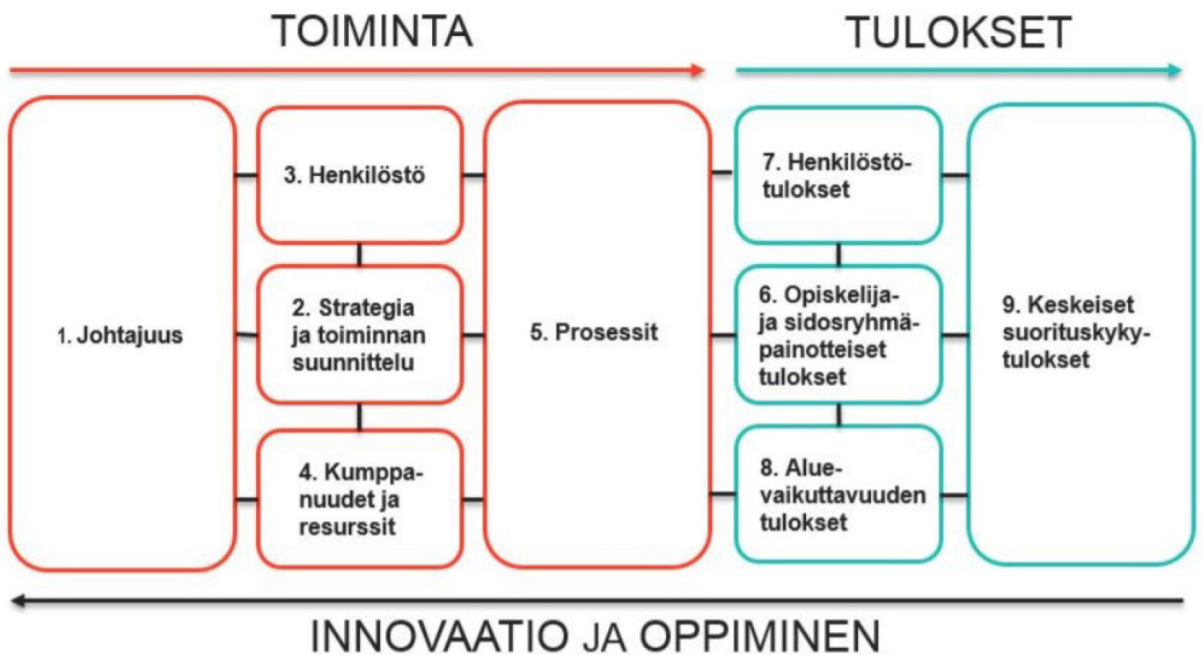


# CAF2020-itsearviointi Lapin AMKissa





**CAF2020-itsearviointi Lapin AMKissa**



Merja Forest & Helena Kangastie

# CAF2020-itsearviointi Lapin AMKissa

Sarja D. Muut julkaisut 5/2020

Lapin ammattikorkeakoulu  
Rovaniemi 2020

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-377-5 (pdf)  
ISSN 2342-253X (verkkajulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja D. Muut julkaisut 5/2020

Kirjoittajat: Merja Forest, FM, laatupäällikkö,  
Lapin AMK & Helena Kangastie TtM,  
erityisasiantuntija (TKI&O), Lapin AMK

Taitto: Arto Huhta, Videcam Oy  
Kansikuva: Merja Forest, Lapin AMK

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC  
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä.  
Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto  
ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

# Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b>	7
<b>2. CAF2020-ITSEARVIOINTIMALLI</b>	11
<b>3. CAF2020-ITSEARVIOINTI LAPIN AMKISSA</b>	15
3.1. SUUNNITTELU	15
3.2. TOTEUTUS	17
3.3. ARVIOINTI	19
3.4. KEHITTÄMINEN	21
<b>4. LOPUKSI</b>	23
<b>LÄHTEET</b>	25
<b>LIITTEET</b>	26





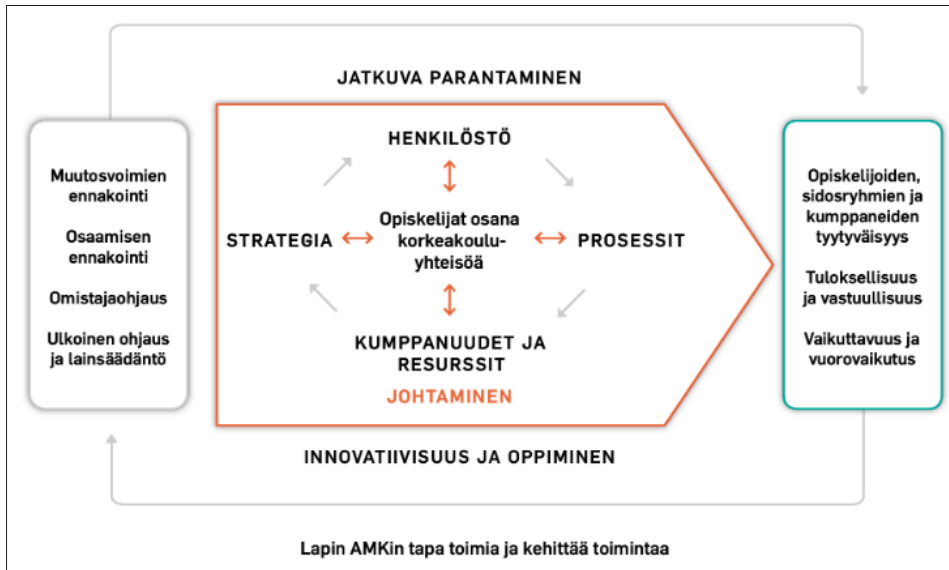
# 1. JOHDANTO

Ammattikorkeakoulun tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä on edistää toimintansa ja tulostensa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tämä tarkoittaa, että ammattikorkeakoulu kertoo paitsi onnistumisistaan niin myös toimintansa kehittämisestä avoimesti. Yksi tapa löytää vahvuuksia ja kehittämiskohteita on organisaation itsearviointi. Tässä julkaisussa kuvaamme, kuinka Lapin ammattikorkeakoulun toimintatapojen ja tulosten itsearviointi toteutettiin poikkeusolosuhteissa.

Ammattikorkeakoululaissa säädetään laadun arvioinnista seuraavasti: ”Ammattikorkeakoulu vastaa järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Ammattikorkeakoulun tulee arvioida koulutustaan ja muuta toimintaansa ja niiden vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulun on myös osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laatujärjestelmiensä arviointiin säännöllisesti ja julkistettava järjestämänsä arvioinnin tulokset.” (Ammattikorkeakoululaki, luku 10:62 §)

Paras Paikka - laadunhallinta Lapin ammattikorkeakoulussa -käsikirjassa on kuvattu Common Assessment Framework (CAF) -malliin perustuvaa ammattikorkeakoulun laatujärjestelmää seuraavasti:

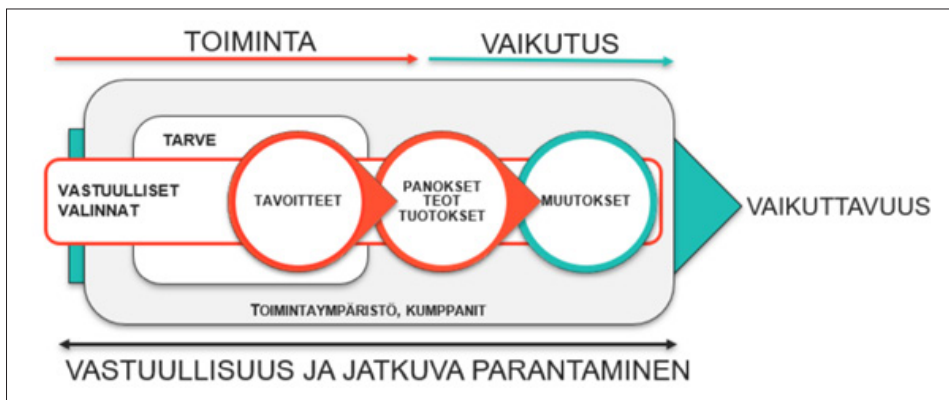
”Lapin AMKiin laatujärjestelmä (Kuvio 1.) perustuu strategiaan ja sitä tukevaan johtamiseen, henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen, riittäviin taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin sekä strategian toteuttamista tukeviin prosesseihin. Strategia toteutetaan myös sopimusohjauksen avulla. Lapin AMKin näkökulmasta laatu tarkoittaa tavoitteellista ja vastuullista toimintaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatu politiikka luo perustan yhteiselle laatutyölle: jokainen vastaa oman toimintansa laadusta ja siitä, että toimii yhteisten sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Tavoitteena on tukea toimintaa, joka perustuu Lapin AMKin arvoihin eli luottamukseen, ennakkoluulottomuuteen ja yhteisöllisyyteen. Lapin AMKin laatujärjestelmä pohjautuu CAF-malliin, mikä mahdollistaa toiminnan ja tulosten välisten syy—seuraus-suhteiden hahmottamisen.”



**Kuvio 1.** Lapin AMKin laatujärjestelmä

Kuvio 1. havainnollistaa, miten CAF-mallia on sovellettu Lapin AMKin laatujärjestelmässä: se sisältää CAF-arviointimallin toimintatapojen ja tulosten elementit, muuttuvan ympäristön ja sidosryhmien tarpeet sekä toiminnasta seuraavien tulosten todentamisen ja arvioinnin.

CAF-mallia on sovellettu myös kuvattaessa Lapin AMKin toiminnan vaikuttavuutta. Kuvio 2. havainnollistaa, kuinka toiminnan vaikuttavuus syntyy vastuullisten valintojen (=johtajuus), tavoitteiden (strategia ja toimintasuunnitelma), panosten, tekojen ja tuotosten (=henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit) tuottamien muutosten (=tulokset) kautta. Kaikista valinnoista eli toimintatavoista ja teoista ja niiden seurauksista eli muutoksista syntyy vaikuttavuus.



**Kuvio 2.** Lapin AMKin vaikuttavuus

Lapin ammattikorkeakoulu arvioi toimintatapojaan ja tuloksiaan suunnitelmallisesti määräajoin eri menetelmiä käyttäen. Prosessien ja toimintatapojen toimivuutta arvioidaan sisäisin auditoinnein ja katselmoinein vuosisuunnitelman mukaisesti. Koko laatujärjestelmän toimivuutta arvioidaan vuosittain johdon katselmuksessa, henkilöstökokemusta ja johtamista sekä riskienhallintaa arvioidaan myös määräajoin. CAF-mallin mukainen toimintatapojen ja tulosten kokonaisvaltainen itsearviointi toteutetaan noin kolmen vuoden välein. Arvioinnin tuotoksena tunnustetaan AMKin vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Tässä julkaisussa kuvaamme lokakuussa 2020 toteutettua CAF-itsearviointia. Ensiksi avaamme CAF2020-itsearviointimallia ja tämän jälkeen kerromme, miten CAF-itsearviointi suunniteltiin ja toteutettiin koronavirustilanteen vuoksi verkko-ympäristössä. Lopuksi arvioimme CAF-itsearviointin kokonaisuutta ja nostamme esille opittuja asioita arviointiprosessin eri vaiheissa.



## 2. CAF2020-ITSEARVIOINTI-MALLI

Tässä luvussa kuvataan suurin lainauksin Common Assessment Framework -itsearviointimallia CAF2020-suomennoksen mukaan.

### MÄÄRITTELY

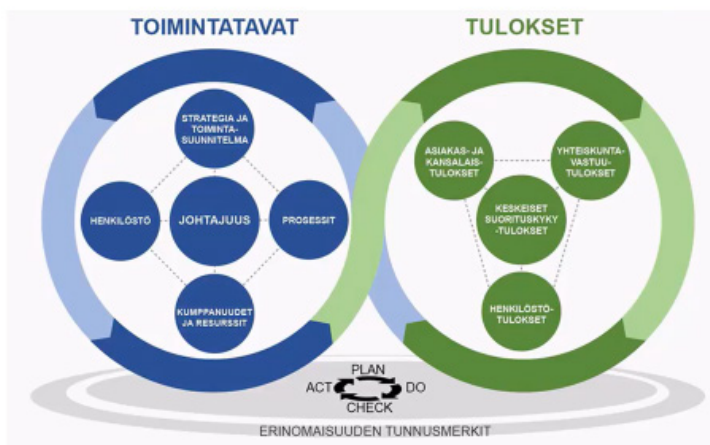
Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) on työkalu, tai viitekehys, organisaation toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen. Malli on tarkoitettu erityisesti julkiselle sektorille, kuten valtio ja kunnat, mutta se soveltuu myös ns. kolmannen sektorin toimijoille. CAF on laadun itsearviointimalli ja sen käytön tavoitteena on parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Mallissa tarkastellaan sekä toimintaa että tuloksia ja näiden syy—seuraus-suhteita. Näin lisätään ymmärrystä siitä, mitä organisaatio tekee ja miksi sekä mitkä ovat sen toiminnan tuotokset ja tulokset. Johto saa tietoa päätöksenteon tueksi ja näkemystä siihen, miten toimintaa kannattaa kehittää pitkäjänteisesti asiakkaiden, yhteiskunnan, sidosryhmien ja henkilöstön tarpeista tulosten saavuttamiseksi.

### MALLIN RAKENNE JA SISÄLTÖ

CAF2020-malli koostuu kahdesta toisiinsa kytköksissä olevasta ympyrästä – toimintatavoista ja tuloksista – ja näiden sisällä olevista arviointialueista. Arviointialueiden sisällä on edelleen arviointikohtia. Toimintatapojen arviointialueita on viisi kappaletta: johtajuus, strategia ja toimintasuunnitelma, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, sekä prosessit. Johtajuus on tämän ympyrän keskiössä, koska sen kautta vaikutetaan muihin alueisiin.

Tulosten arviointialueita on neljä: keskeiset suorituskykytulokset, henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, sekä yhteiskuntavastuutulokset. Keskeiset suorituskykytulokset ovat tämän ympyrän keskiössä, koska ne kuvaavat miten valituilla toimintatavoilla saavutetaan missiossa, visiossa ja strategisissa suunnitelmissa asetetut tavoitteet. Kuva yksi esittää CAF2020-itsearviointimallin kokonaisuuden.

# CAF2020-arviointimalli



Mitä arvioidaan?

Toimintatavoissa on viisi arviointialuetta, ja niissä 20 arviointikohtaa

Tuloksissa on neljä arviointialuetta, ja niissä 8 arviointikohtaa

**LAPIN AMK**  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

**Kuva 1.** CAF2020-itsearviointimalli (CAF2020 suomenos)

Yllä olevassa rakenteessa on tunnistettuna ne pääkohdat, jotka vaativat tarkastelua missä tahansa organisaatioanalyysissä. Toimintatavat määrittävät mitä organisaatio tekee ja kuinka se lähestyy tehtäviään saavuttaakseen halutut tulokset. Saavutettuja tuloksia arvioidaan näkemys- ja tulosmittareilla.

Jokainen arviointialue koostuu arviointikohdista, joita on yhteensä 28 kappaletta. Kussakin toimintatavan arviointialueessa on 3–6 arviointikohtaa ja kussakin tulosten arviointialueessa on kaksi arviointikohtaa. Jokaista tulosaluetta arvioidaan sekä näkemysmittareilla (perception) että tulosmittareilla (performance).

CAF2020-oppaan mukaan itsearviointiprosessin aikana tulisi osata erottaa toimintatapojen (syyt) ja tulosten (seuraukset) syy—seuraus-suhdesyiden (toimintatavat) keskinäisistä vaikutussuhteista. Toimintatapojen ja tulosten välinen syy—seuraus-suhde tulee ottaa huomioon. Itsearviointia tehdessä tulisi aina tarkistaa saadun tuloksen ja siihen liittyvän toiminnan välinen yhteys. Myös toimintatapojen keskinäisillä vaikutuksilla on merkitystä tiettyyn tulokseen.

Tässä esimerkkejä näistä yhteyksistä:

- Asiakas-/kansalaisyhteistyötulokset – esimerkiksi Kuinka tyytyväisiä kansalaiset ovat organisaation (ministeriö, kunta, koulu tms.) toimintaan? Mitä mieltä palveluiden saatavuudesta ollaan? Miten asiakaspalvelu on tavoitettavissa?

- Henkilöstötulokset – esimerkiksi Kuinka tyytyväinen henkilöstö on työhönsä organisaatiossa? Kuinka ihmiset suoriutuvat työstään? Mihin koulutuksiin osallistutaan?
- Yhteiskuntavastuutulokset – esimerkiksi Kuinka paljon tavaroita kierrätetään? Kannatetaanko läpinäkyvyyttä ja avointa dataa edistäviä aloitteita?
- Keskeiset suorituskykytulokset – esimerkiksi Mitä vaikuttavia tuloksia organisaatio saavuttaa työllään (julkinen liikenne, poliisiturvallisuus, luonnonsuojelu, sosiaalipalvelut, lakien laadukkuus jne.)?

## HYÖDYT

Itsearviointi toimii organisaatiossa kipinäinä kehitysprosessin käynnistämiseksi. CAFin käyttöönotto auttaa parantamaan palvelujen laatua sekä siten myös kansalaisten tyytyväisyyttä. Toimintatapojen ja tulosten arvioinnista saatujen löydösten integroiminen johtamiskäytäntöihin muodostaa jatkuvan oppimisen ja innovoinnin, mikä vie kohti erinomaisuutta. Tällä matkalla CAF auttaa seuraavasti:

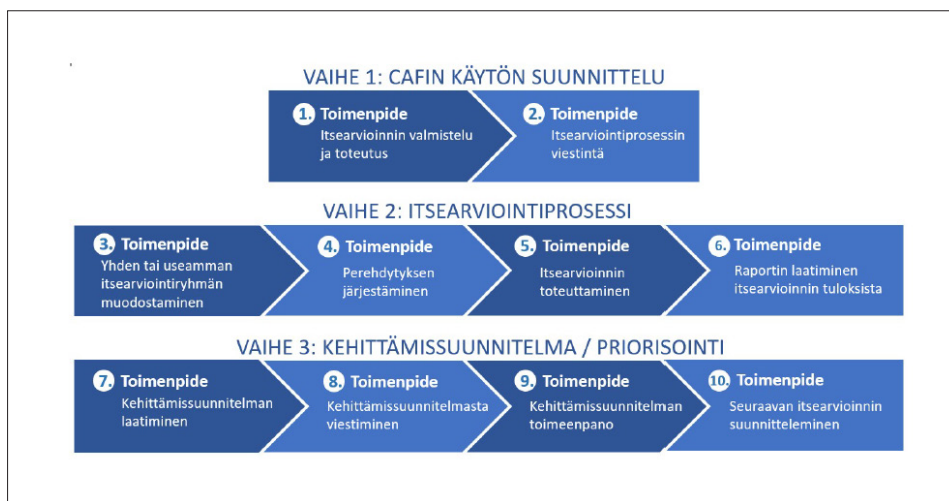
- perehtymään laatuun ja erinomaisuuden kulttuuriin
- toteuttamaan askeleittain PDCA-kehää eli suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check) ja kehitä (act), missä itsearviointi on keskeistä
- viemään läpi itsearviointiprosessin, jossa avulla tarkastellaan kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa ja tuloksia
- selvittämään organisaation vahvuudet ja kehittämisaalueet
- näkemään toiminnan systemisenä kokonaisuutena.

Lisäksi monet käyttäjät ovat huomanneet myös seuraavia hyötyjä:

- räätälöity julkista sektoria varten: eurooppalainen malli, jonka julkishallinto on kehittänyt
- julkishallintoa varten organisaation toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen, sekä laadun johtamiseen
- yhteinen kieli: sen avulla työntekijät ja johtajat voivat rakentavasti keskustella organisaation asioista yhdessä,
- keskustelu, vertaisoppiminen ja ulkoinen arviointi: edistää dialogia organisaatioiden sisällä ja julkishallinnon eri toimijoiden kesken
- osallistaminen: itsearviointiprosessi toimii lähtökohtana ihmisten systemaattiselle
- osallistamiselle organisaation kehittämiseen
- näyttöihin pohjautuva kehittäminen: innostaa julkisen sektorin organisaatioita keräämään ja käyttämään tietoa tehokkaasti.

## JATKUVAN KEHITTÄMISEN PROSESSIMALLI

Organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen voidaan suunnitella ja toteuttaa monella eri tavalla. Organisaation koko, toimintakulttuuri ja aikaisemmat kokemukset kokonaisvaltaisen laatujohtamisen työkaluista vaikuttavat siihen, miten kokonaisvaltainen laatujohtaminen otetaan osaksi organisaation toimintaa. Itsearviointi voidaan toteuttaa kolmen päävaiheen avulla, joita ovat käytön suunnittelu, itsearviointiprosessi ja kehittämissuunnitelma, jossa on tehty priorisointi. Päävaiheet jakautuvat 10 toimenpiteeseen. Seuraavassa kuvassa kaksi on esitelty jatkuvan kehittämisen prosessimallin päävaiheet ja toimenpiteet CAF2020-oppaan suomennoksen mukaan.



**Kuva 2.** Jatkuvan kehittämisen prosessimalli (CAF2020 suomennos)

Tätä prosessimallia käytettiin soveltaen myös CAF-itsearvioinnissa Lapin ammattikorkeakoulussa. Etätösuosituksia noudattaen koko arviointityö tehtiin etänä.



# 3. CAF2020-ITSEARVIOINTI LAPIN AMKISSA

## 3.1. SUUNNITTELU

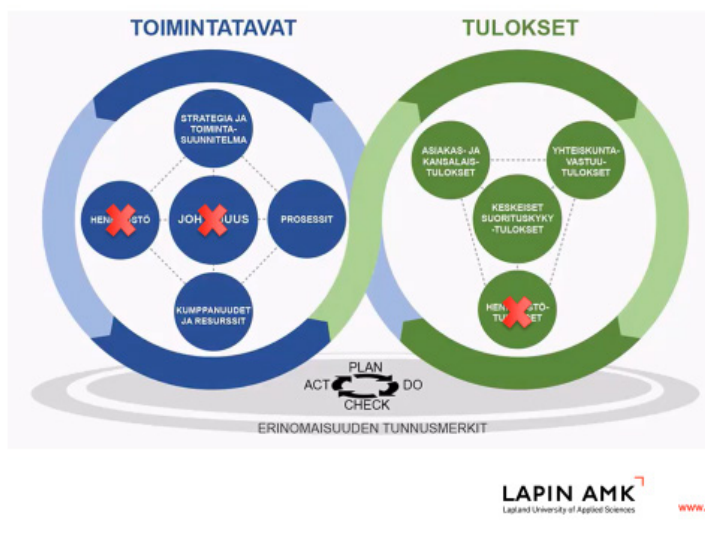
CAF-mallin mukaisesti toteutettava itsearviointi on yksi Lapin AMKin menettelyty-voista laatujärjestelmänsä arvioimiseksi ja kehittämiseksi, ja se toteutetaan säännöl- lisesti noin kolmen vuoden välein. CAF-malli mahdollistaa kokonaisvaltaisen itsear- vioinnin, jossa tarkastellaan samalla sekä toimintatapoja että tuloksia, ja pyritään hahmottamaan niiden syy-seuraussuhteita. Arvioinnin tuotoksena tunnistetaan AMKin vahvuudet ja kehittämiskohteet.

CAF-mallin mukaisia itsearviointeja toteutettiin jo Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakouluissa, jotka muodostivat uuden Lapin AMKin vuoden 2014 alusta. Lapin AMKissa ensimmäinen CAF-itsearviointi toteutettiin maaliskuussa 2016 ja suunnitellusti seuraava lokakuussa 2020. Juuri ennen itsearviointia järjestettiin hen- kilöstökokemusta ja johtajuutta arvioiva henkilöstötutkimus, minkä vuoksi CAF- arviointikohteista jätettiin pois alueet henkilöstö, johtajuus ja henkilöstötulokset. Kuvassa kolme on kuvattu valitut Lapin AMKin CAF-itsearviointikohteet.

Itsearviointin tavoitteena oli tunnistaa Lapin AMKin vahvuuksia eli toimivia ja hyviä toimintatapoja, jotka vaikuttavat myönteisesti tavoitteiden saavuttamiseen ja niissä onnistumisiin sekä tukevat toiminnan kilpailukykyä ja luovat erinomaisuutta. Yhtä tärkeä tavoite oli löytää myös kehittämiskohteet eli asiat ja käytännöt, jotka estävät AMKia hyödyntämästä vahvuuksiaan, tuloksiin pääsemistä ja haittaavat toiminnan kehittymistä haluttuun suuntaan.

Valmisteleva vaihe käynnistyi elokuussa, jolloin laatupäällikkö ja itsearviointin toteuttamiseen mukaan pyydetty erityisasiantuntija aloittivat suunnittelut. COVID19- pandemian ehkäisemiseen liittyviä turvallisuusohjeita noudattaen itsearviointi pää- tettiin toteuttaa kokonaisuudessaan etänä verkkoympäristössä. Syyskuussa pidettiin useita suunnittelukokouksia, joissa jäseneltiin itsearviointiprosessia ja sen eri vai- heita, tehtäviä ja toteutusta. Suunnitteluvaiheessa pohdittiin arviointisijoita, niiden määrää ja osallisuutta itsearviointiprosessissa. Etätoteutusta varten varattiin jo hyvissä ajoin elokuussa eOppimispalveluilta oma Adobe Connect -työtila ja tukipalvelu.

# Arviointikohteet



**Kuva 3.** CAF2020-itsearviointikohteet Lapin AMKissa. (CAF2020 suomennos mukailten)

Lapin AMKin edellinen CAF-itsearviointi toteutettiin työpajatyöskentelynä, mistä saatiin osallistujilta hyvää palautetta. Vastaavanlainen osallistava työpaja haluttiin tälläkin kertaa, mutta haastetta suunnitteluun toi kokonaisuuden toteuttaminen etänä. Ratkaisuna päätettiin, että etätoteutus hajautetaan niin, että arviointi tehdään sähköisellä kyselytyökalulla, minkä jälkeen jatketaan arvioinnista saatavien tulosten käsittelyllä kahdessa verkkotyöpajassa.

Arvioinnin ensimmäiseen vaiheeseen päätettiin kutsua 36 henkilöä arviointiryhmäksi, joka tekee arvioinnin kyselytyökalulla. Suunnittelussa pohdittiin, kuinka perehdyttää heidät CAF-itsearviointimalliin, arviointialueisiin sekä pisteytykseen. Parhaaksi työvälineeksi valikoitui ennakkotehtävä, jota työstettiin usealla suunnittelukokouksella. Tavoitteena oli valmistella sellainen ennakkotehtävä, joka parhaiten ohjaa ja perehdyttää osallistujia sisältöön ja arviointiprosessiin.

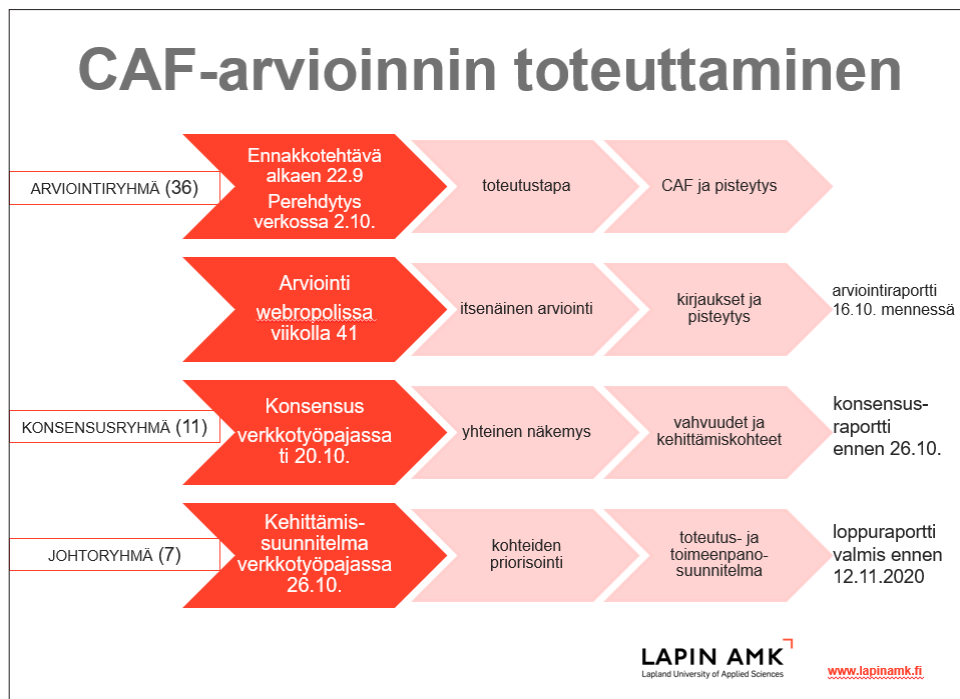
Ennakkotehtävää varten koostettiin luettavaksi PowerPoint-kalvosarja, jossa kuvattiin CAF- malli sisältöineen ja pisteineen sekä ohjeistettiin ryhmälle annettu arviointitehtävä. Ennako-tehtävänä tuli myös kuunnella johtoryhmän jäsenten tekemät alustusnauhoitteet arviointikohteista. Kukin alustaja sai ohjeen valmistella esityksensä Lapin AMK -tilannekatsaus yhdestä arviointikohteesta. Alustus tehtiin Screencast-O-Matic-työkalulla ja sen pituus sai olla enintään kymmenen minuuttia. Toimintatapojen arviointikohteista pyydettiin esittämään ammattikorkeakoulun keskeiset toimintamallit, prosessit ja käytännöt neutraalisti ilman arviointia niistä. Tulosten arviointikohteista pyydettiin esittämään tavoiteasettelu ja tulosten tärkeimmät seurannamittarit ja tunnusluvut, ilman arviointia onnistumisista.

Sähköisenä arviointityökaluna käytettiin Webropol-palvelua, joka on kaikkien lapinamkilaisten käytettävissä oleva kysely- ja raportointisovellus verkossa. Arviointia varten Webropoliin valmisteltiin kysely (Liite 4.), jossa pakollisina vapaa sana -kysymyksinä pyydettiin jokaisesta arviointialueesta kokonaisuutena nimeämään 1–3 vahvuutta ja 1–5 kehitettävää asiaa. Pakollisena vastattavana oli myös pisteytys jokaiselle arviointikohteelle. Lisäksi jokaiselle arviointialueelle kokonaisuutena oli mahdollisuus esittää toimenpide-ehdotuksia omin sanoin, jos halusi.

Molempia työpajoja varten valmisteltiin eOppimispalvelujen tuen avustuksella tarvittava määrä Padlet-seiniä. Toiseen työpajaan tehtiin vielä Webropol-kysely kehittämiskohteiden priorisointia varten. Työpajojen kulku ja fasilitointi suunniteltiin huolellisesti laatimalla niihin käsikirjoitukset yhdessä eOppimispalveluiden erityisasiantuntijan kanssa.

### 3.2. TOTEUTUS

Etätyösuosituksia noudattaen ja suunnitelman mukaisesti koko arviointityö toteutettiin etänä, jaettuna kolmeen vaiheeseen, ja siihen osallistettiin henkilöstöä PAT-periaatteella eli mukana oli sekä päättäjiä, asiantuntijoita että toteuttajia. Kuvassa neljä on avattu CAF-itsearviointin 2020 toteuttamisen kokonaisuus eri vaiheina.



**Kuva 4.** CAF-arvioinnin toteuttaminen.

Ensimmäisen vaiheen toteutus alkoi ennakkotehtävällä, joka osoitettiin arviointiryhmälle. Johto nimesi arviointiryhmään 36 osallistujaa ja he kaikki saivat 22.9.2020

sähköpostilla viestin, jossa annettiin tutustuttavaksi kalvosarja ja ohjeistettiin kuuntelemaan alustukset arviointikohteista. Alustuksien tallenteisiin oli mahdollisuus palata vielä myöhemmin ennen varsinaista arviointia. Kalvosarjassa kerrottiin CAF-itsearviointimallista ja ohjeistettiin arvioinnin tekemisessä. Ennakkotehtävän jälkeen arviointiryhmälle pidettiin perehdytys 2.10. 2020 Adobe Connect -työtilassa. Perehdytyksessä avattiin ennakkoon jaetun kalvosarjan sisältöä ja kerrottiin CAF-mallin käytöstä Lapin AMKissa ja sen yhteydestä laatu järjestelmään sekä keskeiset asiat CAF-itsearvioinnin tekemisestä.

Arviointiryhmäläiset saivat henkilökohtaisen vastauslinkin Webropol-kyselyyn, jossa he tekivät varsinaisen arvioinnin viikolla 41. Arviointiryhmäläiset kirjasivat kukin itsenäisesti Webropol-kyselyssä kullekin arviointialueelle tärkeimmiksi kokemansa vahvuudet sekä kehittämiskohteet, antoivat toimenpide-ehdotuksia ja lopuksi pisteet CAF-pistetaulukon mukaisesti, perustuen saamaansa perehdytykseen, johdon alustuksiin sekä omaan kokemuksiinsa ja havaintoihinsa lapinamkilaisina.

Arvioinnin toiseen vaiheeseen johto nimesi edustuksellisenä otoksena arviointiryhmästä 11 henkilöä, jotka muodostivat konsensusryhmän. Konsensustyöpaja toteutettiin 20.10.2020 Adobe Connect -työtilassa suunnitteluvaiheessa laaditun käsikirjoituksen mukaan. Konsensusryhmä sai etukäteisaineistona arvioinnin tuloksista kolme raporttia: vahvuudet, kehittämiskohteet sekä arviointiryhmän antamat pisteytykset, jotka antoivat viitteitä, missä arviointikohteissa on eniten onnistumisia ja kehitettävää. Konsensusryhmän tehtävänä oli tunnistaa tärkeimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet arviointiryhmän kirjaamista havainnoista, ja lopuksi keskustella ja sanoittaa konsensusena enintään viisi vahvuutta.

Työpaja käynnistettiin laaditun käsikirjoituksen mukaisesti (Liite 2.) käymällä läpi tavoitteet ja ohjeistus. Jokaisen arviointialueen työstämiseen oli oma Padlet-seinänsä, joihin jaettiin linkit. Osallistajat kirjasivat arviointitulosten perusteella kaksi tärkeintä vahvuutta ja kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta kustakin arviointialueesta. Työskentely oli aikataulutettu siten, että taulua kohti käytettiin yhteensä 17 minuuttia aikaa. Viisi minuuttia kului tuottamiseen ja 12 minuuttia yhteiseen keskusteluun. Yhteinen keskustelu ja tuotosten tarkastelu ja analysointi yhdessä helpottivat konsensuksen löytämistä. Työpajan fasilitaattori huolehti, että kaikkien ääni tuli riittävästi esille. Tauon aikana eOppimispalveluiden tukihenkilö kokosi yhdelle taululle kaikki vahvuuskirjaukset. Tämän jälkeen lähdettiin keskustelemalla hakemaan konsensusta eli yhteistä näkemystä vahvuuksista. Tunnistetut vahvuudet myös sanoitettiin yhdessä.

Arvioinnin kolmannessa vaiheessa pidettiin johtoryhmälle työpaja 26.10.2020. Tämäkin työpaja toteutettiin etukäteen laaditun käsikirjoituksen (Liite 3.) mukaisesti. Osallistujina oli seitsemän johtoryhmän jäsentä. He saivat etukäteisaineistona konsensustyöryhmän tunnistamat vahvuudet sekä ryhmän tekemät kirjaukset tärkeimmistä kehittämiskohteista ja lisäksi raportit arviointiryhmän pisteytyksistä ja toimenpide-ehdotuksista.

Työpaja aloitettiin käymällä läpi tavoitteet ja ohjeistus. Alussa käynnistettiin myös keskustelu konsensusryhmän tunnistamista vahvuuksista verrattuna strategisiin päämääriin. Tämän jälkeen otettiin esille Padlet-taulu, jossa näkyi konsensusryhmän

tuottamat tärkeimmät havainnot kehittämiskohteista. Osallistujien tehtävänä oli pohtia, mitä teemoja niistä nousee ammattikorkeakoulun kehittämiskohteiksi. Mietintöjen perusteella käytiin keskustelua, mitä kehittämiskohteita on hyvä nostaa esille. Nämä keskustelun tuotokset kirjattiin ylös, minkä jälkeen osallistujat sanoittivat yhdessä konkreettisesti ja selkeästi neljä kehittämiskohdetta itsearviointin tuloksena. Lopuksi oli tärkeää tunnistaa kehittämiskohteiden tärkeysjärjestys, joten tehtiin niiden priorisointi.

Ennen työpajaa oli johtoa pyydetty määrittämään toimintaa ohjaavista strategisista päämääristä johdetut priorisointikriteerit eli ne asiat, joita kehittämiskohteilla halutaan edistää strategian tavoitteisiin pääsemiseksi. Priorisointikriteereiksi oli sovittu *TKI-toiminnan vahvistuminen, Opiskelijoiden opintojen eteneminen (personoidut opintopolut) ja ohjauksen vahvistuminen, Kansainvälisen koulutuksen ja osaamisen vahvistuminen sekä Henkilöstö- ja opiskelijahyvinvoinnin edistyminen*. Työpajassa sanoitetut neljä kehittämiskohdetta vietiin Webropol-kyselyyn arvioitavaksi priorisointikriteerien perusteella, jolloin jokainen osallistuja pisteytti kehittämiskohteet sen mukaan, kuinka paljon arvioi niiden vaikuttavan kriteerien toteutumiseen. Pisteytyksellä saatiin kehittämiskohteille tärkeysjärjestys. Työpajan lopuksi käytiin yhteisen keskustelun kehittämiskohteiden toimeenpanosta. Johtoryhmä tarkentaa kehittämiskohteiden toteuttamissuunnitelman ja aikataulun sekä toteutuksen seurannan.

Eri vaiheiden toteutuksissa huomioitiin edellisen vaiheen tuottaman tiedon kokoaminen ja levittäminen osallistujien käyttöön. Arviointiryhmän tuottamasta tiedosta koottiin aineisto konsensusryhmän käyttöön riittävän ajoissa ennen työpajaa. Näin varmistettiin, että arvioijat ehtivät kunnolla tutustua tuotettuun tietoon. Konsensusryhmän työpajasta koottiin konsensusraportti johtoryhmän työpajaan. Lopuksi laatu-pääällikkö kokosi CAF-itsearviointista yhteenvetoraportin (Liite 1.).

### 3.3. ARVIOINTI

Arviointi on kiinteä ja olennainen osa laadun kehittämistoimintaa, niin myös CAF-itsearviointinissa. Suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen PDCA-kehä hyödynnetään systemaattisesti koko laatujärjestelmän kehittämisen tukena.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi (2020) on kuvannut kehittävän arvioinnin tunnuspiirteinä päämäärä- ja tulevaisuustietoisuus, osallistavuus ja vuorovaikutteisuus, menetelmällinen räätälöinti ja muutoksen tukeminen. Kuvassa viisi on kuvattu kehittävän arvioinnin keskeisiä piirteitä.



**Kuva 5.** Kehittävän arvioinnin keskeisiä periaatteita (Karvi 2020)

Toteutimme kehittävää arviointia läpi CAF-itsearviointin. Kehittävä arviointi tarkoittaa sekä prosessin aikaista arviointia että tuotosten arviointia. Lähtökohtana arvioinnissamme oli tuottaa ja saada tietoa arviointiprosessin eri vaiheissa. Päämäärä- ja tulevaisuustietoisuus näkyi tavassamme pohtia jo suunnitteluvaiheessa CAF-itsearviointin tavoitteiden saavuttamista. Mikäli huomasimme jonkun hidastavan tavoitteiden saavuttamista, hioimme toteutuksen käsikirjoitusta.

Osallistavuutta ja vuorovaikutteisuutta pohdimme erittäin paljon, varsinkin kun fyysinen toteutus ei mahdollistunut COVID19-pandemian vuoksi. Pohdimme suunnittelussa, miten mahdollistamme etätyöpajoissa keskustelun ja luomme turvallisen ilmapiirin. Toimimme myös luottamuksellisesti eli mahdollistimme, että arviointiin osallistuva voi avoimesti kertoa onnistumisista, kehittämistarpeista ja epäkohdista ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Sähköinen arviointikysely oli täysin anonyymi eli varmistimme, että vastauksia ei voi yhdistää vastaajaan, ja lisäksi työpajatyöskentelyä ei tallennettu.

Menetelmällisenä räätälöintinä varmistimme jo suunnitteluvaiheessa arviointimenetelmien tarkoituksenmukaisuuden ja hyödyllisyyden niin osallistujien kuin CAF-itsearviointin tavoitteiden näkökulmasta. Käytimme useita arviointimenetelmiä ja tiedonkeruun tapoja saadaksemme tietoa eri useista eri näkökulmista. Tarkensimme menetelmiä ja tiedonkeruuta tarpeen mukaan CAF-arviointiprosessin edetessä ja aiemmissa arviointivaiheissa hankitun tiedon pohjalta.

Muutoksen tukemisessa huomioimme oppimisen ja osallisuuden edistämisen CAF-itsearviointin toteuttamisessa. Esimerkkinä tästä olivat alustukset, jotka syvensivät arvioinnin sisältöä Lapin AMKin toiminnan ja tulosten osalta. Mahdollistimme turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jonka avulla tuimme arviointiin osallistuvien keskinäistä vuorovaikutusta ja toisilta oppimista. CAF-itsearviointi tuottaa osallistujille palautetta oman toiminnan ja vertaisten vahvuuksista, kehittämiskohteista ja hyvistä käytänteistä ja tukee siten tulevaa kehittämistyötä.

CAF2020-itsearviointioppaan mukaan itsearviointista vastaavan henkilön tai ryhmän tehtävä on vaativa. Vastuutahon tulee tuntea sekä organisaationsa että CAF-malli hyvin ja osata fasilitoida itsearviointiprosessi sen onnistumisen takaamiseksi. Vastuutahon valinnalla voidaan ratkaisevasti vaikuttaa itsearviointin laatuun ja sen tulosten hyödyntämiseen. Lapin AMKin itsearviointia edisti prosessin vetäjien asian-

tuntemus ja kokemus CAF-itsearviointimallista, sekä etävälineiden käytön ja fasilitoinnin osaaminen.

### 3.4. KEHITTÄMINEN

CAF-itsearviointilla saimme arvokasta tietoa toiminnastamme ja tuloksistamme, sekä vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Arviointi antaa meille myös välineitä suunnata ja priorisoida kehittämistoimintaamme. Ennen kaikkea CAF-itsearviointi lisäsi tietoisuuttamme ammattikorkeakoulun laadusta, kun arviointiprosessin aikana osallistujat perehtyivät omaan toimintaamme ja sen seurantatietoon. Osallisuus myös lisäsi sitoutumista ja tunnetta siitä, että jokaisen työllä on merkitystä laadun näkökulmasta.

Kehittäminen tarkoittaa yleisesti parantamista ja edistämistä. CAF-itsearviointin jälkeen pohdimme, miten kehittäisimme toteutusta tämän kokemuksen ja saadun palautetiedon pohjalta. Etätoteutuksessa olisimme voineet vielä paremmin huomioida erilaisia valmistelevia tiloja ja ympäristöjä, joihin osallistujat olisivat voineet ennakkoon käydä laittamassa CAF-itsearviointiin liittyviä huomioitaan. Saamamme palaute työpajoissa ja niiden jälkeen kuitenkin osoitti, että olimme onnistuneet niissä hyvin saamaan aikaan osallistavia ja osallisuuden kokemuksia. CAF-itsearviointi oli opettavainen ja laadukas prosessi.

Kehittämiskohteena voisivat olla keinot, joilla saadaan osallistujat vielä paremmin sitoutumaan perehtymiseen, sekä keinot varmistaa perehtymisen riittävyys. Jäimme pohtimaan, kuuntelivatko kaikki arviointiryhmäläiset alustukset, kuuntelivatko perehdytysnauhoitteen ne, jotka eivät päässeet toteutukseen, ja kuinka hyvin nauhoiteaineisto kuunneltiin. Perehdytyksen onnistumisella on yhteys arviointikyselyn vastausten luotettavuuteen.





## 4. LOPUKSI

CAF-itsearviointi saavutti asetetut tavoitteet ja tuotokset. Työskentelyn tuotoksina tunnistettiin vahvuudet ja priorisoitiin kehittämiskohteet. Verkkotyöpajan tuloksena konsensusryhmä kirjasi Lapin ammattikorkeakoulun vahvuuksiksi:

1. Toimintakulttuuri on yhteisöllinen ja osallistava
2. Luotettava kumppani
3. Asiantunteva ja sitoutunut henkilöstö
4. Jatkuvasti kehittyvä ja kehittävä organisaatio
5. Taloudenhoito.

Johtoryhmän työpajan tuotoksena saatiin kehittämiskohteet asetettuina tärkeysjärjestykseen niiden vaikuttavuuden perusteella:

1. Henkilöstövoimavarojen riittävyys
2. Uudistuva pedagoginen osaaminen
3. Osallistaminen ja osallistuminen strategiatyöhön
4. Työelämä- ja yritys yhteistyön vahvistaminen.

Johtoryhmä tarkentaa myöhemmin kehittämiskohteiden toteuttamissuunnitelman ja aikataulun. CAF-itsearvioinnissa syntyneisiin ideoihin pohjautuen laaditaan suunnitelma, jossa tarkennetaan, mihin toimenpiteisiin kussakin kehittämiskohteessa ryhdytään, ja kuinka toimenpiteiden vaikutuksia seurataan ja todennetaan.

Tämä kehittämis- tai toimintasuunnitelma on CAF-itsearvioinnin tärkeimpiä tavoitteita. Sen avulla tulokset tulevat osaksi organisaation strategista johtamista ja toiminnan kehittämistä. Itsearvioinnin tulokset sisällytetään osaksi organisaation toiminnanohjausta. (CAF2020- opas.) PDCA-kehän mukaisesti viimeinen etappi kehittämissuunnitelman toimeenpanon jälkeen on uuden itsearvioinnin suunnittelu.



# Lähteet

- Kehittävä arviointi kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Tiivistelmät 8:2020. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 14.11.2020. [https://karvi.fi/app/uploads/2020/04/KARVI\\_To820.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2020/04/KARVI_To820.pdf)
- CAF2020 Common Assessment Framework (CAF). Yhteinen arviointimalli, The Common Assessment Framework (CAF) Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. Suomenos <https://haus.fi/kehittamispalvelut/caf/>
- Paras Paikka – Laadunhallinta Lapin ammattikorkeakoulussa <https://julkiset.lapinamk.fi/DropOffLibrary/PARAS%20PAIKKA%20Laadunhallinta%20Lapin%20ammattikorkeakoulussa.pdf>

# LIITTEET

## LIITE 1. Yhteenveto CAF- itsearvioinnista 2020

Korkeakoulupalvelut

30.10.2020



### Yhteenveto CAF-itsearvioinnista 2020

CAF-mallin mukainen itsearviointi on yksi Lapin AMKin valitsemista menettelytapoista laatujärjestelmänsä arvioimiseksi ja kehittämiseksi, ja se toteutetaan säännöllisesti noin kolmen vuoden välein. CAF-mallin avulla tehdään kokonaisvaltainen arviointi, jossa tarkastellaan sekä toimintatapoja että tuloksia, ja pyritään hahmottamaan niiden syy-seuraussuhteita. Arvioinnin tuotoksena tunnistetaan AMKin vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Itsearviointi tehtiin keväällä julkaistun CAF2020-päivityksen mukaisesti lokakuussa. Juuri ennen itsearviointia toteutetun henkilöstötutkimuksen vuoksi CAF-arviointikohteista jätettiin pois alueet henkilöstö, johtajuus ja henkilöstötulokset. Etätyösuosituksia noudattaen koko arviointityö tehtiin etänä, jaettuna kolmeen vaiheeseen, ja siihen osallistettiin henkilöstöä PAT-periaatteella eli mukana oli sekä päättäjiä, asiantuntijoita että toteuttajia. Ensimmäisen vaiheen arviointiryhmään kutsuttiin yhteensä 36 henkilöä kaikilta kolmelta osaamisalueelta. He tekivät arvioinnin perustuen johdon etukäteen valmistelemiin alustustallenteisiin, verkossa pidettyyn perehdytykseen sekä omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa. Arviointiryhmäläiset kirjasivat itsenäisesti Webropol-kyselyssä kullekin arviointialueelle tärkeimmiksi kokemansa vahvuudet sekä kehittämiskohteet, antoivat toimenpide-ehdotuksia ja lopuksi pisteet CAF-pistetaulukon mukaisesti.

Itsearvioinnin toiseen vaiheeseen nimettiin arviointiryhmästä 11 henkilöä konsensusryhmäksi. Sen tehtävä oli tunnistaa tärkeimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet arviointiryhmän kirjaamista havainnoista, ja lopuksi keskustella ja sanoittaa konsensus vahvuuksista. Ryhmän käytössä olivat myös arviointiryhmän pisteytykset, jotka antoivat viitteitä, missä arviointikohteissa on eniten onnistumisia ja kehitettävää. Konsensusryhmä kirjasi verkkotyöpajan tuloksena vahvuuksiksi

1. Toimintakulttuuri on yhteisöllinen ja osallistava
2. Luotettava kumppani
3. Asiantunteva ja sitoutunut henkilöstö
4. Jatkuvasti kehittyvä ja kehittävä organisaatio
5. Taloudenhoito.

Kolmannessa vaiheessa johtoryhmä kokoontui verkkotyöpajaan, jossa käytiin ensin keskustelu kirjatuista vahvuuksista. Sen jälkeen tarkasteltiin konsensusryhmän tärkeimmiksi tunnistamat kehittämiskohteet, ja keskusteltiin niistä esille nousevat teemat. Lopuksi teemoista jalostettiin konsensus kehittämiskohteiksi, joille annettiin pisteet toimintaa ohjaavista strategisista päämääristä johdettuihin priorisointikriteereihin pohjautuen. Työpajan tuotoksena saatiin kehittämiskohteet asetettuina tärkeysjärjestykseen niiden vaikuttavuuden perusteella:

1. Henkilöstövoimavarojen riittävyys
2. Uudistuva pedagoginen osaaminen
3. Osallistaminen ja osallistuminen strategiatyöhön
4. Työelämä- ja yritysysteistyön vahvistaminen.

Työskentelyn päätteeksi käytiin alustavaa pohdintaa, mihin toimenpiteisiin kussakin kehittämiskohteessa tulisi ryhtyä. Johtoryhmä tarkentaa kehittämiskohteiden toteuttamissuunnitelman ja aikataulun.

## LIITE 2. KÄSIKIRJOITUS 20.10.2020 KONSENSUSTYÖPAJALLE

### KÄSIKIRJOITUS 20.10.2020 KONSENSUSTYÖPAJALLE

#### Aikataulu

12-12.10	Työpajan käynnistäminen, käydään läpi tavoitteet ja ohjeistus: Padlet avataan erilliselle selainikkunalle, ja kun kirjausaika päättyy, niin ohjeistetaan "kädet irti seinästä".
12.10-14.00	Vahvuuksien ja kehitettävien asioiden kirjaukset Padleteihin -linkki annetaan tilaisuudessa (kaikkiin seiniin) <ul style="list-style-type: none"><li>• Ohjeistetaan jokaista kirjaamaan Padlettiin kaksi tärkeintä <u>vahvuutta</u> ja kaksi tärkeintä <u>kehitettävää</u> kustakin arviointialueesta (6 taulua, kussakin vahvuudet ja kehittämiskohteet).</li><li>• 17 min /taulu &gt; henkilö X seuraa aikaa, sanoo AIKA kun 2 min jäljellä tai painaa ajastuksen käyntiin, jos on kello käytössä<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 min tuottamiseen ja kirjoittamiseen ja 12 min yhteiseen keskusteluun; tarkastelu ja analysointi yhdessä helpottaa konsensuksen tekemistä, kun yhteinen teematarkastelu ja keskustelu on käyty</li><li>• jos useammalla on tullut esim. sama asia, lähdetään siitä liikkeelle, avaatko vähän, mitä tämä tarkoittaa.</li></ul></li></ul>
14-14.10	Tauko. Sen aikana hlö X vie kaikki vahvuuskirjaukset yhdelle taululle ilman arviointialueotsikoita.
14.10-15.50	Käydään keskustelu, jossa haetaan konsensus eli yhteinen näkemys vahvuuksista: Näytönjako, jossa on esillä kuudesta taulusta kerätyt vahvuudet yhdellä taululla, näistä kirjauksista käydään keskustelu ja haetaan konsensus ja sanoitetaan yhdessä tunnistetut vahvuudet. <ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjuri kirjaa yhteiset näkemykset vahvuuksista, konkreettiset sanoitukset (1 taulu)</li><li>• Valitaan enintään viisi vahvuutta.</li><li>• Käydään keskustelu asioista, jotka ovat heti korjattavissa eli pikavoitot jos aikaa!</li></ul>
15.50-16.00	Yhteenveto, miten arviointi jatkuu ja raportoidaan työpajan tuotos eli kirjaukset tunnistetuista vahvuuksista (enintään viisi).

## LIITE 3.KÄSIKIRJOITUS 26.10.2020 JOHTORYHMÄN TYÖPAJALLE

### KÄSIKIRJOITUS 26.10.2020 JOHTORYHMÄN TYÖPAJALLE

#### Aikataulu

- 13-13.10 Työpajan käynnistäminen, käydään läpi tavoitteet ja ohjeistus  
Käydään keskustelu konsensusraportin havainnoista verrattuna strategisiin päämääriin
- vahvuuksista (konsensusryhmän tuottamat) verrattuna strategisiin päämääriin, mitä vahvuuksia löytyy kantamaan uusiin päämääriin (15 min) > 13.25 asti.
  - Esillä on taulu, jossa on koottuna konsensusryhmän tuottamat tärkeimmät havainnot kehittämiskohteista. Jokainen katsoo ne ja miettii, mitä teemoja kehittämiskohteiksi niistä nousee, 10 min. aikaa miettiä > 13.40 asti.
  - Mietintöjen perusteella käydään keskustelu, jossa jokaiselle puheenvuoro, mitä kehittämistoimia, kirjuri kirjaa ne ylös. Mitä asioita tulee ilmi tai esille, millaisia kehittämiskohteita on hyvä nostaa? > 14.10 asti.
  - Sen jälkeen osallistujat sanoittavat yhdessä tunnistetut kehittämiskohteet. Sanoitetaan konkreettisesti ja selkeästi.
  - Kirjuri kirjaa yhteiset näkemykset kehittämiskohteista, konkreettiset sanoitukset, erillinen lappu taulussa, enintään kuusi kohdetta
    - päätös mitä - miten kehitetään > enintään 6 kehittämiskohteen valinta > klo 14.35 mennessä.
  - Käydään keskustelu, tunnistetaanko asioita, jotka ovat heti korjattavissa eli pikavoitot!
- 14.45-15.00 Tauko (kirjuri vie kehittämiskohteet priorisointikyselyyn webropoliiin ja tekee vastauslinkin) Kehittämiskohteet ja priorisointipisteytys webropolissa
- Mitä tehdään: priorisointi ennakolta sovittujen priorisointikriteerien pohjalta ja strategiaan peilaten.
  - Ohje: jokainen tekee pisteytyksen priorisointikyselyyn webropolissa, eli priorisointikriteerien avulla pisteytetään kehittämiskohteiden vaikutus strategiaan päämääriin pääsemiseen. Näin löydetään kehittämiskohteille tärkeysjärjestys pisteytyksen perusteella.
  - Tehdään koonti pisteistä eli yhteenlasku, laitetaan pisteiden mukaan priorisointijärjestykseen ja näytetään tulos.
  - Kehittämiskohteiden toimeenpano jatkossa, keskustelu miten tehdään.
- 15.50 Yhteenveto
- todetaan tunnistetut vahvuudet
  - todetaan työpajan tuotos eli "strategisesti oikein" valitut kehittämiskohteet.

## LIITE 4. ARVIOINTIKYSELY WEBROPOLISSA



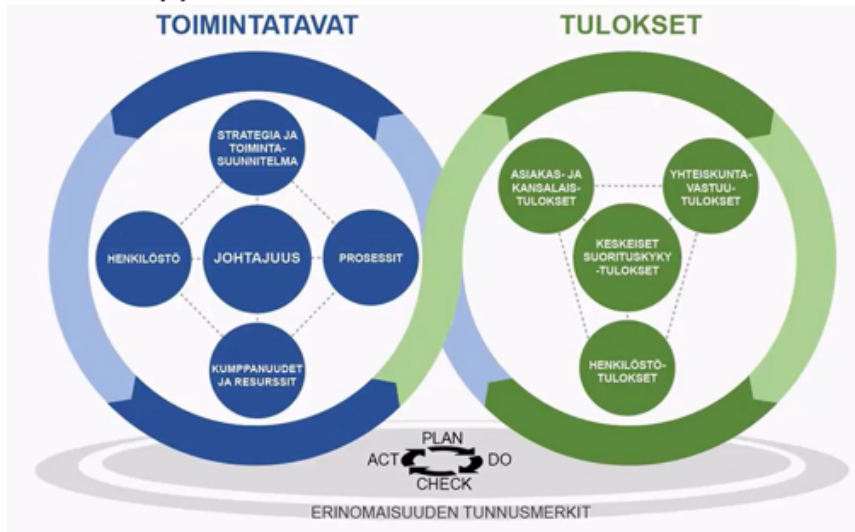
### CAF-itsearviointi 2020

Tervetuloa Lapin AMKin CAF-itsearviointiin!

Kohteina ovat:

TOIMINTATAVOISTA	TULOKSISTA
Strategia ja toimintasuunnitelmat	Asiakas- ja kansalaistulokset
Kumppanuudet ja resurssit	Henkilöstötulokset
Prosessit	Yhteiskuntavastuutulokset

Johtajuus asettaa suunnan organisaation strategialle ja luo organisaation perustat. Hyvä johtajuus hyödyntää strategiaa ja toimintasuunnitelmaa sekä henkilöstöjohtamista, tekee yhteistyötä kumppaneiden kanssa ja hallinnoi resursseja kuten budjettia, taitoja ja informaatioteknologiaa. Edellä mainittujen neljän toimintatavan perusteella organisaatio määrittää ja dokumentoi omia sisäisiä prosessejaan ja parantaa niitä jatkuvasti. Kun organisaation panostaa toimintatapoihin, saavuttaa se tuloksia myös asiakkaiden ja kansalaisten, henkilöstön ja yhteiskuntavastuun alueilla sekä myös keskeisissä suorituskykytuloksissa.





## 1. Oma osaamisalueeni on \*

- Arktiset luonnonvarat ja talous
- Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut
- Yhteiset toiminnot

## TOIMINTATAPOJEN ARVIOINTIALUEET

Toimintatapojen arviointialueet koskevat organisaation johtamistoimia. Toimintatavat määrittävät, mitä organisaatio tekee ja kuinka se lähestyy tehtäviään saavuttaakseen halutut tulokset. Arvioi omaan kokemukseesi ja tietoosi pohjautuen toimintatapoja ja kirjaa arviosi vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Voit antaa myös toimenpide-ehdotuksia. Mieti sen jälkeen arviointialue kokonaisuutena ja anna pisteesi arviointikohteille.

VAIHE	TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTYSTYLAUKKO	PISTEET
	Emme ole toimineet aktiivisesti tässä asiassa. Meillä ei ole tietoa tai meillä on vain vähäisiä tietoja arviointialueelta.	0-10
PLAN	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30
DO	Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu.	31-50
CHECK	Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu ja arviomme toimintaamme olloksemme varmoja, että asiat tehdään oikein.	51-70
ACT	Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu arviointien pohjalta.	71-90
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käytöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta paranneltuja. Kehitämme toimintaamme järjestelmällisesti ja jatkuvasti.	91-100

## TOIMINTATAVAT: STRATEGIA JA TOIMINNAN SUUNNITTELU

Kirjaa arviosi **Strategian ja toiminnan suunnittelun toimintatapojen vahvuuksista** ja kehittämiskohteista sekä ehdotuksesi toimenpiteiksi.

## 2. Vahvuuksia (1-3) \*


### 3. Kehitettävää (1-5) \*


### 4. Toimenpide-ehdotuksia


Arvioi AMK:n vahvuuksia ja heikkouksia ja valitse se taso, jolle olemme päässeet. Pisteytys on kumulatiivinen. Pisteytä AMK:n nykytilaa asteikolla 1-100.

0-10: Emme ole toimineet aktiivisesti asiassa, meillä ei ole tietoa tai on vain vähäisiä tietoja arviointialueelta.

11-30 PLAN: Toimintatapa on suunniteltu.

31-50 DO: Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu.

51-70 CHECK: Toimintatapa on suunniteltu ja arvioimme toimintaamme ollaksemme varmoja, että asiat tehdään oikein.

71-90 ACT: Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu arviointien pohjalta.

91-100 PDCA: Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käytöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta paranneltuja. Kehitämme toimintaamme järjestelmällisesti ja jatkuvasti.

### 5. Sidosryhmien sekä ulkoisen ympäristön ymmärtäminen ja päätöksentekoa tukevan tiedon tunnistaminen \*

--

### 6. Tietojen keruuseen perustuvien strategioiden ja suunnitelmien kehittäminen \*

--

### 7. Strategioiden ja suunnitelmien tarkastelu, toimeenpano ja niistä viestittäminen \*

--

### 8. Muutoksen ja innovaatioiden johtaminen organisaation ketteryyden ja kriisikestävyyden takaamiseksi \*

--

## TOIMINTA: KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Kirjaa arviosi Kumppanuuksien ja resurssien toimintatapojen vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä ehdotuksesi toimenpiteiksi.

### 9. Vahvuuksia (1-3) \*


### 10. Kehitettävää (1-5) \*


### 11. Toimenpide-ehdotuksia


Arvioi AMK:n vahvuuksia ja heikkouksia ja valitse se taso, jolle olemme päässeet. Pisteytys on kumulatiivinen. Pisteytä AMK:n nykytila asteikolla 1-100.

0-10: Emme ole toimineet aktiivisesti asiassa, meillä ei ole tietoja tai on vain vähäisiä tietoja arviointialueelta.

11-30 PLAN: Toimintatapa on suunniteltu.

31-50 DO: Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu.

51-70 CHECK: Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu ja arvioimme toimintaamme ollaksemme varmoja, että asiat tehdään oikein.

71-90 ACT: Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu arviointien pohjalta.

91-100 PDCA: Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käytöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta paranneltuja. Kehitämme toimintaamme järjestelmällisesti ja jatkuvasti.

### 12. Kumppanuuksien kehittäminen ja johtaminen keskeisten organisaatioiden kanssa \*

--

### 13. Yhteistyön tekeminen kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen kanssa \*

--

**14. Talousjohtaminen \***

**15. Tiedolla johtaminen \***

**16. Teknologian johtaminen \***

**17. Kiinteistöjohtaminen \***

**TOIMINTATAVAT: PROSESSIT**

Kirjaa arviosi Prosessien toimintatapojen vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä ehdotuksesi toimenpiteiksi.

**18. Vahvuuksia (1-3) \***


**19. Kehitettävää (1-5) \***


**20. Toimenpide-ehdotuksia**


Arvioi AMKin vahvuuksia ja heikkouksia ja valitse se taso, jolle olemme päässeet. Pisteytys on kumulatiivinen. Pisteytä AMKin nykytila asteikolla 1-100.

0-10: Emme ole toimineet aktiivisesti asiassa, meillä ei ole tietoja tai on vain vähäisiä tietoja arviointialueelta.

11-30 PLAN: Toimintatapa on suunniteltu.

31-50 DO: Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu.

51-70 CHECK: Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu ja arvioimme toimintaamme ollaksemme varmoja, että asiat tehdään oikein.

71-90 ACT: Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu arviointien pohjalta.

91-100 PDCA: Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käytöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta paranneltuja. Kehitämme toimintaamme järjestelmällisesti ja jatkuvasti.

## **21. Prosessien suunnittelu ja johtaminen kansalaisten ja asiakkaiden saaman arvon kasvattamiseksi \***

## **22. Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja toimittaminen asiakkaille, kansalaisille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle \***

## **23. Prosessien koordinointi organisaation sisällä ja keskeisten toimijoiden kanssa \***

## TULOSTEN ARVIOINTIALUEET

Tulosten arvioinnissa mitataan mitä työntekijät, asiakkaat ja kansalaiset, ja yhteiskunta ajattelevat organisaatiosta. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan mittareilla, jotka osoittavat kuinka organisaatiolla menee, kun tarkastellaan toimintaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Arvioi omaan kokemukseesi ja tietoosi pohjautuen tuloksia ja kirjaa arviosi vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Voit antaa myös toimenpide-ehdotuksia. Mieti sen jälkeen arviointialue kokonaisuutena ja anna pisteesi arviointikohteille.

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAUUKKO	PISTEET
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla	0-10
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita.	11-30
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai joitain keskeisiä tavoitteita on saavutettu.	31-50
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu.	51-70
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90
Erinomaisia tuloksia on saavutettu jatkuvasti. Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset ovat muiden vastaavien organisaatioiden tuloksia parempia.	91-100

### TULOKSET: ASIAKAS- JA KANSALAISTULOKSET

Kirjaa arviosi **Asiakas- ja kansalaistulosten** vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä ehdotuksesi toimenpiteiksi.

#### 24. Vahvuuksia (1-3) \*


#### 25. Kehitettävää (1-5) \*


#### 26. Toimenpide-ehdotuksia


Pisteitä taulukon avulla AMK:n nykytila asteikolla 1-100. Jokaisella tasolla voi ottaa huomioon tulosten kehittymisen, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tai molemmat.

0-10: Tuloksia ei mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.

11-30: Tuloksia on mitattu tai arvioitu ja osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita.

31-50: Tulokset osoittavat fasaista kehitystä ja/tai joitain keskeisiä tavoitteita osin saavutettu.

51-70: Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa tavoitteista on saavutettu.

71-90: Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.

91-100: Erinomaisia tuloksia on saavutettu jatkuvasti. Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset ovat muiden vastaavien organisaatioiden tuloksia parempia.

## 27. Kansalais- ja asiakastyytyväisyysmittausten tulokset \*

--

## 28. Sisäiset suorituskykytulokset \*

--

## TULOKSET: YHTEISKUNTAVASTUUTULOKSET

Kirjaa arviosi Yhteiskuntavastuutulosten vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä ehdotuksesi toimenpiteiksi.

## 29. Vahvuuksia (1-3) \*


## 30. Kehitettävää (1-5) \*


## 31. Toimenpide-ehdotuksia


Pisteytä taulukon avulla AMK:n nykytila asteikolla 1-100. Jokaisella tasolla voi ottaa huomioon tulosten kehittymisen, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tai molemmat.

0-10: Tuloksia ei mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.

11-30: Tuloksia on mitattu tai arvioitu ja osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita.

31-50: Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai joitain keskeisiä tavoitteita osin saavutettu.

51-70: Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa tavoitteista on saavutettu.

71-90: Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.

91-100: Erinomaisia tuloksia on saavutettu jatkuvasti. Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset ovat muiden vastaavien organisaatioiden tuloksia parempia.

### 32. Organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiin liittyvät tulokset \*

--

### 33. Sisäiset suorituskykytulokset \*

--

## TULOKSET: KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

Kirjaa arviosi Keskeisten suorituskykytulosten vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä ehdotuksesi toimenpiteiksi.

### 34. Vahvuuksia (1-3) \*


### 35. Kehitettävää (1-5) \*


### 36. Toimenpide-ehdotuksia




Pisteitä taulukon avulla AMKin nykytila asteikolla 1-100. Jokaisella tasolla voi ottaa huomioon tulosten kehittymisen, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tai molemmat.

0-10: Tuloksia ei mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.

11-30: Tuloksia on mitattu tai arvioitu ja osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita.

31-50: Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai joitain keskeisiä tavoitteita osin saavutettu.

51-70: Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa tavoitteista on saavutettu.

71-90: Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.

91-100: Erinomaisia tuloksia on saavutettu jatkuvasti. Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset ovat muiden vastaavien organisaatioiden tuloksia parempia.

### **37. Ulkoiset tulokset: tuotokset ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus \***

### **38. Sisäiset tulokset: tehokkuus \***

**Ammattikorkeakoululain mukaan** kukin ammattikorkeakoulu vastaa järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Toiminta ja laatujärjestelmä on myös arvioitava ulkopuolisen tahon toimesta säännöllisesti. Lapin ammattikorkeakoulu arvioi toimintatapojaan ja tuloksiaan suunnitelmallisesti itse määrääjain eri menetelmiä käyttäen ulkopuolisten arviointien lisäksi. Prosessien ja toimintatapojen toimivuutta arvioidaan sisäisin auditoinnein ja katselmoinnein vuosisuunnitelman mukaisesti. Koko laatujärjestelmän toimivuutta arvioidaan vuosittain johdon katselmuksessa, henkilöstökokemusta ja johtamista sekä riskienhallintaa arvioidaan myös määrääjain.

Lapin AMKin laatujärjestelmä pohjautuu CAF-malliin, mikä mahdollistaa toiminnan ja tulosten välisten syy-seuraus-suhteiden hahmottamisen. CAF-mallin mukainen toimintatapojen ja tulosten kokonaisvaltainen itsearviointi toteutetaan noin kolmen vuoden välein. Arvioinnin tuotoksena tunnistetaan AMKin vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tässä julkaisussa kuvaamme lokakuussa 2020 toteutettua CAF-itsearviointia.

Julkaisu on tarkoitettu erityisesti Lapin AMKin korkeakouluuyhteisölle sekä kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita korkeakoulutuksen laadusta ja CAF-itsearviointimallin soveltamisesta korkeakoulussa.

**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-377-5