuva 2. Maaseutuopiston Areenat

Maaseutuopistolla on yhteinen henkilökohtaistamisen strategia ja Ketux-hankkeen puitteissa luotu henkilökohtaistamisen lomakkeisto, jotka ovat kaikkien yksiköiden käytössä ja joiden sisältöä edelleen kehitetään toimintaan paremmin sopivaksi koulutusvastaavilta tulevan palautteen perusteella. Yhteisessä käytössä on myös Aikuisopiskelijan opas.

Talven 2007–2008 aikana on otettu käyttöön maaseutuopiston aikuiskoulutuksen oma intra, josta löytyy yleistä tietoa, kalenteri sekä areenojen työtilat esim. dokumenttien muokkaamista varten.

Aikuiskoulutuksen ja työelämän kehittämisen haasteena koetaan alojen pienet yritykset – yksityisyrittäjän on vaikea irrottautua koulutuksiin. Luonnonvara-alalla on työelämälle tarjolla useiden toimijoiden neuvonta- ja kehittämispalveluita. ProAgria, MTK, teurastamot ja meijerit, turkis- ja hevosalan järjestöt ja – liitot sekä hankkeet toimivat jo aktiivisina alan kehittäjinä. Aikuiskoulutuksessa on pyritty viime vuosina uusiin ideoihin ja mallei-

hin tutkintotavoitteisten koulutusten kehittämisessä ja toteutuksessa, lisäten mm. verkkoympäristön käyttöä sekä tehostaen työelämäyhteistyötä.

5.5.2.2. Rahoitus

Kaikissa koulutuksissa käytetään kaikkia rahoitusmuotoja tarpeen mukaan (vos, oppisopimus, työvoimapoliittinen). Joustavilla rahoitusratkaisuilla pyritään palvelemaan tutkinnon suorittajaa, sillä usein tietyn opintomäärän suorittaminen on opiskelijalle pakollista esim. sukupolvenvaihdosten yhteydessä tietyn aikajanan puitteissa ja tähän tarpeeseen pyritään aina vastaamaan.

Tavoitteena on ollut saada vos-rahoitus toteutettua yhtymän päätöksen mukaisesti. Opiston päätösvalta käytön suhteen on mahdollistanut koulutusten joustavan suunnittelun ja toteuttamisen tilanteiden muuttuessa, näin työelämää on pystytty palvelemaan tarpeiden mukaan.

Aikuiskoulutuksen talous on katsottu kokonaisuutena tilinpäätöksen yhteydessä. Talouden seuranta on haitannut yksiköiden puutteellinen kulujen ilmoittaminen taloushallintoon, johon on pyydetty kiinnittämään erityistä huomiota vuosien 2007–2008 aikana. Kulujen ilmoittaminen aikuiskoulutuksen koulutuspaikoille Kannuksen yksikön alla on aiheuttanut hämmennystä yksiköissä ja kustannuspaikkaremontin myötä aikuiskoulutuksen kustannuspaikat siirtyivät kunkin yksikön alle vuoden 2009 alusta. Yksiköt vastaavat siten itsenäisemmin koulutusten talouden suunnittelusta ja toteutumisesta. Vuoden 2008 alussa muistutettiin koulutusvastaavia ja yksiköitä työajanseurannan täyttämistä aikuiskoulutuksen osalta työajanseuranta-lomakkeen päivityksen myötä.

5.5.2.3. Näyttötutkinnot

Näyttötutkintojen ja valmistavan koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä on hyödynnetty kehittämishankkeiden tuloksia, tehty henkilökohtaistaminen yhdessä laadittuun pohjaan tukeutuen ja kehitetty toimintaa saadun palautteen perusteella. Palautetta näyttötutkinnoista saadaan sekä päivittäisissä kontakteissa että kerättynä opiskelijoilta, arvioijilta sekä yhteistyökumppaneilta (työssäoppimisen ohjaajat jne.).

Tutkintotilaisuuksien ja valmistavan koulutuksen suunnittelussa pyritään hyödyntämään erityisesti arvioijien näkemyksiä. Kesällä 2008 tehtiin kattava arvioijien palautekysely, jonka tulokset ovat kehittäneet kunkin tutkinnon arviointia. Arvioijien kouluttamiseen on kiinnitetty huomiota ja ensimmäinen maaseutuopiston yhteinen arvioijien koulutuspäivä järjestettiin 19.9.2008, jonka jälkeen tutkintokohtaisen koulutuspäivän järjestämisestä on vastannut kukin tutkintovastaava.

5.5.2.4. Muu lisäkoulutus

Muun ammatillisen lisäkoulutuksen osalta toiminta on avointa ja joustavaa, koulutusvas-
taavien ja rehtorin sekä yksikön johtajien ja aikuiskoulutusjohtajan työelämäkontakteilla on merkittävä osuus koulutuksia suunniteltaessa. Työelämästä tulleisiin vihjeisiin ja pyyntöihin tartutaan nopeastikin (esim. eläintenkuljettajakoulutukset vuosina 2007 ja 2008, tilinpäätöskoulutukset talvella 2007 - 2008, viljelysuunnitelmakoulutus keväällä 2008). Luova-yhteistyöverkosto tiivistää luonnonvara-alan yhteistyötä entisestään ja hanketoiminnan jälleen käynnistyessä siirtyy osa lyhyistä täydennyskoulutuksista hanketoiminnan piiriin.

5.5.2.5. Tutkintotilaisuudet muille koulutuksen järjestäjille

Maaseutuopisto on myös myynyt tutkintotilaisuuksia muille koulutuksen järjestäjille (hevostenvälmentäjän ammattitutkinnon osiot ja maatilatalouden perustutkinto).

5.5.2.6. Hanke ja kehitystoiminta

Maaseutuopisto on merkittävä hanke- ja kehitystoimintaa tekevä yksikkö koulutusyhtymässä ja myös koko maakunnassa. Luonnonvara-alan kehittämisverkostossa maaseutuopistolla on merkittävä koordinoiva rooli, osittain siitä syystä ettei alueella ole ao. toimialojen korkeamman koulutuksen toimijaa. Kehittämistoimintaa tehdään pääosin erilaisien hankkeiden eli projektien kautta, koska tällöin kehittämissuunnitelmaan on mahdollista saada merkittävää ulkopuolista rahoitusta (50-100%). Ohjelmakaudella 2007-2013 hanke-toimintaa kutsutaan projektitoiminnaksi. Projektitoiminnan osa alueita ovat aluevaikuttaminen ja innovaatiotoiminta, opetustoiminnan kehittäminen, henkilöstön kehittäminen ja kansainvälisyystoiminta.

Koulutusyhtymän kehitys- ja hanketoimintaa ohjaavat hanketoiminnan strategia ja projektiohjesääntö. Yksittäisten hankkeiden toimintaa ohjaavat lisäksi EU:n, kansallisten viranomaisten sekä erilaisten rakennerahastojen yms. tarkemmat projekteja koskevat ohjeet ja säädökset.

Koulutusyhtymän yksiköiden projektitoiminnalla pyritään vaikuttamaan alueen kehittymiseen yhdessä muiden viranomaisten, koulutusorganisaatioiden sekä elinkeinoelämän kanssa. Tässä työssä yhtymän yksiköillä ja hanketiimillä on keskeinen rooli. Maaseutuopisto on saanut myös tunnustusta kehittämissuunnitelmastaan (Vuoden projekti 2002 kunniamaininta K-P koulutusyhtymä, Kannuksen yksikkö – Vuoden Luonnonvara-alan koulutuksen kehittäjä 2005 OPH). Kehittämissuunnitelmaan kuuluu myös henkilöstön kehittäminen, jota on seurattu ns. osaamistaseen kehittymisen kautta.

Merkittävimpiä hankkeita:

- Turkistutuotannon osaamisverkosto 2001-2003
- Bioenergiaa metsästä 2003-2007 Interreg
- Kone ja hankintarengas
- Pienimuotoisen elintarviketuotannon kehittämishanke
- Nemo – näytöt eläinten hoidon – ja maatalousteknologian kokeiluohjelmiin
- Luova 1 ja 2 hankkeet.

Hanketoiminnan volyymi vuosittain on vaihdellut 300 000 eurosta 1,2 miljoonaan euroon. Tärkeimpiä hankkeiden edunsaajia (asiakkaita) ovat sidosryhmien jäsenet, opiston oma henkilöstö, opiskelijat ja eri viranomaistahot.

5.5.3. Tukipalvelut

Maaseutuopiston tukipalvelut voidaan jakaa neljään eri palvelukokonaisuuteen: *kiinteistö, toimistopalvelut, ruokala ja asuntola*.

Tukipalveluiden pääasiakkaita ovat opiskelijat ja henkilökunta. Muita asiakassuhteita syntyy asiakaspalvelun (puhelinvaihe, käteiskassa-asiakkaat), ruokalan ja muutaman muun toiminnan osalta. Toimistopalveluiden osalta tuotteet ja palvelut määräytyvät selkeästi kohderyhmän mukaisesti, muissa tukipalveluissa ei ole niin räätälöityjä tuotteita kohderyhmittäin. Tukipalveluihin liittyvistä uusista käytänteistä ja järjestelmistä pidetään koulutuksia ja tiedotustilaisuuksia henkilökunnalle. Myös opiskelijoille jaetaan tietoa, sääntöjä ja ohjeita muun muassa opiskelijan oppaan muodossa.

Opiskelijakyselyiden kautta saadaan palautetta tukipalveluiden toimivuudesta ja mahdolliset parantamiskohteet huomioidaan heti ja otetaan käytäntöön mahdollisuuksien mukaan. Henkilöstö antaa tukipalveluista jatkuvaa palautetta, joka ohjaa ja kehittää osaltaan tukipalveluiden toteuttamista.

5.5.3.1. Kiinteistö

Maaseutuopiston yksiköissä toimii kiinteistöpalveluissa laitoshuoltajat ja huoltomiehet. He hoitavat oppilaitoksen ja opiskelija-asuntoloiden siivouksen ja mahdolliset huoltotyöt. Kiinteistöpalveluiden toteuttaminen on suunnitelmallista perustuen tietynlaiseen vuosi-kiertoon, joten toiminta on siten ennakoitua ja järjestelmällistä. Asianomaisilta löytyy työtehtävistä vuosisuunnitelmat. Työntekijöitä on palkattu ja palkataan tarpeiden mukaisesti ja työn kausiluontoisuus vaikuttaa työvoiman väliaikaiseen lisäämiseen esim. pihatöiden ja asuntoloiden suursiivousten aikana. Laitoshuollossa tehdään erilaisia mittauksia ja kartoituksia, jotta toimintaa voitaisiin tulosten perusteella parantaa ja se olisi mahdollisimman tehokasta. Osa-aikaeläkkeellä ja ostopalveluiden kautta tukipalveluihin saadaan kustannussäästöjä.

5.5.3.2. Toimistopalvelut

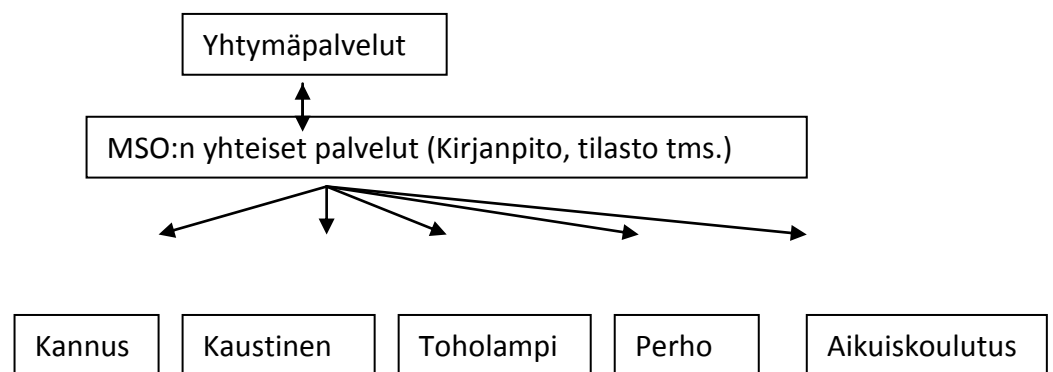
Toimiston työntekijöitä ovat talous-, opinto- ja toimistosihteerit, koulutussuunnittelijat sekä kurssisihteeri. Heidän toimintansa painottuu oppilashallintoon, asiakirjahallintoon, markkinointiin ja henkilöstöhallintoon. Toimistot ovat avoinna normaaliin palveluaikaan ympäri vuoden ja varahenkilöt on osittain nimettyinä. Muutostarpeita ennakoidaan pääsääntöisesti koulutusyhtymän yhtymäpalveluiden kautta. Toimistotiimi kokoontuu säännöllisesti ja tapaamisissa jaetaan ajankohtaista tietoa ja kerrotaan hyvistä käytännteistä. Toimiston henkilöt ovat kokeneita työntekijöitä ja kaikki ovat oman alansa ammattilaisia. Henkilöstö päivittää tietoja ja taitoja koulutuksissa aina tarpeen mukaan.

Toimistopalvelut jakaantuvat seuraavasti: *Opiskelijapalvelut* (Primus / Wilma, opintotuet, tilastoinnit opiskelijavalinta); *Kirjanpito* (ostolaskujen käsittely, myyntilaskut; Rondo, Populus ja Webtallennus); *Henkilöstöhallinto* (Populus, Webtallennus, työhyvinvointiasiat); *Markkinointi* (lehti, Internet, messut, esitteet); *Muu asiakaspalvelu* (puhelinvaihe, tilavuokrat). Toimistopalvelut ovat jo tiettyjen määräajankohtien vuoksi säännönmukaisia ja säädeltyjä. Muun muassa kirjanpidon aikataulut, tilastointiajat, opetuksen mukana tu-

leva ja muu ulkopuolelta tuleva aikataulutus ohjaavat toimintaa. Vuosisuunnitelma on tehty ja sitä päivitetään tietyin väliajoin. Toimistotyöntekijöiden määrä on lisääntynyt viimeisen viiden vuoden aikana usealla henkilöllä ja työnkuvat ovat selkeästi eriytyneet omiksi osaamisaloiksi. Työtä ohjaavat koulutusyhtymän, opetushallituksen ja muiden eri tahojen määrittelemät ohjeet ja säännöt. Käytännön toimintaa helpottaa uudet atk-järjestelmät, joita koulutusyhtymän kautta opistoille hankitaan.

Maaseutuopistolla toimii yksi yhteinen taloussihteeri. Muutoin yksiköissä toimii mm. omat opintosihteerit, joiden työnkuva hieman vaihtelee yksiköittäin ja tarpeiden mukaisesti. Toimistotyöntekijät pitävät tiivistä yhteyttä keskenään, mutta myös yhtymäpalveluiden toimistohenkilökuntaan. Esimerkiksi Primus – ryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa ja jokaisesta yksiköstä on ryhmässä edustaja tai edustajia, jotka tuovat tietoa yksikköön ja ajavat uudet asiat käytäntöön. Maaseutuopiston oma toimistotiimi kokoontuu muutama kerran vuodessa joko jossain maaseutuopiston yksiköstä tai jossain kauempana seminaarin muodossa. Yhteydenpito on muutenkin päivittäistä muun muassa erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisujen löytämiseksi. Toimistopalveluihin (kaavio 1.) on tehty asiakaspalvelukyselyitä vuodesta 2008 lähtien ja se toteutetaan puolivuositain.

KAAVIO 1. Toimistopalvelut



5.5.3.3. Ruokalatoiminta

Ruokalassa työskentelee ruokalaesimiehen lisäksi ravitsemustyöntekijöitä. He pyörittävät ruokalan toiminnan siten, että opiskelijat saavat ajallaan aamupalan, lounaan, päivällisen ja kahvit sekä henkilökunnalle ja ulkopuolisille vierailijoille on tarjolla päivittäin lounas. Tarvittaessa järjestetään myös muuta tarjoilua ulkopuolisille.

Kahdessa maaseutuopiston yksikössä toimii oma ruokala ja kahdessa ruokailu on hoidettu ostopalveluiden kautta. Ruokalan toiminta vaatii tietyn suunnitelmallisuuden; mm. hygienia, omavalvonta, suurhankinnat, tilaukset, ruokalan aukioloajat, ruokalistan ja työvuorolistan tekeminen.

Jo ruokailun yhteydessä tehdään asiakaskyselyjä ja sieltä tulleet kehitysideat on otettu käytäntöön. Myös eri tavarantoimittajia on vertailtu ja näin haettu parasta mahdollista yhteistyökumppania siltä osin. Erilaisia toimintatapoja kokeillaan niin ruokala- kuin toimitopalveluissakin ja tarkoituksena on löytää asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Henkilöstön välisissä keskusteluissa on esimerkiksi ilmennyt, että ruokalan asiakaspalvelu on huomattavasti parantanut viimeisen vuoden aikana palautteiden ansiosta.

5.5.3.4. Asuntola

Asuntolatoiminnasta vastaavat pääasiassa asuntolanvalvoja ja vapaa-ajanohjaaja. He vastaavat siitä, että asuntolassa säilyy järjestys ja että sääntöjä noudatetaan sekä suunnittelevat ja toteuttavat vapaa-ajan ohjelman opiskelijoille.

Opiskelijoille kuuluu ilmainen asuminen opistolla kolmessa maaseutuopiston yksikössä. Asuntolanvalvoja, vapaa-ajanohjaaja ja rehtori suunnittelevat asuntolan toiminnan, säännöt ja vapaa-ajan ohjelman. Opiskelijahuoltotiimi (opiskelijahuollosta vastaava opettaja, terveydenhoitaja, opiskelijahuollon ohjaaja, oppilaanohjaaja ja rehtori) kokoontuvat säännöllisesti sekä tarpeen mukaan, esim. ongelmatilanteessa. Tiimi on myös tiiviissä yh-

teystyössä koulutusyhtymän opiskelijahuoltotiimin kanssa. Toimintaan on panostettu entistä enemmän ja tiimin toiminta on nykyään erittäin aktiivista ja ongelmakohtiin puututaan yhä herkemmin.

Opiskelijat antavat suoraa palautetta sekä välillisesti Henkilökohtaisen opetussuunnitelman, eli HOPSin, HOJKSin, terveystarkastuksen sekä vapaa-ajan toimintaan liittyvän kyselyn kautta. Kaikki palaute pyritään huomiomaan ja tehdään tarvittavat muutokset. Esimerkiksi opiskelijat voivat itse paljon vaikuttaa siihen, mitä vapaa-ajan ohjelmaa heille järjestetään.

5.6. Asiakastulokset

”Erinomaisessa organisaatiossa mitataan ja saavutetaan huomattavan hyviä asiakastuloksia.”

5.6.1. Asiakkaiden näkemykset

Maaseutuopiston imagoa ja tunnettuutta pidetään yllä näkymällä lehdissä ilmoitusten ja erilaisten ajankohtaisten juttujen kautta. Myös muu markkinointityö, kuten esitteiden jakaminen ja messuilla käynti lisää tunnettuutta ja vahvistaa imagoa. Vihreä väri korostuu kaikessa maaseutuopiston markkinoinnissa; logossa, vaatteissa ja kaikissa markkinointituotteissa. Internet – sivustojen kautta opisto saa paljon yhteydenottoja. Sivustoilta löytyy palaute- ja esitetilauslomake. Imagoa on mitattu ainakin yhdessä yksikössä amk-opiskelijan opinnäytetyössä ja tarkoitus on jatkaa kyselyn tekemistä ja laajentaa se koskemaan kaikkia yksiköjä. Samalla kyselyllä mitataan opiskelijatytyväisyyttä. Opiskelijatytyväisyyttä mitataan myös mm. päättävien opiskelijoiden kyselyllä.

Jokapäiväiset asiakaspalvelutilanteet tuovat ilmi asiakkaiden kokemukset ja näkemykset. Henkilöstökyselyn avulla saadaan esiin henkilökunnan mielipiteitä muun muassa työympäristöstä, työhyvinvoinnista ja johtamistavasta.

Johtokunta, neuvottelukunta, hankkeiden ohjausryhmät ja projektiryhmät keräävät ja välittävät omaa palautettaan toiminnan sisällöstä ja laadusta. Palaute vaikuttaa suoraan tehtäviin ratkaisuihin ja niihin strategisiin ja operatiivisiin päätöksiin, joita toiminnan kehittämiseksi tehdään.

Ulkoista asiakaspalautetta saadaan suoraan mm. työssäoppimispaikoilta. Palaute tulee yleensä suoraan ohjaavalle opettajalle, joka viestittää asiaa eteenpäin yksikössään. Opistoilta ollaan tiiviisti yhteyksissä eri yrityksiin. Sitä kautta saadaan ”kentältä” arvokasta tietoa työelämän tarpeista. Näillä tiedoilla voidaan suunnitella ja kehittää koulutusta ja vastata nopeasti työelämän tarpeisiin. Yksiköissä on alettu järjestää työpaikkaohjaajakoulutuksia, joissa tiedonvaihto on molemminpuolista ja antavaa.

Aikuisopiskelijoiden palautetta kerätään erikseen heille suunnatuilla kyselyillä. Aikuisopiskelijoilta kerätyssä palautteessa on tullut ilmi opiskelijoiden tyytyväisyys järjestelyihin ja koulutuksiin yleisesti, useimmin puutteita on ollut tiedottamisessa mm. aikataulumuutoksista. Varsinkin Koivukartanon keittiö ja toimistopalvelut saavat kiitosta aikuisopiskelijoilta. Usein opiskelijat myös kaipaavat lisää ohjausta opinnoissaan ja tähän pyritään vastaamaan mm. Moodlen tehokkaammalla hyödyntämisellä sekä ohjausresurssien tarkemmalla suunnittelulla jatkossa. Palautetta saadaan ja kerätään myös työelämäedustajilta, kuten arvioijilta. Yhteistyökumppaneilta palautetta ei ole kerätty kirjallisena mutta vuosia kestäneet kontaktit ja yhteistyössä toteutetut koulutukset kuvastanevat tyytyväisyyttä Maa-seutuopiston toimintaan.

Toimistot alkoivat syksyn 2008 aikana kerätä systemaattisesti asiakaspalautetta toiminnastaan palautelaatikon kautta. Tällä kyselyllä mitataan tyytyväisyyttä tukipalveluihin ja tulosten avulla kehitetään toimintoja ja tuotteita sekä vastataan asiakkaiden odotuksiin entistä paremmin.

Erityisopiskelijat on huomioitu opistossa hyvin. Henkilökohtainen opetuksenjärjestämisen suunnitelma päivitetään erityisopiskelijan kanssa yhdessä kaksi kertaa vuodessa. Yleensä opiskelijat ovat olleet tyytyväisiä laadittuihin suunnitelmiin ja HOJKS:ia on tarpeen mukaan jatkettu. Opiskelijahuoltopalveluihin on panostettu palkkaamalla maaseutuopistolle yhteinen opiskelijahuollon ohjaaja. Koulutusyhtymän erityisopettaja on kaikkien maaseutuopiston yksiköiden käytettävissä. Erityisopiskelijoiden määrä ilmoitetaan kaksi kertaa vuodessa opetushallitukseen ja heistä syntyneitä kustannuksia seurataan.

Opiskelijahuoltoon liittyviä asioita, kuten poissaolot, varoitusten ja erottamisien määrät kirjataan Wilmaan, opettajien päiväkirjaan tai erilliseen ”rangaistuskansioon”. Ryhmänohjaajat seuraavat poissaolojen kertymää ja tekevät tarvittavia toimenpiteitä.

Maaseutuopiston sisäisten yksiköiden opiskelijoille tehdään opiskelijavaihtoviikon jälkeen palautekysely, josta saadaan mielipiteitä mm. opintojakson järjestelyistä sekä ruokalan ja asuntolan toimivuudesta. Ruokala kerää omalla lomakkeellaan mielipiteitä ruuasta ja ruokalan toiminnasta yleensä.

Tilastokeskus kerää vuosittain tiedot perustutkinnon suorittaneista, näyttötutkintoon osallistuneista ja/tai näyttötutkinnon suorittaneista, teettää opettajatiedonkeruun, kerää tilastopäivän opiskelijamäärän, oppilaitokset sekä oppilaitosten tutkintoon johtamaton koulutus. Tilastokeskukselle toimitetut tiedot tallennetaan maaseutuopiston yhteisiin kansioihin.

Opetushallitus kerää opetuksen kustannus- ja suoritustietoja, opiskelijamäärätietoja jne. Henkilöstötilinpäätöksen tilastoista voidaan seurata mm. opettajien pätevyitymistä ja henkilökunnan kouluttautumista. Opetushallituksen teettämistä tilastoista opisto kokoaa erilaisia seurantoja, joita esitellään koko henkilöstölle.

5.6.2. Sisäinen suorituskyky

Näkyvyyttä lehdistössä kerätään erilliseen leikekirjaan. Saadut tunnustukset (mm. OPH:n vuoden luonnonvara-alan koulutuksen kehittäjä, Aktiivinen oppilaitos – kilpailu) saatetaan tiedoksi mm. Internet – sivuilla ja kunniakirjatauluina yksiköiden seinillä. Tunnustuksia on saatu myös tuotteiden laadusta alan yrittäjiltä ja keskusjärjestöiltä.

Ensisijaisten hakijoiden määrää on seurattu jo useamman vuoden yhteisellä yhteishakutalastolla. Opiskelijavirran (aloittaneet, keskeyttäneet, eronneet, valmistuneet jne.) muutokset tilastoidaan Opetushallitukselle ja Tilastokeskukselle ja näiden tilastojen avulla tehdään mm. suunnitelmia ja kehittämistoimenpiteitä esimerkiksi koulutustarjontaan. Työllistymisen seuranta vaikuttaa osaltaan koulutusohjelmien tarjontakirjoon.

Läpäisymittarilla seurataan valmistuneiden ja keskeyttäneiden määrää. Valmistuneiden sijoittumista ja työllistymistä seurataan mm. työvoimatoimiston tilastojen ja päättävälle tehtävän kyselyn avulla. Viime vuosina varsinkin työllistymisen tilastot ovat näyttäneet valoisilta maaseutuopistoilta; työttömäksi kirjautuneiden määrä on ollut minimaalinen.

Kaikki opistoissa tapahtuneet tapaturmat kirjataan ja raportoidaan. Tapaturmailmoitus tehdään vakuutusyhtiölle ja läheltä piti – tilanteet ilmoitetaan aina koulutusyhtymän työsuojeluelimelle. Näistä saadaan raportit, joiden perusteella voidaan toimintaa muuttaa turvallisemmaksi ja korjata epäkohtia.

Maaseutuopistolla pidetään yllä tilastoa, josta ilmenee henkilöstön määrä ja työsuhteiden kesto. Pysyvyyttä ei erikseen seurata, mutta historiatietoa henkilöstöstä löytyy Primuksen arkistosta.

Maaseutuopiston aikuisopiskelijoiden määrä on viime vuosina pysynyt noin 200 tutkinnon tai osa-tutkinnon suorittajan paikkeilla. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa läpäisy on noin 68 % ja perustutkinnoissa noin 40 %. Perustutkinnon alhaista läpäisyä selittää suurilta osin suuri osatutkintojen määrä, monet suorittavat vain tilan haltuunottoon vaadittavat 20 opintoviikkoa. Aikuisopiskelijat ovat työllistyneet koulutusyhtymän keskiarvoa pa-

remmin työelämään. Maaseutuopistoon saapuu aikuisopiskelijoita tutkinnosta riippuen laajaltakin alueelta, mm. hevostenvalmentajan ammattitutkinnon ja tarhaajamestarin erikoisammattitutkinnon opiskelijoita on myös Keski-Pohjanmaan ulkopuolelta. Maatalousalan tutkintoja suorittavat puolestaan ensisijaisesti keskipohjalaiset (ml. kalajokilaakso). Lisäksi mm. Raviopisto tarjoaa tutkintotilaisuuksia aktiivisesti myös muiden koulutuksenjärjestäjien valmistavasta koulutuksesta tuleville, näihin tutkintotilaisuuksiin osallistui vuonna 2008 peräti 45 tutkinnon suorittajaa.

Aikuiskoulutuksen näkyvyyttä seurataan lehtileikkeistä, juttuvinkkejä lähetetään lehtiin ja käytetään tehokkaasti yhteistyökumppanin markkinointikanavat hyödyksi. Vuonna 2008 aikuiskoulutus on ollut esillä mediassa lehdistä televisioon mm. lomittajien sähköturvakoulutuksen ja eläintenkuljettajakoulutuksen tiimoilta.

5.7. Henkilöstötulokset

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

5.7.1. Henkilöstön näkemykset

Eri tiimit kokoontuvat säännöllisin väliajoin, ja kokouksista on koulutusyhtymän Intrassa luettavana raportteja ja muistioita. Maaseutuopiston eri yksiköissä kerätään henkilöstöpalautetta suullisesti ja kirjallisesti kehityskeskustelujen yhteydessä. Niissä kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä strategiasta ja toimintatavoista sekä työilmapiiristä.

Koulutusyhtymä tekee vuosittain henkilöstötyytyväisyyskyselyn, jonka tuotos puretaan opistoittain ja yksiköittäin. Kyselyn tulokset arvioidaan sekä koko Maaseutuopiston että kunkin yksikön kohdalla. Jokaisen yksikön johtajat käyvät henkilöstön kanssa henkilöstö-

tyytyväisyyskyselyn tulokset läpi ja keskustelevat niissä ilmenneistä tuloksista ja mahdollisista kehittämisehdotuksista ja palautteista.

Koulutusyhtymä tekee myös vuosittain kustannus- ja suoritekyselyn, jossa selvitetään henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita, kuten paljonko on mennyt kustannuksia matka- ja majoituskustannuksiin, kuinka paljon henkilöstöä on osallistunut koulutusyhtymän sisäisiin koulutuksiin ja kuinka paljon opistoilla on omia, sisäisiä koulutuksia vuosittain. Samaisessa kyselyssä selvitetään myös kuinka paljon henkilöstö on ollut työelämäjaksoilla koti- tai ulkomaalla.

Kannuksen yksikössä on tehty taulukko henkilöstön vuosittaisesta koulutuksesta sekä tutkintotasojen nostosta. Myös eri aikuiskoulutuksien tutkintovastaavien pätevyudet ylläpidetään erillisessä taulukossa.

5.7.2. Sisäinen suorituskyky

Maaseutuopiston henkilökuntaa kannustetaan lisäkoulutukseen omalla ammattialallaan. Myös tutkintotason nostoon kannustetaan ja motivoidaan. Kouluttautumisista ja tutkintotason nostoista kerätään koulutusyhtymätasolla vuosittain tietoa henkilöstökyselyssä. Vuosittain Maaseutuopistossa kerätään myös tietoa työntekijöiden työtehtävästä, koulutuksesta sekä opettajina toimivilta heidän pedagogista pätevyyttään.

Työelämäjaksoihin kannustetaan, jotta opetushenkilöstön osaamistaso pysyisi työelämälähtöisenä ja ajantasaisena. Vuosittain on mahdollista päästä n. 3-6 viikon Työelämäjaksolle joko kotimaahan tai ulkomaalle. Työntekijän tulee etsiä itse itselleen työpaikka. Koulutusyhtymä avustaa työntekijää matkakustannuksissa, mutta ei asumiskustannuksissa. Työelämäjaksoille on osallistunut Maaseutuopiston sisältä melko hyvin henkilöstöä viimeisten vuosien aikana.

Koulutusyhtymällä on käytössään Primus -oppilashallinto-ohjelma, johon kerätään tietoa henkilöstöstä. Sen ajantasaisuudesta maaseutuopiston yksiköissä vastaa toimistohenkilöstö. Koulutusyhtymällä on käytössään palkkahallinto-puolella nettipohjainen Webtalennus – ohjelma, johon yksiköt syöttävät työntekijän palkkaustiedot. Ohjelmaan syötetään myös henkilöstön poissaolot, sairauspäivät sekä pidetyt lomat. Näin pystytään seuraamaan henkilöstön poissaoloja sekä lomien määräytymistä.

Opetusvelvollisuustuntien täyttymistä seurataan vuosittain tuntilaskelmilla ja niiden tietoja käytetään ennakoitaessa tulevan vuoden henkilöstömäärää. Henkilöstöä pyritään muistamaan tärkeinä merkkipäivinä sekä osoitetaan tunnustuksia tehdyistä töistä. Muistamisista ja tunnustuksista on jokaisessa yksikössä omat käytännöt. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia fyysisen kunnon ylläpitoon sekä kuntoutukseen (kuntoremontti ja Aslak -ryhmät)

Maaseutuopisto osallistuu erittäin aktiivisesti työelämän- ja elinkeinojen kehittämishankkeisiin sekä kv -hankkeisiin.

5.8. Yhteiskunnalliset tulokset

”Erinomaisissa organisaatioissa mitataan yhteiskunnallisia tuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan erinomaiset tulokset.”

Koulutuksen yhteiskunnallinen merkitys muotoutuu ja näkyy vasta pidemmän ajan kuluessa. Maaseutuopiston yhteiskunnallinen painoarvo ja merkitys on sitä, kuinka hyvin se kykenee toimimaan erilaisissa yhteyksissä alueensa kilpailukyvyyn ja vetovoimaisuuden edistäjänä. Maakunnan maataloustuotanto on valtakunnallisessa vertailussa painoarvoltaan väestöpohjaa huomattavasti suurempaa ja se on menestynyt erinomaisesti. Maidon ja naudanlihan tuotannossa maakunta on koko maan elinvoimaisinta aluetta, samoin turkistuotannossa, Suomessa syötävistä perunoista neljäsosa tulee maakunnastamme. Maatalousalan koulutuksella on ja on ollut selvä vaikutuksensa tähän kehitykseen. Raviopisto

on ollut näyttävästi mukana myös televisiossa Nelosen urheilukanavalla ja kuninkuusra-
veissa.

5.8.1. Yhteiskunnan näkemykset

Maaseutuopiston asema alueellisena toimijana määräytyy sen mukaan mikä elinkeinon ja
alueen kilpailukyky on. Imagotutkimuksia ei ole erikseen tehty mutta eri yksiköissä pide-
tään leikekirjaa lehtijutuista jne.

Maaseutuopisto on ollut mukana työryhmissä vuonna 1999 laadittaessa maakunnan liiton
toimesta alueen maaseutustrategiaa. Strategiaohjelmaa on päivitetty kahteen kertaan
vuosina 2003 ja 2007. Maaseutuopisto oli mukana työryhmässä näiden päivitysten aikana.
Strategiaohjelmaa varten haastateltiin Perhon yksikön johtajan toimesta kaikkiaan n. 100
maatalouden ja maaseutuelinkeinojen vaikuttajaa maakunnassa sekä alan vaikuttajia sen
ulkopuolella.

Maaseutuopiston edustajat osallistuvat alueelliseen ja kunnalliseen strategiatyöhön ja
keskusteluun, vaikuttavat valtakunnallisiin koulutuspoliittisiin linjanvetoihin, valmistelevat
valtakunnallisia opetussuunnitelmia, ja osallistuvat etujärjestöjen kanssa elinkeinon kehit-
tämiseen.

Maaseutuopistolla on tärkeä ja tunnustettu rooli alueen luonnonvara-alan toimijaverkos-
ton koordinoinnissa. Tätä roolia kuvaa myös laaja kehittämis- ja hanketoiminta, johon on
saatu rahoitusta.

5.8.2. Suorituskyvyn mittarit

Alueen maaseutumaisissa kunnissa työllisyysaste on hyvä ja työttömien määrä alhainen.
Maatalousalan koulutuksen saaneita ei ole työvoimatoimiston työttöminä asiakkaina

(suullinen tiedonanto Kannuksen työvoimatoimistosta). Koulutusyhtymän opistojen koulutusten osuvuutta on arvioitu ns. elinvoimakertoimen avulla ja maaseutuopiston saamat arviot ovat pääosin hyvää luokkaa.

Suorituskykyä seurataan erilaisten edustusten määrän kautta. Maaseutuopiston edustajia on valtakunnallisissa, maakunnallisissa ja kunnallisissa toimielimissä, lautakunnissa, työryhmissä, jaostoissa jne. Todellinen vaikuttaminen on yleensä demokratian pelisäännöille alisteista.

Koulutuksellisena seurannan mittarina ovat koulutuskoulutusyhtymän koulutuspaikkamäärien jakaantumisen muutokset. Maaseutuopiston oppilaspaikkamäärä Koulutusyhtymän sisällä on kasvanut 15,5%:sta 19,8%:iin. Elinkeinollisesti voidaan seurata niitä mittareita (TiKe), jotka kertovat kuinka ne tuotannonalat menestyvät, joita Maaseutuopisto edustaa.

Hanketoiminnassa suorituskyvyn mittareina ovat hankkeiden määrä, kumppanien ja partnerien määrä ja verkostojen laajuus kuten viljelijä- sekä yrittäjäpartnereista neuvonnan, tutkimuksen, alueellisiin kunnallisiin toimijoihin, paikallisista kansainvälisiin kontakteihin. Hanketoiminnan mittareina ovat myös rahoittajien asettamat tavoitteet hanketoiminnan laadusta ja vaikuttavuudesta.

5.9. Keskeiset suorituskykytulokset

”Erinomaisissa organisaatioissa mitataan monipuolisesti ja kattavasti toimintaperiaatteiden ja strategian pääkohtien toteutumista ja saavutetaan niihin liittyen erinomaisia tuloksia.”

5.9.1. Keskeiset suorituskyvyn tulokset

Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto on viiden suurimman luonnonvara-alan koulutuksenjärjestäjän joukossa. Yhteenlaskettu maatalousalan opiskelijoiden määrä on 10 % koko valtakunnan opiskelijamäärästä. Maaseutuopisto on säännöllisesti ylittänyt hallituksen määrittelemän opiskelijakiintiön, joka perustuu järjestämislupaan. Lisäksi on laajennettu toimintaa solmimalla yhteistyösopimus Tampereen ammattiopiston kanssa, jotta alueella on saatu aloitettua metsäkoneenkuljettajakoulutus. Opiston toimialueella olevien maatalousyrittäjäpariskuntien yhteenlaskettu yrittäjätulo on suurin valtakunnassa. Osa tästä kunnista lankeaa alueen koulutusorganisaatioille.

Tuloksellisuusrahoituksen perusteena olevat mittarit ovat valtakunnallisesti päätettyjä erittäin merkittäviä suorituskykytuloksia. Keskeisenä suorituskykytuloksena on opiskelijoiden koulutuksen jälkeinen työllistyminen ja sijoittuminen jatko-opintoihin. Näitä tietoja seurataan yhtymäsuunnitelman tulokortin tasolla vuosittain ja lisäksi yksiköittäin esim. erilaisten projektien, kuten Rysän kautta syntyneiden käytäntöjen kautta. Alhainen keskeyttämisaste ja vähäinen työttömänä olevien aste ovat tyypillisiä maaseutuopiston tunnuslukuja. Opintojen kiinnostavuutta seurataan ja se on hakeutumismittareiden mukaan hyvää tasoa, joskin koulutusohjelmakohtaisesti on eroja vuositasolla. Koulutukset ovat vetovoimaisia ja niihin hakeutuu runsaasti opiskelijoita maakunnan ulkopuolelta. Pääsääntöisesti on ylitetty järjestämisluvan mukaiset ja yhtymäsuunnitelman mukaiset opiskelijamäärät. Tämä johtuu hyvästä ennakkoinnista ja luovasta sekä joustavasta koulutusten suunnittelusta. Perus-, lisä- ja täydennyskoulutuksen opiskelijamäärä ja resursointi on suhteessa maakunnan ammattialarakenteeseen. Maaseutuopisto on kokonaisuutena tehnyt positiivisen taloudellisen tuloksen neljänä viimeisenä vuotena. Yksikkökohtainen tulos on vaihdellut vuosittain.

5.9.2. Sisäinen suorituskyky

Maaseutuopiston opiskelupaikat ovat täyttyneet hyvin ja lisääntyneet viimeisten seitsemän vuoden aikana. Ammattilukio toimii aktiivisesti Kannuksessa ja Perhossa. Maaseutuopisto on erittäin aktiivinen toimija sidosryhmä yhteistyössä (neuvottelukunta, areenamalli ja Luova verkosto).

Opetushallituksen vuosittaisella kustannus- ja suoritekyselyllä seurataan lähi- ja etäopetuksen tuntimääriä sekä työssäoppimisen opintoviikkoja. Samalla kyselyllä seurataan hyväksilukujen, tutkinnon suorittaneiden ja suoritettujen näyttöjen määrää. Erityisopetuksesta aiheutuvia kuluja seurataan kirjanpidossa ja raportoidaan Opetushallitukselle. Henkilökohtaisten opetuksenjärjestämissuunnitelmien määrän perusteella järjestetään tarvittavat tukitoimenpiteet.

Vuosi- ja jaksosuunnitelmien sekä lukujärjestysten avulla voidaan suunnitella henkilöstötarvetta sekä jakaa resursseja esim. koulutusohjelmien kesken. Muun muassa henkilöstötilinpäätöstä varten kerätään tiedot kansainvälisen yhteistyön määrästä, mm. opiskelija- ja asiantuntijavaihdot, kv-tapaamiset jne.

Pääosin maaseutuopisto tuottaa tukipalvelut itse ja osin teemme yhteistyötä sijaintikunnan kanssa (terveydenhoitopalvelut).

6. ARVIOINTI TUTKA-PISTEYTYSTAULUKON MUKAISESTI

Keski-Pohjanmaan Maaseutuopiston viimeisin itsearviointikokous pidettiin 29.1.2009, jolloin laadittiin myös arviointi TUTKA -pisteystaulukon mukaisesti. Kävimme läpi maaseutuopiston vahvuudet sekä parantamisalueet. Vahvuuksia ja parantamisalueita on kolme kappaletta arviointikohtaa kohden. Tämän jälkeen laadittiin pisteetykset TUTKA-pisteystaulukon mukaisesti. Valmis pisteystaulukko on liitteenä (Liite 6).

6.1. Maaseutuopiston vahvuudet

Johtajuus:

1. muutosjohtaminen
2. verkostoituminen
3. sidosryhmäyhteistyö

Toimintaperiaatteet ja strategia

1. monipuolista koulutusta
2. runsaasti kehittämistoimintaa
3. opiskelijoita tulee ympäri Suomea

Henkilöstö

1. mahdollisuus kehittää omaa työtä ja edetä uralla henkilöstön kehittämiskoulutuksen ja työelämäjaksojen avulla
2. melko avoin ja tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka ja työilmapiiri

Kumppanuudet ja resurssit

1. laajat yhteistyöverkostot koti- ja ulkomailla
2. nykyaikaiset opetustilat ja –kalusteet
3. vahva kv-toiminta jota myös tuetaan hyvin

Prosessit

1. innovatiivista toimintaa
2. vahvat verkostosuhteet
3. monipuolista toimintaa

Asiakastulokset

1. valmistuneet sijoittuvat hyvin työelämään
2. aikuiskoulutus
3. näkyvyys ja tunnettuus

Henkilöstötulokset

1. työntekijät ovat moniosaajia
2. ollaan aktiivisesti yhteydessä työelämään
3. hankekehittäjä

Yhteiskunnalliset tulokset

1. vahva hanketoimija
2. hyvä näkyvyys toiminta-alueellaan
3. koulutustarjonta vastaa työelämän tarpeita, mikä näkyy vähäisissä työttömyysluvuissa.

Keskeiset suorituskykytulokset

1. koulutuspaikat ovat täynnä
2. työllistäminen
3. työssäoppimispaikkoja on runsaasti tarjolla

6.2. Maaseutuopiston parantamiskohteet**Johtajuus:**

1. strateginen johtaminen
2. henkilöstöjohtaminen
3. prosessien johtaminen

Toimintaperiaatteet ja strategia

1. yksiköt hajallaan – yhteistyö vähäistä
2. strategian jalkauttaminen
3. mittareiden käyttö puutteellinen

Henkilöstö

1. vuoropuhelu ja yhteistyö
2. kehityskeskustelujen hyödyntäminen
3. poltetaanko ahkerat työntekijät loppuun?

Kumppanuudet ja resurssit

1. MSO:n yksiköt tekevät vähän yhteistyötä
2. sähköisiä työtiloja ei kaikki hallitse
3. liikaa informaatiota

Prosessit

1. oppimis- ja parantamiskäytännöt
2. prosessien rakentamisen yhtenäisyys
3. asiakasnäkökulma

Asiakastulokset

1. ensisijaiset hakijat
2. palautteen keruu
3. markkinoinnin yhteistyö
4. imago

Henkilöstötulokset

1. tartutaanko henkilöstökyselyjen kriittisiin kohtiin
2. intrassa liikaa tietoa
3. sähköiset järjestelmät pitäisi saada keskustelemaan keskenään

Yhteiskunnalliset tulokset

1. hanketoimintaa vain isoissa yksiköissä
2. erityisryhmiä ei juurikaan kouluteta
3. MSO:n yksiköillä vähän yhteistyötä -> näkyvyys ei yhteistä

Keskeiset suorituskykytulokset

1. mittareiden kehitetty hallinta
2. mittaamisen hyödyntäminen parantamisessa
3. sidosryhmä- ja asiantuntijuustoiminnot kirjaamatta

7. YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut pitkä prosessi. Itsearviointityö pitkittyi Maaseutuopistossa, vaikka työ aloitettiin hyvissä ajoin ennen auditointiprosessin alkamista. Itsearvioinnin tekeminen oli erittäin mielekäs, joskin työntäyteinen prosessi koko Maaseutuopiston työyhteisölle. Itsearvioinnin pohjalta tehdyt auditointihaastattelut tehtiin keväällä 2009 ja siitä saatu palaute on ollut Maaseutuopistolle arvokasta ja on auttanut toiminnan kehittämisessä.

Arvokkain kokemus opinnäytetyötä tehtäessä oli asioihin ja taustoihin tutustuminen. Vaikka olen ollut Maaseutuopiston palveluksessa jo lähes seitsemän vuotta, eivät sen kaikki prosessit ja toiminnot ole olleet tuttuja. Uskon kuitenkin että on myös paljon henkilöitä Maaseutuopiston piirissä, joille opiston toiminta on vielä paljon tuntemattomampaa. Kuulumalla koulutusyhtymän eri tiimeihin, olen saanut tutustua koulutusyhtymään kuuluvaan henkilöstöön, myös Maaseutuopiston ulkopuolella.

Itsearvioinnin yhteenvedossa pidän tärkeimpänä tuoda esille sen, mitä itsearviointikeskusteluissa tuli myös esille, eli yhteistyön lisääminen. Koska olemme yksi iso opistokokonaisuus, tulisi meidän myös toimia sellaisena. Yksiköissä harvoin toimitaan koko Maaseutuopiston kannalta järkevimmällä tavalla, yleensä lähtökohtana on oman yksikön menestys ja imago. Suurimmalle osalle asiakkaista Maaseutuopiston toiminta onkin aivan vierasta, eivätkä he ymmärrä että saman talon alla kuljetaan, vaikka opiskeltaisiin osa opinnoista esim. Kannuksessa ja osa Perhossa.

Yhteistyön lisääminen olisi kuitenkin tärkeää, niin ulospäin näkyvänä kuin sisäisenäkin markkinointina. Nyt kun itsearvioinnin laatimisesta on kulunut jo reilut puoli vuotta, on yhtenäiseen markkinointiin kiinnitetty huomiota. Maaseutuopisto on laatinut yhteisesitteen, jossa on esitetty kaikkien yksiköiden omat koulutustarjontansa. Myös lehtimainoksiin ja muihin mainoksiin on kiinnitetty huomiota. Ilmoitukset laaditaan pääasiassa yhden

ihmisen voimin, jotta ilmoituksista tulisi mahdollisimman samannäköisiä, eikä omia logoja tms. käytetä.

Itsearviointitekstissä ja auditointipalautteessa tuli yhtenä tärkeänä asiana esille henkilöstön koulutuksen ja motivaation ylläpitäminen. Tähän on mietitty erilaisia palkitsemisjärjestelmiä jne. mutta toistaiseksi mitään erityistä ratkaisua ei ole tapahtunut. Pahimpana ongelmana on se, että ns. hyvät tyypit poltetaan loppuun, eikä muisteta antaa heille löysää, vaan otetaan heistä kaikki irti mitä saatavilla on. Usein palkitsemisjärjestelmänä pidetään sitä, että hyvälle tyypille annetaan ”arvonylennys” ja merkitään hänet johonkin tiimiin, mikä vain lisää henkilön työtaakkaa. On toki hienoa, että henkilö voi edetä urallaan, mutta tulisi muistaa samalla vähentää häneltä muuta työtaakkaa, ettei työtehtävät kaksinkertaistu.

Lopuksi haluan mainita hyvän ilmapiirin, mikä työyhteisössämme vallitsee kaikissa yksiköissä. Olemme mielestäni laadukkaassa kouluympäristössä työskenteleviä ihmisiä, joita kunnioitetaan. Laatu ja sen kehittäminen on kaikille avainasemassa ja pidämme siitä huolen. Opetustyö on pääosin aina laadukasta ja asiakkaiden mielipiteet pyritään huomioimaan koulutuksia suunniteltaessa. Koulutusyhtymän Better Together – teema tiivistää mielestäni työyhteisön tämänhetkisen tilan.

8. LÄHTEET

Laatukeskus. 2003. Itsearviointikouluttajan opas. Kalvosarja. Helsinki: Laatukeskus.

Lagus Antti J., Lillrank Paul ja Helin Kari. 2001. Johdettu muutos – toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Laatukeskus.

Lecklin Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy

Moisio Jussi & Tuominen Kari. 2008. Laatu ja luotettavuutta ISO 9001. 57 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki: Opetushallitus.

Räisänen Anu. 2005. EFQM-arviointimalli ammatillisen koulutuksen järjestäjien arvioinnin tukena. 2. painos. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 5. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Räisänen Anu ja Korpi Aila. 2002. Euroopan laatupalkintomallin sovellus ammatilliseen koulutukseen. Opas itsearviointiin ja ulkoiseen auditointiin. Opetushallitus.

Suomen Kuntaliitto, Valtiovarainministeriö ja Laatukeskus. 2002. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Vaso Juha. 2000. Ammatillisen koulutuksen laatu ja sen arviointi. Helsinki: Opetushallitus.

Sähköiset lähteet

EFQM – mallin esittely: <http://ww1.efqm.org>, luettu 31.1.2010

Maaseutuopiston esittely: <http://www.kpedu.fi/maaseutuopisto>, luettu 17.12.2009

Arviointiprosessin vaiheet

Vaihe	Toiminta	Tulos	Ajoitus
I Suunnittelu	Hankeesta päättämisen Asiantuntijajoukon tarpeen arviointi ja asiantuntijoiden hankinta Hankesuunnitelman laadinta Vastuuhenkilön ja häntä tukevan tiimin nimittäminen	Päätös Suunnitelma	1 kk
II Orientaatio arviointimalliin ja hankkeen käynnistämiseen	Henkilöstön perehdyttäminen Koulutus/työkokoukset Työsuunnitelmat/työnjako ⁹ Periaatteista sopiminen Perehdyminen aineistoon ja dokumentteihin	Stoutuminen	2 kk
III Kuvausten laatiminen	Kuvausten laadinta Kuvausten käsittely Kuvausten viimeistely	Yleiskuvaukset Toimintakuvaukset Tuloskuvaukset	2-8 kk
IV Arviointi	Perehdyminen arviointiin Arviointi ja arviointiraportin laatiminen	Arviointiosaaminen Arviointiraportti	8-10 kk
V Ulkoinen auditointi	Valmistelu Auditoinnin organisointi Auditointi	Auditointiraportti	10-12 kk
VI Kehittäminen	Kehittämiskohteiden priorisointi Kehittämissuunnitelmien laatiminen Kehittämishankkeiden käynnistäminen	Kehittämissuunnitelma	12-13 kk

⁹ Nimitetään pienvyörymät arviointialueiden mukaisesti esimerkiksi: *Ryhmä 1* Johtajuus ja asiakastulokset. *Ryhmä 2* Strategiat ja toimintaperiaatteet sekä yhteiskunnalliset vaikutukset. *Ryhmä 3* Henkilöstö ja henkilöstötulokset. *Ryhmä 4* Prosessit ja keskeiset suorituskykytulokset. *Ryhmä 5* Kunnat ja resurssit ja keskeiset suorituskykytulokset.

Tutka-pisteytystaulukko. Tulokset

ARVIOITAVA KOHTA:

Osa-alue	%-taso	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Tulokset I	Ominaisuus Kehityssuunta: • Tulokset osoittavat positiivista kehitystä ja/tai jatkuvaa hyvää suorituskkyä	Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja	Positiivista kehitystä ja/tai tyydyttävä suorituskky noin 1/4:ssa tuloksista ainakin kolmen vuoden ajalta.	Positiivista kehitystä ja/tai hyvä suorituskky noin 1/2:ssa tuloksista ainakin kolmen vuoden ajalta.	Positiivista kehitystä ja/tai hyvä suorituskky noin 3/4:ssa tuloksista ainakin kolmen vuoden ajalta.	Positiivista kehitystä ja/tai hyvä suorituskky kaikissa tuloksissa ainakin kolmen vuoden ajalta.
	Tavoitteet: • Tavoitteet on saavutettu • Tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia	Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja	Tavoitteisiin on päästy noin 1/4:ssa tuloksista.	Tavoitteisiin on päästy noin 1/2:ssa tuloksista.	Tavoitteisiin on päästy noin 3/4:ssa tuloksista.	Tavoitteisiin on päästy kaikissa tuloksissa.
	Vertailut: • Tulokset ovat hyviä verrattuna muihin ja/tai • Tulokset ovat hyviä verrattuna tunnuslukuun maailmanluokan käytäntöihin	Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja	Suotuisia vertailuja noin 1/4:ssa tuloksista	Suotuisia vertailuja noin 1/2:ssa tuloksista	Suotuisia vertailuja noin 3/4:ssa tuloksista	Suotuisia vertailuja kaikissa tuloksissa.
	Seuraus: • Tulokset ovat seurausta toimintatavoista	Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja	Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä noin 1/4:ssa tuloksista.	Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä noin 1/2:ssa tuloksista	Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä noin 3/4:ssa tuloksista	Tulosten ja toiminnan välinen yhteys selvä kaikissa tuloksissa.
	Yhteensä:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Osa-alue	%-taso	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Tulokset II	Ominaisuus Kattavuus • Tulokset kattavat toiminnalle olennaiset alueet • Tulokset on tarkoituksenmukaisesti segmentoitu esim. asiakkaittain tai toiminnoinnoin.	Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja	Tulokset kattavat 1/4 keskeisistä alueista ja toiminnoinnoin.	Tulokset kattavat 1/2 keskeisistä alueista ja toiminnoinnoin.	Tulokset kattavat 3/4 keskeisistä alueista ja toiminnoinnoin.	Tulokset kattavat kaikki keskeiset alueet ja toiminnoinnot.
	Yhteensä:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

KAIKKI YHTEENSÄ:	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
-------------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

VAHVUUDET:

1.
2.
3.

PARANTAMISALUEET:

1.
2.
3.

Tutka-pisteytystaulukko. Toiminta

ARVIOITAVA KOHTA:

Osa-alue	%-taso Ominaisuus	0 %			25 %					50 %					75 %					100 %						
Toimintatapa	Järkevyys: <ul style="list-style-type: none"> Toimintatavalla on selkeät perusteet Prosessit ovat määritellyjä Toimintatapa kohdistuu sidosryhmien tarpeisiin 	Ei näyttöä tai puhetasolla			Jonkin verran näyttöä					Näyttöä					Selvää näyttöä					Laaja-alaista näyttöä						
	Yhtenäisyys: <ul style="list-style-type: none"> Toimintatapa tukee toimintaperiaatteita ja strategiaa Toimintatapa on tarkoituksenmukaisesti yhteydessä muihin toimintatapoihin 	Ei näyttöä tai puhetasolla			Jonkin verran näyttöä					Näyttöä					Selvää näyttöä					Laaja-alaista näyttöä						
	Yhteensä			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Osa-alue	%-taso Ominaisuus	0 %			25 %					50 %					75 %					100 %						
Käytännön soveltaminen	Toteuttaminen <ul style="list-style-type: none"> toimintatapaa toteutetaan 	Ei näyttöä tai puhetasolla			Toteutetaan n. 1/4:ssa olennaisista alueista					Toteutetaan n. 1/2:ssa olennaisista alueista					Toteutetaan n. 3/4:ssa olennaisista alueista					Toteutetaan kaikilla olennaisilla alueilla						
	Järjestelmällisyys: <ul style="list-style-type: none"> toimintatapaa sovelletaan käytäntöön suunnitellusti ja järjestelmällisesti 	Ei näyttöä tai puhetasolla			Jonkin verran näyttöä					Näyttöä					Selvää näyttöä					Laaja-alaista näyttöä						
	Yhteensä			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Osa-alue	%-taso Ominaisuus	0 %			25 %					50 %					75 %					100 %						
Arviointi ja parantaminen	Mittaaminen: <ul style="list-style-type: none"> Toimintatavan ja sen käytännön soveltamisen tehokkuutta mitataan säännöllisesti 	Ei näyttöä tai puhetasolla			Jonkin verran näyttöä					Näyttöä					Selvää näyttöä					Laaja-alaista näyttöä						
	Oppiminen: <ul style="list-style-type: none"> Oppimistoimintaa käytetään parhaiden käytäntöjen sekä parantamismahdollisuuksien tunnistamiseen 	Ei näyttöä tai puhetasolla			Jonkin verran näyttöä					Näyttöä					Selvää näyttöä					Laaja-alaista näyttöä						
	Parantaminen: <ul style="list-style-type: none"> Mittaus- ja oppimistuloksia analysoidaan ja käytetään parantamistoimenpiteiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen 	Ei näyttöä tai puhetasolla			Jonkin verran näyttöä					Näyttöä					Selvää näyttöä					Laaja-alaista näyttöä						
	Yhteensä			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

KAIKKI YHTEENSÄ			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
-----------------	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--	--

VAHVUUKSET:

1.
2.
3.

PARANTAMISALUEET:

1.
2.
3.

1. Toimintaa koskevat arviointialueet

Arviointialueen numero	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Arviointikohta	1 a	<input type="text"/>	2 a	<input type="text"/>	3 a	<input type="text"/>	4 a	<input type="text"/>	5 a	<input type="text"/>
Arviointikohta	1 b	<input type="text"/>	2 b	<input type="text"/>	3 b	<input type="text"/>	4 b	<input type="text"/>	5 b	<input type="text"/>
Arviointikohta	1 c	<input type="text"/>	2 c	<input type="text"/>	3 c	<input type="text"/>	4 c	<input type="text"/>	5 c	<input type="text"/>
Arviointikohta	1 d	<input type="text"/>	2 d	<input type="text"/>	3 d	<input type="text"/>	4 d	<input type="text"/>	5 d	<input type="text"/>
Arviointikohta	1 e	<input type="text"/>			3 e	<input type="text"/>	4 e	<input type="text"/>	5 e	<input type="text"/>
Summa		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
		: 5		: 4		: 5		: 5		: 5
Kokonaisprosenttitaso		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

2. Tuloksia koskevat arviointialueet

Arviointialueen numero	6	%	7	%	8	%	9	%
Arviointikohta	6 a	<input type="text"/> x 0,75=	7 a	<input type="text"/> x 0,75=	8 a	<input type="text"/> x 0,25=	9 a	<input type="text"/> x 0,50=
Arviointikohta	6 b	<input type="text"/> x 0,25	7 b	<input type="text"/> x 0,25	8 b	<input type="text"/> x 0,75	9 b	<input type="text"/> x 0,50
Kokonaisprosenttitaso		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

3. Kokonaispistemäärän laskeminen

Arviointialue	Kokonaisprosenttitaso	kerroin	Pistemäärä
1 Johtajuus	<input type="text"/>	X 1,0	<input type="text"/>
2 Toimintaperiaatteet ja strategia	<input type="text"/>	X 0,8	<input type="text"/>
3 Henkilöstö	<input type="text"/>	X 0,9	<input type="text"/>
4 Kumppanuudet ja resurssit	<input type="text"/>	X 0,9	<input type="text"/>
5 Prosessit	<input type="text"/>	X 1,4	<input type="text"/>
6 Asiakastulokset	<input type="text"/>	X 2,0	<input type="text"/>
7 Henkilöstötulokset	<input type="text"/>	X 0,9	<input type="text"/>
8 Yhteiskunnalliset tulokset	<input type="text"/>	X 0,6	<input type="text"/>
9 Keskeiset suorituskykytulokset	<input type="text"/>	X 1,5	<input type="text"/>
Kokonaispistemäärä			<input type="text"/>

Merkitse jokaisen arviointialueen kokonaisprosenttitaso (yllä olevista kohdista 1 ja 2)
 Arviointialueiden pistemäärät saat kertomalla prosenttitasot niitä vastaavilla kertoimilla
 Organisaation kokonaispistemäärän saat laskemalla pistemäärät yhteen.

8

Arviointialueet¹²**8.1 Johtajuus**

Erinomaiset johtajat luovat organisaatiolle mission (tehtävän) ja vision sekä edistävät niiden toteutumista. He kehittävät pitkän aikavälin menestymiseen vaadittavat arvot ja toteuttavat niitä henkilökohtaisella toiminnallaan. Muutostilanteissa he toimivat johdonmukaisesti organisaation tarkoituksen mukaan. Tarvittaessa erinomaiset johtajat pystyvät muuttamaan organisaation suuntaa ja innostamaan muita toimimaan uuden suunnan mukaisesti.

1a. Miten johtajat kehittävät mission, vision ja arvot sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina?

Tässä voidaan kuvata, miten johtajat

- luovat missiota ja visiota, arvoja ja eettisiä periaatteita sekä moraalisia sääntöjä sekä ottavat yhteiskunnallista vastuuta
- arvioivat ja parantavat organisaation johtamiskäytänteitä
- parantavat toiminnan laatua

¹² Arviointikohtien sisältö perustuu vuonna 2004 julkaistuun EFQM Excellence Model -julkaisuun. Laatukeskus. Sisältöä on jossain määrin muokattu koulutusympäristöön soveltuvaksi. Selittävässä osuudessa konkretisoidaan edelleen kunkin kohdan sisältöä. Muokkaamisessa on hyödynnetty sivulla 4 nimettyjä lähteitä.



- ylläpitävät kannustavaa ja luovuutta ja oma-aloitteisuutta sekä jatkuvaa oppimista tukevaa ilmapiiriä
- valtuuttavat henkilöstöä ja antavat sille vastuuta
- kehittävät organisaatorakenteita, tukevat oppimista sekä käynnistävät kehittämishankkeita ja mahdollistavat niissä oppimisen
- priorisoivat kehittämistoimenpiteitä
- edistävät sisäistä yhteistyötä.

1b. Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen?

Tässä voidaan kuvata, miten johtajat

- kehittävät toimintaperiaatteita ja strategiaa tukevaa organisaatorakennetta
- kehittävät toimintaperiaatteita ja strategioita ja soveltavat niitä käytäntöön
- organisoivat strategiaprosessia
- johtavat ydin- ja tukiprosesseja
- määrittävät prosessien omistajuudet
- toimivat tulosten mittaamiseen, arviointiin ja toiminnan parantamiseen liittyvissä toiminnoissa
- toimivat toiminnan parantamiseen, innostamiseen, luovuuteen, innovatiivisuuteen ja organisaation oppimiseen liittyvissä toiminnoissa.

1c. Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja yhteiskunnan edustajien kanssa?

Tässä voidaan kuvata, miten johtajat

- ottavat huomioon odotuksia ja tarpeita sekä vastaavat niihin
- luovat kumppanuussuhteita ja ylläpitävät niitä
- käynnistävät yhteisiä kehittämishankkeita ja osallistuvat niihin
- antavat tunnustusta sidosryhmille ja kumppaneille
- osallistuvat toiminnan erinomaisuutta tukevaan toimintaan, kuten ammatillisiin elimiin, konferensseihin ja seminaareihin
- edistävät organisaation yhteiskunnallista vaikuttavuutta
- kunnioittavat ja puolustavat väestön oikeuksia ja tarpeita.

1d. Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?

Tässä voidaan kuvata, miten johtajat

- viestivät henkilöstölle missiosta, visiosta, arvoista, toimintaperiaatteista, strategioista, suunnitelmista, päämääristä ja tavoitteista
- ovat tavoitettavissa
- ylläpitävät ja kehittävät vuorovaikutussuhteita, innostavat henkilöstöä sekä vahvistavat yhteenkuuluvuutta

Kohdissa käsiteltävät asiat:

Tarkastelu kohdistuu koko johtamisjärjestelmään. Kyse ei ole yksittäisen johtajan toiminnasta, vaan tarkastelu kattaa koulutuksen järjestäjän¹³ ja koulutusta järjestävän yksikön johtajat (rehtorit, apulaisrehtorit, kehittämisspäälliköt, talousjohtajat, osastonjohtajat ja muut johtamisvastuussa olevat henkilöt).

Kohdassa a) ilmenee johtajien toiminta vision, mission, arvojen ja toimintaperiaatteiden sekä laatupolitiikan määrittämisessä ja toimeenpanossa. Kohdassa painottuu **arvojohtamiseen** liittyvät näkökulmat.

Kohdassa b) ilmenee johtamisjärjestelmän kehittäminen mukaan lukien organisaatorakenteen muutokset (yksiköt, tiimit jne.), johtajien työnjako ja johtamismenetelmien sekä johtajien kouluttamiseen liittyvät näkökulmat. Edelleen kuvataan **prosessien johtamisen** tapa (esim. pedagoginen johtaminen). Olennaisia ovat prosessien määrittämiseen ja suunnitteluun, omistajien nimittämiseen, toimintaohjeiden laatimiseen, tavoitteiden määrittämiseen, prosessien seurantaan sekä laadun arviointiin ja varmistukseen liittyvät toiminnot.

Kohdassa c) painottuu johtajien toiminta asiakas-, yhteistyö- ja yhteiskuntasuhteiden ylläpitämisessä. Olennaista on, miten johdon vastuut näiden suhteiden hoitamisessa on määritetty. Suhteet muun muassa ministeriöön, Opetushallitukseen, lääninhallitukseen, työvoimahallintoon, muihin oppilaitoksiin ja kouluihin, työnantajiin, ammattikuntiin ja erilaisiin asiantuntijatahoihin sekä keskeisiin aluetason kumppaneihin ovat tärkeitä.

Kohdassa d) painotetaan johtajien sitoutumista organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin sekä esimerkkinä toimimista henkilöstölle. Tärkeää on, miten johtajat viestivät keskeisistä toimintaan vaikuttavista ja sitä ohjaavista periaatteista henkilöstölle ja mitkä ovat johtajien **henkilöstön johtamiseen** liittyvät periaatteet.

Kohdassa e) kuvataan muutoksen hallintaa ja johtajien toimintaa. Huomio kohdistuu muutostarpeiden tunnistamiseen, tulevaisuuden ennakkointiin, muutostategioiden ja tavoitteiden määrittämiseen ja muutoksiin tähtäävien ohjelmien laadintaan ja toimeenpanoon, muutosten seurantaan sekä hyvien käytänteiden leviämiseen. Tarkastelun kohteena on **muutosjohtaminen**.

¹³ Kunta, kuntayhtymä, rekisteröity yhteisö tai säätiö, joka on saanut opetusministeriöltä luvan järjestää ammatillista koulutusta.



- tukevat ja auttavat henkilöstöä saavuttamaan päämäärät ja tavoitteet
- motivoivat ja kannustavat henkilöstöä sekä luovat edellytyksiä toiminnan jatkuvaan parantamiseen
- antavat kannustusta ja tunnustusta henkilöstölle sekä yksilö- että ryhmätasolla
- edistävät ja tukevat tasa-arvoa sekä hyväksyvät ja hyödyntävät ihmisten erilaisuuden.

1e. Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa?

Tässä voidaan kuvata, miten johtajat

- ymmärtävät organisaation sisäiset ja ulkoiset muutosvoimat
- tunnistavat organisaation ja sen ulkoisiin suhteisiin liittyvät muutostarpeet sekä valitsevat muutoskohteet ja johtavat muutosta
- luovat edellytyksiä investointeihin, resursseihin ja muutoksiin
- toteuttavat muutosohjelmia ja hallitsevat niihin liittyvät riskit
- varmistavat muutosten toteutumisen ja hallitsevat sidosryhmäyhteistyötä
- viestivät muutoksista ja niiden syistä henkilöstölle ja muille sidosryhmille
- kannustavat, motivoivat ja tukevat henkilöstöä muutoksiin
- arvioivat muutosten tehokkuutta sekä levittävät ja vakiinnuttavat hyviä käytänteitä.

8.2 Toimintaperiaatteet ja strategia

Erinomaisessa organisaatiossa toteutetaan missiota ja visiota kehittämällä strategia, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät, markkinat ja toimialan. Strategia toteutetaan toimintaperiaatteiden, tavoitteiden ja prosessien avulla.

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

Tähän **voi** sisältyä

- nykyisten ja tulevien asiakkaiden, sidosryhmien ja kumppaneiden tarpeiden ja odotusten kartoittaminen ja analysointi
- sisäisen toimintaympäristön muutosten analysointi mukaan lukien henkilöstön tarpeet ja odotukset
- kansainvälisen, kansallisen ja alueellisen sekä paikallisen kehityksen ennakointi ja muutostarpeiden analysointi
- kilpailijoiden toiminnan analysointi
- ennakoititiedon ottaminen huomioon strategioissa ja toimintaperiaatteissa.

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

Tähän **voi** sisältyä

- koulutuspalveluiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden analysointi
- taloudellista ja väestönkehitystä kuvaavien indikaattoreiden tunnistaminen, seuranta ja hyväksikäyttö
- tulosten seuranta, arviointi, analysointi ja hyödyntäminen
- ammatillista koulutusta koskevan tutkimus- ja teorian tiedon seuraaminen ja hyödyntäminen
- oman toiminnan tutkiminen sekä kriittisen toimintakulttuurin vakiinnuttaminen
- erilaisten tietojärjestelmien ja teknologioiden hyödyntäminen
- organisaation tunnettuuden ja ulkoisen imagon seuranta ja hyödyntäminen,
- uusien kehittämishankkeiden käynnistäminen ja hyödyntäminen,
- asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja asiantuntijoiden ideoiden analysointi ja niistä oppiminen
- omista ja kilpailijoiden parhaista käytänteistä oppiminen (esim. benchmarking-käytänteet)
- organisaation tuloksiin vaikuttavien uusien teknologioiden ja toimintamallien analysointi.

2c. Miten toimintaperiaatteita ja strategioita kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla?

Tähän **voi** sisältyä

- mission, vision, päämäärien, toimintaperiaatteiden, strategioiden ja suunnitelmien laadinta, arviointi ja ajan tasalla pitäminen
- kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen
- erilaisten intressien, odotusten ja tarpeiden tasapainottaminen strategioissa ja suunnittelussa
- riskien arviointi ja riskien hallintaan liittyvät toiminnot
- pitkän ja lyhyen aikavälin muutostarpeiden tasapainottaminen
- markkina-aseman varmistaminen ja sitä tukevat muutosvaatimukset
- yhteistyötarpeiden tunnistaminen toimintaperiaatteiden ja strategioiden toteuttamiseksi
- strategioiden ja toimintaperiaatteiden yhteensovittaminen mission, vision ja organisaation voimavarojen kanssa
- strategian ja toimintaperiaatteiden yhteensovittaminen yhteistyökumppaneiden strategioiden kanssa
- erilaisten osastrategioiden sovittaminen yhteen.



Kohdissa käsiteltävät asiat:

Kohdassa a) painotetaan koulutustarpeiden **ennakointia**. Ennakointijärjestelmä sisältää sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutosten ja kriittisten menestystekijöiden analysoinnin. **Ulkoisen toimintaympäristön analyysi** kattaa muun muassa lainsäädäntöön, viranomaisten määräyksiin ja suosituksiin, alojen kehitysnäkymiin, kilpailijoiden toimintaan, asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, työelämän kehitykseen sekä alueelliseen ja kansainväliseen kehitykseen liittyvät tekijät. **Sisäisen toimintaympäristön analyysiin** kuuluu muun muassa aineellisiin (esim. talous, tilat) ja henkisiin (henkilöstön) voimavaroihin liittyvät tekijät. Oman ennakointitoiminnan kuvaamisen lisäksi voidaan tuoda esiin myös se, miten hyödynnetään muiden tekemää ennakointia.

Kohdassa b) kuvataan, miten arviointi- ja seurantajärjestelmä on kehitetty, miten mitataan ja miten tuloksia hyödynnetään strategisessa suunnittelussa. Kuvauksesta tulee käydä ilmi, miten tulokset ohjaavat tavoitteiden asettamista. Arviointijärjestelmän lisäksi kuvataan, miten erilaista tutkimus- ja teoriatietoa, innovatiivista tietoa (esim. kokeilut), hyviä käytänteitä ja muiden organisaatioiden kehitystä kuvaavaa tietoa hyödynnetään strategisessa suunnittelussa.

Kohdassa c) kuvataan, miten strategiset suunnitelmat ja toiminnan periaatteet laaditaan, sovitetaan yhteen ja pidetään ajan tasalla. Tässä kerrotaan myös, miten taloudelliset voimavarat kohdennetaan. Kuvauksesta on myös käytävä ilmi riskienhallintaan sekä kilpailuun (esim. markkina-asemaan) liittyvät toiminnot. Strategisen suunnittelun kuvaamisessa tulee käydä ilmi kokonais- ja osastrategioiden (esim. tieto-, investointi-, kansainvälistämisen- ja laatustrategia sekä henkilöstö-, aikuiskoulutus- ja oppisopimuskoulutusstrategia) laadinta ja ajan tasalla pitäminen. Tässä käsitellään myös strategioiden kannalta keskeisten kumppanuussuhteiden luomista.

Kohdassa d) käsitellään sitä, miten strategia viedään tuote- ja palveluprosesseihin. Tässä yhteydessä kuvataan prosessikokonaisuuden tunnistamiseen ja kehittämiseen, prosessien suunnitteluun ja toiminnan ohjaukseen liittyviä käytäntöjä (esim. käsikirja, vastuu- ja valtasuhteet, prosessien tavoitteiden määrittäminen, toimintaperiaatteista ja toimintaohjeista sopiminen, prosessimittarit ja tulosten hyödyntäminen).

Tässä kohdassa kuvataan, miten strategiat, arvot ja toimintaperiaatteet toteutuvat organisaatio-, yksikkö- ja tiimikohtaisissa toiminta- ja taloussuunnitelmissa, henkilökohtaisissa suunnitelmissa ja käytännössä. Strategioiden käytännöksi muuttamisessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä (esim. yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat ja kehityskeskustelut).

2d. Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla?

Tähän **voi** sisältyä:

- prosessikokonaisuuden tunnistaminen, suunnittelu ja viestintä
- yksikkö-, tiimi- ja yksilötason suunnitelmien laatiminen sekä tavoitteista ja toimintaperiaatteista sopiminen sekä toimintaohjeiden laadinta ja ajan tasalla pitäminen
- eri yksiköiden ja tiimien suunnitelmien, päämäärien ja tavoitteiden yhdensuuntaistaminen, painopisteiden priorisointi ja toteutumisen seuranta ja arviointi
- viestintä sidosryhmille, asiakkaille ja kumppaneille.

8.3 Henkilöstö

Erinomaisessa organisaatiossa 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 motivoimalla ja sitouttamalla, jolloin organisaatio hyötyy henkilöstön monipuolisesta osaamisesta.

3a. Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään?

Tähän **voi** sisältyä

- henkilöstöpolitiikan, -strategioiden ja -suunnitelmien laatiminen sekä henkilöstön osallistuminen niiden laadintaan
- henkilöstövoimavaroihin liittyvien suunnitelmien yhdensuuntaistaminen toimintaperiaatteiden, strategian, organisaatorakenteen ja prosessien kanssa
- virkarakenteiden kehittäminen ja henkilöstön määrän ja laadun vastaaminen strategisiin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin
- rekrytoinnin ja urakehityksen ja työkierron suunnittelu ja hallinta
- oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen ja varmistaminen työsuhteisiin liittyvissä asioissa
- ennakointi- ja tulostiedon hyödyntäminen henkilöstöpolitiikassa, -strategioissa ja -suunnitelmissa
- innovatiivisten menetelmien hyödyntäminen toimintakulttuurin kehittämisessä sekä palveluiden uudelleen organisoinnissa ja tiimityössä.



3b. Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan, miten niitä kehitetään ja ylläpidetään?

Tähän voi sisältyä

- henkilöstön osaamistarpeiden kartoittaminen sekä kehittämis- ja koulutus-suunnitelmien laatiminen
- henkilöstön laadun ja osaamisen vastaaminen organisaation nykyisiä ja tulevia tarpeita
- yksilöiden ja ryhmien kehittymistavoitteiden sovittaminen yhteen organisaation päämäärien kanssa
- yksilöiden ja henkilöstöryhmien kehittäminen, kouluttaminen ja ohjaus sekä edellytysten luominen sille, että henkilöstö kykenee hyödyntämään koko potentiaalinsa
- yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason oppimismahdollisuuksien suunnittelu ja edistäminen
- ryhmä- ja tiimitaitojen kehittäminen
- henkilöstön tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa
- henkilöstön kehittämisen onnistumisen arviointi sekä yksilö- että ryhmätasolla.

3c. Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan?

Tähän voi sisältyä

- yksilöiden ja henkilöstöryhmien kannustaminen ja tukeminen osallistumaan organisaation toimintaan ja sen jatkuvaan parantamiseen
- henkilöstön tukemis-, palkitsemis- ja kannustamismenettelyt
- henkilöstön osallistumista edistävien sekä innovatiivisuutta ja luovuutta tukevien mahdollisuuksien luominen
- henkilöstön kannustaminen ryhmä- ja tiimityöhön sekä valtuuttaminen omaaloitteiseen toimintaan ja sen kehittämiseen
- esimiesten kouluttaminen kehittämään ja edistämään henkilöstön toiminta- valmiuksien laajentamista.

3d. Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua?

Tähän voi sisältyä

- viestintätarpeiden tunnistaminen
- viestintäpolitiikan, -strategioiden ja -suunnitelmien kehittäminen viestintätarpeiden perusteella
- ylhäältä alas ja alhaalta ylös ja samalla tasolla (eri yksiköiden välinen) tapahtuvan tiedonkulun kehittäminen ja hyödyntäminen
- parhaiden käytäntöjen ja tietämyksen jakaminen.

Kohdissa käsiteltävät asiat:

Kohta a) sisältää henkilöstötarpeiden ennakoinnin ja henkilöstöpolitiikan, -strategioiden ja -suunnitelmien ja henkilöstötilinpäätösten laatimiskäytänteet mukaan lukien kaikki henkilöstöryhmät ja erilaiset työsuhdemuodot. Kuvaus sisältää myös, miten edellä mainitut suunnitelmat on yhdensuuntaistettu toimintastrategian ja -suunnitelmien kanssa. Henkilöstön osallistuminen näiden suunnitelmien laadintaan tulee myös käydä ilmi. Lisäksi kuvataan, miten näissä suunnitelmissa hyödynnetään henkilöstöä kuvaavaa ennakointi- ja tulostietoa.

Kuvauksessa kerrotaan, miten henkilöstöä kohdellaan työsuhteasioissa. Kohdassa kuvataan myös virkarakenteiden ja vastuutusten suunnittelu ja näiden sovittaminen yhteen organisaatorakenteiden kanssa (esim. yksikkö- ja linjajako, tiimit, työryhmät, prosessit jne.). Henkilöstön työn suunnittelussa kuvataan myös esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö (esimerkiksi tavoitteista ja työtehtävistä sopiminen, tulosten arviointi ja palautteen anto). Henkilöstön työtapojen ja toimintakulttuurin kehittäminen kuuluvat myös tähän kohtaan.

Kohdassa b) käsitellään osaamistarpeiden kartoittamiseen ja henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelmien laatimiseen ja toimeenpanoon sekä arviointiin liittyvät käytänteet (kehittämiskeskustelut, koulutus, työnohjaus, työelämään perehtyminen, työkierto ja urakehitys, kansainväliset asiantuntijavaihdot, osallistuminen kehittämisprojekteihin, benchmarking-käytänteet, työnohjaus ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät työjärjestelyt, kuten opintovapaa- ja sijaisjärjestelyt).

Kohdassa c) käsitellään henkilöstön tuki-, kannustus- ja palkitsemiskäytänteitä, jotka edistävät henkilöstön osallistumista organisaation toimintaan ja henkilöstön oma-aloitteiseen ja innovatiiviseen kehittämiseen. Lisäksi käsitellään henkilöstön osallistumista, vastuuttamista ja valtuuttamista. Olenaisia ovat myös käytänteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön toimimiseen organisaation edustajina erilaisissa työryhmissä ja hankkeissa. Kohdassa käsitellään myös esimiestaitojen kehittämistä.

Kohdassa d) sisältää johdon ja henkilöstön, eri henkilöstöryhmien, eri tulosityksiköiden, työryhmien ja tiimien sekä yksilöiden välisen viestinnän ja vuoropuhelun. Kohdassa kuvataan organisaation viestintäpolitiikkaan ja -strategioihin liittyvät menettelyt. Kohdassa tulee esiin, miten eri tahot saatetaan keskinäiseen vuoropuheluun ja yhtenäisen toimintakulttuurin kehittämiseen (esim. linjarakenteiden yli menevät prosessit). Edelleen huomiota kiinnitetään hyvien käytänteiden levittämiseen ja toisilta oppimiseen.

Kohdassa e) kuvaa työnantajan tapaa huolehtia henkilöstön työsuhteista (esim. työpaikan pysyvyys), työsuojelusta, terveydestä ja palkkauksesta. Lisäksi käsitellään henkilöstöpalveluita (esim. hyvinvointia tukeva virkistys-, harrastus- ja kulttuuritoiminta, henkilöstöruokailu, kuntoutuspalvelut, työsuhteasunnot, joustava työaika/etätyö)



3e. Miten henkilöstöä palkitaan, miten sille annetaan tunnustusta ja miten sen hyvinvoinnista huolehditaan?

Tähän voi sisältyä

- palkkaukseen, työ-/tehtäväkiertoon, sijaisjärjestelyihin ja muihin työsuhteita koskeviin asioihin liittyvien linjausten sovittaminen yhteen toimintaperiaatteiden ja strategioiden kanssa
- henkilöstön osallistumisen ja oma-aloitteisuuden ylläpitäminen palkitsemisen ja tunnustusten avulla
- terveyteen, turvallisuuteen, ympäristöön ja yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvän toiminnan edistäminen
- työsuojeluun ja -turvallisuuteen sekä terveydenhoitoon liittyvät toiminnot
- henkilöstöpalvelut ja muut etuudet
- erilaisuuden ja monikulttuurisuuden huomioon ottaminen henkilöstöasioissa
- henkilöstöä koskevien lakisääteisten toimintojen järjestäminen sekä nämä vaatimukset ylittävien palveluiden ja resurssien tarjoaminen henkilöstölle..

8.4 Kumppanuudet ja resurssit

Erinomaisissa organisaatioissa suunnitellaan, johdetaan ja hallitaan ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä prosesseja, joilla tuetaan toimintaperiaatteiden ja strategian toteutumista sekä prosessien tehokasta toimintaa. Organisaation ympäröivän yhteisön ja ympäristön nykyiset ja tulevat tarpeet otetaan huomioon tasapainoisesti kumppanuussuhteiden ja resurssien suunnittelussa ja hallinnassa.

4a. Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan?

Tähän voi sisältyä

- mission, toimintaperiaatteiden ja strategian kannalta keskeisten sidosryhmien, kumppaneiden ja erilaisten yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen
- keskeisten sidosryhmien, kumppaneiden ja toimittajien valintakäytännöt
- kumppaneiden ydinosaamisen tunnistaminen
- asiakkaille arvoa tuottavien palveluketjujen kehittäminen
- sidosryhmä-, kumppanuus- ja toimittajasuhteiden organisointi
- toimintakulttuurien yhteensopivuuden varmistaminen ja tietämyksen vaihto
- innovatiivisten ja luovien ratkaisujen kehittäminen kumppanuussuhteissa
- toiminnan kehittäminen synergiaetujen lisäämiseksi yhdessä kumppaneiden kanssa.

4b. Miten taloudellisia voimavaroja hallitaan?

Tähän **voi** sisältyä

- rahoitusstrategioiden, toimintaperiaatteiden sekä taloudellisten voimavarojen hallinta toimintastrategian ja -periaatteiden mukaisesti
- taloussuunnittelu-, seuranta-, arviointi- sekä raportointikäytännöt
- investointisuunnitelmien laadinta, riskien hallinta ja suunnitelmien toteuttaminen ja arviointi (investointistrategia)
- hallintoprosessien hallinta organisaation eri tasoilla
- voimavarojen hankinta ja kohdentaminen.

4c. Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan?

Tähän **voi** sisältyä

- rakennuksiin, laitteisiin, välineisiin ja materiaaleihin liittyvän strategian (investointistrategia) kehittäminen ja toteuttaminen organisaation strategian ja toimintaperiaatteiden mukaisesti
- fyysisen toimintaympäristön vastaaminen koulutuksen ja opetuksen tavoitteisiin, periaatteisiin ja vaatimuksiin
- kiinteän omaisuuden turvaaminen
- rakennusten, laitteistojen, välineiden ja materiaalien hankinta-, kunnossapito ja käyttö
- yhteiskuntaan tai työntekijöihin kohdistuvien haitallisten vaikutusten (myös ergonomia, terveys, turvallisuus, jätteet, uusiutumattomat luonnonvarat, kestävä kehitys) hallinta
- aineellisten voimavarojen kulutuksen ja varastoinnin optimointi.

4d. Miten teknologiaa hallitaan?

Tähän **voi** sisältyä

- teknologiaan liittyvien strategioiden (teknologiastrategia) kehittäminen ja toteuttaminen organisaation strategian ja toimintaperiaatteiden mukaisesti
- teknologian hyödyntäminen organisaation toiminnassa ja opetuksessa
- uusien ja vaihtoehtoisten teknologioiden käyttöönotto ja kehittäminen
- vanhentuneiden teknologioiden tunnistaminen ja korvaaminen
- innovatiivisten ja ympäristöystävällisten sekä kestävästä kehitystä tukevien teknologioiden kehittäminen ja käyttöönotto
- viestintäteknologioiden hyödyntäminen
- teknologiaan liittyvät yhteistyökäytännöt
- teknologian hyödyntäminen toiminnan parantamisessa.



Kohdissa käsiteltävät asiat:

Kohdassa a) käsitellään tärkeiden sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden ja toimittajien valintaa ja yhteistyötavoitteiden, toimintaperiaatteiden ja vastuiden määrittelyä ja käytänteitä. Siihen kuuluu myös yhteistyön arviointi ja kehittäminen.

Kohdassa b) käsitellään taloudellisten voimavarojen hallintaa (hankinta, käyttö, seuranta ja arviointi sekä vastuut). Keskeistä on taloudellisten voimavarojen yhteys organisaation muuhun toimintaan. Lisäksi esitetään eri koulutusmuotojen (esim. aikuiskoulutus, oppisopimuskoulutus) ja yksiköiden käytänteiden erot ja eri rahoituskanavien hyödyntäminen. Myös liiketoimintaa koskevat käytänteet kuvataan.

Kohdassa c) kuvataan, miten organisaatio hallitsee omaisuuttaan, hankintoja ja kulutusta. Tähän liittyy muun muassa rakennusten, laitteiden, välineiden ja materiaalin hankinnat. Lisäksi kuvataan, miten huolehditaan siitä, että fyysinen ympäristö tukee koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (vrt. oppimiskäsitys, itsenäinen opiskelu, verkko-opetus, työnopetus).

Kohdassa d) kuvataan teknologian hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, johtamisessa ja hallinnossa, seurannassa ja arvioinnissa sekä ydintoiminnassa eli opetuksessa ja opiskelijapalveluissa. Lisäksi kuvataan, miten teknologiaa pidetään ajan tasalla sekä miten huolehditaan siitä, että henkilöstöllä ja opiskelijoilla on valmiudet uuden teknologian käyttöön.

Kohdassa e) kuvataan tietostrategian toimeenpanoa toiminnassa ja opetuksessa. Tietojen hallinta sisältää ennakointitietoa, arviointi- ja tutkimus- sekä teoria-tietoa, seurantatietoa (esim. eri rekisterit) ja kokemukseen perustuvaa tietoa sekä hiljaista tietoa. Hyvän tiedon hallinnan tunnuspiirteitä ovat tieto- ja informaatiojärjestelmien luotettavuus ja tietosuoja sekä tietojen välittäminen (sähköiset kanavat), analysointi ja hyödyntäminen.

Tiedon ja tietämyksen hallintaan sisältyy tietotarpeen arviointi, tietojärjestelmien suunnittelu, tietojen hankinta, analysointi ja käyttö sekä arviointi. Tulosten mittaamiseen liittyvät toiminnot ovat osa tietojärjestelmää (mittarit, tunnusluvut jne.). Tieto muuttuu tietämykseksi sen analysoinnin ja sisäistämisen avulla. Tietämyksen avulla tieto vaikuttaa ohjaavasti toimintaan.

4e. Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan?

Tähän voi sisältyä

- tietoon, tietämykseen ja tietopääomaan liittyvien strategioiden (tietostrategia) kehittäminen ja toteuttaminen toimintastrategian ja -periaatteiden mukaisesti
- tietoon, tietämykseen ja tietopääomaan liittyvien tarpeiden ja vaatimusten tunnistaminen

- tiedon, tietämyksen ja tietopääoman kokoaminen, valinta, analysointi, dokumentointi, kasvattaminen ja hyödyntäminen
- tietojen saatavuuden turvaaminen organisaation sisäisille ja ulkopuolisille käyttäjille
- informaatioteknologian hyödyntäminen tiedon, tietämyksen ja tietopääoman hallinnassa ja viestinnässä
- tietojen luotettavuuden ja turvallisuuden varmistaminen ja parantaminen
- tietojen yhdistäminen, analysointi ja hyödyntäminen
- innovatiivisen ja luovan ajattelun edistäminen tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hyödyntämällä.

8.5 Prosessit

Erinomaisessa organisaatiossa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja, jotta ne tyydyttäisivät ja tuottaisivat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille.

5a. Miten järjestelmällisesti prosesseja suunnitellaan ja hallitaan?

Tähän voi sisältyä

- prosessien ja prosessien toimintaperiaatteiden suunnittelu
- prosesseihin liittyvien sidosryhmien ja yhteistyötahojen tunnistaminen ja priorisointi sekä yhteistyö- ja rajapintakysymysten selvittäminen organisaation sisällä sekä kumppaneiden kanssa
- prosessien tavoitteiden asettaminen
- prosessien hallinta- ja ohjausjärjestelmän ja toimintaohjeiden suunnittelu ja ylläpito
- erilaisten laatu järjestelmien soveltaminen prosessien hallinnassa
- prosessimittareiden valinta, kehittäminen sekä tulosten arviointi
- teknologian hyödyntäminen suunnittelussa.

5b. Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet voidaan täyttää ja tuottaa näin lisäarvoa?

Tähän voi sisältyä

- jatkuvien pienten parannusten ja suurten kehittämistarpeiden tunnistaminen ja priorisointi
- tavoitteiden saavuttamista kuvaavien tulosten sekä oppimisen hyödyntäminen uusien tavoitteiden asettamisessa ja priorisoinnissa
- henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden luovuuden ja innovatiivisuuden edistäminen ja hyödyntäminen jatkuvien pienten parannusten ja suuren kehityksen aikaansaamiseksi
- uusien prosessi- ja toimintamallien sekä teknologioiden etsiminen, käyttöönotto ja kehittäminen



- muutosten läpiviemiseen tarvittavien menetelmien kehittäminen
- kehittämiskokeilut ja niiden tuloksena syntyneiden toimintojen vakiinnuttaminen ja levittäminen
- prosessien muutoksista tiedottaminen keskeisille tahoille
- henkilöstön perehdyttäminen ja koulutus uusiin toimintatapoihin
- tavoiteltujen tulosten varmistaminen, seuranta ja arviointi.

5c. Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella?

Tähän **voi** sisältyä

- asiakkaiden ja sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin liittyvien parannusten ennakointi ja priorisointi tuotteissa ja palveluissa
- markkinatutkimusten, asiakaskyselyiden, palautteiden ja aloitteiden hyödyntäminen palveluiden ja -tuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä
- uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa
- tuotteisiin ja palveluihin liittyvien uusien teknologioiden mahdollisuuksien ja vaikutusten ymmärtäminen ja ennakoiminen
- kilpailukykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen hyödyntämällä innovatiivisuutta, luovuutta sekä oman henkilöstön että ulkoisten kumppaneiden osaamista.

5d. Miten koulutuspalveluita ja tuotteita tuotetaan asiakkaille (ydinprosessit) ja miten ydintoimintoja tuetaan tukipalveluiden avulla?

Tähän **voi** sisältyä

- ydinprosesseihin liittyvät toiminnot sekä koulutustuotteiden ja palveluiden tuottaminen asiakkaille
- tuotteiden ja palveluiden markkinointi ja myynti sekä laatulupausten viestintä nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille
- tuotteisiin ja palveluihin liittyvät tukipalvelut.

5e. Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään?

Tähän **voi** sisältyä

- asiakassuhteisiin liittyvien vaatimusten määrittäminen ja täyttäminen
- asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ennakointi yhteistyössä asiakkaiden kanssa
- tyytyväisyyden kartoittamis-, valitus- ja kehittämisehdotusten tekemiskäytänteet
- luovuuden ja innovatiivisuuden ylläpitäminen asiakaspalvelussa
- kumppanuuksien kehittäminen asiakassuhteisiin liittyvissä palveluketjuissa
- asiakkaiden opastaminen palveluiden vastuulliseen käyttöön.

Kohdissa käsiteltävät asiat:

Kohdassa a) käsitellään prosessien suunnittelua. (vrt. yleiskuvaus). Keskeisiä ovat erilaisten koulutuspalveluiden, opetussuunnitelmien, opetusjärjestelyiden ja muiden ulkoisille asiakkaille suunnattujen **palveluiden sekä tukipalveluiden suunnitteluprosessit**. Lisäksi kuvataan, miten laatu politiikan, laatu tavoitteiden, toimintaohjeiden, prosessikuvausten ja mittareiden ja dokumentaation sekä teknologian avulla edistetään suunnittelua ja toimintaa. Lisäksi kuvataan, miten palveluketjujen laatu varmistetaan asiakkaan (opiskelija) siirtyessä muiden organisaatioiden asiakkaiksi (esim. lukio, muu ammatillinen oppilaitos, työelämä).

Kohdassa b) kuvataan ydinprosessien ja tukiprosessien arviointia, parantamista ja kehittämistä. Kohdassa kuvataan kehittämiskohteiden tunnistamista, priorisointia ja kehittämismekanismia. Kuvauksessa tulee käydä ilmi, miten prosessin tavoitteiden parantamisessa ja menetelmien valinnassa hyödynnetään arviointi- ja tutkimustietoa, henkilöstön ja asiakkaiden osaamista, innovaatioita, kokeiluja ja kehittämishankkeita ja hyviä käytänteitä. Kuvauksessa osoitetaan, miten palvelutasoa ja laatua parannetaan, toimintaa tehostetaan, läpimenoaikoja lyhennetään ja kustannussäästöjä aikaansaadaan.

Kohdassa c) kuvataan, miten uusia tuotteita ja palveluita kehitetään vastaamaan asiakkaiden ja sidosryhmien nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita (**tuotekehitys**). Erilaisten tarpeiden ennakointi, kansallisen ja kansainvälisen kehityksen seuraaminen, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tähtäävät hankkeet ja projektit kuuluvat tähän kohtaan. Kohdassa kuvataan myös, miten asiakkaat ja kumppanit osallistuvat tuotteiden tai palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Kohdassa d) kuvataan **ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin** liittyvä toiminta. Kuvauksesta on käytävä ilmi, miten prosessit ovat yhdensuuntaistettu strategioiden kanssa ja miten toiminta vastaa suunniteltuja toimintoja (esim. kirjoitetun ja toteutuneen opetussuunnitelman yhteys). Kuvauksessa voidaan tarkastella prosessien hallintaa yleisellä, kaikki prosessit kattavalla tasolla, mutta kuvaukset voidaan laatia myös tarkemmalla, alaprosessien tasolla.

Kohdassa e) käsitellään **asiakassuhteiden hallintaa** mukaan lukien keskeisten asiakkaiden tunnistaminen, kuvaaminen ja ryhmittely asiakkaiden erilaisia tarpeita vastaaviin ryhmiin. Lisäksi kuvataan asiakassuhteiden hallintaan liittyviä käytäntöjä, *kuten odotusten ja tarpeiden ennakointi, asiakaspalvelu, yhteydenpito ja opastaminen sekä asiakasyhteydenpito (laatulupaukset, asiakkaiden tekemät aloitteet ja kehittämissuhteet, valitukset ja päivittäisen toiminnan yhteydessä annettu palaute)*. Kuvauksessa tulee ilmetä, miten asiakassuhteiden hoitoon ja palautteen keruuseen liittyvät menettelyt poikkeavat eri asiakasryhmissä.



8.6 Asiakastulokset

Erinomaisessa organisaatiossa mitataan ja saavutetaan huomattavan hyviä asiakastuloksia.

6a. Asiakkaiden näkemykset

Nämä mittarit kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä organisaatiosta (lähteitä ovat esim. asiakaskyselyt ja -tutkimukset ja valitukset). Asiakkaiden näkemyksiä kuvaavat mittarit voivat liittyä esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- näkemys organisaatiosta/imago (esim. tunnettuus, tavoitettavuus, asiakaslähtöisyys, palvelualltius, luotettavuus, ajantasaisuus, kehitysmuotoisuus, tuotteiden ja palvelun laatu sekä tuotteiden ja palveluiden vastaavuus asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin ja laatulupauksiin)
- tyytyväisyys tuotteisiin ja palveluihin sekä yhteistyöhön (esim. koulutustarjonta, koulutusohjelmat ja opetussuunnitelmat, rekrytointi- ja opiskelijavalinta, opetus ja ohjaus, opintojen ohjaus ja opiskelijahuolto, tukipalvelut, oppimisympäristö ja asiakkaan kuulemis- ja vaikuttamiskäytännöt)
- tyytyväisyys sisäisiin palveluihin, kuten opiskelijahuolto-, asumis- ja vapaa-ajan palveluihin sekä toimisto-, kiinteistöhuolto-, kuljetus-, puhdistus-, siivous-, ravitsemis- ja tietohallintopalveluihin
- asiakasuskollisuus (asiakkaan kiinnostus muista tuotteista ja palveluista kohtaan, halukkuus suositella palveluita muille)
- ohjauksen ja neuvonnan saatavuus ja riittävyys sekä opetusjärjestelyiden ja palveluiden vastaavuus opiskelijoiden tarpeisiin.

6b. Sisäinen suorituskyky

Näitä mittareita organisaatio käyttää sisäisen suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ulkoisten asiakkaiden näkemysten ennakointiin. Asiakkaita koskevat sisäisen suorituskyvyn mittarit voivat liittyä esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- näkyvyys lehdistössä, saadut palkinnot tai kunniamaininnat
- tuotteiden ja palveluiden volyyymi asiakasryhmittäin (ammattillinen peruskoulutus, jatko- ja täydennyskoulutus, erityisopetus, oppisopimuskoulutus)
- opiskelijavirta (esim. ensisijaiset hakijat, muut hakijat, valinnan ulkopuolelle jääneet, omalta alueelta valitut, aloituspaikat, aloittaneet, keskeyttäneet, linjavaihdot, täyttöaste, optimiajassa valmistuneet, osatutkinnon ja koko

tutkinnon suorittaneet, yhdistelmätutkinnot, työhön ja jatko-opintoihin sijoittuneet, työpaikan pysyvyys, moninkertainen koulutus, arvosanat, näyttöihin ja näyttötutkintoihin osallistuneet ja näytön läpäisseet)

- asiakkaiden käyttäytymistä kuvaavat tunnusluvut, kuten valitukset ja aloitteet
- muiden kuin opiskelija-asiakassuhteiden määrä, pysyvyys ja kesto.

8.7 Henkilöstötulokset

Erinomaisissa organisaatioissa mitataan henkilöstötuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.

7a. Henkilöstön näkemykset

Nämä mittarit kuvaavat henkilöstön näkemyksiä organisaatiossa (lähteitä esim. henkilöstökyselyt ja -tutkimukset, haastattelut, arvioinnit ja kehityskeskustelut):

- näkemys organisaation arvoista, missiosta, visiosta, toimintaperiaatteista, strategiasta ja tavoitteista, esimiestoiminnasta ja hallinnosta, työn sisällöstä ja työympäristöstä, työsuhteista ja niiden pysyvyydestä, oppimis-, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista ja mahdollisuuksista työnsä ja organisaation toiminnan kehittämiseen, kannustusjärjestelmistä, viestinnästä ja tiedonkulusta, vastuu- ja valtasuhteista, terveys- ja turvallisuusnäkökohdista, tasa-arvon toteutumisesta, tiloista, laitteista ja sisäisistä palveluista, organisaation yhteiskunnallisesta roolista ja yhteistyösuhteista, ympäristövaikutuksista, muutosten hallinnasta ja yhteiskunnallisista suhteista.

7b. Sisäinen suorituskyky

Näitä mittareita organisaatio käyttää sisäisen suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä henkilöstön näkemysten ennakointiin. Henkilöstöä koskevat sisäisen suorituskyvyn mittarit voivat liittyä esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- osaamisvaatimusten ja nykyisen osaamisen suhde
- henkilöstön määrä ja laatu: ikä- ja sukupuolirakenne, työkokemus, koulutus ja muodollinen pätevyys, vaihtuvuus
- työn määrä ja jakautuminen (opiskelijamäärä/opettaja, oppisopimusten mää-



rä/oppisopimushenkilöstö, opetustunnit, työssäoppimisen ohjaukseen käytetyt tunnit/ylitunnit/suunnittelutunnit/kehittämiseen ja oman työn tutkimiseen käytetyt tunnit)

- henkilöstön hyvinvointi (vaihtuvuus, poissaolot, sairastavuus ja valitukset, tapaturmat)
- henkilöstön saamat tunnustukset ja palkinnot
- henkilöstön kehittäminen henkilöstöryhmittäin (esim. osallistuminen koulutukseen, työohjaukseen, elinkeinoelämään tutustumiseen, osa-aikatyö, eläkejärjestelyt) ja kehittämisen vaikuttavuus
- henkilöstön tekemät innovaatiot, aloitteet ja aikaansaamat muutokset organisaatiossa, työssä ja sen hallinnassa, osaamisvaatimusten ja nykyisen osaamisen suhde
- osallistuminen työelämän kehittämishankkeisiin ja kansallisiin ja kansainvälisiin hankkeisiin
- henkilöstöpalveluita ja niiden kohdentumista kuvaavat tunnusluvut.

8.8 Yhteiskunnalliset tulokset

Erinomaisissa organisaatioissa mitataan yhteiskunnallisia tuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan erinomaiset tulokset¹⁴.

8a Yhteiskunnan näkemykset

Nämä mittarit kuvaavat ympäröivän yhteiskunnan näkemyksiä organisaatiosta (kyselyt, tutkimukset, raportit, lehtiartikkelit, julkiset tilaisuudet sekä tunnustukset). Osan 8a) kohteista voi sisältyä kohtaan 8b) ja päinvastoin. Tulokset voivat liittyä esimerkiksi seuraaviin asioihin.

- organisaation imago ja eri tahojen näkemys organisaation tunnettuudesta, yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta, palveluherkkyydestä, asiantuntemuksesta ja osaamisesta, palveluiden joustavuudesta ja ajantasaisuudesta ja palveluiden laadusta, luotettavuudesta palveluiden tuottamisessa, tiedottamisen oikea-aikaisuudesta, arvojen ja toimintaperiaatteiden mukaisuudesta, toiminnan alueellisesta vaikuttavuudesta
- osallistuminen alueen elinkeinoelämän ja koulutuksen kehittämiseen, hyvinvoinnin edistämiseen, kulttuuri-, urheilu- ja vapaa-ajantoimintaan, vapaaehtoistyöhön ja hyväntekeväisyystoimintaan sekä tasa-arvon edistämiseen ja syrjäytymisen ennaltaehkäisyyn

¹⁴ Yhteiskunnalliset tulokset tuovat esiin organisaation eettisen vastuun yhteiskunnan jäsenenä ja aktiivisena toimijana.

- toiminnasta aiheutuvien haittavaikutusten ennaltaehkäisy: terveystriskit, onnettomuudet, turvallisuus, työsuojelu
- luonnonvarojen säilyttäminen ja kestävä kehityksen tukeminen: (ekologiset vaikutukset, jätteet, pakkausmateriaalit, vaihtoehtoiset raaka-aineet ja materiaalit, uusiutuvien ja uusiutumattomien luonnonvarojen kulutus, kierrätys)
- työelämän ja sidosryhmien sekä muiden kumppaneiden tyytyväisyys yhteistyöhön.

8b. Suorituskyvyn mittarit

Näitä sisäisiä mittareita organisaatio käyttää sisäisen suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ympäröivän yhteiskunnan näkemysten ennakkointiin. Sisäisen suorituskyvyn mittarit voivat liittyä seuraaviin asioihin:

- alueelliset työllisyysluvut, koulutusta vailla olevien määrä
- työelämän kehittämishankkeet, asiantuntijatuki ja osallistuminen kehittämiseen
- erityisryhmien kouluttaminen (maahanmuuttajat, erityisoppilaat, vaikeasti työllistettävät)
- alueelliset, valtakunnalliset ja kansainväliset hankkeet
- näkyvyys julkisuudessa, kuten artikkelit ja julkaisut sekä esitelmät ja yhteisöjen ja työryhmien jäsenyydet
- erillisrahoitukseen perustuvat hankkeet ja koulutukset (EU, ESR jne.)
- luonnonvarojen säilyttämistä ja kestävä kehitystä tukeva toiminta
- saadut palkinnot ja kunniamaininnat.

8.9 Keskeiset suorituskykytulokset

Erinomaisissa organisaatioissa mitataan monipuolisesti ja kattavasti toimintaperiaatteiden ja strategian pääkohtien toteutumista ja saavutetaan niihin liittyen erinomaisia tuloksia.

9a. Keskeiset suorituskyvyn tulokset

Mittarit kuvaavat organisaation itselleen tavoitteiksi asettamia keskeisiä tavoitteita. Osa arviointikohdan 9a tuloksista voi liittyä kohtaan 9b) ja päinvastoin.



- markkina-asemaa koskevat tunnusluvut (esim. rekrytointi ja valinta)
- koulutuksen toteutumista koskevat tunnusluvut (vrt. järjestämislupa) asiakasryhmittäin
- koulutustarjonta suhteessa työvoimatarpeeseen (määrällinen tarjonta/alueellinen työvoimatarve)
- valmistuneiden työllistyminen
- toiminnan taloudellisuutta koskevat tunnusluvut (tulojen ja kustannusten erittelyt).

9b. Sisäinen suorituskyky

Näitä toimintaa kuvaavia mittareita organisaatio käyttää keskeisten prosessien sekä niiden tulosten seurantaan, analysointiin, tulkintaan ennustamiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Sisäiset suorituskyvyn mittarit voivat liittyä esimerkiksi seuraaviin asioihin:

Ydinprosessit ja tukiprosessit

- suunnitteluun, opetukseen, ohjaukseen ja opiskelijapalveluiden järjestämiseen liittyvät suoritteet ja voimavarat (esimerkiksi lähiopetus, työpaikalla tapahtuva oppiminen, opintojen ohjaus, tukiovetus, erityisopetus)
- solmitut/purkautuneet oppisopimukset, oppisopimusopiskelijoiden ja tutkinnon/osatutkinnon suorittaneiden määrä
- hyväksiluettujen opintojen määrä
- palveluiden saatavuus ja odotusaika
- täyttö- ja läpäisyaste, tutkinnon suorittaneet ja sijoittuminen koulutuksen jälkeen
- koulutuspaikkojen käyttöaste
- näyttöjen määrä ja läpäisy, osatutkinnot ja tutkinnot
- asiakasyhteydenottojen määrä
- kumppaneiden kanssa tuotetut palvelut ja yhteiset investoinnit (esim. lukion kanssa tuotetut valinnaisopinnot, yhdistelmäutkinnot, työelämän kanssa toteutetut kehittämishankkeet, työelämälähtöiset opinnäytteet, muiden oppilaitosten kanssa tehdyt opettajavaihdot, yhteisten tilojen, välineiden ja koneiden hankinta ja käyttö, opettajien koulutus ja kansainväliset hankkeet)
- sidosryhmä- ja asiantuntijayhteistyön määrä (esim. työhallinto, tutkintotoimikunnat, järjestöt)
- kansainvälisen yhteistyön määrä ja suoritteet (esim. asiantuntija- ja opiskelijavaihto)
- palveluiden ja tuotteiden hankinta toimittajilta (esim. kiinteistö-, siivous-, ravitsemispalvelut)
- tilojen, laitteiden ja välineiden ja materiaalien käyttö ja kulutus

Maaseutuopiston ydinprosessit

