

Kristiina Väliniemi

Sullekki sopiva – Kurikan kansalaisopisto

Strategian laatiminen Kurikan kansalaisopistolle vuosille 2019–2025

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Kristiina Väliniemi

Työn nimi: Sullekki sopiva – Kurikan kansalaisopisto. Strategian laatiminen Kurikan kansalaisopistolle vuosille 2019–2025.

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 104

Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia strategia Kurikan kansalaisopistolle. Strategialta odotettiin toimintaympäristön huomioimista, mitattavuutta ja opiston organisaation ja sidosryhmien huomioimista strategiatyössä. Strategian tulisi olla selkeä ja sitä pitäisi pystyä hyödyntämään arjessa työkaluna.

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa käytettiin apuna uuden tiedon keräämisessä kyselytutkimusta ja sovellettiin ideariihimenetelmää. Olemassa olevaa tietoa analysoitiin dokumenttianalyysin ja ennakointimenetelmän avulla. Opinnäytetyössä oli piirteitä konstruktivistisesta tutkimuksesta, sillä työssä oli rakennettu uusi malli – strategia – mutta strategian pitkästä aikajänteestä johtuen tässä opinnäytetyössä ei päästy tutkimaan, miten rakennelma toimii.

Strategiamalleista Kurikan kansalaisopistoon valittiin tehokkuuden parantamiseen soveltuva malli, jossa omaa, sisäistä toimintaa kehitetään ja asiakkaiden tarpeita kuunnellaan. Valituksi tuli tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard eli BSC), lisäksi työskentelyyn yhdistettiin SWOT-analyysi. Tuluskortin rinnalle määriteltiin kansalaisopiston visio, arvot, missio ja tunnuslause.

Strategiatyötä on tehnyt opiston johtokunnan strategiatoimikunta opinnäytetyön tekijän ja rehtorin esitysten ja yhteisen keskustelun pohjalta. Esitykset ovat pohjautuneet johtokunnan SWOT-analyysiin, henkilöstökyselyyn, aiemmin toteutettuun kuntalaiskyselyyn, toimintaympäristön analyysiin, sidosryhmien näkemyksiin sekä opiston näkemykseen tulevaisuudesta.

Tuloksena olevassa strategiassa tuluskortin näkökulmia ovat talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Jokaisessa näkökulmassa on 4–5 tavoitetta ja yhtä monta mittaria. Opinnäytetyön loppupuolella esitellään vielä näkökulmia strategiatyön arviointiin ja strategiatyön jatkumiseen strategian laatimisen jälkeen.

Avainsanat: strategia, strategiatyö, tasapainotettu tuloskortti, Balanced Scorecard, BSC

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration (BBA), Business Economy

Author: Kristiina Väliniemi

Title of thesis: Suitable for you too – the Kurikka Adult Education Centre. Building a Strategy for the Kurikka Adult Education Centre for 2019–2025.

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2018 Number of pages: 104 Number of appendices: 4

The aim of this thesis was to build a strategy for the Kurikka Adult Education Centre. The strategy was expected to include the operational environment, the organization and the various interest groups of the Adult Education Centre. The strategy was also expected to be measurable.

This thesis was a developmental task, deploying a survey and applying the brainstorming method for producing new information. Existing knowledge was analysed using document analysis and an anticipation method.

A strategy model to improve efficiency by developing internal action and listening the needs of the customers was selected for the Kurikka Adult Education Centre. The model was Balanced Scorecard (BSC); a SWOT analysis was also included in the process. In addition to introduction of the Balanced Scorecard, a vision, values, mission and slogan were defined for the Adult Education Centre.

The Adult Education Centre's board had nominated a committee to work on the strategy. The committee has worked based on common conversations and propositions made by the author of the thesis and the principal of the Adult Education Centre. The propositions were based on the SWOT analysis of the board, a personnel survey, a previously performed study among the inhabitants of Kurikka, an operational environment analysis, as well as the interest groups' and the Adult Education Centre's view of the future.

The perspectives of the BSC are the financial, customer, internal-business-process and learning and growth perspectives. Each perspective has 4–5 goals and indicators. At the end of this thesis, a few points of view related to the valuation and execution of the strategy are presented.

Keywords: strategy, strategy work, Balanced Scorecard, BSC

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	8
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Opinnäytetyön aihealue.....	9
1.2 Toimeksiantajana Kurikkalan Setlementti / Kurikan kansalaisopisto.....	10
1.2.1 Setlementtiliike.....	10
1.2.2 Vapaa sivistystyö.....	11
1.2.3 Kurikkalan Setlementti ry:n Kurikan kansalaisopisto.....	12
2 TEHTÄVÄNASETTELU.....	14
3 OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	16
3.1 Konstruktivista tutkimusta.....	16
3.2 Kyselytutkimus.....	16
3.3 Dokumenttianalyysi.....	18
3.4 Ennakointi.....	19
3.5 Aivoriihi.....	20
3.6 Tutkimusmenetelmät lyhyesti.....	22
4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	23
4.1 Kurikka ja sen asukkaat.....	23
4.2 Taloudellinen toimintaympäristö.....	26
4.3 Vapaa-ajanvietto Kurikassa.....	28
4.4 Kurikan kaupungin strategia.....	30
4.5 Kurikan kansalaisopisto palvelujen tuottajana.....	31
4.6 Tulevaisuuden megatrendejä.....	32
4.7 Yhteenveto toimintaympäristöstä.....	36
5 STRATEGIASTA.....	38
5.1 Mikä on strategia.....	38
5.2 Strategiatyö.....	39

5.3	Strategiamalli	40
5.4	Strategiatyökalun valinta	41
5.4.1	SWOT-analyysi	43
5.4.2	Balanced Scorecard.....	44
5.4.3	Visio	48
5.4.4	Missio.....	49
5.4.5	Arvot.....	49
5.5	Yhteenveto valitusta strategiamallista	50
6	STRATEGIATYÖTÄ.....	53
6.1	Visio, missio ja arvot	54
6.1.1	SWOT-työskentely vision, mission ja arvojen laatimisen pohjaksi ..	54
6.1.2	Henkilöstökysely vision, mission ja arvojen laatimiseksi	55
6.1.3	Toimikuntatyöskentely vision, mission ja arvojen laatimiseksi	58
6.1.4	Opettajatapaamisten työskentely tunnuslauseen luomiseksi	66
6.2	Tasapainotettu tulokortti	67
6.2.1	Taloudellinen näkökulma	68
6.2.2	Asiakasnäkökulma	70
6.2.3	Prosessinäkökulma.....	73
6.2.4	Oppimisen ja uudistumisen näkökulma.....	75
6.3	Tasapainotettu tulokortti työkaluna vision, arvojen ja mission toteuttamiseksi	79
6.3.1	Vision toteuttaminen tulokortin avulla	79
6.3.2	Arvojen toteuttaminen tulokortin avulla	80
6.3.3	Mission toteuttaminen tulokortin avulla	82
6.4	Strategian hyväksyminen	82
7	KURIKAN KANSALAI SOPISTON STRATEGIA 2019–2025.....	84
8	STRATEGIATYÖ JATKUU.....	88
8.1	Strategian viestintä organisaatiolle.....	88
8.2	Strategian ja tulokortin seuraaminen	90
8.3	Strategian arviointi	91
9	POHDINTA	94
	LÄHTEET	98
	LIITTEET	104

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Kurikka kartalla (Kurikan kaupunki 2018).....	23
Kuva 2. Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä?.....	57
Kuva 3. Sanapilvi analysoidusta vastausaineistosta kysymykseen "Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä".....	58
Kuva 4. SWOT-taulukkoon yhdistetty megatrendejä.....	59
Kuva 5. Millaisia taitoja opettajalta vaaditaan ollakseen osaava opettaja?	76
Kuva 6. Miten opettajan tulee huomioida opiskelijaa?	77
Kuva 7. Strategiaesityksen kansi ja opiston tunnuslause. (Karjalainen 2018)	84
Kuva 8. Opiston visio ja missio. (Karjalainen 2018)	85
Kuva 9. Opiston arvot. (Karjalainen 2018)	85
Kuva 10. Tasapainotetun tulokortin visualisointia, talous ja prosessit. (Karjalainen 2018).....	86
Kuva 11. Tasapainotetun tulokortin visualisointia, asiakas sekä oppiminen ja uudistuminen. (Karjalainen 2018)	87
Kuvio 1. Strategian luomiseen vaikuttavat tahot.	15
Kuvio 2. Kurikan kansalaisopistossa sovellettu strategiaprosessi.....	52
Kuvio 3. Sidosryhmien osuus strategiatyössä.....	53
Taulukko 1. Kurikkalaiset yhdistykset jaoteltuina aloittain.....	29
Taulukko 2. Tulevaisuuden megatrendejä vuosilta 2004 ja 2017.....	33

Taulukko 3. Ideariihen pohdintoja siitä, mitä opisto haluaa olla.	60
Taulukko 4. Ideariihen pohdintoja siitä, mitkä voisivat olla opiston arvoja.....	61
Taulukko 5. Ideariihen pohdintoja opiston missiosta.....	61
Taulukko 6. Visiota koskevat ideat ryhmiteltyinä.....	63
Taulukko 7. Arvoja koskevat ideat ryhmiteltyinä.	64
Taulukko 8. Ryhmitellyt ideat opiston missiosta.....	65
Taulukko 9. Opettajien ehdotuksia opiston tunnuslauseeksi.....	66
Taulukko 10. Työryhmän ehdotuksia opiston tunnuslauseeksi.	67
Taulukko 11. Tasapainotetun tuloskortin talousnäkökulma.....	69
Taulukko 12. Tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulma.	72
Taulukko 13. Prosessinäkökulma.	74
Taulukko 14. Tasapainotetun tuloskortin oppimisen ja uudistumisen näkökulma.	78

Käytetyt termit ja lyhenteet

Balanced Scorecard	BSC eli tasapainotettu tuloskortti on organisaation strategian toteutumisen seuraamista helpottava mittaristo, johon määritellään seurattavat tavoitteet, menestystekijät, itse mittarit ja toimintasuunnitelma. Mittaristo auttaa huomioimaan myös muita kuin taloudellisia mittareita ja investoimaan organisaation osaamiseen ja kehittämiseen.
SWOT-analyysi	Nelikenttäanalyysissä kerätään analysoitavan asian sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat samaan taulukkoon.
KoL	Kansalaisopistojen Liitto on vuodesta 1919 toiminut vapaan sivistystyön sekä kansalais- ja työväenopistojen edunvalvojana.
vos	valtionosuus

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään strategiamalleihin ja strategiatyöhön sekä raportoidaan työprosessi strategian luomiseksi Kurikan kansalaisopistolle. Opinnäytetyön aiheena strategia on kiinnostava, sillä voittoa tavoittelemattomassakin vapaan sivistystyön organisaatiossa voidaan palvelutuotannossa oppia paljon liiketoiminnan periaatteista sekä yhteisten ja harkittujen tavoitteiden suuntaan toimien rakentaa parempaa organisaatiota. Kansalaisopiston palvelutuotanto suuntautuu pääosin tulevaisuuteen, myös strategiaan liittyy oleellisesti tulevaisuuden arviointi parhaan saatavilla olevan tiedon perusteella, ja huolellinen strategiatyö tukee tällä tavoin kurssisuunnittelua. Kurikan kansalaisopisto on kiinnostunut toimintansa kehittämisestä ja on toimijana sopivan kokoinen, jotta strategiatyön toteuttaminen voi olla mahdollista opinnäytetyönä. Opiston ja opinnäytetyön tekijän yhteinen näkemys strategiatyöstä jatkuvana prosessina viimeisteli sopimuksen toteuttaa opinnäytetyönä strategia yhteistyössä eri toimijoiden kanssa Kurikan kansalaisopistolle.

Opinnäytetyö koostuu yhdeksästä luvusta ja niiden alaluvuista. Johdantoluvussa esitellään opinnäytetyön aihealue, tavoite ja tutkimuksen rakenne sekä tutustutaan toimeksiantajaorganisaatioon. Toisessa luvussa esitellään tehtävänasettelu, kolmannessa valitut tutkimus- ja kehitysmenetelmät. Neljännessä luvussa esitellään tuloksia toimintaympäristön analyysistä. Viidennessä luvussa käsitellään teoriaa strategian luomisesta ja strategiatyöstä yleisemmin. Kuudennessä luvussa kuvataan prosessi strategian laatimiseksi ja seitsemännessä luvussa esitellään valmis strategia. Kahdeksannessa luvussa pohditaan, miten strategiatyötä kannattaa Kurikan kansalaisopistossa jatkaa ja mitä strategian arvioinnissa on syytä ottaa huomioon. Opinnäytetyön päättävä yhdeksäs luku pohtii strategiatyön onnistumista ja työn kehittymisen mahdollisuuksia jatkossa.

1.1 Opinnäytetyön aihealue

Opinnäytetyönä on perehtyä organisaation jatkuvaan kehittämiseen, strategian laatimiseen ja strategiatyöhön yleisemmin ja soveltaa tätä teoriaperustaa erityisesti Ku-

rikan kansalaisopistoon. Opinnäytetyössä perehdytään erityisesti strategiatyökaluihin, jotka mahdollistavat strategiatyön kehittymisen ja tulosten konkreettisen mittamisen ja ottavat huomioon sen, että koulutusorganisaation tärkeimmät tuotannon-tekijät ovat osaamista ja palvelua. Kehittämistehtävässä merkittävässä roolissa ovat strategiatyön osana toimintaympäristön analyysi ja tulevaisuuden megatrendien ennakointi.

Organisaatioissa itsensä ja oman toimintansa arvioimisen hyödyt on nähty merkityksellisinä. Jatkuva toiminnan kehittäminen edellyttää, että toiminnalla on jokin tavoite, jota kohti pyritään ja että toimien onnistumista voidaan arvioida. Matkalla tavoitteeseen voidaan tehdä korjaavia liikkeitä ja muokata myös tavoitetta, jos toimintaympäristön muutokset antavat siihen aiheita.

Kehittämistehtävässä huomio kiinnittyy muuttuvan kuntatalouden ja yksityisen koulutusjärjestäjän väliseen yhteistyöhön sekä valtion rahoituksen kehitykseen. Kuntaliitoksissa laajentunut, yhtenäisyyttään työstävä Kurikan kaupunki on yksi Suomen suuria maaseutukaupunkeja, jonka erityispiirteet kansalaisopistonkin omassa toiminnassa on hyvä ottaa huomioon. Yksityisen, valtakunnalliseen settlementiliikkeeseen kuuluvan oppilaitoksen erityispiirteet määrittävät myös strategiaa – sen vahvuuksia ja toimeenpanoa. Kansalaisopiston luonne yhteistyön tekijänä korostuu strategian laatimisessa: samaan suuntaan kannattaa katsoa ainakin Kurikan kaupungin ja Settlementiliiton strategioiden kanssa.

1.2 Toimeksiantajana Kurikkalan Settlementti / Kurikan kansalaisopisto

1.2.1 Settlementiliike

Vuonna 2018 100-vuotiasta toimintaansa Suomessa juhliva settlementiliike tekee sosiaalista työtä yhteiskunnan heikompien tukemiseksi ja sivistyksen lisäämiseksi. Liike on maailmanlaajuinen ja sen juuret ovat 1800-luvun lopun Englannissa. Suomessa työtä tehdään esimerkiksi lasten, nuorten ja vanhusten kanssa sekä monikulttuurisuustyönä. Merkittäviä työmuotoja ovat myös kohtuuhintaisten settlementtasuntojen tuottaminen sekä kansalais- ja kansanopistotoiminta. Toiminta on voittoa

tavoittelematonta ja sitä rahoitetaan pääosin yhteiskunnan erilaisin avustuksin ja tuin. Merkittävässä roolissa on vapaaehtoistoiminta palkatun asiantuntija-avun lisäksi. (Suomalainen setlementtiliike, [viitattu 23.7.2018].)

Setlementtiliike muodostuu 45 itsenäisestä setlementistä, joiden keskusjärjestö on Setlementtiliitto ([viitattu 23.7.2018]). Liitto tarjoaa yhdistyksille keskitettyjä palveluita sekä koordinoi joitakin valtakunnallisia hankkeita. Setlementtityön tavoite on

edistää yhdenvertaisuutta, moniarvoisuutta ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Työvälineinä ovat yksilön kunnioitus, moninaisuuden arvostaminen, heikoimpien tukeminen sekä kaiken pohjana luottamus ihmisiin ja heidän voimavaroihinsa.

Setlementit eri puolilla Suomea kehittävät toimintaansa vastaamaan paikallisiin tarpeisiin ja yksi toiminnan ydin onkin paikallisuus ja ratkaisujen hakeminen ihmisten omista voimavaroista (Setlementtiliitto, [viitattu 23.7.2018]).

Setlementtiliitto on määritellyt visiokseen haastaa kaikki suomalaiset työhön paremman yhteiskunnan puolesta, herättää ”kansalaiset ja päättäjät paikallisesti ja valtakunnallisesti keskusteluun ja toimintaan kansalaisyhteiskunnan vahvistamiseksi” sekä toimia ”tiennäyttäjänä kehittämällä aktiivisesti uusia tapoja, teemoja ja ohjelmia edistämään yhdenvertaisuutta, yhteisöllisyyttä sekä sosiaalista ja yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta”. Arvoikseen liitto mainitsee rohkeuden ja luottamuksen, paikallisuuden ja yhteisöllisyyden sekä yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden. Missiossa kuvataan liiton uskovan, että

jokainen ihminen on oman elämänsä paras asiantuntija ja tärkein voimavara! Setlementtityön peruskivi on tahto turvata eri taustoista tulevien, erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten oikeus hyvään elämään heidän kaikissa elämäntilanteissaan. Parhaiten se onnistuu kannustamalla jokaista yksilöä ja yhteisöä löytämään omat voimavaransa. (Kalliolle rakennettu 2015, 9.)

1.2.2 Vapaa sivistystyö

Vapaan sivistystyön koulutuksen järjestäminen perustuu lakiin. Laissa koulutuksen tavoitteena on määritelty, että sen tulisi

edistää ihmisten monipuolista kehittymistä, hyvinvointia sekä kansanvaltaisuuden, moniarvoisuuden, kestävän kehityksen, monikulttuurisuuden ja kansainvälisyyden toteutumista. Vapaassa sivistystyössä korostuu omaehtoinen oppiminen, yhteisöllisyys ja osallisuus. (L 21.8.1998/632.)

Vapaa sivistystyö tarjoaa mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ilman tutkintovelvoitetta tavoitteena yhteiskunnan eheys, tasa-arvo ja aktiivinen kansalaisuus. Opintoja suoritetaan yleissivistävissä ja yhteiskunnallisissa aineissa tai ne ovat harrastustavoitteisia. Opiskella voidaan esimerkiksi iltaisin, päivisin, intensiivikursseilla, viikonloppuisin tai verkkokursseilla. Vapaan sivistystyön oppilaitoksia ovat kansanopistot, kansalais- ja työväenopistot, opintokeskukset, kesäyliopistot sekä liikunnan koulutuskeskukset eli urheiluopistot. Oppilaitoksia ylläpitävät kunnat, kuntayhtymät, säätiöt, yhdistykset ja osakeyhtiöt. (Vapaa sivistystyö, [viitattu 24.7.2018].)

Suurin osa kansalaisopistoista on kunnallisia eli ylläpitäjänä on kunta. Toiminta on usein hajautettu ympäri kuntaa. Kansalaisopistojen opetus painottuu taideaineisiin, kädentaitoihin ja kieliin, myös valtaosa taiteen perusopetuksesta annetaan kansalaisopistoissa. Yleisin toimintamuoto on 1–2 kertaa viikossa kokoontuva ryhmä. (Kansalaisopistot, [viitattu 24.7.2018].)

Kansalaisopistojen ja työväenopistojen edunvalvojana Suomessa on toiminut jo 100 vuotta Kansalaisopistojen liitto KoL. Se on määritellyt omaksi visiokseen olla kansalais- ja työväenopistojen ja vapaan sivistystyön tulevaisuuteen orientoitunut vaikuttaja. Arvoja liitto ei ole määritellyt ja missioksi on kirjattu ”unelma sivistyneestä suomalaisesta yhteiskunnasta: turvataan kansalaisopistotyö lähipalveluna kaikkialla Suomessa tulevaisuudessakin”. (Toimintasuunnitelma 2015–2017, [viitattu 9.10.2018].) Jostakin syystä Kansalaisopistojen liiton strategia on päässyt vanhentumaan – tai ainakaan uusinta versiota ei ole päivitetty verkkosivuille.

1.2.3 Kurikkalan Setlementti ry:n Kurikan kansalaisopisto

Kurikkalan Setlementti on Suomen Setlementtiliiton jäsen ja se on perustettu 1964, sen ainoana toimintamuotona on tällä hetkellä kansalaisopisto. Toiminta on uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumatonta sekä voittoa tavoittelematonta (Säännöt

24.10.2017.) Kurikkalan Setlementti ry pitää yllä Kurikan kansalaisopistoa ja opisto toimii tällä hetkellä kuntaliitosten jälkeen myös entisten Jurvan ja Jalasjärven kuntien alueella (Opisto ja setlementti, [viitattu 23.7.2018]).

Kurikkalan Setlementti on ensimmäinen maaseudulle perustettu setlementti ja sen ensimmäinen toimintamuoto oli päiväkotitoiminta. Kansalaisopistotoiminta seurasi pian perässä ja vuosikymmenten varrella Kurikkalan Setlementti on omistanut mainostoimiston, tehnyt nuorisotyötä, tarjonnut musiikkileikkikoulua ja lapsiparkkia, tupa- toimintaa, jossa oli mukana ruokala sekä hallinnoinut muutamia suurempia vanhustyöhön keskittyneitä projekteja. Mitä enemmän palveluja on kunnallistettu, sitä tiukemmin on keskitytty kansalaisopistotoimintaan. (Setlementtitoiminta, [viitattu 24.7.2018].)

Kurikkalan Setlementti hakee tällä hetkellä uusia toimintamuotojaan ja kehittää kansalaisopistotoimintaa. Setlementtiä johtavan toiminnanjohtajan ja kansalaisopistoa johtavan rehtorin virka on yhdistelmävirka. Käsillä olevassa opinnäytteessä keskitytään nimenomaan kansalaisopistotoiminnan kehittämiseen ja sen strategian luomiseen. Setlementtitoiminnan kehittäminen on oma työsarkansa.

Kurikan kansalaisopistolla ei ole tällä hetkellä kirjoitettua strategiaa, eikä sellaista löydy lähihistoriastakaan. Toimintaa ovat ohjanneet tähän saakka laki vapaasta sivistystyöstä, paikalliset tarpeet ja johtokunnan sekä opiston hallinnon käsitykset toimintatavoista ja tulevaisuuden tarpeista. Strategian laatiminen on tullut nykyhetkessä aiheelliseksi mm. kuluttajatrendien pirstaloitumisen ja opiston laajenemisen myötä. Kun arjen päätöksiä tekee yhä useampi henkilö, tarvitaan yhteisiä ohjenuoria, jotka vievät kaikkien työtä samaan suuntaan.

2 TEHTÄVÄNASETTELU

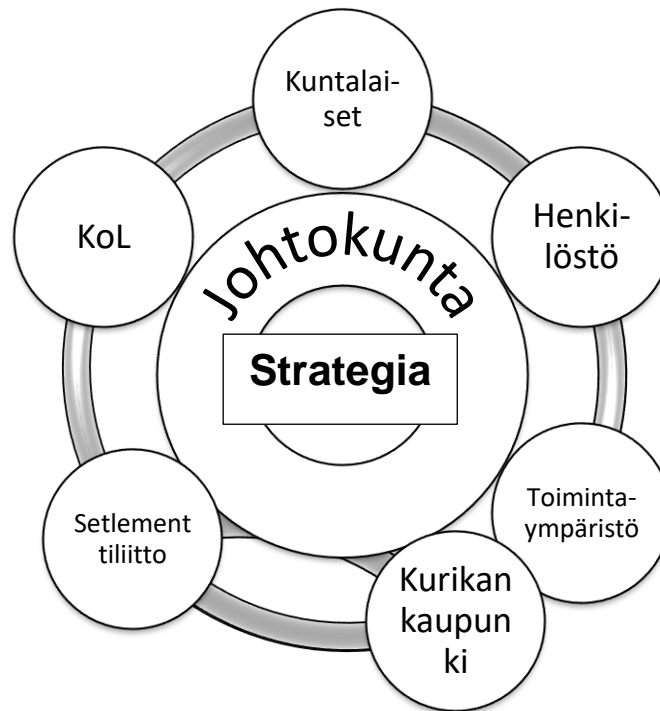
Tehtävänä on sopiviksi valikoitujen menetelmien ja työkalujen avulla työstää strategia Kurikan kansalaisopistolle vuosiksi 2019–2025. Kehittämistehtävässä tulee huomioida strategiatyölle tyypillisten pullonkaulojen välttäminen ja pyrkiä tekemään työtä osallistavasti ja koko organisaatiota kuunnellen sekä ympäristö huomioiden. Strategiatyössä halutaan säilyttää realismi ja mitattavuus, ja se asettaa työlle vaatimuksia toimintaympäristön analyysin ja strategian arvioitavuuden suhteen.

Tavoitteena on saada aikaan strategia, joka on

1. riittävän konkreettinen toimiakseen jokapäiväisen työn ohjenuorana organisaation kaikilla tasoilla,
2. mitattavissa siten, että sen toteutumista voidaan seurata ja
3. artikuloitu niin selkeästi, että tulkinta on helppoa ja nopeaa.

Tämän strategian ilmiänsun takana tavoitteena on, että strategia onnistuu ennakoimaan tulevia megatrendejä ja tavoittamaan olennaisen nykyisestä ja lähitulevaisuuden toimintaympäristöstään. Strategian tulisi kyetä kuvaamaan organisaation toimintaa helposti tunnistettavasti ja asettaa saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan.

Strategiaa työstettäessä otetaan prosessiin mukaan mahdollisuuksien rajoissa eri tavoin organisaation jäseniä niin kansalaisopiston opettajista, opiskelijoista, vakituisesta henkilökunnasta kuin luottamushallinnostakin. Laadittavan strategian tulee lisäksi olla ristiriidaton Kurikan kaupungin, Setlementtiliiton ja Kansalaisopistojen Liiton strategioiden kanssa. Kuviossa 1 havainnollistetaan strategian luomiseen osallistuvia tahoja.



Kuvio 1. Strategian luomiseen vaikuttavat tahot.

Kuviossa 1 strategian kehittämiseen vaikuttavat tahot on sijoitettu kaikki yhtä suuriin ympyröihin. Todellisuudessa kunkin toimijan painoarvo Kurikan kansalaisopiston strategiaa luotaessa vaihtelee. Toiset tahot ohjaavat toimintaa selkeästi rahoittajina, toiset vahvasti arvopohjan luomisessa ja tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä. Huomattavaa on myös se, että toimintaympäristö on huomattavan laaja kokonaisuus ja pitää sisällään niin valtion rahoituksen kuin tulevaisuuden trenditkin.

Strategian laatimisessa opinnäytetyön tekijän roolina on paitsi perehtyä strategiamalleihin ja työkaluihin, kerätä tietoa ja mielipiteitä eri tahoilta, jotka strategian luomiseen vaikuttavat. Varsinainen strategia kirjoitetaan johtokunnan strategiatoimikunnan, opiston rehtorin ja opinnäytetyön tekijän yhteistyössä. Tämän työn onnistumiseksi tarvitaan näkemyksiä kaikilta opiston toimintaan merkittävästi vaikuttavilta tahoilta. Tiedon hankkimisen lisäksi opinnäytteen tekijän tehtävänä on varmistaa, että strategiatyölle asetetut tavoitteet täyttyvät ja että strategiatyö etenee aikataulussa.

3 OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Konstruktivistista tutkimusta

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa lähestymistavassa on konstruktivistisia piirteitä, kun lähtökohdaksi otetaan Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 65) määritelmä. Tehtävänä on luoda suunnitelma eli strategia tutkimustiedon pohjalta. Käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun pyritään luomalla uusi rakenne, strategia. Tämän uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Käytännön toimijat, siis organisaation johto ja henkilöstö, ovat aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa.

Puhtaasti konstruktivistista tutkimusta strategian laatimisesta opinnäytetyönä ei saada, sillä strategian eli suunnitelman toteuttaminen ja testaaminen käytännössä ei kuulu enää opinnäytetyön piiriin. Konstruktivistisessa tutkimuksessa Ojasalo ym. (2014, 65–67) korostavat eri tutkimusvaiheiden dokumentointia sekä käytettävien metodien perustelemista. Kehittämishaaste on tärkeää kirjata selkeästi näkyviin ja tutkimuksen loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava ja perusteltava ymmärrettävästi, miksi on päädytty valittuun ratkaisuvaihtoehtoon.

3.2 Kyselytutkimus

Ojasalon ym. (2014, 121–122) esittelemän kyselytutkimuksen etu on, että isoltakin joukolta ihmisiä saa kysytyä useita asioita melko nopeasti. Menetelmän heikkous taas on siinä, että kyselyyn vastaamista ei pysty varsinkaan nettikyselyssä kontrolloimaan eikä vastausten pinnallisuudesta ole tietoa. Kyselytutkimuksessa mittauksen kohteita nimitetään havaintoyksiköiksi, käytännössä havaintoyksikköjä ovat siis tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Kaikkien havaintoyksikköjen muodostama joukko on perusjoukko, usein tutkimukset suoritetaan valitsemalla koko perusjoukosta kattava osa eli otos. Satunnaisotanta on usein käytetty tapa valita perusjoukosta tutkittava osa.

Kyselylomakkeen suunnittelu kannattaa tehdä huolellisesti. Ojasalo ym. (2014, 130–133) korostavat, että lomakkeeseen kannattaa sisällyttää kaikki tarvittavat kysymykset, mutta ei mitään ylimääräistä. Kysymysten tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä, tarkkoja ja lyhyitä. Paras on kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan ja monivalintakysymyksissä tarjolla pitäisi olla myös ”ei mielipidettä” -vaihtoehto. Kyselylomakkeessa kannattaa käyttää kieltä, jota vastaajatkin ymmärtävät. Vastausohjeiden tulisi olla yksityiskohtaisia ja erityisen tärkeää on, että kyselylomake testataan ennen sen laajamittaista levittämistä. Vielä kannattaa huolellisesti miettiä, millainen saatekirje kyselyä seuraa.

Kehittämistyössä varsinaista uutta tietoa tuotetaan tekemällä kysely kansalaisopiston opetushenkilöstölle. Koska opetushenkilöstön koko lukuvuonna 2018–2019 on 115 henkilöä, kaikki havaintoyksiköt voidaan valita kyselyn perusjoukoksi ja mahdollisuus saada erittäin luotettavia tuloksia on hyvä. Kysely toteutetaan pääsääntöisesti sähköisen kyselylomakkeen kautta. Ne henkilöstön jäsenet, jotka eivät käytä sähköpostia, voivat vastata kyselyyn paperisella kyselylomakkeella.

Kansalaisopiston henkilöstölle suunnatussa kyselyssä ei kartoiteta määrällisiä asioita, vaan pyydetään vastausta kolmeen avoimeen kysymykseen. Kyselyn keskeistä heikkoutta, pinnallista tiedon tuottamista, pyritään välttämään pitämään kysely poikkeuksellisen lyhyenä. Vastausohjeissa korostetaan huolellisen ja pohditun vastaamisen tärkeyttä. Jotta strategian luomiseen saataisiin mahdollisimman käyttökelpoisia vastauksia, avoimia kysymyksiä testataan ennen kyselyn tekemistä koehenkilöillä. Näin pyritään varmistamaan, että tehtävänanto on selkeä ja yksitulkintainen.

Strategiakyselyyn vastaamisen kynnystä pyritään madaltamaan myös siten, että vastaaja voi antaa vastauksensa kertomalla tarinaa. Vastauksista voidaan erotella loogis-kronologinen tapahtumaketju esimerkiksi sille, mitä kansalaisopiston opettajan tulee tehdä ollakseen osaava opettaja edelleen vuonna 2025. Kysymyksenasettelu luo mahdollisuuden myös nostaa esiin opettajan oman toiminnan merkitystä oman kehityksensä ylläpitäjänä. Yksinkertaisimmillaan kertomus on Alasuutarin (2011, 127) lainaaman Princen (1973) mukaan kolmen tapahtuman ketju. Ensimmäinen tapahtuma kertoo, miten asiat ovat. Toinen tapahtuma on jotakin aktiivista

toimintaa, joka muuttaa asiantilan ja kolmas tapahtuma toteaa muuttuneen tapahtuman. Alasuutari antaa esimerkiksi virkkeen ”Kalle oli onnellinen, kunnes hän tapasi Liisan ja tuli onnettomaksi.”

3.3 Dokumenttianalyysi

Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmistä dokumenttianalyysia niin henkilöstölle suunnatun kyselyn vastausten tulkinnassa kuin opiston johtokunnan täyttämän SWOT-analyysin tulosten tulkinnassa. Ojasalon ym. (2014, 136–144) mukaan dokumenttianalyysissa käytetään sekä sisällön analyysia että sisällön erittelyä, jonka avulla lasketaan, saavatko jotkin määritelmät useita mainintoja analyysiaineistossa ja näyttäytyvät siten useiden vastaajien mielestä tärkeinä. Aineistosta analysoidaan niin ilmisisältöä kuin piilossa olevia viestejäkin, tosin tulkintaa tehdään varsin maltillisesti. Koska vastaukset ovat avoimia, ei voida ryhmitellä vain tiettyä sanaa vaan analyysissa joudutaan tulkitsemaan lauseiden ja ajatuskokonaisuuksien merkityksiä, jotta tarkoituksenmukaisia ryhmittelyjä on mahdollista tehdä. Työmenetelmänä käytetään pelkistämistä selkeyttämään ja tiivistämään aineistoa. Pelkistämisen avulla on tarkoitus rajata aineistosta esiin yleisimpiä näkökulmia. Dokumenttianalyysin kautta kerätty, pelkistetty ja tulkittu aineisto täytyy ottaa myös kriittisen tarkastelun alaiseksi sen varmistamiseksi, ettei mitään oleellista alkuperäisestä aineistosta ole prosessissa jäänyt pois.

Tuomen & Sarajärven (2002, 92–94) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi on pelkistettynä kolmivaiheinen prosessi, jossa ensin aineisto pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi ryhmille luodaan teoreettiset käsitteet. Abstrahoinnin eli käsitteiden luomisen avulla tutkija muodostaa käsityksen tutkittavasta kohteesta.

Apuna tässä opinnäytetyössä pelkistämisessä käytetään internetin ilmaista Word Art -sanapilviohjelmaa. Kyselytutkimusten vastaustekstin voi syöttää tekstieditoriin ja ohjelma laskee, montako kertaa sama sana tekstimassassa mainitaan. Koska ohjelma on englanninkielinen, se vaatii suomenkielisen tekstimassan käsittelyssä käsityötä esimerkiksi saman sanan eri taivutusmuotojen laskemiseksi samaksi sanaksi. Lisäksi työkalun käytettävyyttä parantaa, kun sanalistasta poistaa konjunktiot

(poikkeuksetta yleisin sana on *ja*), partikkelit, pronominit ja vähän merkitystä kantavat verbit. Sanapilvityökalu tuskin sopii isojen aineistojen analyysityökaluksi, mutta toimii visualisoivana apulaisena pienemmissä aineistoissa.

3.4 Ennakointi

Yksi opinnäytetyössä osittain hyödynnetty tutkimuksellinen lähestymistapa on ennakointi. Ojasalon ym. (2014, 90–92) määritelmän mukaan siihen kuuluvat tulevaisuuden luotaus ja tulevaisuuden suunnittelu. Ennakointiin liittyvät menetelmät sopivat hyvin myös liike-elämän tulevaisuuden tarkasteluun ja niitä hyödynnetään usein kartoitettaessa strategisia kehittämisalueita tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi (emt. s. 146). Ennakointi edellyttää järjestelmällistä toimintaa ja runsastakin aineistonkeruuta. Virallisempien tilastojen lisäksi aineistoina on alettu käyttää myös organisaation työntekijöitä tai alueiden asukkaita.

Ojasalo ym. (2014, 146–148) kirjoittavat, että organisaation strategiaa suunniteltaessa tarvitaan tietoa tulevaisuudesta, jotta voidaan laatia käsikirjoitus, jonka mukaan organisaation toimintoja ja resursseja kohdennetaan. Käsikirjoitusta voidaan rakentaa sarjalla mahdollisia tulevaisuuskuvia eli skenaarioita, tällöin puhutaan skenaariotyöskentelystä. Skenaarioon kuvataan toimijat, toiminnot, päätöksentekoprosessi ja koko tapahtumaketju nykyhetkestä kuviteltuun tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentelyssä toiminnan seuraukset tulevat näkyviksi ja tulavaisuuspoluille on mahdollista kuvitella myös vaihtoehtoisia loppuja. Mitä tapahtuu, jos A:n sijasta valitaan B? Skenaariotyöskentelykin perustuu toimintaympäristön tarkkaan analyysiin, josta voidaan osin laskea ja arvioida, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Parhaimmillaan vaihtoehtoiset skenaariot eivät ole toistensa ääripäitä, vaan eri mahdollisuuksia, jotka yksinkertaistettuina malleina haastavat huomaamaan organisaatiossa vallitsevia periaatteita ja ongelmia.

Skenaariotyöskentelyn vaiheita ovat

1. organisaation nykytilan selvittäminen
2. resurssianalyysi
3. skenaarioiden rakentaminen

4. vision laatiminen
5. strategian laatiminen

Tuomi ja Sumkin (2010, 76–77) kehottavat hahmottelemaan ainakin kolme erilaista skenaariota: todennäköisen tulevaisuuden, uhkaavan tulevaisuuden ja toivottavan tulevaisuuden. Kamensky (2010, 164–168) huomauttaa, että suosittuja ovat luonnollisesti todennäköisten tulevaisuuksien skenaariot ja hän kysyykin, poikkeako organisaation työskentely silloin merkittävästi lainkaan työskentelystä ilman tällä perusteella laadittua strategiaa. Uhkaavan tulevaisuuden skenaarion eduksi Kamensky laskee sen, että organisaation riskianalyysi tulee tehdyksi ja varasuunnitelmia pohdituksi.

Tässä opinnäytetyössä ennakointi tarkoittaa pääsääntöisesti valmiisiin malleihin ja asiantuntija-analyysihin perehtymistä ja niiden pohjalta ennakointitiedon soveltamista eteläpohjalaisen kansalaisopisto-organisaation käyttöön. Itse strategiatyössä on osittain skenaariotyöskentelyn piirteitä, sillä organisaation nykytilaa selvitetään ja resurssianalyysejä tehdään jossakin määrin. Skenaariotyöskentelyn resurssianalyyssiin kuuluvaa organisaatiossa esiintyvien arvojen, toiveiden, pelkojen ja tavoitteiden selvitystä ei tehdä, mutta taas megatrendejä ja heikkoja signaaleja selvitetään (Ojasalo ym. 2014, 148). Visio määritellään ja strategia laaditaan, mutta työvälineenä ei käytetä mahdollisia tulevaisuuspolkuja eli skenaarioita. Toimintaympäristön kartoituksen yhteydessä pohditaan, millaisia riskejä ympäristön muutokset aiheuttavat kansalaisopiston toiminnalle.

3.5 Aivoriihi

Varsinaisessa strategian luomisessa – vision, arvojen, toiminta-ajatuksen ja mittariston kehittämisessä – käytetään kyselyiden ja dokumenttianalyysin tulosten lisäksi yhteisöllisistä ideointimenetelmistä aivoriiehtä. Ojasalo ym. (2014, 158–161) toteavat, että luovaan ongelmanratkaisuprosessiin kuuluu ongelman tunnistaminen ja siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen. Ongelmanratkaisuprosessiin on syytä määritellä selkeä tavoite ja visio ja sen jälkeen pyrkiä tuottamaan erilaisia ideoita ja lähestymistapoja kriitikittömästi sekä runsaasti. Päämääränä on tuottaa mahdollisimman monta ideaa, ei parasta mahdollista ideaa. Kaikenlaisten

ideoiden salliminen on tärkeää, negatiivisten kommenttien aika on myöhemmin, kun prosessi on edennyt ideoiden arvioimiseen ja ratkaisun valitsemiseen. Tyypillisesti ratkaisu on vielä hyväksyttävä jollakin päättävällä taholla. Tärkeää on myös varmistaa, että varsinaisen strategian luomisessa tuotettua materiaalia analysoidaan ja hyödynnetään strategiaprosessin aikana.

Organisaatioita tutkinut hallintotieteiden professori Risto Harisalo (2011, 75–78) nostaa luovassa ongelmanratkaisussa esiin sen, että kritiikin kieltämisen lisäksi on pyrittävä luomaan miellyttävä ilmapiiri ja hyvän olon tunne osallistujille. Henkinen turvallisuuden tunne ja tunne siitä, että omat ajatukset hyväksytään, on tärkeää ideoinnin onnistumiselle. Lisäksi syntyneitä ideoita, toistenkin, kannattaa kehittää ja jallostaa edelleen. Villit ideat ovat toivottavia ja niitä tarvitaan prosessin onnistumiseksi, sillä ne auttavat ylittämään tavanomaisen ajattelun rajoja ja tuovat esiin uusia näkökulmia. Reunanen (2007, 203) lainaa Paul Plsekiä vuodelta 1997 ja muistuttaa, että usein aivoriihi on ennemminkin tilaisuus tuoda näkyväksi ja muiden tietoon omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Vuosien kehittelytyötä vaativia innovaatioita ei pidä sekoittaa hetken oivalluksista syntyneisiin ideoihin, joita aivoriihessä pääosin syntyy. Tosin useimmat innovaatiotkin ovat saaneet alkunsa yksinkertaisesta oivalluksesta.

Aivoriihen kehittäjänä pidetään mainostoimistoyrittäjä Alex Osbornia 1940-luvulla (Harisalo 2011, 81–90). Klassiseen aivoriiheeseen kuuluu seitsemän vaihetta.

1. Lyhyt, noin 10 minuuttia kestävä keskustelu, jossa ongelma kerrotaan ja sen taustoja selvitetään.
2. Muotoillaan ongelma uudelleen *kuinka*-lauseina. Näin testataan, kuinka hyvin ongelma on alun perin määritelty ja avataan ongelmaa uusista näkökulmista.
3. Valitaan lopullinen ongelma, jota aivoriihessä ryhdytään ratkaisemaan. Se voi olla alkuperäinen ongelma tai *kuinka*-kysymysten avulla määritelty, sillä tavoin parempi ongelma, että sen ratkaisu edistää huomattavasti asioiden järkevää hoitamista.
4. Lämmittelyideointi on eräänlainen suvantovaihe tiukan, väsyttävänkin alun jälkeen ja johdattaa hassuttelun ja kevyen assosioinnin kautta ideointiin. Siinä voidaan keksiä lyhyesti vaikka paperiliittimelle uusia käyttötapoja.

5. Varsinaisessa aivoriihessä tuotetaan ideoita ja ne numeroidaan ja kirjataan ylös kaikkien nähtäville.
6. Ideoiden tyrehdyttyä valitaan vielä villeimmät ideat ja yhdessä mietitään, miten niistä saisi muunnettua käyttökelpoisia.
7. Lopuksi istunto päätetään kiitoksiin ja kerrotaan, mitä prosessissa jatkossa tapahtuu.

3.6 Tutkimusmenetelmät lyhyesti

Kaikki opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat kehittämistyön menetelmiä. Luonteeltaan opinnäytetyössä kokonaisuutena on konstruktivistisen tutkimuksen piirteitä, sillä työssä tuotetaan uusi malli. Varsinaisesta konstruktivistisesta tutkimuksesta ei voida puhua, sillä mallin toimivuutta ei tässä opinnäytetyössä testata. Uutta tietoa opinnäytetyössä tuotetaan toteuttamalla kyselytutkimus ja järjestämällä aivoriihtä mukaileva ideointikokous. Kerättyä tietoa analysoidaan dokumenttianalyysin keinoin ja ennakkoinnin menetelmiä käytetään kartoitettaessa organisaation nykytilaa ja toimintaympäristöä.

Valitut menetelmät tarjoavat tutkimuksellisia työkaluja käytännön työhön eli strategian laatimiseen. Testatut toimintamallit ovat helpottavana ohjenuorana pohdittaessa, miten olisi parasta jokin asia toteuttaa. Tutkimusmenetelmien aiempi käyttö ja malleista saadut kokemukset antavat myös hyvän vertailupohjan sille, miten oma toteutus on onnistunut.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

4.1 Kurikka ja sen asukkaat

Kurikan kansalaisopisto toimii Kurikan kaupungin alueella Etelä-Pohjanmaalla. Kurikka on asukasluvultaan Etelä-Pohjanmaan toiseksi suurin kaupunki ja pinta-alaltaan suurin, sillä Kurikkaan ovat liittyneet vuonna 2009 Jurva ja vuonna 2016 Jalasjärvi. Päätoimialoja Kurikassa ovat metalli- ja huonekaluteollisuus sekä maatalous. (Kurikka – kaikki lähellä, [viitattu 19.4.2018].) Asukkaita Kurikassa on 21 203 (Kuntien avainluvut, [viitattu 6.5.2018]).

Kuten kuvasta 1 voi huomata, pitkulaisen kunnan keskustaajamat sijaitsevat hiukan kuin rivissä siten, että kanta-Kurikan taajama on keskellä ja molempien liitoskuntien taajamaan on noin 25 kilometriä matkaa.



Kuva 1. Kurikka kartalla (Kurikan kaupunki 2018).

Tilastokeskuksen ”Kuntien avainluvut” -palvelusta [viitattu 6.5.2018] voidaan verrata Kurikkaa koko maan arvoihin muutamien kansalaisopiston toimintaan vaikuttavien avainlukujen suhteen vuoden 2017 aluejaon mukaan. Ensinnäkin havaitaan, että Kurikka on melko maaseutuvaltainen kaupunki, sillä koko Suomen taajama-asteen ollessa 85,6 % Kurikan taajama-aste on 62,2 % ja rivi- ja pientaloissa asuvia asun-

tokuntia Kurikassa on 89,6 % väestöstä, kun koko maan osuus on 39,7 %. Maaseutumaisuudesta kertoo myös se, että alkutuotannon osuus on Kurikassa muuta maata suurempi, sillä sen tarjoamien työpaikkojen osuus on 13,1 % verrattuna koko maan osuuteen 3,2 %. Elinkeinorakenteessa eroa löytyy myös palvelualan työpaikkojen määrässä. Koko maassa palvelualan työpaikkojen osuus on 75,1 %, Kurikassa 57,6 %.

Väestön ikärakenne poikkeaa merkittävimmin koko maan ikärakenteesta yli 64-vuotiaiden kohdalla: koko maassa heidän osuutensa on 21,4 %, Kurikassa heitä on 28 % väestöstä. Ulkomaan kansalaisia koko maassa on keskimäärin 4,5 %, Kurikassa 1,5 %. Kurikkalaisten koulutusaste on koko maahan verrattuna heikompi, vähintään toisen asteen tutkinnon kurikkalaisista on suorittanut 66,6 %, kun koko maan keskiarvo on 71,3 % ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneita (yli 15-vuotiaita) on kurikkalaisista 19,2 % koko maan tason ollessa 30,4 %. Työllisyysaste vuonna 2016 oli sama kuin koko valtakunnassa: 68,6 %. (Kuntien avainluvut, [viitattu 6.5.2018].)

Tilastokeskus on laatinut vuonna 2004 väestöennusteen vuoteen 2040 saakka ja siinä näkyvä erikseen vielä kunnat Jalasjärvi, Jurva ja Kurikka (Väestöennuste kunnittain ja maakunnittain, 2004). Ennusteen mukaan jokaisena tarkasteluajankohtana (2005, 2010, 2020, 2030 ja 2040) väestö kaikkien kuntien alueella vähenee. Jos kuntien väestön laskee ennusteesta yhteen nykyisen Kurikan alueen kattavaksi, väestöstä vähenee vuoden 2005 ennusteesta eli 23 676 asukkaasta vuoden 2040 ennusteeseen eli 20 245 asukkaaseen yhteensä 3 431 henkilöä eli 14,4 %.

Nykytilanne saattaa olla väestöennustetta edellä Kurikan väestön vähenemisessä. Ennusteen mukaan kolmen kunnan alueella asuu vuonna 2020 22 024 asukasta ja vuonna 2030 21 273 asukasta. Vuonna 2017 Kurikan asukasluvuksi mitattiin kuitenkin jo aiemmin mainittu 21 203, mikä alittaa Tilastokeskuksen arvion vuoden 2030 asukasmäärästä. Nykyisellä tahdilla Kurikan asukasmäärä siis vähenee ennakoitua nopeammin – ellei korjaavia toimenpiteitä onnistuta tekemään.

Maanmittauslaitoksen mukaan Kurikan pinta-ala on 1 743,86 km², josta vesialuetta on 19,44 km² (Suomen pinta-ala kunnittain 1.1.2018). Laajan kunnan ominaispiirre on, että Tilastokeskuksen luokituksenkin mukaan Kurikassa on 42 kylää tai taajamaa. Kuntalaisten arkielämässä kyliä ja erikseen nimettyjä paikallisia alueita on

vielä enemmän ja usein kyläläisten toive on, että harrastusmahdollisuuksia ja toimintaa olisi omalla kylällä. Kurikan kaupunki tilasi 2017 Etelä-Pohjanmaan Liitolta tutkimuksen siitä, miten väestö Kurikan sisällä on liikkunut, kun verrataan vuotta 2016 vuoteen 2005. Vain 13 alueella alle kouluikäisten määrä on kasvanut, ja kasvu on hyvin maltillista, 1–15 henkilöä. Ainoastaan Jalasjärven kirkonkylän alueella alle kouluikäisten määrä on kasvanut 16–30 henkilöä. Koko kunnan alueella heitä on nyt 1483, 140 henkilöä vähemmän kuin 2005. Kouluikäisten (7–17-vuotiaiden) määrä on niin ikään vähentynyt koko kunnan alueella: 697 kouluikäistä vähemmän kuin vuonna 2005. Heidän lukumääränsä on lisääntynyt ainoastaan Jurvassa Metsäkylän alueella, Kurikassa keskustan tuntumassa alueilla Jyllintaival, Lusankylä ja Kurikankylä sekä Hakunin, Kakkurin, Miedon alueella ja Jalasjärvellä Keskikylässä. Kaikkiaan vuonna 2016 7–17-vuotiaita oli Kurikassa 2540 henkilöä. (Väestönmuutos ikäryhmittäin ja alueittain Kurikassa 2005–2016, 2017.)

Työikäisten eli 18–64-vuotiaiden määrä on vähentynyt koko kunnan alueella 1276 henkilöä. Huomattavaa on, että kaikissa kolmessa keskustaajamassa työikäisten määrä on vähentynyt runsaasti, yli 120 henkilöä. Työikäisten määrä on lisääntynyt ainoastaan kolmella alueella Kurikan keskustan tuntumassa: Jyllintaipaleella, Kurikankylässä ja Pitkämönkylässä. Kaikkiaan heitä vuonna 2016 oli 7133 henkilöä. Seuraavana ikäluokkana tarkastellaan 65–74-vuotiaita, ja heidän lukumääränsä vuodesta 2005 Kurikan alueella on lisääntynyt 792 henkilöä. Nyt vain 11 aluetta on sellaisia, joiden alueella ikääntyneiden määrä ei ole lisääntynyt vuodesta 2005. Eniten 65–74-vuotiaiden määrä on lisääntynyt kaikissa keskustaajamissa, joissa jo aiemmin todettiin työikäisten määrän vähentyneen. Keskustaajamat siis ikääntyvät. Kaikkiaan tähän ikäryhmään kuuluvia henkilöitä vuonna 2016 oli Kurikassa 3165 henkilöä. Myös yli 75-vuotiaiden määrä kunnassa lisääntyy, heitä oli vuonna 2016 282 henkilöä enemmän kuin vuonna 2005, kaikkiaan 2628 henkilöä. Jo havaittua trendiä noudattaen heidän lukumääränsä on kasvanut eniten keskustaajamissa. Mielenkiintoista on myös huomata, että koko Jurvan alueella, lukuun ottamatta Närviijokea, yli 75-vuotiaiden lukumäärä on kasvanut. (Väestönmuutos ikäryhmittäin ja alueittain Kurikassa 2005–2016, 2017.)

4.2 Taloudellinen toimintaympäristö

Kansalaisopistojen rahoituksesta merkittävän osuuden muodostaa valtion rahoitus, ns. vos-tunnit. Valtion rahoitus perustuu lakiin vapaasta sivistystyöstä (L 21.8.1998/632) ja siellä määriteltyihin käyttökustannusten valtionosuuksiin ja yksikköhintoihin, joiden suuruus lasketaan vuosittain ja määrätään asetuksella. Kurikan kansalaisopistolle on laskettu vuodelle 2018 vos-tunteja 10 998, yhden tunnin yksikköhinnan ollessa 86,77 e. Näin Opetushallituksen hallinnoiman valtionrahoituksen osuus on 954 296 e. (Kansalaisopistojen yksikköhinnat 2018, 2018.)

Vuodelle 2017 vos-tunteja oli enemmän, 11 115, mutta yksikköhintakin oli pienempi, 85,88 e. Kokonaisavustus oli 954 556 e. (Kansalaisopistojen yksikköhinnat 2017, 2016.) Vuonna 2016 vos-tunteja oli vahvistettu 11 773 ja yksikköhinta oli 86,52 e. Kokonaisavustus oli 1 018 600 e. (Kansalaisopistojen yksikköhinnat 2016, 2015.) Vuonna 2015, kun Jalasjärvi ei ollut vielä liittynyt Kurikkaan, vos-tunteja oli 9 080 ja yksikköhinta oli 81,87 e. Kokonaisavustus oli 743 380 e. (Kansalaisopistojen yksikköhinnat 2015, 2014.) Vuonna 2014 vos-tunteja oli 9 674 ja yksikköhinta 81,01 e. Kokonaisavustus 783 691 e. (Kansalaisopistojen yksikköhinnat 2014, 2014.)

Viiden vuoden tarkastelujaksolla 2014–2018 yksikköhinta on kohonnut 5,76 e. Yksikköhinnan kohoaminen ei ole tasaista, sillä vuonna 2017 yksikköhinta aleni valtion säästötoimien vuoksi noin kolme prosenttia (Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus 2017, 47). Yksikköhinta on kohonnut 7,11 % verrattuna tarkastelujakson aloitusvuoteen 2014. Yksityisen sektorin työvoimakustannusindeksi on vastaavalla ajanjaksolla kohonnut 0,9 yksikköä (Työvoimakustannusindeksi, 1. vuosineljännes 2018; 4. vuosineljännes 2015). Kuluttajahintaindeksi vastaavalla tarkastelujaksolla on kohonnut 4,4 yksikköä (Kuluttajahintaindeksi, Toukokuu 2018; Joulukuu 2014), joten näyttää siltä, että koko tarkastelujaksoa ajatellen yksikköhinta riittää kattamaan nousseet kustannukset.

Kaikkiaan vapaan sivistystyön valtionrahoitus on laskusuuntainen. Vapaan sivistystyön määräraha on vähentynyt vuodesta 2013 vuoteen 2018 yhteensä 11 585 000 e eli noin 7 %. Määräraha jakaantuu kansalaisopistojen lisäksi myös kansanopistoille, opintokeskuksille ja kesäyliopistoille sekä maahanmuuttajien koulutukseen.

Kansalaisopistojen osuus koko määrärahasta on keskimäärin 57 %, mutta kansalaisopistojen rahoitus on pudonnut 10 606 000 e eli vähennyksestä 92 % on kohdistunut kansalaisopistojen rahoitukseen. Kansalaisopistojen rahoitus on vähentynyt vuodesta 2013 vuoteen 2018 noin 11 %. (Valtion talousarvioesitykset 2018; 2017; 2016; 2015; 2014; 2013.)

Vaikka laskennan perusteena käytetty yksikköhinta onkin siis pidemmällä aikajännteellä tarkasteltuna noususuhdanteinen ja nousu riittänee kattamaan kasvaneet kulut, kansalaisopistojen kokonaisrahoitusta on vähennetty vähentämällä opetustuntimäärää, jolle yksikköhinta on kertoimena. Jos valtionrahoituksen väheneminen jatkuu samaa tahtia, on syytä varautua noin 2 % rahoituksen vähenemiseen vuosittain.

Tämän päärahoituksen lisäksi opistot saavat tuloja kuntien avustuksista ja opintomaksuista, joita opiskelijat kurssimaksuina maksavat. Kurikan kaupungin avustus vuonna 2017 oli 234 500 e ja vuonna 2016 se oli 214 000 e, kasvua oli 20 500 e eli 9,5 %. Kurikan kaupunki nimeää vuoden 2017 tilinpäätöksessään sivistys- ja vapaa-aikatoimen muiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi muun muassa yhteistyön lisäämisen ”eri palveluja tuottavien yhdistysten, järjestöjen ja muiden yhteistyötahojen kanssa” ja monipuolisen palvelujen tarjonnan. Tämän lisäksi kaupungin sitoviin tavoitteisiin määrärahoissa on merkitty avustus Kurikkalan Settlementille kansalaisopistotoiminnan järjestämiseksi. Vuonna 2017 se oli 300 000 e sisältäen kahden vakituisen musiikinopettajan palkkakustannukset. (Kurikan kaupunki. Tilinpäätös 2017, 2018, 59–64.) Vuoden 2018 talousarviossa määräraha on myös sama 300 000 e sisältäen kahden vakituisen musiikinopettajan palkkakustannukset (Kurikan kaupunki. Talousarvio 2018. Taloussuunnitelma 2019–2020, 2017, 45). Tällä hetkellä siis kaupungin rahoitusosuus näyttää melko stabiililta. Kun vielä ottaa huomioon kaupungin uuden strategian painopisteet vuosille 2019–2025: liikunta, kulttuuri, esteettömyys ja yhteisöllisyys (Kurikan kaupungin strategia 2019–2025, 2018), voisi arvioida, että kaupunki haluaa jatkossakin tehdä yhteistyötä kansalaisopistopalveluita tuottavan Kurikkalan Settlementti ry:n kanssa. Tulevaisuuden rahoituspohjasta ei voi olla koskaan liian varma ja esimerkiksi 5 %:n leikkaus avustusmäärärahaan tarkoittaa opistolle 15 000 euron tulonmenetystä.

Laki vapaasta sivistystyöstä määrittää 7. luvun 24 §:ssä, että opiskelijoilta voidaan periä opetuksesta kohtuullisia maksuja (L 21.8.1998/632). Kurikan kansalaisopistossa keskimääräinen tuntihinta opiskelijalle on 1,5 e. Käytännössä kurssit maksavat tuntimäärästään ja ryhmän koosta (yksilöopetus on kalliimpaa kuin ryhmäopetus) riippuen 10–120 e. Osa opiskelijoista pitää hintoja kalliina, osa tavattoman edullisina. Käytännössä esimerkiksi vuonna 2017 varsinaisista opintotoimintaan tarkoitettuista tuotoista noin 16 % kerääntyi opintomaksuista.

4.3 Vapaa-ajanvietto Kurikassa

Kansalaisopisto tarjoaa kuntalaisille vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksia ja täten kilpailee muiden vapaa-ajan palveluita tuottavien kurikkalaisten toimijoiden kanssa. Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti sitä, millaista tarjontaa vapaa-aikaan Kurikasta löytyy. Kurikan kaupunki on kerää Harrastushaku-palveluun kunnan alueella toimivien eri yhteisöjen tarjoamaa toimintaa. Listaus ei oletettavasti ole kattava, sillä jokaisen toimijan on itse ilmoitettava oma toimintansa palveluun. Harrastehausta löytyy 45 eri vapaa-ajan harrastustoimintaa, joita kurikkalaiset, pääasiassa seurat ja yhdistykset tarjoavat. (Harrastushaku, [viitattu 15.5.2018].)

Harrastehakuun listatuista 45 eri harrastuksesta 32 voidaan lukea erilaisiin urheiluharrastuksiin. Urheilun lisäksi Harrastushaku-palvelun perusteella Kurikassa voi harrastaa avantouintia, ensiaputoimintaa, eläkeläisjärjestöissä toimimista, kalastusta, 4H-kerhotoimintaa, maanpuolustustoimintaa, metsästystä, nuorisoseuratoimintaa, palokuntanuorten toimintaa, partiota, ratsastusta, sukellusta – ja osallistua kansalaisopiston tarjoamille kursseille. (Harrastushaku, [viitattu 15.5.2018].) Huomattavaa on, että palveluhausta puuttuvat lähes kokonaan Jalasjärven alueen seurat ja yhdistykset. Voitaneen silti olettaa, että vaikka eri palveluntarjoajien määrä lisääntyisikin jalasjärveläisten palveluiden lisäämisen myötä, uusia ja erilaisia vapaa-ajan palveluita eri merkittävässä määrin listauksesta puuttuu.

Kaikenlainen yhdistystoiminta onkin Kurikan alueella vilkasta ja merkittävä asukkaiden vapaa-ajanviettomuoto. Patentti- ja rekisterihallituksen Yhdistysnetin Yhdistyshausta löytyy 422 Kurikkaan rekisteröityä yhdistystä 16.5.2018 (Yhdistyshaku, [vii-

tattu 16.5.2018]). Jos yhdistyksen hallituksen ja muutaman aktiivisen jäsenen lukumääräksi arvioidaan keskimäärin 15 henkilöä, yhdistystoimintaan osallistuu Kurikassa 6 330 kuntalaista. Lisäksi kurikkalaisia varmasti toimii myös sellaisissa yhdistyksissä, jotka eivät ole rekisteröityneinä Kurikkaan. Taulukossa 1 on jaoteltu yhdistyksiä karkeasti eri aloihin, jotta voidaan paremmin hahmottaa, millaista toimintaa yhdistykset kunnassa tarjoavat. Liitteessä 1 on lueteltu harrastuskategorian yhdistykset tarkemmin.

Taulukko 1. Kurikkalaiset yhdistykset jaoteltuina aloittain.

Poliittiset yhdistykset	51
Työhön tai kouluun liittyvät yhdistykset	45
Urheiluyhdistykset	38
Maa- ja kotitalousseurat	34
Harrastusyhdistykset	32
Kyläseurat	25
Nuorisoseurat	20
Terveysteen liittyvät yhdistykset	20
Metsästysseurat	16
Musiikkiin liittyvät yhdistykset	16
Aatteelliset valtakunnalliset yhdistykset	13
Uskonnolliset yhdistykset	12
Moottoriturheiluun liittyvät yhdistykset	11
Eläinyhdistykset	10
Eläkeläisyhdistykset	8
Palokuntayhdistykset	8
Sukuseurat	8
Veteraaniyhdistykset	6
Yrittäjäyhdistykset	6
Luontoon liittyvät yhdistykset	5
Maanpuolustukseen liittyvät yhdistykset	5
Raittiusseurat	3
Kotiseutuseurat	5
Muut	17

Vapaa-ajan toimintaa oppilaitosmuotoisena Kurikassa tarjoaa kansalaisopiston lisäksi kaksi muuta toimijaa: Eira Nevanpään Taideliikuntakoulu ja musiikkiopisto. Eira Nevanpään Taideliikuntakoulu tarjoaa akrobatiavoimistelua, trampoliinivoimistelua ja mahdollisuuden tutustua eri sirkuslajeihin 3–17-vuotiaille nuorille (Taideliikuntakoulun tavoite on, [viitattu 15.5.2018]). Musiikkiopisto toimii hallinnollisesti Alajärven musiikkiopiston alaisuudessa ja tarjoaa musiikkitaiteen laajan oppimäärän mukaista taiteen perusopetusta lukuisissa eri instrumenteissa (kontrabasso, sello, kitara, viulu, lyömäsoittimet, vaskisoittimet, klarinetti, harppu, piano sekä harmonikka) sekä laulussa. Opinnot voi aloittaa eri ikäisenä ja 16 ikävuoden jälkeen niitä voi jatkaa opiston aikuisosastolla. (Musiikkiopisto-opinnot, [viitattu 15.5.2018].)

Kaupallisten vapaa-ajan palveluiden kartoittaminen kaupungin alueella osoittautuu haastavammaksi. Googlen haulla ”harrastus Kurikka” saa 178 000 osumaa, mutta suunnilleen sata ensimmäistä hakutulosta viittaa yhdistyksiin tai seuroihin, jotka ovat tulleet esiin jo joko kaupungin Harrastushaussa tai viimeistään kurikkalaisten yhdistysten luettelossa. Koska Google-hakuja täytyisi tehdä toimialakohtaisesti palvelujen löytämiseksi, lienee edes karkean palvelutarjonnan hahmottamiseksi syytä turvautua paikallistuntemukseen.

Sekä Kurikassa että Jalasjärvellä toimii elokuvateatteri ja kuntalaisten käytössä on uimahalli. Kurikassa on yksityinen kuntosali, joka tarjoaa myös ryhmäliikuntaa sekä keilahalli. Jurvassa erinomaiset puitteet autourheilulle tarjoaa Botniaringin moottorirata. Talvisin vapaa-ajanviettoon Jalasjärveltä löytyy Kiuaskallion laskettelurinne ja ampumarata. Kaupunki tarjoaa liikunnan harrastamiseen runsaasti mahdollisuuksia niin sisä- kuin ulkotiloissakin: useita kymmeniä eri lajeja voi harrastaa reilusti yli sadassa suorituspaikassa eri puolilla kaupunkia.

4.4 Kurikan kaupungin strategia

Kurikan kaupunki on tehnyt omaa strategiatyötään vuonna 2018. Strategia ulottuu vuosille 2019–2025 ja kaupungin visioksi on asetettu olla Suomen paras ja rohkein maaseutukaupunki 2025. Arvoiksi on määritelty rohkeus, avoimuus ja yhteisöllisyys.

Rohkeuden kerrotaan olevan sitä, että palveluita kehitetään ennakkoluulottomasti, uusia ideoita esitetään ja niitä tuodaan yhteiseen keskusteluun, päätökset tehdään tosiasioiden pohjalta ja että johdetaan tiedolla. Avoimuus nähdään asioiden tekemisenä aidosti yhdessä, ymmärryksen lisääntymisenä ratkaisujen taustoista sekä asioista keskustelemisena avoimesti. Yhteisöllisyys on määritelty välittämiseksi, kuntalaisten palvelemiseksi, esteettömyydeksi, yhteishengeksi, yhteen hiileen puhaltamiseksi ja kaupungin vahvuuksien ja erityispiirteiden esiin nostamiseksi ja tulevaisuuteen ponnistamiseksi vahvan kulttuurihistorian pohjalta. Missiota ei ole määritelty. (Kurikan kaupungin strategia 2019–2025 2018.)

4.5 Kurikan kansalaisopisto palvelujen tuottajana

Kurikan kansalaisopisto on Kurikkalan Setlementti ry:n ylläpitämä yksityinen kansalaisopisto. Opisto on perustettu vuonna 1965 ja se kuuluu valtakunnalliseen settlementiliikkeeseen. (Kurikan kansalaisopisto, [viitattu 27.5.2018].) Tällä hetkellä opistoon ovat yhdistyneet myös entisten Jurvan (2009) ja Jalasjärven (2016) kuntien kansalaisopistot ja opetusta tarjotaan koko uuden Kurikan alueella. Vuonna 2017 kursseja järjestettiin 555 kappaletta ja 12 207 tuntia, opiskelijoita eri kursseilla oli yhteensä 6 666 ja 145 eri toimipaikassa tuntiopettajia oli yhteensä 130. Valtionosuustunteja Kurikan kansalaisopistolle myönnettiin 11 115, joten opisto järjesti 1 092 tuntia opetusta yli valtionosuusrahoituksen. Nuorille ja lapsille järjestettyjä koulutuksia oli 50 kappaletta eli 9 % ja nuorille ja lapsille suunnattuja opetustunteja oli 909 h eli 7,4 %. Opiston kaikista käytetyistä opiskelijapaikoista (brutto-opiskelijat) 75,3 % on naisten käytössä. (Kurikkalan Setlementti ry ja Kurikan kansalaisopisto. Vuosikertomus 2017, 3.)

Kansalaisopiston hallinnossa työskentelee päätoiminen rehtori, joka hoitaa samalla settlementin toiminnanjohtajan toimea, koulutussuunnittelija sekä toimistos sihteeri. Kurikan kaupungin palvelusopimuksella Jurvan ja Jalasjärven palvelupisteissä kansalaisopiston asioita hoitaa 20 % työajastaan toimistos sihteeri ja palveluneuvoja. Kansalaisopiston kaikki opettajat ovat tuntiopettajia, jotka palkataan lukuvuodeksi kerrallaan. (Kurikkalan Setlementti ry ja Kurikan kansalaisopisto. Vuosikertomus 2017, 2.)

Kurikan kaupunki rahoitti vuonna 2017 23,5 % opiston kuluista ja opintomaksuilla katettiin 15,8 % kuluista. Yhden oppitunnin hinta opiskelijalle opistossa maksaa 1–2 euroa. (Kurikkalan Setlementti ry ja Kurikan kansalaisopisto. Vuosikertomus 2017.) Tilinpäätös vuodelta 2016 on 114 866,77 e ylijäämäinen, vuodelta 2017 58 898,41 e ylijäämäinen (Tilinpäätös 01.01.2017–31.12.2017.)

Kurikan kansalaisopistossa tarjotaan opetusta kädentaidoissa (5060 h), musiikissa (3060 h), liikunnassa (2005 h), kuvataiteissa ja muotoilussa (1163 h), kielissä (930 h), terveydessä ja kauneushoidossa (93 h), tietotekniikassa (87 h), historia, yhteiskunta ja talous -aihekokonaisuudessa (72 h) sekä puutarhataloudessa, kotitaloudessa, turvallisuudessa ja ilmaisutaidossa yhteensä 247 h. (Alkavat kurssit 2018–2019.) Opetusta suunnitellaan noin 20 % yli näiden tuntimäärien, sillä kaikki suunnitellut kurssit eivät toteudu vähäisen kiinnostuksen vuoksi.

4.6 Tulevaisuuden megatrendejä

Mannermaa (2004, 73) määrittelee megatrendin kehityksen linjaksi, ”jolla voidaan nähdä olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta ja jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa.” Futuristi Elina Hiltunen (2017, 29) mukaan megatrendit määrittelevät vahvasti nykyisyyttämme ja tulevaisuuttammekin noin 5–10 vuoden päähän. Mannermaa (2004, 84–112) on listannut 14 vuotta sitten kahdeksan megatrendiä, jotka esitellään taulukossa 2. Kolmetoista vuotta myöhemmin Hiltunen (2017, 29–43) listaa uudelleen megatrendejä, jotka ovat myös esillä taulukossa 2. Hänen listassaan trendejä on kymmenen ja viisi niistä on löydettävissä jo Mannermaan listauksesta.

Taulukko 2. Tulevaisuuden megatrendejä vuosilta 2004 ja 2017.

Mannermaan megatrendit 2004	Hiltusen megatrendit 2017
Tietoyhteiskunta siirtyy vaiheeseen kaksi	Väestönkasvu
Urbanisaatio jatkuu	Väestön ikääntyminen
Teollisen yhteiskunnan hampaaton edustuksellinen demokratia	Globalisaatio
Uusi käsitys työstä, ajasta ja paikasta	Kaupungistuminen
Ikärakenne harmaantuu	Varallisuuden ja keskiluokan kasvu
Monimutkaisuus ja riskit lisääntyvät	Kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen
Moniarvoistuva ja pirstaloituva kulttuuri-ilmasto	Eriarvoisuuden lisääntyminen
Globaalit megakysymykset ja kestävä kehityksen pakko	Ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen
	Digitalisaatio
	Teknologian kehitys

Mielenkiintoista on pohtia, mitä on tapahtunut niille seikoille, jotka Mannermaa on nimennyt vuonna 2004 megatrendeiksi, mutta joita Hiltunen ei vuonna 2017 enää mainitse. Ovatko hampaaton edustuksellinen demokratia tai uusi käsitys työstä, ajasta ja paikasta jo vakiintuneet osaksi arkea vai ovatko ilmiöt kuihtuneet pois? Eivätkö monimutkaisuus ja riskit enää lisääntyneet vai onko se tunnistettava pysyväksi asiantilaksi? Entä moniarvoistuva ja pirstaloituva kulttuuri-ilmasto? Onko moniarvoistuminen mennyt jo niin pitkälle, että vastavoimina esimerkiksi nationalistiset ääri liikkeet voimistuvat? Yhtä mieltä molemmat tulevaisuudentutkijat ovat siitä, että teknologian kehitys, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, globalisaatio ja kestävämmän elintavan kehittäminen ovat megatrendejä.

Kuntajohtajana työskennellyt Esko Kalevi Juntunen (2015, 226–227) nostaa esiin kehitystrendeistä esiin erityisesti vanhenevan väestön ymmärtämisen voimavarana. Geriatria tarjoaa yhä kehittyneempiä palveluja ja vanheneva väestö haluaa kokea ja opiskella uutta. He arvostavat sitä, että heille tarjotaan mielenkiintoisia palveluita

eikä heitä kohdella pelkästään kulueränä. Juntunen varoittaa käpertymästä vain hoi-
van, turvallisuuden ja sosiaalihuollon asioihin ja rohkaisee muistamaan myös yritys-
ja innovaatiotoiminnan merkityksen.

Mannermaan (2004, 113) mukaan tulevaisuudentutkimuksen yksi kiinnostava tutki-
musalue on heikkojen signaalien tutkimus. Heikko signaali ei ole trendi, mutta siitä
saattaa tulla sellainen. Kyseessä on ilmiö, joka on alkamassa, joka ei ole aikaisem-
min ollut olemassa tai se ei aikaisemmin ole ollut merkityksellinen. Mannermaa (s.
125–130) ennustaa ajan heikkoina signaaleina mm. ”hyvän elämän saarekkeiden”
syntymisen irtiottojen seurauksena maaseudun syrjäseuduille, uuden paikallisuus-
den (perinteisen kyläyhteisön) syntymisen vastapainoksi nopealle teknologialle ja
globalisaatiolle, ultrayksilöllisyyden, alamaisuus- ja vihamentaliteetin, siirtolaisvirrat
ja niistä muodostettavat reservaatit, väliaikaisuuden ja muutoksen pysyväistymisen,
ja tietokoneiden ja verkkojen yliällyn sekä fuusioyhteiskunnan.

Hiltunen (2017, 61–186) on jalostanut heikkoja signaaleja seuraamalla 18 kulutta-
jatrendiä, joiden arvelee tilastotiedon, koti- ja ulkomaisten uutissivustojen, Google-
hakujen ja ajan virtausten seuraamisen perusteella todella nousevan tai nousseen
heikoista signaaleista seuraaviksi trendeiksi.

1. Lemmikäytyminen eli sekä lemmikkien määrän että niihin käytetyn ajan ja
rahan lisääntyminen.
2. Aikuisen sisäisen lapsen toteuttaminen ja vaaliminen, mikä näkyy vaikkapa
pukeutumisessa, pelaamisessa ja leikkimisessä.
3. Minäkeskeisyyden lisääntyminen ja täydelliseen minään pyrkiminen.
4. Erilaisuuden tuominen esiin ja sen hyväksyminen, ikään kuin vastalau-
seena täydellisen minän tavoittelulle.
5. #Somesankarit on ilmiö, joka nostaa ihmisen jo ennen syntymäänsä sosi-
aalisen median kanaviin.
6. Kuluttajasegmenttien pirstaloituminen, tuotteiden kustomointi (koostami-
nen eri mahdollisuuksista) ja personointi lisääntyvät.
7. Uudet ja oudot konseptit. Yritykset laajentavat perinteisen toimialansa ul-
kopuolelle, yhdistelevät ja tarjoavat palveluja ennakkoluulottomasti.
8. Digi- ja älyajan kuluttajista kerätään paljon tietoa, he kuluttavat digitaalisesti
ja myös tuotteiden digitaalisuus ja teknologinen älykkyys lisääntyvät.

9. Mielen ja kehon hyvinvoinnin merkitys on kasvanut. Omaan hyvinvointiin halutaan kiinnittää huomiota.
10. Joukkovoiman merkitys nousee, kun yksittäiset kansalaiset kokoontuvat yhteen yhteiseksi kokemansa asian ympärille.
11. Itsetekeminen lisääntyy: halutaan tehdä itse omin käsin työn vastapainoksi ja toisaalta palvelukulttuurin kadotessa asiat joudutaan tekemään itse.
12. Hyväntekeväisyystuotteet kiinnostavat, puhutaan yritysvastuullisuudesta, kiertotaloudesta ja resurssiviisaudesta.
13. Totuuden vääristely ja kaikenlainen huijaaminen on digitaalisessa maailmassa helppoa, mielipiteet ja faktat sekoittuvat helposti.
14. Kuluttajien suosiossa on halpuus, helppous ja nopeus.
15. Pelkoihin vetoaminen myy.
16. Luksusta etsitään perinteisen hinnaltaan kalliin ylellisyystuotteen lisäksi autenttista, elämyksellisistä, eettisistä ja ekologisista tuotteista ja palveluista.
17. Perinteet kiinnostavat, kaivataan ”vanhaa hyvää aikaa”, joka ei enää muutu.
18. Yksittäisen ihmisen mahdollisuudet muuttaa maailmaa ja tehdä vaikuttavia ”sankaritekoja” ovat suuremmat ja demokraattisemmat kuin kenties koskaan.

Kansalaisopiston tapaisen vapaa-ajan koulutus- ja harrastuspalvelun tuottajan on tärkeää seurata aikansa heikkoja signaaleja ja tarjota oikeaan aikaan sitä, mikä kuluttajaa puhuttelee. Hiltusen (2017, 61–116) hiljaisten signaalien analyysissä nostetaan esiin huumori aikaisemmin vakavina pidetyissä tilanteissa. Pitäisikö saada enemmän pilkettä silmäkulmaan esimerkiksi opiston viestinnässä? Sosiaalisessa mediassa ainakin on syytä olla mukana sillä siellä tämän päivän kuluttajat jakavat kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Olisiko kansalaisopistolla mahdollisuus tarjota tilaa aikuisen sisäiselle lapselle? Hiltusen mukaan suosiota ovat lisänneet aikuisille tarjottavat elämykset ja erilaiset leirit. Digiajan kuluttajista kerätään paljon tietoa myös kansalaisopistolla, parantamisen varaa on siinä, miten sitä tietoa hyödynnetään.

Tutkimusten mukaan kasvava joukko kuluttajia on ns. LOHAS-kuluttajia eli he pitävät tärkeinä tuotteiden ja palveluiden eettisyyttä, ekologisuutta ja terveysvaikutuksia

(Hiltunen 2017, 117–174), osa uskoo minimalistiseen kulutukseen. Kenties kansalaisopistossakin pitäisi pohtia mahdollisuutta tarjota tai huomata markkinoida palveluja näiden ominaisuuksien perusteella. Kuluttajien mieltymys helppouteen ja nopeuteen – ja toisaalta halpuuteen – näkyy myös kuluttajien kansalaisopistolle asettamissa vaatimuksissa. Palvelun, ohjelmien ja sovellusten tulisi olla helppoja ja nopeita. Halpuuden rinnalla etsitään luksusta. Se on tullut lähelle arkea vaikkapa ruokavalinnoissa ja monet huippumerkit ovat tuoneet tuotteitaan keskiluokankin saataville. Lüksus ei merkitse enää ainoastaan hinnaltaan kallista, vaan se liitetään myös ainutlaatuisiin elämyksiin, joita kansalaisopisto kyllä voi tarjota oppimisen ja itselle rakkaan harrastuksen ääreen hiljentymisessä.

4.7 Yhteenveto toimintaympäristöstä

Vapaan sivistystyön rahoitus on lakisääteistä ja määrä vahvistetaan vuosittain valtion talousarviossa. Rahoituksen määrään vaikuttavat sekä opetustunnin yksikköhinta että opistolle rahoituksen perusteeksi myönnettävä tuntimäärä. Yksikköhinta on pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna lievästi noususuhdanteinen, mutta opistojen tuntimääriä on supistettu, jolloin kokonaisrahoitus on vähentynyt. Kaikkiaan valtionrahoitus on viime vuosina vähentynyt noin kahden prosentin vuositaitia. Kurikan kaupunki avustaa kansalaisopiston toimintaa kiinteällä summalla, joka päätetään vuosittain kaupungin talousarviossa. Tämä summa on säilynyt samana viimeisestä kuntaliitoksesta lähtien, mutta rahoitukseen voi tulevaisuudessa vaikuttaa kuntien palveluiden järjesteleminen uudella tavalla sote-uudistuksen myötä. Toimintaa rahoitetaan myös lain mukaan kohtuullisina pidettävillä opintomaksuilla, vuonna 2017 ne muodostivat noin 16 % tuloista.

Lukuisista kylistä koostuvassa Kurikan kaupungissa alkutuotanto työllistää enemmän kuin valtakunnassa keskimäärin, yli 64-vuotiaita on enemmän kuin maassa keskimäärin, ulkomaalaisia on vähemmän kuin maassa keskimäärin ja koulutusaste on heikompi kuin maassa keskimäärin. Kurikan väkiluku vähenee Tilastokeskuksen ennusteen mukaan vuoteen 2040 mennessä 14 %, mutta todellinen väestön väheneminen näyttää ainakin tällä hetkellä olevan vielä nopeampaa. Strategiassaan

kaupunki on asettanut visioksi olla Suomen paras ja rohkein maaseutukaupunki 2025. Arvoina ovat rohkeus, avoimuus ja yhteisöllisyys.

Kansalaisopiston kanssa kilpailevaa toimintaa Kurikan kaupungissa järjestävät erityisesti erilaiset seurat, yhdistykset ja kaupunki itse. Laskennallisesti yhdistyksissä toimii noin 30 % kurikkalaisista. Vapaa-ajalle sijoittuvaa koulutustoimintaa tarjoavat kunnassa kansalaisopiston lisäksi Eira Nevanpään Taideliikuntakoulu ja musiikkiopisto. Kaupallisia palveluntarjoajia on muutamia, valtaosa vapaa-ajan harrastustarjonnasta on järjestetty kaupungin, opistojen tai yhdistysten kautta.

Kurikan kansalaisopisto on yksityinen opisto, jota ylläpitää Kurikkalan Settlementi ry. Vuonna 2017 vos-tuntien lukumäärä oli 11 115 ja opisto järjesti opetusta 12 207 tuntia, opiskelijoita yhteensä kaikilla kursseilla oli 6 666. Kursseja järjestettiin 145 eri toimipaikassa noin 130 opettajan voimin yli 500. Opettajakunta koostuu vuosittain palkattavista tuntiopettajista, hallintoa hoitaa kolme päätoimista ja kaksi sivutoimista henkilöä. Eniten opetusta tarjotaan kädentaidoissa, toiseksi musiikissa ja kolmanneksi liikunnassa.

Tulevaisuuden megatrendeistä kansalaisopiston toimintaan vaikuttavat suurella todennäköisyydellä digitalisaatio ja teknologinen kehitys, väestön ikääntyminen, varallisuuden ja keskiluokan kasvu sekä kaupungistuminen. Hiljaisista signaaleista opistotyössä kannattaisi huomioida ainakin lemmiköityminen, aikuisen sisäisen lapsen toteuttaminen, somesankarit, yksilöllisyyden lisääntyminen, mielen ja kehon hyvinvoinnin merkityksen kasvaminen, itsetekemisen lisääntyminen sekä kiinnostuksen lisääntyminen perinteitä kohtaan.

Strategian laatimiselle ja strategialle toimintaympäristö asettaa useita vaatimuksia. Dialogiseen strategiatyöhön on tuntiopettajia osallistettava omalla ajallaan. Toiminnan rahoitus on suurelta osin lakisääteistä, mutta tarkentuu vuosittain eikä oletettavasti ainakaan kasva. Palveluita potentiaalisesti käyttävä asiakaskunta vähenee ja jakautuu yhä pienempiin segmentteihin. Heiltä kerättävän opintomaksun osuus ei voisi vähentyä, päinvastoin, opintomaksujen osuutta opiston rahoituksesta voisi kasvattaa. Strategialta edellytetään siis mitattavuutta, jotta sitä voidaan tarvittaessa strategiakaudella muuttaa. Lisäksi niin asiakkaisiin kuin talouteenkin on kiinnitettävä erityistä huomiota.

5 STRATEGIASTA

5.1 Mikä on strategia

Kamensky (2010, 18–19) määrittelee strategian kolmella eri tavalla. Ensimmäisen mukaan ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Tämä määritelmä nostaa esiin muuttuvan toimintaympäristön sekä yrityksen tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat. Se tuo myös esiin näkökulman siitä, että yritys tekee toiminnassaan valintoja lukemattomista eri vaihtoehdoista; priorisoi ja joutuu kieltäytymään joskus hyvistäkin tarjouksista. Näistä kaikista yksittäisistä toimista muodostuu toiminnan suuntaviiva.

Kamenskyn (2018, 18–19) toisen määritelmän mukaan ”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä”. Tämä määritelmä nostaa esiin näkökulmia, joiden mukaan yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin ja mahdollisesti jopa vaikuttaa ympäristöönsä sekä ainakin valitsee oman toimintaympäristönsä. Hänen mukaansa parhaat yritykset vaikuttavat myös itse toimintaympäristöönsä. Ne vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin, vaativat toimittajilta muutoksia toimintatapoihin, vaikuttavat viranomaisiin ja kilpailijoihin. Kolmannen määritelmän mukaan ”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan”. Kolmas määritelmä korostaa yrityksen sisäisten tekijöiden huomioimisen, sillä niiden merkitystä yrityksen menestykselle ei voi aliarvioida.

Hamel ja Prahalad ovat tuoneet strategia-ajatteluun näkemyksen yrityksen ydinosaamisesta (1994, 221–224). Organisaatiota ei kannata tarkastella vain tuotteiden ja palveluiden kautta, vaan ottaa huomioon käytettävissä oleva osaaminenkin. Unohtamalla organisaation ydinosaaminen saatetaan menettää esimerkiksi kasvumahdollisuuksia, liian tiukat organisaatorajat estävät osaajien liikkumisen organisaation sisällä tai pienet yksiköt estävät laaja-alaisen osaamisen kehittymisen. Kannattaa pitää mielessä, että tulevaisuuden kasvu riippuu tämän hetken osaamisen rakentamisesta. Jotta osaamisnäkökulma kunnolla juurtuisi, on tärkeää tunnistaa organisaation oma ydinosaaminen, rakentaa ja hyödyntää sitä.

5.2 Strategiatyö

Kehusmaa (2010, 15) toteaa, että strategian suunnittelusta käytetään usein nimitystä strategiatyö. Usein termillä strategiatyö viitataan myös strategiseen johtamiseen laajemmin. Kun termin käyttöä laajennetaan kattamaan myös strateginen johtaminen, se pitää sisällään koko pitkän prosessin strategian toteuttamisen eri vaiheita yrityksessä. Strategian toteutukseen viitataan myös termillä strategian jalkauttaminen. Termiä strategiatyö voidaan kuitenkin pitää terminä, joka kattaa kaikki nämä strategian toteuttamisen eri vaiheet aina suunnittelusta toteuttamiseen ja arviointiin saakka.

Kehusmaa (2010, 16–17) tuo esiin, että parhaimmillaan strategiatyö on yrityksessä jatkuva prosessi. Organisaatiolle suunnitellaan sopiva strategiamalli, laaditaan strategia (miehellään melko laajasti organisaation henkilöstöä osallistaen), toteutetaan sitä käytännössä, seurataan ja arvioidaan strategian toteutumista ja päivitetään strategiaa tarpeen mukaan. Vaiheet sijoittuvat limittäin, eivät seuraa ajallisesti toisiaan. Jo strategian laatimisen yhteydessä sitä voidaan toteuttaa ja tuloksia arvioida. Jotta strategia tulisi halutunlaisena toteutetuksi organisaation arjessa eikä jäisi kuolleeksi asiakirjaksi esimiesten mappihyllyyn, strategian tekemisen tulisi tulla osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä.

Liikkeenjohdon konsulttina työskentelevä Kehusmaa (2010, 26–40) kehottaa välttämään ainakin seuraavia tyypillisiä strategiatyön erheitä: strategiatyö jää irralleen muusta toiminnasta omaksi projektikseen, strategiatyötä tekee vain pieni osa organisaatiosta, todellisia strategiavalintoja ei tehdä, strategia on huonosti viestittävässä, johtamismalli ei tue strategiaa, johto arvioi organisaatiota väärin, strategian konkreettista toteutusta ei suunnitella, strategiaa ei saada toteutettua käytännössä, strategiaa ei seurata ja arvioida jatkuvasti ja strategiaa ei päivitetä. Kun haasteet ovat etukäteen tiedossa, niitä pitäisi tietoisesti pystyä välttämään Kurikan kansalaisopiston strategiatyössä.

Tärkeä osa strategiatyötä on organisaation sidosryhmien huomioiminen. Johnson ym. (2014, 123–124) opastavat tunnistamaan ja luokittelemaan organisaation erilaiset sidosryhmät, jotka vaikuttavat myös strategian luomiseen ja toteuttamiseen. Niin

sanotuilla avainpelaajilla on paljon vaikutusvaltaa organisaatioon ja he ovat kiinnostuneita organisaation toiminnasta, tyytyväisinä pidettävillä tahoilla on paljon vaikutusvaltaa, mutta he eivät ole kovinkaan kiinnostuneita organisaatiosta. Ajan tasalla pidettävät ovat hyvin kiinnostuneita organisaatiosta, mutta heillä ei ole juurikaan vaikutusvaltaa ja vähän toimia vaativilla ei ole paljon vaikutusvaltaa eikä juuri kiinnostustakaan organisaatiota kohtaan.

5.3 Strategiamalli

Kehusmaan (2010, 16–22) mukaan strategian laatiminen alkaa sopivan strategiamallin suunnittelemisella. Mallin valinnan jälkeen seuraa varsinainen strategian laatiminen ja sen jälkeen strategian toteutus organisaatiossa. Toteutusta seurataan ja arvioidaan ja tarvittaessa strategiaa päivitetään. Näistä työvaiheista muodostuu jatkuva strategiatyö. Parhaimmillaan strategiatyö on elävää ja älykäästä, silloin johto tunnistaa oikeat ongelmat strategiatyön kaikissa vaiheissa, tarttuu ongelmiin ja ratkaisee ne yhdessä organisaation kanssa. Koko organisaatio on oppiva, älykäs strategiamalli yhdistää strategian, organisaation oppimisen ja yksilötason kehittymisen. Kehusmaa huomauttaa, että strategiatyötään käynnistelevän organisaation ei ole realistista olettaa kykenevänsä heti koko organisaation läpäisevään keskustelemaan, luovaan ja kaikki osallistavaan strategiatyöhön.

Santalainen (2017, 211–219) pohtii strategian käytön mahdollisuutta ylipäätään voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa, jonka toiminta tässä tapauksessa on vielä pääosin julkisin varoin rahoitettua. Hän käyttää termiä *julkinen lisäarvo*, jolla tarkoittaa niitä hyötyjä, joita julkinen organisaatio tuottaa omistamiensa ja kontrolloimiensa resurssien ja pätevyyksien avulla. Merkitykselliseksi Santalainen näkee sen, kykeneekö organisaatio tunnistamaan asiakkaan riittävän tärkeäksi toimintansa ohjuriksi, vai ajautuuko organisaatio toimimaan erilaisten rakenteiden ja järjestelmien ohjaamana. Haasteena on sovittaa asiakassuuntautunut tehokkuus julkisen palvelun organisaatioon, asiakas on usein myös jollakin tapaa kateissa. Santalaisen osoittaa, että julkiset ja nonprofit organisaatiot ovat hyötäneet strategisesta

johtamisesta, kunhan strategisen johtamisen malleja on sovellettu harkiten. Jokainen organisaatio haluaa menestyä, haetaan kilpailuetua sitten osaavimman henkilöstön rekrytoimiseksi tai asiakkaiden houkuttelemiseksi.

Heikkala (2002,123) ei niinkään pohdi järjestön kykyä ja tarvetta laatia ja hyötyä strategiasta, vaan tuo esiin järjestön ominaislaadun strategian käyttäjänä. Järjestön lähtökohtana on yleensä jokin toiminta-ajatus, ei taloudellisen voiton tavoitteleminen. Johtokunta on yleensä luottamustehtävissä, silti sillä voi olla merkittävä strateginen rooli. Järjestön johtaminen on tasapainoilua ihmisten ja organisaatiokulttuurin johtamisen välillä ja usein järjestö toimii kansalaistoiminnan, valtion ja myös vapaiden markkinoiden ulottuvuuksilla. Järjestö joutuu tekemään arvovalintoja toiminnan itsetarkoituksen ja funktionaalisuuden välillä. Heikkalan esiin nostamat ominaispiirteet ovat tunnistettavissa myös Kurikkalan Setlementti ry:n ylläpitämän Kurikan kansalaisopiston toiminnassa ja ne näkyvät strategiaa laadittaessa.

Kurikan kansalaisopistossa haluttiin saada aikaan strategia, joka parantaa organisaation kykyä johdonmukaisesti suunnata ja kehittää toimintaansa; on konkreettinen; jonka toteutumista voi seurata ja arvioida ja jonka tekemisessä otetaan huomioon niin opiskelijoiden, opettajien kuin henkilöstön ja johtokunnankin näkemykset.

5.4 Strategiatyökalun valinta

Erilaisia strategiatyökaluja on valittavana runsaasti. Vuorinen (2014, 32–33) on eri strategioita esittelevässä teoksessaan jaotellut työkalut käyttötarkoituksensa mukaan neljään kategoriaan ja Kurikan kansalaisopistolle soveltuvin on työkalu, jonka avulla etsitään työkaluja tehokkuuden parantamiseen omaa, sisäistä toimintaa kehittämällä ja asiakkaiden tarpeita kuunnellen. Ryhmässä ovat tarjolla työkaluina Lean-johtaminen, strategiakartat, SWOT-analyysi, taylorismi ja Balanced Scorecard.

Vuorisen (2014, 59–79) esittelemän taylorismin tarkoituksena on työn tehokkuuden lisääminen työn kaikinpuolisen rationalisoinnin kautta. Huomiota kiinnitetään niin työolosuhteisiin, ohjeistukseen, aikataulutukseen kuin työtapoihinkin. Lean-menetelmä keskittyy tuottamaan lisäarvoa keskittymällä olennaisiin arvoketjuihin, vähentämällä hukkaa ja virheitä ja luomalla tuotantoon imuohjausta. Kummankin työkalun

parhaat puolet pääsevät esiin tuotanto-organisaatiossa, eivät niinkään opetus-, asiantuntija- ja asiakaspalvelutyöhön keskittyvässä kansalaisopistossa – vaikka menetelmillä voisi annettavaa ollakin myös vapaaseen sivistystyöhön.

SWOT-analyysin (Vuorinen 2014, 88–94) avulla voidaan saada kokonaiskuva yrityksen tilanteesta tehtävien strategisten valintojen tueksi. Analyysin pohjaksi tarvitaan osa-analyyseja organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä, jotta yrityksen omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia voidaan arvioida realistisesti. SWOT-analyysin perusteella voidaan strategiatyössä tehdä valintoja ja toimintasuunnitelmia. Työkalu valittiin Kurikan kansalaisopiston strategiatyön yhdeksi strategiatyökaluksi, sillä se tuo mukanaan analyysjä toimintaympäristöstä ja myös tulevaisuuden ennakointia. Sen avulla on mahdollista ottaa mukaan strategiatyöhön myös oppilaitoksen luottamushallintoa.

Balanced score card eli tasapainotettu mittaristo (BSC) pyrkii muuttamaan organisaation strategisen tahtotilan toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla (Vuorinen 2014, 51–58). Työkalun keskeinen ajatus on, että on helpompi johdattaa sellaista, mitä voi mitata ja että yrityksen arvo on muutakin kuin aineellista. Strategiassa otetaan huomioon talouden lisäksi kolme muuta näkökulmaa: asiakas, prosessit ja uudistuminen. Jokaiseen osa-alueeseen määritellään tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit sekä toimintasuunnitelma. Tasapainotettu mittaristo valittiin kansalaisopiston varsinaiseksi strategiatyökaluksi, sillä sen avulla voidaan huomioida toimintaa monipuolisesti ja mittarit tarjoavat mahdollisuuden kaivattuun konkretiaan.

Strategiakartta on BSC:stä johdettu työkalu (Vuorinen 2014, 81–87), jossa organisaatio pohtii edelleen samojen neljän ulottuvuuden (talous, asiakas, prosessit ja uudistuminen) kautta sitä, miten voisi saavuttaa tavoitteensa. Kartassa nostetaan tarkastelun keskiöön kuitenkin se, miten organisaation tulee toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin pyritään tekemään näkyväksi riippuvuussuhteita eri osa-alueiden toimintojen ja menestyksen välillä. Strategiakartan kommunikointi organisaatiolle vaatisi niin massiivisen koulutuksen, että tuntiopettajuuteen perustuvassa kansalaisopistossa se ei ole mahdollista.

Tehokkuuden parantamiseen omaa, sisäistä toimintaa kehittäen ja asiakkaiden tarpeita kuunnellen pyritään Kurikan kansalaisopistossa siis SWOT-analyysin ja Balanced Scorecardin avulla. SWOT-analyysi tarjoaa mahdollisuuden koota luottamushallinnon näkemykset opiston nykytilasta ja tulevaisuudesta strategiatyötä pohjustamaan. Balanced Scorecard taas mahdollistaa useamman strategisen näkökulman määrittelyn ja niiden toteutumisen konkreettisen mittaamisen strategiakaudella. Tulokortissa määritellään myös konkreettisia toimia, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. Näin strategia toimii johtamisen apuvälineenä.

5.4.1 SWOT-analyysi

Vuorisen (2014, 88–94) esittelemän SWOT-analyysin lyhenne muodostuu sanoista *strengths, weaknesses, opportunities* ja *threats* eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Menetelmä on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla eikä sen yksittäistä kehittäjää ole kyetty nimeämään. Työkalun avulla organisaation strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla vertaamalla sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Jotta analyysi onnistuisi, se vaatii taustatyönä osa-analyysejä itse yrityksestä ja toimintaympäristöstä, jotta arviot vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista perustuisivat todelliseen tietoon. Tarkkojenkin analyysien jälkeen SWOT-analyysin nelikenttään valikoitavat asiat ovat subjektiivisia valintoja. Toisaalta sama asia saattaa olla sekä vahvuus että heikkous. Analyyseja voi tehdä useista rajatuista organisaation osa-alueista tai keskittyä analyysissä esimerkiksi tulevaisuuden analysointiin. SWOT-analyysi on strategiatyökaluna perusta valintojen ja toimintasuunnitelmien tekemiseksi.

Johnson ym. (2014, 92) huomauttavat, että SWOT-analyysia tulkitessa kannattaa keskittyä niihin vahvuuksiin ja heikkouksiin, jotka poikkeavat kilpailijoiden tilanteesta ja ovat relevantteja organisaatiolle ja toimialalle. Vähemmälle huomiolle kannattaa jättää yleiset tekijät. Ellei SWOT perustu kunnolliseen pohja-analyysiin, listauksesta saattaa tulla ennalta omaksuttujen ja vääristyneiden mielipiteiden luettelo. Myös tarkkuus saattaa kärsiä. Jos vahvuudet esimerkiksi määritellään kovin yleisellä tasolla, ei päästä käsiksi syihin, miksi asia on muodostunut organisaatiolle vahvuudeksi.

Kamensky (2010, 191–193) nostaa SWOT-analyysin vahvuudeksi juuri mahdollisuuden kokonaisnäkemyksen syntymiseen, hän onkin luokitellut SWOTin synteesi-analyysiksi. Työkalu mahdollistaa ympäristötekijöiden ja sisäisen tilan tekijöiden yhdistelemisen myös nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Kamensky viittaa Helsingin kauppakorkeakoulussa tehtyyn tutkimukseen, jonka mukaan joitakin vuosia sitten SWOT oli käytetyin yksittäin strategiamenetelmä suomalaisissa yrityksissä, juuri sen vuoksi, että siinä tiivistyy asioita organisaation sisäisestä ja ulkoisesta tilasta, se ottaa huomioon tulevaisuuden, se on suhteellisen helppo ja sovellettavissa muotoon. Analyysin hyödyntämiseksi strategiatyössä täysipainoisesti Kamensky antaa muutamia toimintaohjeita: 1) käytä hyväksi ja vahvista vahvuuksia, 2) poista, lievennä ja vältä heikkouksia, 3) varmista mahdollisuuksien hyödyntäminen ja 4) kierrä, lievennä tai poista uhat tai käänne ne mahdollisuuksiksi.

5.4.2 Balanced Scorecard

Robert Kaplan ja David Norton (1996, vii–ix) kehittivät 1990-luvun alussa Balanced Scorecardin yhdysvaltalaisille suuryrityksille tekemässään yhteisprojektissa. Vuorisen (2014, 51–58) tiivistetyssä esityksessä kerrotaan tuloskortin ajatuksena olevan se, että yrityksen toimintaa ei voi johtaa tarkastelemalla yksinomaan taloudellista tietoa ja siitä johdettuja mittareita, talousluvut myös kertovat aina menneestä toiminnasta. Tulokorttia kehitettäessä haluttiin antaa enemmän huomiota yrityksen asiakastytyväisyyden, sisäisten prosessien ja organisaation uudistumisen huomioimiselle. Niinpä strategisen tahtotilan toteuttamiseksi määritellään neljän näkökulman eli talouden, asiakkaan, prosessien ja uudistumisen suhteen strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja toimintasuunnitelma. Mittaristossa on hyvä olla sekä sellaisia mittareita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan sekä sellaisia mittareita, joiden avulla organisaation johto voi seurata muutoksen suuntaa. Suositus on, että mitattavia asioita olisi noin viisi ja ne 80-prosenttisesti mittaisivat muita kuin talousasioita. Organisaation tulisi valita sellaiset mittarit, joita se kykenee seuraamaan helposti ja riittävän usein ilman liian raskaita erillisiä kyselyitä tai analyysijä.

Balanced Scorecardia käytetään maailmanlaajuisesti liike-elämässä ja teollisuudessa, julkishallinnossa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Suurissa yrityksissä Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Aasiassa käytetään tasapainotettua tuloskorttia runsaasti, tutkimus- ja konsultointiyritys Gartner Group esittää jopa yli 50 %:n käyttöastetta. Harvard Business Review'n toimittajat ovat valinneet työkalun yhdeksi vaikutusvaltaisimmista liikeideoista 75 vuoteen. (Who Uses the Balanced Scorecard (BSC)?, [viitattu 16.9.2018].)

Tasapainotetun mittariston neljää näkökulmaa on vuosien myötä sovellettu omaa organisaatiota paremmin palveleviksi ja joskus henkilöstönäkökulma on nostettu viidenneksi ulottuvuudeksi. Suomalaisissa organisaatioissa käytössä on Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006, 24) mukaan ollut Ojalan ja Määtän vuonna 1999 esittelemä jako 1) resurssit ja talous (resurssien hallinnan näkökulma), 2) vaikuttavuus (poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma), 3) prosessit ja rakenteet (suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma) ja 4) uudistuminen ja työkyky (työyhteisön ja henkilöstön näkökulma).

Kaplan & Norton (1996, 47) kehottavat yhdistämään taloudelliset tavoitteet organisaation strategiaan. Taloudelliset tavoitteet toimivat keskipisteenä kaikkien tuloskortin näkökulmien tavoitteissa ja mittareissa. Jokaisen valitun mittarin tulisi olla linkki syy-seurausketjussa, joka johtaa taloudellisen tuloksen parantumiseen. Tuloskortin tulisi kertoa tarinaa strategiasta alkaen talouden pitkän tähtäimen tavoitteista ja linkittäen ne tapahtumaketjuun, joka täytyy tapahtua talouden, asiakkaiden, sisäisten prosessien ja oppimisen ja uudistumisen näkökulmista, jotta pitkän tähtäimen taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Taloudellisen näkökulman tavoitteena on Malmin ym. (2006, 25–26) mukaan mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Taloudellisten seikkojen lisäksi se voi olla, varsinkin julkisella sektorilla, tuotettujen palveluiden määrää ja laatua. Mittareiden tehtävä on kuvata, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta mihin muilla mittareilla pyritään.

Tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulmassa (Kaplan & Norton 1996, 63) organisaatiot tunnistavat ne asiakkaat ja markkinasegmentit, joilla he ovat valinneet toimia ja kilpailla muiden toimijoiden kanssa. Nämä segmentit edustavat organisaation taloudellisten tavoitteiden tulolähdettä. Asiakasnäkökulmassa organisaatio voi määrittellä ydinasiakkaan tulosmittareita – esimerkiksi tyytyväisyyden, uskollisuuden ja

kannattavuuden – kohdeasiakkaille ja markkinasegmenteille. Malmi ym. (2006, 26–27) jatkavat, että asiakasnäkökulmaa mitataan yleensä kahdesta eri näkökulmasta. Ns. perusmittareilla mitataan markkinaosuutta, asiakastyytyvyyttä, asiakasuskollisuutta ja uusien asiakkaiden lukumäärää. Toinen näkökulma ovat asiakaslupauksen mittarit, jotka kertovat, mitä organisaation tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakasnäkökulman perusmittarit näyttäisivät korkeita lukemia. Esimerkkejä näistä mittareista ovat tuotteen tai palvelun hinta ja laatu, palvelun täsmällisyys tai yrityksen maine. Nämä mittarit kertovat, miten organisaatio aikoo kilpailussa menestyä. Jos suunnitellut mittarit olisivat sopivia kovinkin moneen yritykseen, ne on todennäköisesti määritelty liian yleisellä tasolla.

Kaplan & Norton (1996, 92) kirjoittavat, että sisäisten prosessien näkökulmaan kehitetään mittareita mittaamaan tuloksia niistä valikoiduista prosesseista, joissa organisaation täytyy onnistua saavuttaakseen taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet. Tämän näkökulman tavoitteet ja mittarit kehitetään tyypillisesti vasta sitten, kun talouden ja asiakkaan näkökulmat on määritelty. Tämä toimintajärjestys mahdollistaa sen, että organisaatio voi keskittyä niiden sisäisten prosessien metriikkaan, jotka tulevat täyttämään asiakkaille ja omistajille asetetut tavoitteet. Useimmat organisaatiot keskittyvät parantamaan olemassa olevia järjestelmiään. Tasapainotettua tulokorttia varten Kaplan ja Norton suosittelivat, että sisäisten prosessien arvoketju alkaa innovaatioprosessista, joka tunnistaa nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita ja kehittää niihin ratkaisuja, jatkuu toimitusprosessiin, joka tuottaa olemassa olevia tuotteita tai palveluita olemassa oleville asiakkaille, ja päättyy myynninjälkeiseen palveluun.

Malmi ym. (2006, 27–30) huomauttavat, että sisäisiä prosesseja saatetaan joutua määrittelemään kokonaan uudelleen, jotta tulee kuvattua ne prosessit, joiden on toimittava asiakas- ja taloustavoitteiden toteutumiseksi. Yhteen tulokorttiin eivät todennäköisesti mahdu kaikki prosessit, vaan kannattaa valikoida strategian kannalta keskeiset ja keskittyä seuraavalla strategiakerroksella seuraaviin prosesseihin. Uudistumisen näkökulmassa määritellään, millaiseen kehittämistyöhön organisaation tulisi keskittyä, että menestyminen olisi mahdollista myös tulevaisuudessa. Uudistumisen eli oppimisen ja kasvun näkökulmassa konkretisoituu myös BSC:n painotus

organisaation aineettoman pääoman huomioimisesta ja strategian laatimisen käytännön problematiikka siitä, että tämän hetken rahallisten satsausten hyöty näkyy vasta tulevaisuudessa. Tämän perusteleminen on strategian tehtävä.

Neljäs ja viimeinen tasapainotetun tuloskortin näkökulma kehittää tavoitteita ja mittareita oppimisen ja uudistumisen näkökulmaan (Kaplan & Norton 1996, 126). Taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman ja sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet määrittävät, missä organisaation täytyy kunnostautua tehdäkseen erinomaisen esityksen. Oppimisen ja uudistumisen näkökulman tavoitteet tarjoavat infrastruktuurin, joiden avulla kolmen muun näkökulman tavoitteet voidaan saavuttaa. Jos organisaation tulosta arvioidaan vain lyhytaikaisten taloudellisten tulosten perusteella, investointeja henkilöstön, järjestelmien ja organisaation prosessien kehittämiseen on usein vaikea perustella. Tasapainotettu tuloskortti painottaakin tulevaisuuteen investoimisen tärkeyttä.

Oppimisen ja uudistumisen näkökulma tarjoaa Malmin ym. (2006, 29) näkemyksen mukaan keinon määrittellä, millaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaatiossa on syytä keskittyä menestyksen varmistamiseksi tulevaisuudessakin. Henkilöstöön liitettäviä tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen käytetyt resurssit. Malmin ym. mukaan oppimisen ja uudistumisen näkökulman laatiminen on usein osoittautunut käytännössä hankalimmaksi, sillä käytetyt voimavarat kantavat hedelmää vasta vuosien päästä ja mittaaminen voi olla ongelmallista.

Malmi ym. (2006, 32–33) kirjoittavat, että mittariston tulisi olla tasapainossa monen eri ulottuvuuden välillä. Aikaisemmin jo mainittiin, että ei-rahamääräisiä mittareita tulisi olla noin 80 %. Tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden määrän tulisi myös olla tasapainossa, samoin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden. Ulkoisia ja sisäisiä näkökulmia mittaavia mittareita tulisi myös olla tasapainoisessa suhteessa. Hyvä tuloskortti pitää sisällään myös helposti mitattavia asioita ja hieman vaikeammin mitattavia, mutta strategisesti keskeisiä seikkoja.

5.4.3 Visio

Kehusmaa (2010, 76–79) määrittelee vision organisaation päämääräksi ja tahtotilaksi, määritelmäksi siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Strategiaa laadittaessa jonkinlainen käsitys tavoitteesta eli tahtotilasta olisi hyvä olla alusta saakka, mutta on valmistauduttava täsmentämään visiota strategiatyön edetessä. Organisaation yhteinen visio muodostuu strategiatyötä tekevien henkilökohtaisista visioista ja yhteiseen näkemykseen pääsemiseksi keskustelu on tärkeää. Organisaation myöhemmän toiminnan ja strategian toimeenpanon kannalta tärkeämpää onkin se, millaisessa prosessissa visio syntyy kuin se, miten hienoksi visiolauseeksi se kyetään pukemaan.

Tuomi ja Sumkin (2010, 47–48) esittävät visiokauden sopivaksi pituudeksi 3–5 vuotta. He myös näkevät, että vision toteuttamiseksi olisi hyvä laatia vuosittain etenevä suunnitelma siitä, miten visio toteutetaan. Näin toteutumista voidaan seurata. Visiota laadittaessa Tuomi ja Sumkin varoittavat kääntymästä organisaatiossa sisäänpäin ja suosittelevat laatimaan vision siten, että se on asiakkaalle merkittävä ja verkostokumppaneillekin ”kumppanuutta syventävä”.

Kamensky (2010, 79–84) taas luokittelee vision organisaation tärkeimmäksi ja vaikeimmaksi johtamisen ja kehittämisen työvälineeksi. Samalla kun visiolta vaaditaan voimakkuutta ja vaikuttavuutta, sen tulisi olla toteuttamiskelpoinen ja realistinen. Kamenskyn mukaan vision tehtävä on pakottaa organisaatio kysymään itseltään: ”Mitä meidän on tehtävä toisin, jos aiomme saavuttaa tämän päämäärän tulevaisuudessa?” Hyvän vision luomiseen kannattaa silti käyttää voimavaroja, sillä visio antaa voimaa strategian toteuttamiseen ja auttaa keskittämään huomion kaikkein olennaisimpaan. Hyvän vision tunnusmerkeiksi Kamensky mainitsee

- selkeyden ja yksinkertaisuuden,
- uskottavuuden ja johdonmukaisuuden,
- vaikuttavuuden ja voimakkuuden,
- joustavuuden,
- suhteen muuhun strategiseen arkkitehtuuriin ja
- riittävän aikajänteen.

5.4.4 Missio

Strategiatyössä Kehusmaan (2010, 80–81) mukaan missiota määriteltäessä kuvataan tyypistetysti organisaation toiminta-ajatus; tehtävä; olemassaolon oikeutus. Missio saattaa olla muita strategian osia pysyvämpi osanen ja ellei organisaation toiminta muutu, jokaisella strategiakerroksella ei ole välttämätöntä määritellä missiota uudelleen, ainakaan täysin. Selkeästi määritelty organisaation toiminta-ajatus on kuitenkin erinomainen muistutus koko organisaatiolle.

Toiminta-ajatuksen tehtävä on vahvasti ohjata toimintaa (Tuomi & Sumkin 2010, 52). Se suuntaa toimintaa ja resursseja sekä määrittää organisaation rakennetta. Varsinkin silloin, jos toiminta perustuu lakisääteisen tehtävän hoitamiseen, on hyvä pitää huolta siitä, että ei tyydytä vain lain esittämien minimivaatimusten täyttämiseen eikä määritellä toimintaa liiaksi nykyhetken kautta.

Kamensky (2010, 67–68) kehottaa missiota määriteltäessä ratkaisemaan toiminta-ajatuksen määrittelyn laajuuden, näkökulman, josta toiminta-ajatus määritellään, huomioonotettavat sidosryhmät ja pohtimaan, miten toiminta-ajatukseseen saadaan mukaan järjen lisäksi myös tunne. Kamensky kehottaa kuuntelemaan, mistä organisaation jäsenet ovat ylpeitä organisaatiossaan ja kertoo SAS:n pääjohtajan Ian Carlzonin esimerkin kahdesta kivenhakkaajasta. Toisen työnä oli vain hakata kivenlohkareita, kun taas toinen rakensi katedraalia.

5.4.5 Arvot

Organisaatiokulttuurin ytimessä ovat sen arvot, on niitä määritelty tai ei, Kehusmaa (2010, 86–90) toteaa. Hänen mukaansa arvot ovat luonteeltaan pitkäikäisiä ja hitaasti muuttuvia. Vaikka arvojen määrittelemisen strategiatasolla vaihtelee, Keskukskauppakamarin Yrityskulttuuritutkimukset eri vuosilta osoittavat, että henkilöstön arvioiden mukaan yrityskulttuurin eri osa-alueet toteutuvat paremmin niissä yrityksissä, joissa arvot on määritelty. Kun tavoiteltavat arvot määritellään, niiden toteutumiseen voidaan kiinnittää huomiota eikä arvojen toteutuminen jää sattuman varaan. Strategiatyössä tulisi välttää määriteltyjen arvojen ja käytännön arvojen välisen ristiriidan luomista. Lisäksi tulee varautua siihen, että arvoista keskustellaan ja

erilaisia kokemuksia ja tuntemuksia nousee esiin. Arvojen yhteensovitus organisaatiossa on jatkuva prosessi. Nykyiset, vallitsevat arvot ovat syntyneet vuosien aikana, eivätkä ne muutu hetkessä. Tavoitearvot voivat kuitenkin olla työväline, jonka avulla käydään keskustelua siitä, onko toiminta arvojemme mukaista. Tämä keskustelu mahdollistaa toivottujen arvojen aseman vahvistumisen. Tuomi ja Sumkin (2010, 51) huomauttavat, että vaikka arvot tulisivatkin annettuina esimerkiksi konserniyhtiöissä, voidaan niiden merkitystä organisaation eri tasoilla pohtia ja löytää työlle mielekäs tarkoitus ja yhdessä tekemisen henki.

Kamensky (2010, 73–75) tuo esiin sen, että arvot ovat tapa ilmaista organisaatiokulttuuria ja organisaatiot ovat erilaisia sen suhteen, miten yrityskulttuuri suhteutuu ympäristöön ja miten sitoutuneita organisaatiossa ollaan. Kamenskyn mukaan suomalaisten yritysten arvot nykyään muistuttavat melko paljon toisiaan ja ne ovat johdettavissa tasapainotetun tulokortin neljästä näkökulmasta: taloudesta, asiakkaasta, sisäisistä prosesseista ja kehittämisestä. Arvot eivät niinkään enää ilmaise yrityksen omaperäistä kulttuuria, vaan ilmaisevat tavoitetilän, johon organisaatio haluaa pyrkiä. Jos kaikkien organisaatioiden arvot muistuttavat toisiaan, niiden kautta on vaikea erottautua toisista ja hakea kilpailuetua. Jotta arvoihin sitoutuminen sujuisi, niiden luominen kannattaisi tehdä mahdollisimman yhteisöllisesti. Kertaalleen valituissa arvoissa on myös pysyttävä ja toimittava niiden mukaisesti, hyvääkkin tulosta tekevä työntekijä on oltava Kamenskyn mukaan valmis erottamaan, mikäli hän toimii arvojen vastaisesti.

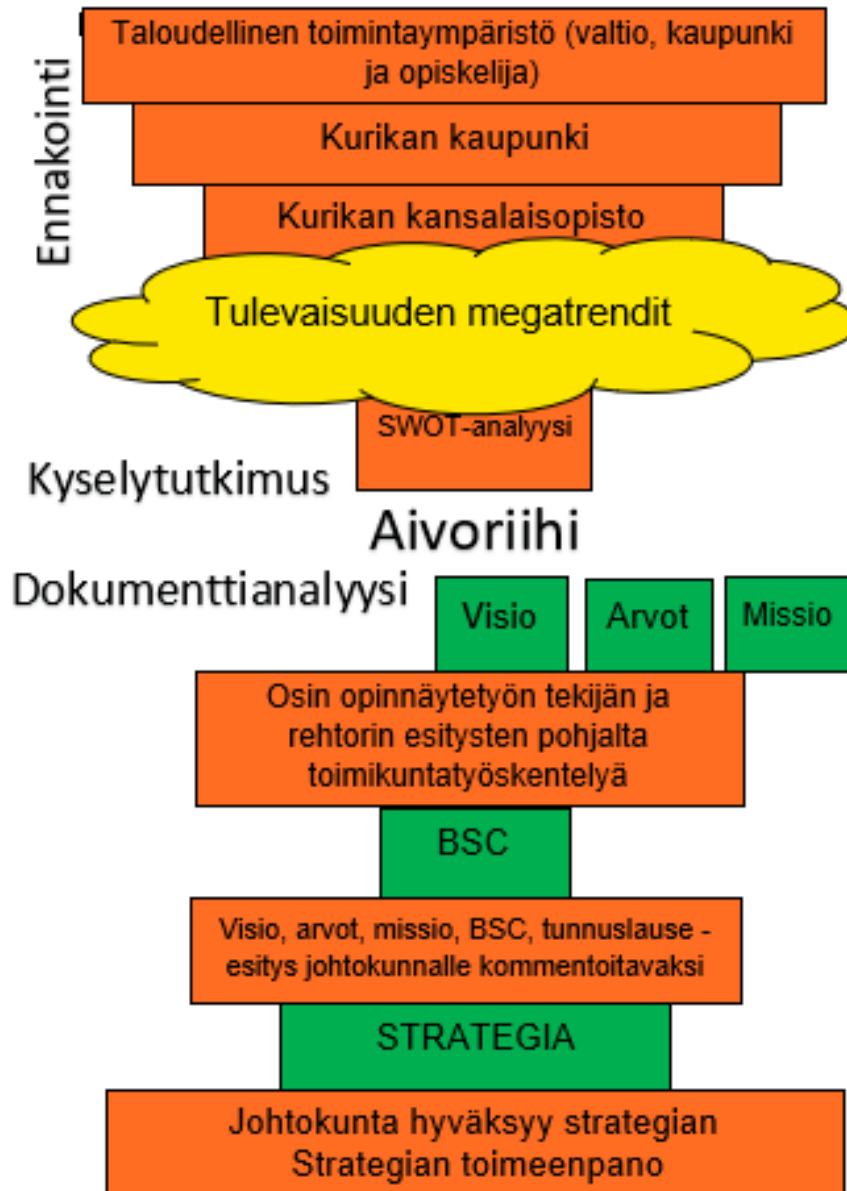
5.5 Yhteenveto valitusta strategiamallista

Kurikan kansalaisopistoon laaditaan strategia, jossa määritellään opiston visio, arvot ja missio. Strategiakauden tavoitteet määritellään tasapainotetun tulokortin eli Balanced Scorecardin avulla. Tulokortin näkökulmiksi valittiin mallissa alun perin käytetyt talous, asiakas, (sisäiset) prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen, sillä ne palvelevat erinomaisesti opiston strategista kehittymistä. Strategiatyön pohjana on SWOT-analyysin tekeminen opiston vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista.

Visio määrittelee opiston toiminnan päämäärän ja määritelyihin arvoihin voi nojautua päivittäisessä päätöksenteossa. Missio muistuttaa opiston perustehtävästä, jotta tekemisen fokus pysyy oikeissa seikoissa. Tasapainotettu tulokortti kerää helposti hahmotettavaan muotoon strategiakauden tavoitteet ja kriittisiksi määritellyt menestystekijät tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulokortissa on luettavissa määritellyt mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista arvioidaan ja korttiin kirjataan myös toimintasuunnitelma, mitä pitäisi tehdä. Konkreettinen työkalu on hyvä johtamisen apuväline ja mahdollistaa strategian muuttamisen, jos mittarit sitä näyttävät vaativan.

Opinnäytetyössä on kyettävä yhdistämään oppilaitoksen johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden näkemykset tulevaisuudesta strategiaksi – megatrendejä ja hiljaisia signaaleja unohtamatta. On pyrittävä määrittelemään visio, joka on tavoitteellinen mutta saavutettavissa; arvot, joiden mukaan on mahdollista työskennellä ja missio, joka kuvaa kaikkea toimintaa, tunteella. Tasapainotetun tulokortin tavoitteiden tulee olla realistisia ja toimenpiteiden toteuttamiskelpoisia. Toimenpiteet eivät saa olla ylimitoitettuja opiston resursseihin nähden eikä mittaaminen saa olla liian työllistävää. Strategia on kirjoitettava selkeään ja ymmärrettävään muotoon.

Kuviossa 2 kuvataan strategiamallin soveltamista Kurikan kansalaisopiston strategiaprosessissa. Prosessissa hyödynnetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät näkyvät kuviossa vasemmalla reunalla tekstinä ilman laatikointia. Kuviossa hahmottuu myös prosessin ajallinen eteneminen toimintaympäristön kuvauksesta alkaen. Kuvion tiimalasia muistuttava muoto kuvaa itse strategiaprosessia. Alkutilanteen suuresta tietomäärästä puristetaan kiteytyneimmät arviot tulevaisuuteen suuntautuneeseen strategiaan juuri visioon. Tasapainotettu tulokortti jo kuvaa strategiaa laajemmin ja kun hyväksyttyä strategiaa ryhdytään organisaatiossa toteuttamaan, on aika levittää ajatuksia.

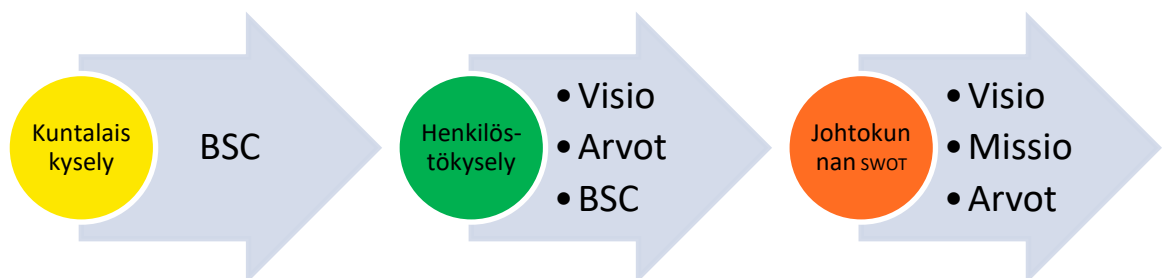


Kuvio 2. Kurikan kansalaisopistossa sovellettu strategiaprosessi.

6 STRATEGIATYÖTÄ

Opiston rehtorin kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen oli selkeää, että strategia-työhön halutaan ottaa mukaan mahdollisuuksien mukaan opiston johtokunta ja henkilöstö. Opiston opiskelijoiden mielipiteitä opiston nykyisestä toiminnasta ja käsityksiä tulevaisuudesta oli tutkittu laajassa opinnäyttekyselyssä keväällä 2017, näitä tuloksia voidaan hyödyntää strategiatyössä. Tärkeää on pitää mielessä myös se, että Kurikan kansalaisopiston strategia on linjassa Kurikan kaupungin, Kansalaisopistojen Liiton sekä Settlementiliiton strategian kanssa.

Johtokunnasta on jo aiemmin valittu kolmijäseninen strategiatoimikunta, joka toimii strategiatyössä varsinaisena johtokunnan työrukkasena. Toimikunnan muodostavat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä yksi hallituksen jäsen. Strategian yhteisöllisiä laadintatapoja mietittäessä on huomioitava, että Kurikan kansalaisopisto on yhdistyspohjalta toimiva yksityinen opisto. Niinpä johtokunnan jäsenet ovat vapaaehtoisessa luottamustoimessa ja koko opetushenkilöstö koostuu tuntiopettajista, joiden palkka muodostuu ainoastaan pidetyistä opetustunneista. Koska strategian laadintaan ei ole varattu budjetissa kehitysresurssia, josta esimerkiksi opetushenkilöstölle voisi korvata osallistumista kehitystyöhön, osallistavat toimet eivät voi olla kovin aikaavieviä. Kuvio 3 havainnollistaa karkeasti sitä, miten eri sidosryhmät on otettu mukaan strategiatyöhön. Näin tarkasti eri kyselyiden vaikutusta ei voi kuitenkaan lokeroida, esitetyt ajatukset vaikuttavat taustalla koko strategian laatimisessa.



Kuvio 3. Sidosryhmien osuus strategiatyössä.

6.1 Visio, missio ja arvot

6.1.1 SWOT-työskentely vision, mission ja arvojen laatimisen pohjaksi

Strategiatyö aloitettiin laatimalla luvussa 4 esitelty toimintaympäristön kuvaus, pois lukien alaluvut 4.2 ja 4.5, jotka käsittelevät taloudellista toimintaympäristöä ja megatrendejä. Tämä lähetettiin kansalaisopiston johtokunnan jäsenille 28.5.2018 yhdessä liitteessä 2 olevan SWOT-lomakkeen kanssa. Rehtorin laatima saateviesti ohjaa täyttämään taulukkoa etukäteen ja lähettämään sen ennen tapaamista sähköpostitse opistolle: ”keskustelua Kristiinan johdolla liitteenä olevasta toimintaympäristökuvauksesta ja swotista, johon pyytäisin paneutumaan etukäteen. Kun kirjaatte mietteitänne valmiiseen pohjaan, voitte lähettää sen sähköpostitse tulostettavaksi opistolle”. Johtokunta kokousti 5.6.2018. Kokoukseen mennessä täytetyn lomakkeen palautti neljä kymmenestä johtokunnan jäsenestä. Lisäksi lomakkeen täytti rehtori yhdessä toimistosihteerin kanssa. Kokouksen keskustelussa nousi esiin, että myös taloudellinen toimintaympäristö on tärkeä ottaa huomioon. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten palkita opistossa niitä kursseja, jotka menestyvät hyvin vuodesta toiseen. Lopuksi kiinnitettiin huomiota myös siihen, että opiston strategia ottaa huomioon esimerkiksi juuri tekeillä olevan Kurikan kaupungin strategian.

SWOT-lomakkeita kannustettiin vielä täyttämään ja palauttamaan opistolle, rehtori lähetti muistutusviestin sähköpostitse viikolla 25. Lopputulema oli, että yhtään lomaketta ei enää palautunut. Kerätty aineisto ryhmiteltiin dokumenttianalyysin keinoin analysoimalla sisältöä. Aineistoon nimetyt vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ryhmiteltiin eri teemojen alle, ryhmittely on nähtävissä liitteessä 3. Tähän ryhmittelyyn sijoitettiin kaikki lomakkeilta tulleet ilmaisut muokkaamatta sanamuotoja ja myöskään ottamatta kantaa siihen, oliko ilmaus sijoitettu oikeaan kategoriaan. Kuhunkin lohkoon tuli 6–11 eri teemaa. Huomionarvoista on, että vastaajat tuntevat olevan kohtuullisen yksimielisiä mahdollisuuksista, uhista, vahvuuksista ja heikkouksista. Lieneekö kyseessä se, että asioista on johtokuntatasolla keskusteltu vuosien varrella vai siitä, että kukaan ei vastauksissa ryhtynyt todella luovaksi. Jatkotyöskentelyä helpottaa, että täysin vastakkaisia käsityksiä ei tunnu olevan.

6.1.2 Henkilöstökysely vision, mission ja arvojen laatimiseksi

Kurikan kansalaisopiston opettajille suunnattiin lyhyt kysely, jossa selvitettiin opetushenkilöstön näkemyksiä kolmesta eri asiasta. Testikysymyksiä tehtäessä ensimmäinen kysymysversio oli ”Millaisia toimia opiston opettajalta vaaditaan, että hän on edelleen taidoiltaan osaava opettaja vuonna 2024?”. Kysymyksessä haettiin tarinallisuuden kronologista otetta – vastauksia, joissa näkyisi ajatus siitä, että jokin toiminta muuttaa alkuperäistä lähtötilannetta. Koevastaukset (6 kpl) kuitenkin paljastivat, että näin ei tapahdu. Lähes kaikista vastauksista jäi puuttumaan opettajan omien toimien osuus ja vastaajat keskittyivät kuvailemaan vuonna 2024 tarvittavia taitoja. Myös kronologisuuden ulottuvuus jäi puuttumaan, tosin eräässä vastauksessa kommentoitiin, että kuuden vuoden aikajakso on melko lyhyt muutokselle.

Selkeästi kysymys oli väärin muotoiltu siinä mielessä, että se ei saanut vastaajaa pohtimaan opettajan roolia aktiivisena toimijana eikä nostanut esiin loogis-kronologista muutosta, jonka toiminta nykytilaan aiheuttaisi. Syitä kysymyksen toimimattomuuteen voi olla useita. Kysymys vaatii pohtimaan kahta asiaa: mitä toimia pitäisi tehdä ja mitkä ovat ajankohtaisia taitoja vuonna 2024. Vaikea pohdintatehtävä ratkaistiin vastaamalla vain jälkimmäiseen kysymykseen. Sähköpostiin saapuviin verkkokyselyihin on totuttu vastaamaan melko nopeasti, harva antautuu kovin syvälliseen pohdintaan. Siksi myöskään tarinallisia vastauksia siitä, miten opettaja säilyy taidoiltaan osaavana erilaisten toimien jälkeen, ei syntynyt. Ehkä oikea kyselymuoto olisi ollut haastattelu. Tarinallisuutta ehkäisevää voi myös olla se, että useimmiten tarinoita kerrotaan menneessä aikamuodossa, tulevaisuuden tarinallistaminen voi aluksi olla hankalaa, varsinkin jos ei saa mallia.

Tarinallisuuden aspekti päätettiin edellä esitellyistä syistä henkilöstökyselyssä hylätä, ja muokattiin ensimmäinen kysymys muotoon ”Millaisia taitoja opiston opettajalta vaaditaan, että hän on osaava opettaja vuonna 2024?”. Toinen kysymys kuuluu ”Miten opiston opettajan tulee huomioida opiskelijaa vuonna 2024?” ja kolmas kysymys ”Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä vuonna 2024?”. Loppuun lisättiin vielä avoin mahdollisuus sanoa mielipide opiston strategiatyöstä, avoimen kysymyksen otsikko oli ”Muita terveisiä strategian laatijoille”. Vastaajat saattoivat halutessaan jättää myös yhteystietonsa. Yhteystiedot jättäneiden kesken arvottiin 30 euron Eepeen lahjakortti – tämän toivottiin nostavan vastausprosenttia.

Vision, mission ja arvojen määrittämisessä oleellinen on kysymys ”Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä vuonna 2024?”. Kysely lähetettiin kaikille opiston 112 opettajalle. 105 opettajalle kysely lähetettiin sähköisenä Webropol-kyselynä ja 7 opettajalle kirjepostina, sillä heillä ei ole käytössään sähköpostiosoitetta. Sähköinen kysely lähetettiin ensimmäisen kerran 27.8.2018 ja muistutus niille, jotka eivät ole vastanneet, 30.8.2018 Kyselyn vastausaika päättyi 3.9.2018.

Määräaikaan mennessä sähköiseen kyselyyn tuli 26 vastausta, paperisia kyselylomakkeita ei palautunut ainuttakaan. Vastausprosentti on 23 %.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa korkea vastausprosentti on yksi tekijä (Heikkilä 2008, 188). Mitä korkeampi vastausprosentti on, sitä luotettavampana tulosta voidaan pitää. Kansalaisopiston opettajakunta on varsin eri tavoin kiinnittynyt oppilaitokseen. Kysely lähetettiin kaikille 105 opettajalle, joilla oli suunniteltu olevan kursseja opistossa lukuvuonna 2018–2019. Jos luvusta poistaa ne opettajat, joilla on enintään 63 h opetusta lukuvuodessa (useimmiten yksi tai kaksi kerran viikossa läpi lukuvuoden kokoontuvaa kurssia, tai muutama lyhyempi kurssi), opettajien lukumääräksi jää 59 ja vastausprosentti on 44 %. Yli puolelle opiston opettajista (59 henkilöä, 56 %) Kurikan kansalaisopisto on vähäinen työnantaja tai itsellekin melkein harrastus. Tällöin motivaatio osallistua opiston toimintaan oman kurssin rutiinien ulkopuolella voi olla vähäinen. Toki kyselyyn varmasti vastasi myös näitä opistoon löyhästi kiinnittyneitä opettajia, mutta huomioon otettavaa on, että koko opettajakunnan sitoutuneisuus työnantajaan ei ole samankaltainen johtuen jo työsuhteiden vaihtelusta. Toiset opettavat lukuvuodessa opistossa yli 930 tuntia, toiset 8.

Koska kysely lähetettiin koko perusjoukolle eli kaikille opiston opettajille, ei-otantavirhettä ei voi laskea (Heikkilä 2008, 186). Sen sijaan voidaan arvioida, miten hyvin vastaajien sukupuolijakauma vastaa opiston opettajien sukupuolijakaumaa. Itse kyselyssä ei kysytty vastaajan sukupuolta, mutta 23 vastaajaa (kolme vastaajaa ei osallistunut arvontaan) jätti henkilötietonsa osallistuakseen arvontaan. Näistä kolme oli miehiä eli tästä henkilötietonsa jättäneiden joukosta 13 % oli miehiä. Kaikista opiston opettajista 38 % on miehiä, joten tässä kyselyssä voidaan sanoa naisten puhuneen miesten puolesta. Strategiasta viestittäessä, strategiatyötä toteutettaessa ja seuraavaa strategiakerrosta suunniteltaessa tämä on hyvä ottaa huomioon.



Kuva 2. Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä?

Oheisen kuvan 2 sanapilveen on kerätty teksti vastauksista kysymykseen ”Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä vuonna 2024?”. Sanapilvestä on poistettu saman sanan eri taivutusmuodot, pronominit, partikkelit ja verbit, jotka eivät sisällä erityistä merkitystä, esimerkiksi ’olla’ ja ’tulla’.

Vastauksia myös analysoitiin ja teemoiteltiin hieman tarkemmin. Analyysissa keskityttiin etsimään vastausta kysymykseen ’millaisessa’, ja vastauksissa osittain aiheen vierestä kirjoitettu aines jätettiin tässä syrjään. Saman sanan eri taivutusmuotoja laskettiin yhteen, samoin laveasti selostetut kuvaukset luokiteltiin kuuluvaksi johonkin teemaan. Tämän analyysin tulokset esitetään sanapilvessä kuvassa 3. Sanapilvistä muodostuu hieman erilaiset ja koko vastausteksteistä koostettu pilvi tuo esiin sen, että opiston pitäisi tarjota ’mahdollisuus’ ja ’tukea’. Myös ’ilmapiiiri’ nousee esiin, se toki nousee esiin analysoidussakin materiaalissa. Mielenkiintoista on myös se, että opetushenkilöstön vastauksista nousee esiin sana ’hyvä’. Siihen varmasti pyritään, mutta ensin on määriteltävä, mikä on hyvän kriteeri.



Kuva 3. Sanapilvi analysoidusta vastausaineistosta kysymykseen "Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä".

Koska sanapilvestä voi olla hankala hahmottaa kaikkia siinä olevia ilmauksia, toimikunnalla oli käytössään hieman samalla periaatteella työstetty lista, jossa useita mainintoja saanut ilmaus on listassa kirjoitettu sitä suuremmalla fontilla, mitä useampia mainintoja se on saanut (liite 4).

6.1.3 Toimikuntatyöskentely vision, mission ja arvojen laatumiseksi

Stratgiatoimikunnan ensimmäinen kokoontuminen oli 6.9.2018. Ennakkomateriaalina toimikunnalle lähetettiin opinnäytteen luku 4 päivitettyä alaluvuilla, jotka käsittelevät taloudellista toimintaympäristöä sekä megatrendejä. Kokoontumisen aluksi jaettiin käyttöön henkilöstökyselyn perusteella koottu lista opettajien näkemyksistä siitä, millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä 2024 (liite 4) sekä SWOT-analyysistä tehty taulukko (kuva 4), jossa SWOTin nelikenttään on koottu teemat johtokunnan lähettämistä vastauksista sekä ulkoisen ympäristön kenttien kohdalle nostettu näkyviin myös joitakin megatrendejä, jotka saattavat helposti liittyä kansalaisopisto-toimintaan.



Kuva 4. SWOT-taulukkoon yhdistetty megatrendejä.

Kuvan 4 taulukkoa tehtäessä muokattiin tarvittaessa johtokunnalta ja henkilöstöltä kerättyä aineistoa. Muokkaustarpeita ei ollut paljon, mutta tyypillistä toukokuussa annetuissa vastauksissa oli esimerkiksi ulkoisen uhan ja sisäisen heikkouden sekoittuminen. Onnistuneiden rekrytointien tekeminen nähtiin ulkoisena uhkana, vaikka kyseessä on pikemminkin organisaation heikkous. Taulukossa teemat on merkitty oikeille paikoilleen SWOT-analyysitaulukossa.

Toimikunta työskenteli soveltuvien osin ideariihen periaatteella. Ensin kerrattiin lyhyesti tilanne ja esiteltiin käytettävissä oleva materiaali. Tehtävänä oli tuottaa ideoita, joiden pohjalta voidaan ryhtyä työstämään visiota, arvoja ja missiota. Koska kyseessä ei ole käytännön ongelman ratkaiseminen, ongelman uudelleen muotoileminen kuinka-lauseiksi ja lopullisen ongelman valinta jätettiin pois, samoin lämmitteilyideointi tuntui kaukaa haetulta, sillä emme etsineet uusia, mullistavia tapoja ratkaista käytännön ongelmaa. Ideariihen metodista pidettiin tiiviisti kiinni sen sijaan siitä, että session ilmapiiri säilyy hyvänä, kaikenlaiset ideat sallivana ja jokainen idea kirjataan muistiin. Ideat numeroitiin ja kirjoitettiin A3-papereille, viiden hengen ryhmässä työskenneltäessä kaikki näkivät, että jokaisen idea kirjataan muistiin.

Ensimmäisenä ryhdyttiin pohtimaan sitä, millainen olisi opiston visio eli millainen opisto haluaa olla vuonna 2024. Pohdinnan tulokset taulukossa 3.

Taulukko 3. Ideariihen pohdintoja siitä, mitä opisto haluaa olla.

	Mitä opisto haluaa olla 2024? / VISIO
1	Kuntalaisia palveleva
2	Joustava → opiskelijoiden toiveet
3	Kuunteleva
4	Muuta koulutusta täydentävä
5	Osa sivistyspakettia
6	Kaikille mahdollinen (rahallisesti)
7	Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
8	Maahanmuuttajien yhteistyökumppani
9	Yhdenvertainen
10	Tasa-arvoinen
11	Yhteisöllinen
12	Sivistyksen kehto
13	Asiantunteva
14	Valmius digitaalisuuteen oppimisympäristöissä
15	Peda.netin hyödyntäminen
16	Positiivinen julkisuuskuva
17	Edistyksellinen
18	Ei vain kutomapiiri
19	Taloudellisesti terve
20	Moniarvoinen
21	Koko kunnan alue käytössä kurssivalinnoissa, rajattomuus, kuppikuntaisuus poistuu
22	Yhteistyö Setlementtiliittoon, KOLiin, valtioon ja kaupunkiin
23	Mielihyvää tuottava

Seuraava tehtävä oli työstää opiston arvoja, eli sitä, millaista olisi suotava käyttäytyminen. Nämä on listattu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Ideariihen pohdintoja siitä, mitkä voisivat olla opiston arvoja.

	ARVOT / toivottu asia, suotava käyttäytyminen
1	Tasapuolisuus
2	Yhdenvertaisuus
3	Moniarvoisuus
4	Perinteitä kunnioittava
5	Opiskelijoita kunnioittava
6	Ajassa elävä
7	Uudistumiskykyinen / -haluinen
8	Kuunteleva (opiskelija, opettaja, yhteistyötahot)
9	Kestävä kehitys → ympäristövastuullisuus
10	Tavoitettavuus
11	Asiakaslähtöisyys
12	Positiivisuus
13	Turvallisuus

Viimeisenä kehitettiin ideoita siitä, miten voitaisiin määritellä opiston missio eli toiminta-ajatus; tehtävä; miksi opisto on olemassa. Nämä on listattu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Ideariihen pohdintoja opiston missiosta.

	MISSIO / toiminta-ajatus; tehtävä; miksi olemassa
1	Sisältöä vapaa-aikaan, ohjattua
2	Yhteisöllisyys
3	Vapaa sivistystyö: elinikäinen oppiminen
4	Oma mielenkiinto oppia uutta ja erilaista, opisto tarjoaa mahdollisuuden
5	Täydentää opintoja
6	Tuottaa mahdollisuus tehdä osaamisensa näkyväksi (open badge)
7	Sosiaalisuus
8	Ehkäisee syrjäytymistä
9	Mahdollisuus harrastaa omalla kylällä, lähiopiskelua

10	Ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa
11	Harrastusmahdollisuus ikään katsomatta
12	Perhekunnittain
13	Työnantaja
14	Mielihyvä
15	Paikka tutustua
16	Moniulotteinen
17	Lähellä
18	Saavutettava

Idearihi päättyi siihen, että sovittiin toimikunnan seuraava kokoontumiskerta ja käytiin läpi, miten strategiatyö seuraavaksi etenee. Seuraavassa tapaamisessa ensimmäisen kokoontumisen ideoiden pohjalta työstetään esitys opiston visiosta, arvoista ja missiosta sekä työstetään tasapainotettua tulokorttia, erityisesti sen Prosessitiosiota. Pohjatyötä tapaamista varten tekee opinnäytetyön laatija yhdessä opiston rehtorin kanssa.

Palaverissa rehtorin kanssa 20.9.2018 teemoiteltiin visiota, arvoja ja missiota koskevat ideat semanttisesti samankaltaisiin ryhmiin. Etsimällä näille semanttisesti toisiaan lähellä oleville ryhmille yhteinen nimittäjä tai nostamalla ajatuksista haluttu, tärkeä ajatus esiin, voidaan muodostaa esitys visioksi toimikunnan tuottamasta ideamateriaalista. Ryhmittelyt lähetettiin strategiatoimikunnalle ennen seuraavaa kokoontumista etukäteen tutustuttaviksi, tehtävänä oli miettiä kunkin ryhmän yhteistä nimittäjää. Teemoittelun yhteydessä ryhmille laadittiin yhteiset nimittäjät, niitä ei paljastettu strategiatoimikunnalle etukäteen.

Strategiatoimikunta kokoontui 27.9.2018. Ensimmäinen tehtävä oli yhteisten nimittäjien nimeäminen visiota, arvoja ja missiota koskeville idearyppäille. Visiota koskevat ideat ovat ryhmiteltyinä oheisessa taulukossa 6.

Taulukko 6. Visiota koskevat ideat ryhmiteltyinä.

1 kaikille mahdollinen, moniarvoinen, tasa-arvoinen, yhteisöllinen, yhdenvertainen ja kuntalaisia palveleva	2 joustava, kuunteleva, osa sivistyspakettia, mielihyvää tuottava ja muuta koulutusta täydentävä
3 asiantunteva, digitaaliset oppimisympäristöt, edistyksellinen ja taloudellisesti terve	4 yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ja maahanmuuttajien yhteistyökumppani

Ensimmäinen ryhmä sai seuraavia luonnehdintoja: ilmapiiri, toimintaympäristö, jokaisen ihmisen kokoinen. Toista ryhmää luonnehdittiin termeillä nopealiikkeen (perus)palvelija / palvelu, joustava ja palveleva. Kolmas ryhmä sai kuvauksia oppimisympäristöt ja ajassa mukana oleva ja neljäs ryhmä kuvaukset kaikkien kaveri sekä yhteistyökumppani. Visioksi päätettiin ehdottaa lausetta ”Aikaansa seuraava paikallinen oppimisen ja itsensä kehittämisen yhteisö”.

Visiossa nousee esiin tärkeäksi nähty ajatus siitä, että opisto seuraa herkällä korvalla asiakkaiden toiveita, lukuisten eri sidosryhmiensä kehitystä sekä palveluntuottajana laajempien megatrendien kehittymistä. Paikallisuus on vahva strateginen linjaus, jonka opiston on jo oikeastaan aikaisemmin tehnyt päätyessään tarjoamaan toimintaa lukuisilla sivukylillä yli sadassa eri toimipaikassa. Paikallisuuden korostaminen on linjassa Setlementtiliiton arvon ’paikallisuus’ kanssa ja se on yhteneväinen Kansalaisopistojen Liiton mission kanssa. KoLin missiona on säilyttää kansalaisopisto lähipalveluna. Paikallisuus oikein toteutettuna voi olla vastaus myös tulevaisuuden megatrendeihin, joista yksi on syrjäseutujen uuden paikallisuuden, ”kyläyhteisöjen” syntyminen ja niiden arvostuksen kohoaminen. Oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat kansalaisopiston toiminnan ydintä, jonka toteuttaminen nimenomaan yhteisössä, ei esimerkiksi organisaatiossa, kumpuaa vaikkapa Kurikan kaupungin ja Setlementtiliiton arvoista, joissa yhteisöllisyys mainitaan. Setlementtiliiton visiona on edistää yhteisöllisyyttä ja laki mainitsee, että vapaassa sivistystyössä korostuvat muun muassa oppiminen ja yhteisöllisyys.

Arvoja koskevat ideat ryhmittivät niin ikään neljän teeman ympärille. Ne ovat nähtävillä oheisessa taulukossa 7.

Taulukko 7. Arvoja koskevat ideat ryhmiteltyinä.

1 tasapuolisuus, yhdenvertaisuus, moniarvoisuus, turvallisuus	2 asiakaslähtöisyys, ajassa elävä, perinteitä kunnioittava, opiskelijoita kunnioittava, kuunteleva, uudistumiskykyinen / -haluinen, tavoitettava
3 positiivisuus	4 (ympäristö)vastuullisuus

Ensimmäinen ryhmä sai kuvauksia ”henkisempiä arvoja” ja ”moniarvoisuus”, toinen ryhmä ”konkreettisia tekoja” ja ”kuunteleva / kunnioitus”. Ryhmät kolme ja neljä koostuvat yhdestä termistä. Arvoiksi päätettiin esittää: ”Kurikan kansalaisopisto haluaa olla kannustava, kuunteleva, tavoitettava ja vastuullinen”.

Henkilöstön kyselystä esiin nouseva positiivisuus koettiin hyvänä asiana, ja arvona nähdään positiivisuuden syntyvän sekä opiskelijoiden että henkilökunnan kannustamisesta. Kannustavuus on konkreettisia tekoja toisen auttamiseksi. Setlementtiliiton missiossa uskotaan jokaisen hyvän elämän syntyvän ”kannustamalla jokaista löytämään omat voimavaransa”. Arvona kuunteleva nostaa esiin sen, että niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneidenkin näkemykset ovat opistolle tärkeitä ja ne halutaan voitavissa määrin ottaa huomioon. Kurikan kaupungin arvona on avoimuus, joka määritellään avoimena asioista keskusteluna. Tämä tukee myös opiston arvoa kuuntelevasta opistosta. Arvona tavoitettava kohdistaa huomion paitsi opiston alueelliseen tavoitettavuuteen, myös asiakaspalvelun tavoitettavuuteen niin henkilökohtaisena palveluna kuin eri kanavissakin ja digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Heikkojen signaalien kuluttajatrendeissä helppous korostuu, myös kansalaisopiston täytyy olla helposti tavoitettavissa. Arvona vastuullisuus nähdään laajana terminä, joka kattaa koko opiston toimintakulttuurin niin ympäristövastuullisuudessa, turvallisuudesta huolehtimisessa kuin ihmisten tasapuolisuudessa ja -vertaisessa kohtelemisessakin.

Missiota koskevat ideat voidaan ryhmitellä myös neljään teemaan. Ne ovat nähtävillä oheisessa taulukossa 8.

Taulukko 8. Ryhmitellyt ideat opiston missiosta.

1 yhteisöllisyys, sosiaalisuus, mielihyvä, paikka tutustua, lähellä, saavutettava, perhekunnittain	2 vapaa sivistystyö: elinikäinen oppiminen, täydentää opintoja, tuottaa mahdollisuuden tehdä osaaminen näkyväksi, oma mielenkiinto oppia uutta ja erilaista
3 ennaltaehkäisevä terveydenhuolto, sisältöä vapaa-aikaan, harrastusmahdollisuus ikään katsomatta, ehkäisee syrjäytymistä	4 työnantaja

Ryhmän yksi yhteiseksi nimittäjäksi määriteltiin ”paikka kohdata lähellä”, ryhmää kaksi luonnehdittiin kuvauksilla ”elinikäistä oppimista ja osaamisen näkyväksi tekemistä”. Ryhmän kolme ideoiden kuvattiin liittyvän vapaa-aikaan ja olevan ”opiskelijan sosiaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin edistäjä” ja ryhmä neljä muodostuukin yhdestä termistä. Missioksi päätettiin esittää: ”Kurikan kansalaisopisto tarjoaa lähellä ohjatun harrastusmahdollisuuden kaiken ikäisille. Opiskelu opistossa on väylä tehdä näkyväksi omaa osaamistaan ja edistää omaa hyvinvointiaan.”

Missiossa käy ilmi päätös tarjota palveluita lähellä kuntalaisia kylilläkin, ei vain kuntakeskuksissa. Oleellista vapaassa sivistystyössä on myös harrastuksen ohjaaminen, mahdollisuus saada neuvoja – oppia ja kehittyä. Kaiken ikäisten mainitseminen kohdistaa huomion siihen, että opisto tarjoaa palveluita vauvoista ikäihmisille, erottelamatta sen kummemmin ihmisiä sukupuolen, uskonnon, etnisyyden, koulutuksen tai muunkaan seikan perusteella. Myös Setlementtiliiton arvona on yhdenvertaisuus, joka tukee mission tämän kohdan määrittelyä. Maininta siitä, että opistossa voi tehdä näkyväksi omaa osaamistaan, avaa ovia valtakunnan tämänhetkiseen koulutuspolitiikkaan, jossa ollaan valmiita tunnistamaan ja tunnustamaan eri tahoilta hankittua osaamista osaksi uusia tutkintoja. Myös Kurikan kansalaisopiston on oltava mukana siinä kehityksessä, jossa luodaan työkaluja hankkia todistus kansalaisopistosta hankitusta osaamisesta ja tämän osaamisen tasosta. Laki vapaasta sivistystyöstä määrittää koulutuksen tavoitteeksi ihmisten hyvinvoinnin edistämisen.

6.1.4 Opettajatapaamisten työskentely tunnuslauseen luomiseksi

Elokuussa 2018 kansalaisopistolla järjestettiin alakohtaisia opettajatapaamisia. Näissä tavattiin 48 opettajaa ja kaikkien opettajien yhteisessä opettajakokouksessa 29.8.2018 tavattiin 37 opettajaa. Jokaisessa tapaamisessa yhtenä käsiteltävänä asiana oli pohtia opistolle tunnuslausetta; mainoslauseita, joka kertoisi jotain olennaista opistosta ja jota voitaisiin käyttää viestinnässä ja markkinoinnissa. Esimerkkeinä käytetyt lauseet ohjasivat vastaajia usein tarjoamaan lauseita eteläpohjalaisella murteella, mikä sinällään sopii kuvaamaan kurikkalaisen kansalaisopiston identiteettiä.

Kaikkiaan ehdotuksia eri tapaamisissa kerääntyi yksitoista. Tapaamisten jälkeen ei kukaan enää lähettänyt ehdotuksia, myöskään kaikkien opettajien yhteisessä opettajakokouksessa ehdotuksia ei enää tullut. Tunnuslause-ehdotukset on kerätty oikeeseen taulukkoon 9.

Taulukko 9. Opettajien ehdotuksia opiston tunnuslauseeksi.

Kehitä ittiäs

Koskaan ei ole liian vanha oppimaan uutta

Tuu tänne tekemään, täälä on muitakin

Kun kuulet, niin unohdat. Kun näet, niin muistat. Kun teet, niin opit.

Jos et osaa, niin opetetaan

Kerkiä ny, ennen ku on myöhäästä

Alku alkaa tästä...

Alkuun pääsee tästä...

Tuu rohkiaasti mukaan, ilman kropsua

Oottako träillä?

Oon aaroonu sitä tähän

Opiston hallintohenkilöstön muodostama työryhmä jatkoi tunnuslauseen työstämistä 11.10.2018. Mikään ehdotetuista lauseista ei sellaisenaan tuntunut sopivalta. Osa oli liian pitkiä, osassa murre tuntui liian vaikeaselkoiselta kaikkien suomalaisten ymmärrettäväksi. Toiset lauseet tuntuivat puhuttelevan erityisesti iäkkäämpiä opis-

kelijoita tai opiskelijoita, jotka tulevat ensimmäistä kertaa opistoon, joissakin korostuu oppiminen tavalla, joka ei kaikilla opiston kursseilla ole relevanttia. Niinpä tunnuslauseen kehittämistä jatkettiin näistä lauseista nousevien teemojen – tekeminen, oppiminen ja yhdessä oleminen – pohjalta. Työryhmän ehdotukset on koottu Taulukkoon 10.

Taulukko 10. Työryhmän ehdotuksia opiston tunnuslauseeksi.

Tuu tänne oppimahan ja tekemähän, yhyres on mukavempaa
 Tuu tänne oppihin, yhyres on mukavempaa
 Kurikan kansalaisopisto – yhyres on mukavempaa
 Yhyres on mukavempaa – tuu kansalaisopistohon
 Sullekki sopiva – Kurikan kansalaisopisto

Johtokunnan kokouksessa 12.10.2018 tunnuslauseeksi valittiin ”Sullekki sopiva – Kurikan kansalaisopisto”. Tunnuslause on kirjoitettu murteella ja ilmaisee paitsi paikallisuutta, myös välitöntä ja epämuodollista ilmapiiriä. Tunnuslause on linjassa tuloskortin strategisen tavoitteen kanssa tarjota jokaiselle vähintään yksi kiinnostava kurssi joka lukuvuosi ja se viittaa myös opiston missiossa ilmi tulevaan ajatukseen tasavertaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta. Jokainen on tervetullut ja jokainen halutaan ottaa vastaan.

6.2 Tasapainotettu tuloskortti

Tasapainotettu tuloskortti laaditaan siten, että strategiatoimikunnan toista kokoon-tumiskertaa varten opinnäytteen tekijä osittain yhdessä rehtorin kanssa laatii esityk-sen talouden, asiakkaan sekä oppimisen ja uudistumisen strategisiksi tavoitteiksi, kriittisiksi menestystekijöiksi, avainmittareiksi sekä toimintasuunnitelmaksi. Toimi-kunnan tapaamisessa on yhdessä tarkoitus suunnitella prosessien tavoitteita, me-nestystekijöitä, mittareita ja toimintasuunnitelmaa.

6.2.1 Taloudellinen näkökulma

Tasapainotetun tuloskortin laatiminen aloitettiin yhdessä rehtorin kanssa työstämällä esitystä siitä, mitkä voisivat olla talouden strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja toimintasuunnitelma. Kansalaisopiston rahoituspohja muodostuu neljästä lähteestä: lakisääteisestä valtionrahoituksesta, kaupungin rahoituksesta, opintomaksuista sekä lähinnä kehittämistyöhön tarkoitettusta hankerahoituksesta. Kuten aiemmin toimintaympäristön kartoituksessa on todettu, valtion rahoitus on pidemmällä aikavälillä ollut lievästi laskusuuntainen ja kuntatalouden ollessa suuren rakennemuutoksen kynnyksellä ei voi kaupungin rahoitustakaan pitää itsestään selvyytenä. Tärkeää on siis rahoituspohjan aktiivinen seuraaminen mutta myöskin se tahtotila, että ellei merkittäviä muutoksia rahoituspohjassa tapahdu, opintomaksuja ei kohoteta.

Taulukkoon 11 on kerätty taloudellisen näkökulman kaikki osa-alueet siinä muodossa, kun ne ovat menossa opiston johtokunnan hyväksyttäväksi yhdessä koko strategian kanssa 9.11.2018. Merkittävimmät lisäykset työprosessin aikana olivat VOS-tunteja runsaamman opetustarjonnan järjestämisen ja opiston rahoituspohjan seuraamisen lisääminen kriittisiksi menestystekijöiksi.

Taulukko 11. Tasapainotetun tulokortin talousnäkökulma.

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Säilyttää valtionrahoitusosuus -Säilyä Kurikan kaupungin vapaan sivistystyön palvelujen tuottajana -Opiskelijavolyymia lisäämällä kattaa kasvava osa kustannuksista -Rahoittaa kehitystyötä hankkeiden avulla 	<p>Kriittiset menestystekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> -VOS-tunteja runsaamman opetustarjonnan järjestäminen -Toimiva yhteistyö kaupungin ja muiden toimijoiden kanssa -Kansalaisopiston rahoituspohja -Laadukkaat kurssit koko kaupungin alueella -Aliedustettujen ryhmien ja erityisryhmien opiskelijarekrytointi -Osaava opetushenkilöstö -Medianäkyvyys
<p>Avainmittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> -VOS-määrän seuraaminen -Kaupungin avustuksen määrän kasvattaminen tai säilyttäminen vähintään vuoden 2018 tasolla (300 000 e) -Kansalaisopiston rahoituspohjan seuraaminen -Kaupungin asukaslukuun suhteutetun opiskelijamäärän kasvattaminen -Opintomaksujen säilyttäminen vuoden 2018 tasolla (1,5 e/1 h), ellei rahoituksessa tapahdu merkittäviä muutoksia -Myönnetty hankerahoitus 	<p>Toimintasuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kuukausittainen talousseuranta -HelleWin Kurssin budjetti -työkalun hyödyntäminen täysimittaisesti -Markkinointistrategian laatiminen ja noudattaminen -Henkilöstön koulutukseen varautuminen talousarviossa -Sivistyslautakunnan ja kaupungin viranhaltijoiden vierailut -Hanketyössä realistiset kehittämiskohteet ja verkostoyhteistyö

Osa tulokorttiin kirjatuista asioista on jo käytössä, esimerkiksi toimintasuunnitelmaan kirjattu kuukausittainen talousseuranta. Silti pidettiin tärkeänä, että joitakin jo olemassa olevia hyviä käytänteitä kirjataan näkyväksi tulokorttiin. Talouden näkökulmassakin otetaan huomioon periaate kurssien tarjoamisesta koko kaupungin alu-

eella, kylien runsas lukumäärä Kurikassa on leimallista opiston toiminnalle. Eri järjestöjä Kurikassa on lukuisia, kuten toimintaympäristön selvityksessä kävi ilmi, ja yhteistyön tekeminen eri toimijoiden kanssa on tärkeää myös taloudellisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Tärkein yhteistyökumppani on Kurikan kaupunki, jonka kanssa yhteistyösuhteita täytyy erityisesti hoitaa.

Pyrkimys palvelujen yhdenvertaiseen saavutettavuuteen halutaan turvata säilyttämällä mahdollisuuksien mukaan opintomaksut vuoden 2018 tasolla. Opintomaksujen tason säilyttämisen puolesta puhuu myös Eija Huhtasen (2018, 72–74) opinnäytetyö, jossa on selvitetty keväällä 2017 laajassa kuntalaiskyselyssä opiston opiskelijoiden ja muidenkin kuntalaisten mielipiteitä kansalaisopiston toiminnasta tutkimus- hetkellä ja tulevaisuudessa. Kyselyssä 71 % vastaajista piti kursseja sopivan hintaisina, mutta 12 % kuitenkin liian kalliina. Vastaajat ovat valmiita maksamaan kursistaan enemmän, jos opettaja on oman alansa huippuasiantuntija, kurssi järjestetään jostakin erityisestä aiheesta tai ryhmäkoko on pieni, 2–5 henkeä.

6.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman laatimisen pohjana käytettiin erityisesti Huhtasen (2018, 50–79) opinnäytetyöstä tutkimuskysymyksiä, jotka kertovat mitä kautta opiskelijat saavat tietoa kansalaisopiston kursseista ja toiminnasta, mitkä asiat vaikuttavat kurssivalintoihin ja osallistumiseen sekä kysymyksiin, joissa vastaajat kertovat mitä mieltä ovat kansalaisopiston toiminnasta. Tietoa kansalaisopiston toiminnasta saadaan ylivoimaisesti eniten painetun opinto-ohjelman kautta, seuraavaksi seuratuin tiedotuskanava ovat alueen paikallislehdet. Vasta kolmannelta sijalta alkavat sähköiset kanavat eli opiston nettisivut, sähköinen opinto-ohjelma ja opiston Facebook-sivut. Avoimissa vastauksissa useita mainintoja sai tiedotustapa, jossa tuttava suosittelee kurssia.

Tutkimuksessa 16 % vastaajista kertoi, että ei osallistu opiston kursseille lainkaan. Lähes kaikki heistä myös kommentoivat syytä osallistumattomuuteensa ja syyn ker- toneista 29 % ilmoitti syyksi joko sen, että kurssivalikoimasta ei löytynyt sopivaa kurssia tai tarjolla olevat kurssit eivät ole itselle tarpeellisia tai kiinnostavia. Toisessa kysymyksessä, jossa vastaajia pyydetään kertomaan, onko opiston kurssitarjonta

vastaajan mielestä liian suppea, riittävä vai liian laaja, tarjontaa pitää liian suppeana 24 %.

Hieman ehkä yllättäen 51 % vastaajista osallistuu kursseille mieluiten keskustaja-massa. 7 % vastaajista valitsi kuitenkin vastausvaihtoehdon, jossa saattoi kommentoida parasta mahdollista etäisyyttä kurssipaikkaan. Tällöin suosituin etäisyys oli 1–5 kilometriä, lähes yhtä suosittu vaihtoehto oli 10–15 kilometriä. (Huhtanen 2018, 58.)

Kursseille osallistumisen syistä tärkeimmiksi Huhtasen (2018, 60–62) tutkimuksessa on mainittu

- halu oppia uutta
- halu jatkaa vanhaa harrastusta
- halu viettää vapaa-aikaa
- innostava opettaja
- tutussa seurassa harrastaminen
- uusiin ihmisiin tutustuminen ja
- uusi erikoinen aihealue.

Kysymyksen avoimeen kenttään oli mainittu useimmiten syyksi kunnon tai terveyden ylläpitäminen. Muina syinä mainittiin ”ajan kuluttaminen ja arjesta irti pääseminen, sekä sosiaaliset syyt ja käsillä tekemisen palkitsevuus”.

67 % vastaajista ei kaipaa kansalaisopistoon tavoitteellisempia opintoja. Niitä kannattavat toivovat avoimissa vastauksissaan erityisesti erilaisia kortti- ja passikouluksia. Avoimeen kysymykseen ”Mitä muita aiheita haluaisit kansalaisopiston tarjontaan?” tuli vastauksia kaikkiaan 195 ja vastauksista löytyy toive jokaiseen opiston kurssiluokituksen luokkaan taiteen perusopetusta lukuun ottamatta. Perinteistä luokkaopetusta pidettiin edelleen luontevimpana vaihtoehtona, neljäntenä mainittiin useita opetustapoja ja digitaalisia materiaaleja ja välineitä hyödyntävä opetus. Verkkokurssi mainittiin viidenneksi kiinnostavimpana vaihtoehtona. (Huhtanen 2018, 65–77.)

Näillä kuntalaiskyselyn ja opistossa parhaillaan käynnissä olevan palvelumuotoilu-koulutuksen eväillä asiakkaan näkökulmaa tulokortissa esitetään Taulukossa 12 esitetyn mukaiseksi.

Taulukko 12. Tasapainotetun tulokortin asiakasnäkökulma.

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Palvelupolku ilmoittautumisesta laskun maksamiseen on helppo ja sujuva -Kuntalainen tuntee opiston ja sen tarjonnan -Kuntalainen löytää vähintään yhden kiinnostavan kurssin lukuvuoden tarjonnasta -Kurssilla oppii uutta ja viihtyy 	<p>Kriittiset menestystekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Opisto näkyy oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja painettu opinto-ohjelma säilyy -Monipuolinen ja vaihteleva kurssitarjonta -Ilmoittautumiskäytäntöjen seuraaminen ja kehittäminen; laskutuksen seuraaminen ja kehittäminen -Huomion lisääminen asiakaspalautteeseen ja toimipaikkojen fyysiseen hyvinvointiin
<p>Avainmittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Uusien kurssien määrä noin 12 % joka lukuvuosi -Medianäkyvyys ja markkinointi sujunut markkinointistrategian mukaan -Ilmoittautumista ja laskutusta koskevien reklamaatioiden määrä vähenee vuosittain -Uuden oppimista koskevien reklamaatioiden määrä vähenee vuosittain -Toimipaikkoja koskevien reklamaatioiden määrä vähenee vuosittain 	<p>Toimintasuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trendien seuraaminen: koulutukset ja vierailut -Asiakaspalautteen kerääminen, analysointi ja reagoiminen siihen -Vetovoimaisimman uuden kurssi-idean palkitseminen vuosittain -Kulttuurisetelien käyttöönotto -Reklamaatiot ryhdytään kirjaamaan systemaattisesti; yhteydenpitoa vuokranantajiin epäkohdista -Markkinoinnissa AMK-opiskelijan harjoittelujakso; tarvittavan kaluston hankinta

Huomion kiinnittäminen asiakkaan palvelupolun saamiseksi mahdollisimman sujuvaksi ja helpoksi erityisesti kurssille ilmoittautumisen yhteydessä on kytköksessä hiljaisten signaalien kuluttajatrendiin siitä, että kuluttajat arvostavat nopeutta ja helpoutta. Mikäli kurssille pääseminen ei ole ilmoittautujalle todella tärkeää, pienikin hankaluus kurssille ilmoittautumisessa saattaa johtaa siihen, että ilmoittautuminen ja kurssille tuleminen jäävät kokonaan tekemättä. Kuluttajatrendien seuraaminen asettaa opistolle lisäkin haasteita: pirstaloituva kuluttajakunta edellyttää yhä moninaisempaa kurssitarjontaa, jotta päästäisiin tavoitteeseen jokaiselle edes yhden kiinnostavan kurssin tarjoavasta kansalaisopistosta.

Kun Kurikan kaupungin väkiluku vähenee, jäljelle jäävistä asukkaista käydään palveluntarjoajien kesken yhä kiihtyvää kilpailua. Niinpä opistonkin on syytä uudistaa joka vuosi opintotarjontaansa. Strategiaan kirjattu tavoiteluku 12 % tarkoittaa lukuvoiton 2018–2018 kurssitarjonnasta laskettuna 62 uutta kurssi-ideaa vuosittain. Lisäksi on tehtävä oikeita valintoja siinä, mitä kurseja ei enää tarjota, että uudet kurssit mahtuvat tarjontaan. Liian suuressa määrin kurssitarjontaa ei kannata lähteä uudistamaan, sillä monilla kursseilla on pitkä historia ja vakiintunut osallistujakunta. Huhtasen kyselynkin mukaan toiseksi tärkein syy tulla kurssille on jatkaa vanhaa harrastusta. Trendien seuraamiseen yleisesti kannustetaan opetushenkilöstöä palkitsemalla vetovoimaisin uusi kurssi-idea vuosittain.

6.2.3 Prosessinäkökulma

Tasapainotetun tuloskortin prosessinäkökulman on tarkoitus kertoa, millaisilla prosesseilla organisaatio varmistaa, että talousnäkökulmaan ja asiakasnäkökulmaan asetetut tavoitteet toteutuvat. Niinpä tätä näkökulmaa lähdettiin työstämään yhdessä strategiatoimikunnan kanssa. Tärkeiksi prosesseiksi määriteltiin muun muassa yhteydenpito yhteistyökumppani kaupunkiin, kurssitarjonnan laadun varmistaminen ja johtokunnan työskentelyn periaatteet. Taulukossa 13 on esitys prosessinäkökulmaksi.

Taulukko 13. Prosessinäkökulma.

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Johtokunta ohjaa opiston työtä johtosäännön mukaisesti -Kurssitarjonnan rakentamisessa suunnitelmallisuus lisääntyy -Asiakkaan palvelupolkua ja opinto-ohjausta kehitetään -Hanketyössä hyödynnetään verkostoja -Pidetään säännöllisesti yhteyttä kaupungin hallintoon 	<p>Kriittiset menestystekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Johtokunta saa ajoissa tiedon päätettävistä asioista, on valmis joustavaan työskentelyyn ja tarvittaessa nopeaan reagointiin -Kurssisuunnittelua dokumentoidaan ja tehdään versionhallintaa -Reagoidaan palvelupolusta ja opinto-ohjauksesta saatuun palautteeseen -Varataan riittävä resurssi hankeverkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen -Rehtori ja johtokunnan pj. ovat yhteydessä kaupungin hallintoon säännöllisesti, vähintään vuosittain
<p>Avainmittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esityslistojen toimitusaika, kokousten ja kokousosallistujien lukumäärä -Dokumentoitujen kurssisuunnitelmien lkm/vuosi -Koko palvelupolkua ja opinto-ohjausta koskevien koskevien reklamaatioiden määrä vähenee vuosittain -Käynnissä olevien hankkeiden määrä -Tapaamisten lkm kaupungin hallinnon kanssa 	<p>Toimintasuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Johtokunta kokoontuu riittävän usein ja yhteydenpito on tiivistä -Kurssisuunnittelua ja sen versionhallintaa kehitetään -Kartoitetaan palvelupolun kriittiset kohdat ja selkeytetään toimintatapoja -Laaditaan kurssien opetussuunnitelmia, jotta opinto-ohjaus helpottuu -Osallistutaan KoL:in ja Settlementiliiton hanketyöhön, seurataan opistokentän kehitystä ja luodaan yhteyksiä 3. sektorin toimijoihin -Otetaan yhteyttä kaupungin hallintoon tapaamisten sopimiseksi, henkilöiden vaihtuessa huolehditaan perehdytyksestä

Organisaation prosesseista tasapainotetussa tulokortissa pyrittiin saamaan konkreettisia ja realistisia. Silti mukana on kohtuullisen isojakin uudistuksia opiston arkiin työhön. Ensimmäinen suurempi uudistus on kurssisuunnittelun dokumentointi ja versionhallinta, johon kerätään myös tietoja kurssin osallistujamäärästä, mahdollisesta kurssin lopettamisesta syystä, kurssista saadusta asiakaspalautteesta sekä perusteista, joilla uusi kurssi on luotu, on uudenlaista informaation hallintaa. Tieto on suurelta osin tähänkin saakka ollut tallella, mutta sitä ei ole ollut kerättyä yhteen. Toinen muutos liittyy tavoitteeseen kuvata kurssien sisältöä jopa opetussuunnitelman tapaan. Tämä helpottaa paitsi opinto-ohjausta opiskelijan hakeutuessa kursseille, toimii pohjatyönä myös osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen sekä osaamismerkkien hakemisen kohdalla.

6.2.4 Oppimisen ja uudistumisen näkökulma

Tasapainotetun tulokortin oppimisen ja uudistumisen näkökulma huomioi pääasiassa organisaation omaa kehittymistä. 95 % kansalaisopiston henkilöstöstä on opetushenkilökuntaa, joten näkökulma on vahvasti opetushenkilöstössä. Silti monet periaatteet sopivat koko henkilökuntaan. Näkökulmaa laadittaessa on hyödynnetty vahvasti opetushenkilöstölle suunnattua kyselyä.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä tiedustellaan, millaisia taitoja opiston opettajalta vaaditaan, että hän on osaava opettaja vuonna 2024. Tämän kysymykset vastaukset näkyvät sanapilvessä kuvassa 5. Sanapilvestä on poistettu viisi suosituinta sanaa 'taitoa', 'opettaja', 'opiskelijoiden', 'opettaa' ja 'hyvin'.

Taulukko 14. Tasapainotetun tulokortin oppimisen ja uudistumisen näkökulma.

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Osaamiseltaan vahva henkilöstö -Hyvät sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot omaava henkilöstö -Tietotekninen osaaminen on hyvällä tasolla ja vahvistuu vuosittain -Sähköinen HelleWi on kaikkien käytössä -Henkilöstö kehittää ja ylläpitää osaamistaan 	<p>Kriittiset menestystekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Opistossa työskentelevien opettajien työolosuhteet tukevat pitkiä opettajasuhteita -Rekrytoinnit tehdään huolellisesti -Vuorovaikutustaidot tunnustetaan tärkeäksi työkaluksi ja taitojen kehittämiseen saa koulutusta -Tietoteknisten taitojen hankkimiseksi saa koulutusta -Alakohtaisen osaamisen kehittämistä tuetaan
<p>Avainmittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Opettajien koulutus/kokemus opetettavalta alalta -Vuorovaikutustaidoista järjestetty koulutus toteutunut -Peda.netin ja sähköisen HelleWin käyttäjäprosentti, moniko käyttää opetuksessaan digitaalisia aineistoja tai kurssilla somea yhteydenpidossa -Opettajien lkm, joka vuosittain osallistuu omaa alakohtaista osaamista ylläpitävään/kehittävään, vähintään 6 h:n koulutukseen 	<p>Toimintasuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rekrytointiin laaditaan kysymyslista ja minimivaatimukset -Koulutusta vuorovaikutustaitoihin -Työnohjausta vaikeisiin tilanteisiin -Peda.netin käyttöä ja koulutusta jatketaan systemaattisesti; some-viestinnän käyttöä tuetaan täsmäkoulutuksilla; HelleWin käyttöön perehdytetään ja koulutetaan -Ammatillisen pätevyyden ylläpitämistä ja kehittämistä tuetaan

Tulokortin oppimisen ja uudistumisen näkökulma ottaa huomioon digitalisaation, joka on yksi Kurikan kaupungin strategisista painopisteistä ja megatrendi nyt ja tulevaisuudessa. Sosiaalisen median tuominen mukaan vastaa hiljaisten signaalien kuluttajatreendeihin, joissa erilaisuutta halutaan tuoda esiin ja somesankaruus arki-

päiväistyy. Kurssien mahdollisuudet tarjota yksilöllisiä ratkaisuja vaatetukseen, sisustukseen ja vaikkapa musiikin harrastamiseen on paras tuoda silloin esiin sosiaalisen median kanavissa.

Megatrendeissäkin heijastuva yksilöllisyyden ja oman minän vaalimisen tahto näkyvät kansalaisopistonkin opettajan työssä – tulevaisuudessa oletettavasti entistä selkeämmin. Opettajilta vaaditaan taitoa tulla toimeen mitä erilaisempien persoonallisuuksien, tahto- ja taitotasojen kanssa. Kun kyseessä kaiken lisäksi on maksettu harrastus, asiakas eli opiskelija on usein valmiimpi vaatimaan tarpeidensa huomioon ottamista äänekkäästikin. Näitä taitoja tahdomme olla kehittämässä yhdessä opetushenkilöstön kanssa.

6.3 Tasapainotettu tuloskortti työkaluna vision, arvojen ja mission toteuttamiseksi

Visio, arvot ja missio todentuvat julistuksesta teoiksi arkipäiväisissä toimissa, omaksutuissa ja omaksuttavissa toimintatavoissa; päätöksissä ja valinnoissa. Kun strategian toteutumista vuosittain ja strategiakauden lopulla arvioidaan, sen toteutumiseen ovat vaikuttaneet lukemattomat seikat. Yksi tärkeä työkalu visio, arvojen ja mission muuttamiseksi tahtotilasta toiminnaksi on tasapainotettu tuloskortti tavoitteineen, kriittisine menestystekijöineen, avainmittareineen ja toimintasuunnitelmineen. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan, miten tuloskortti osaltaan konkretisoi vision, arvojen ja mission toteuttamista.

6.3.1 Vision toteuttaminen tuloskortin avulla

Kurikan kansalaisopiston visioksi määriteltiin olla ”Aikaansa seuraava paikallinen oppimisen ja itsensä kehittämisen yhteisö”. Tuloskortin talouden näkökulmasta rahoituspohjan seuraaminen pakottaa seuraamaan aikaa, asiakasnäkökulmassa taas asiakkaiden mieltymysten seuraaminen eri kuluttajatrendien mukaan sekä opiston palvelupolussa että kurssitarjonnassa edellyttävät ajan seuraamista. Prosessinäkökulmassa opinto-ohjauksen nostaminen strategiseksi tavoitteeksi kertoo halusta

vastata uudistuvaan koulutuspolitiikkaan ja oppimisen ja uudistumisen näkökulmassa digitalisaation ja opiskelijoiden yksilöllisyyden lisääntymisen huomioiminen ovat keinoja seurata aikaa. Mitä muita toimia ajan seuraaminen seuraavien seitsemän vuoden aikana vaatii, se jää nähtäväksi.

Paikallisuus nostetaan esiin taloudellisen näkökulman kriittisenä menestystekijänä, kun laadukkaita kursseja määritellään tarjottavaksi koko kaupungin alueella. Impliittisesti se on luettavissa myös asiakasnäkökulman toimipaikkoja koskevista menestystekijöistä, mittareista ja toimenpiteistä. Toimipaikkoja on paljon ja niiden hallintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Oppiminen ja itsensä kehittäminen tulevat esiin sekä asiakasnäkökulmassa että oppimisen ja uudistumisen näkökulmassa. Strategisena tavoitteena on, että opiskelija oppii uutta ja viihtyy kurssilla ja tätä pyritään varmistamaan asiakaspalautetta ja reklamaatioita seuraamalla. Henkilökunnan puolesta mahdollisuuksia opiskelijoiden oppimiselle ja kehittymiselle luodaan paitsi tarkalla rekrytoinnilla myös mahdollistamalla opettajien alakohtaista koulutusta.

Yhteisöllisyyden luomiseen pyritään paitsi tarjoamalla kursseja kylillä, jolloin hyödynnetään jo valmiiksi olemalla olevia yhteisöjä, myös vahvistamalla henkilöstön vuorovaikutustaitoja ja keräämällä sekä analysoimalla palautetta – ja reagoimalla siihen. Kun yksi tärkeimmistä syistä osallistua kurssille on jatkaa vanhaa harrastusta, on tärkeää myös säilyttää kursseja. Siksi uusien kurssien vuosittainen osuus on 12 %.

6.3.2 Arvojen toteuttaminen tulokortin avulla

Paitsi että arvot ohjaavat opiston toimintaa päivittäisissä päätöksissä ja valinnoissa, myös tulokortin tavoitteet, menestystekijät, mittarit ja toimintasuunnitelmat ovat omassa roolissaan arvojen toteutumiseksi. Kurikan kansalaisopisto haluaa olla kannustava – tämä arvo toteutuu taloudellisessa näkökulmassa määriteltynä alhaisina opintomaksuina, jotka kannustavat osallistumaan jopa useille kursseille. Asiakasnäkökulmassa tavoitteena on, että kurssilla viihtyy ja toimintasuunnitelmaan kirjattu kulttuurisetelien käyttöönotto luo mahdollisuuksia osallistua entistä paremmin kursseille, jopa useille. Opetushenkilöstöä kannustetaan palkitsemalla vetovoimaisin

uusi kurssi-idea vuosittain ja tukemalla oppimisen ja uudistumisen näkökulmassa ammatillisen pätevyyden ylläpitämistä ja kehittämistä.

Kuunteleva opisto on taloudellisen näkökulman kohdalla seurattessaan opiston rahoituspohjan kehittymistä. Asiakasnäkökulmassa kuuntelevuus näkyy erityisesti asiakaspalautteen ja reklamaatioiden seuraamisena, analysoimisena ja reagoimisena niihin. Kuuntelutaitoja tarvitaan myös monipuolisen ja kiinnostavan kurssitarjottimen luomisessa. Prosessinäkökulmassa kuuntelevuus toteutuu hanketyössä ja yhteistyössä muiden kolmannen sektorin kumppaneiden kanssa, sillä yhteistyö ei suju ilman toisen näkemyksen huomioon ottamista. Kuuntelevaa opistoa kehitetään myös oppimisen ja osaamisen näkökulmassa, jossa vuorovaikutustaitoja harjoitellaan lisää.

Tavoitettava Kurikan kansalaisopisto näkyy tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulmassa, kun tavoitteeksi on asetettu helppo ja sujuva ilmoittautuminen ja laskun maksaminen sekä se, että kuntalaiset tuntevat opiston ja sen tarjonnan. Kriittisenä menestystekijänä onkin näkyminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa sekä markkinointistrategian noudattaminen. Tavoitettavuus näkyy prosessinäkökulmassa johtokunnan työskentelyssä, sen odotetaan olevan joustavaa ja tarvittaessa nopeaa, samoin yhteys kaupungin hallintoon on oltava kunnossa. Oppimisen ja uudistumisen näkökulmassa digitalisaatio ja tv-taitojen vahvistaminen parantavat myös tavoitettavuutta.

Vastuullisuus kansalaisopistossa toteutuu talouden näkökulmassa rahoituspohjan seuraamisessa, asiakasnäkökulmassa reklamaatioiden hoitamisessa ja prosessinäkökulmassa hyvän hallintotavan toteutumisena johtokunnan työskentelyssä. Oppimisen ja uudistumisen näkökulmassa henkilöstöön suhtaudutaan vastuullisesti esimerkiksi pitkiä opettajasuhteita tukien ja työnohjausta tarvittaessa tarjoten. Opisto ylipäättään pyrkii toimimaan vastuullisesti niin työnantajana, kouluttajana kuin ympäristön huomioijana.

6.3.3 Mission toteuttaminen tulokortin avulla

Missioksi määriteltiin ”Kurikan kansalaisopisto tarjoaa lähellä ohjatun oppimis- ja harrastusmahdollisuuden kaiken ikäisille. Opiskelu opistossa on väylä tehdä näkyväksi omaa osaamistaan ja edistää omaa hyvinvointiaan”. Tulokortista on jo aiemmin käyty läpi, miten lähellä eli paikallisesti toteutuu toimintana koko kaupungin alueella ja miten oppiminen ja kansalaisopistossa sen vierellä usein kulkeva harrastaminen huomioidaan. Kaiken ikäiset otetaan tulokortissa huomioon talousnäkökulmassa, kun kriittisenä menestystekijänä mainitaan erityisesti aliedustettujen ryhmien opiskelijarekrytointi. Kurikan kansalaisopistossa se tarkoittaa ikäryhmää noin 20–40-vuotiaisiin. Asiakasnäkökulmassa tuodaan esiin, että jokaisen kuntalaisen tulisi löytää vähintään yksi kiinnostava kurssi, niin ikään iästä riippumatta.

Väylä tehdä näkyväksi omaa osaamistaan toteutuu tulokortin prosessinäkökulmassa, jossa kurssisuunnitelmien tekeminen tulee esiin. Tässä ollaan matkalla kohti pienimuotoisten opetussuunnitelmien laatimista ja osaamismerkkijärjestelmää, jonka avulla opiskelija voi halutessaan osoittaa osaamisensa tason. Opiskelu on väylä edistää omaa hyvinvointiaan todentuu siinä asiakasnäkökulman tavoitteessa, että kurssilla viihtyy ja oppii uutta, sillä myös oppiminen tuottaa mielihyvää. Varmistamalla korkean viihtyvyyden ja laadukkaan oppimisen kursseilla opisto varmistaa parhaiten myös hyvinvoinnin toteutumisen. Professori Mannisen tutkimus kansalaisopiston merkityksestä kuntalaisille ja kunnalle (2018, 111-112) osoittaa, että opiskelu kansalaisopistossa hyödyttää toiseksi eniten hyvinvointia heti opiskelijoiden osaamiseen, työhön ja koulutukseen liittyvien hyötyjen jälkeen. Tutkimuksessa tarkennetaan, että opiskelu hyödyttää eniten henkistä hyvinvointia, mutta tuo muutoksia myös fyysiseen hyvinvointiin (mts. 74). Tyypillisesti kuvataan elämänlaadun ja elämänilon lisääntyvän.

6.4 Strategian hyväksyminen

Strategiatoimikunnan ja opinnäytetyön laatijan työstämä esitys Kurikan kansalaisopiston strategiaksi oli ensimmäistä kertaa opiston johtokunnan käsiteltävänä kokouksessa 12.10.2018. Kokouksessa käytiin läpi visio, arvot ja missio sekä valittiin

tunnuslause. Tulokortti käytiin läpi näkökulma kerrallaan ja keskusteltiin vielä muutamasta kohdasta, joista toimikunta halusi kuulla koko johtokunnan näkemyksen. Opinnäytetyön laatija sai evästyksen viimeistellä strategian siihen muotoon, kuin se tässä opinnäytetyössä on esitetty.

Lisäksi keskustelimme siitä, mihin vuoteen strategia lopulta ulottuu. Henkilöstökyselyn tekemisen aikaan käsitys oli, että strategiakausi on kuusi vuotta ja kyselyssäkin pyydetään pohtimaan vastauksia vuoteen 2024 saakka. Koska Kurikan kaupunki kuitenkin on merkittävä yhteistyökumppani, päädyttiin lopulta noudattamaan samaa strategian aikasykliä heidän kanssaan ja jatkettiin kansalaisopiston strategiakautta vuodella. Niinpä opiston strategia ulottuu vuoteen 2025.

Johtokunta käsittelee viimeistellyn strategian ja sen visuaalisen ilmeen hyväksymistä seuraavassa kokouksessaan 9.11.2018.

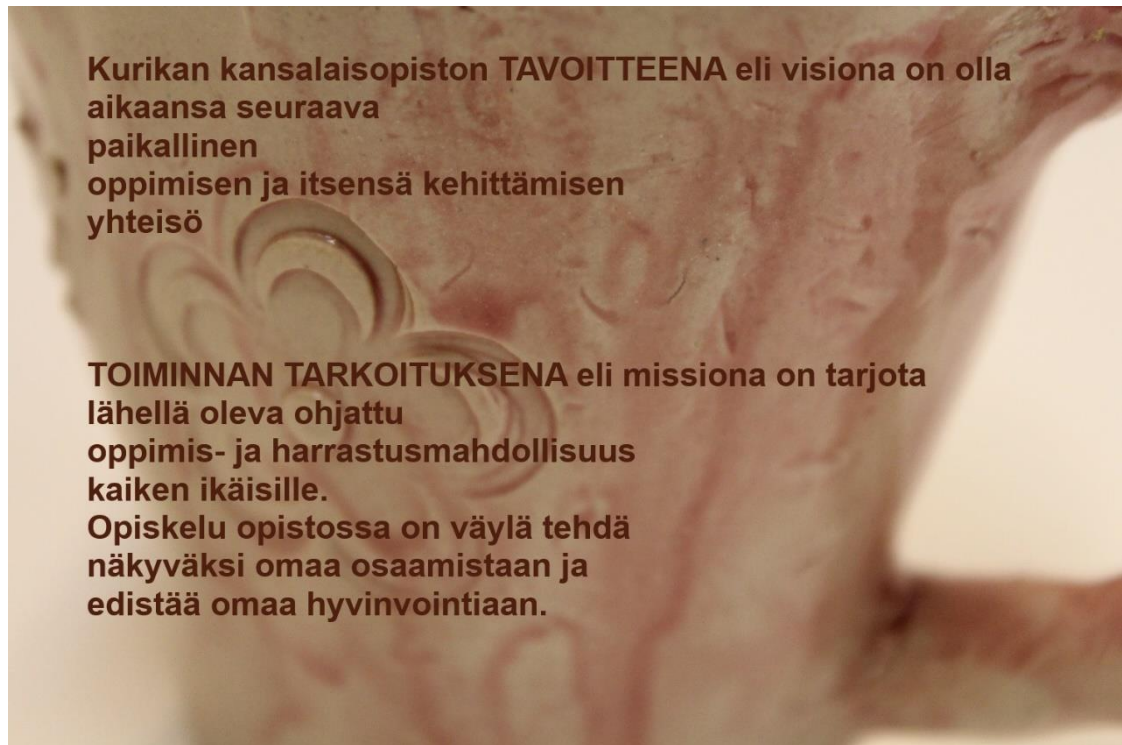
7 KURIKAN KANSALAIPOISTON STRATEGIA 2019–2025

Strategian visuaalista esittelyä varten siitä on laadittu esitys, jonka avulla strategian keskeiset seikat voidaan käydä läpi. Esityksessä on avattu arvoja hieman tarkemmin, kun taas tasapainotetun tuloskortin kriittiset menestystekijät on jätetty kirjaimatta. Esitys on rakennettu Sini Karjalaisen ottamien kuvien pohjalle. Kuva 7 esittelee esityksen kannen sekä valitun opiston tunnuslauseen, kannessa on näkyvässä myös opiston logo.



Kuva 7. Strategiaesityksen kansi ja opiston tunnuslause. (Karjalainen 2018)

Kuvassa 8 esitellään opiston visio ja missio. Myös esittelyyn valittu kuvien tematiikka ilmentää opiston käsin itse tekemisen arvostusta. Kurikan kansalaisopisto ei viesti strategiastaan kuvilla virtaviivaisista teräs- ja lasimiljööseen sijoitetuista digilaitteista, vaan rummuttaa viestiään tuoden esiin käsillä tekemisen.



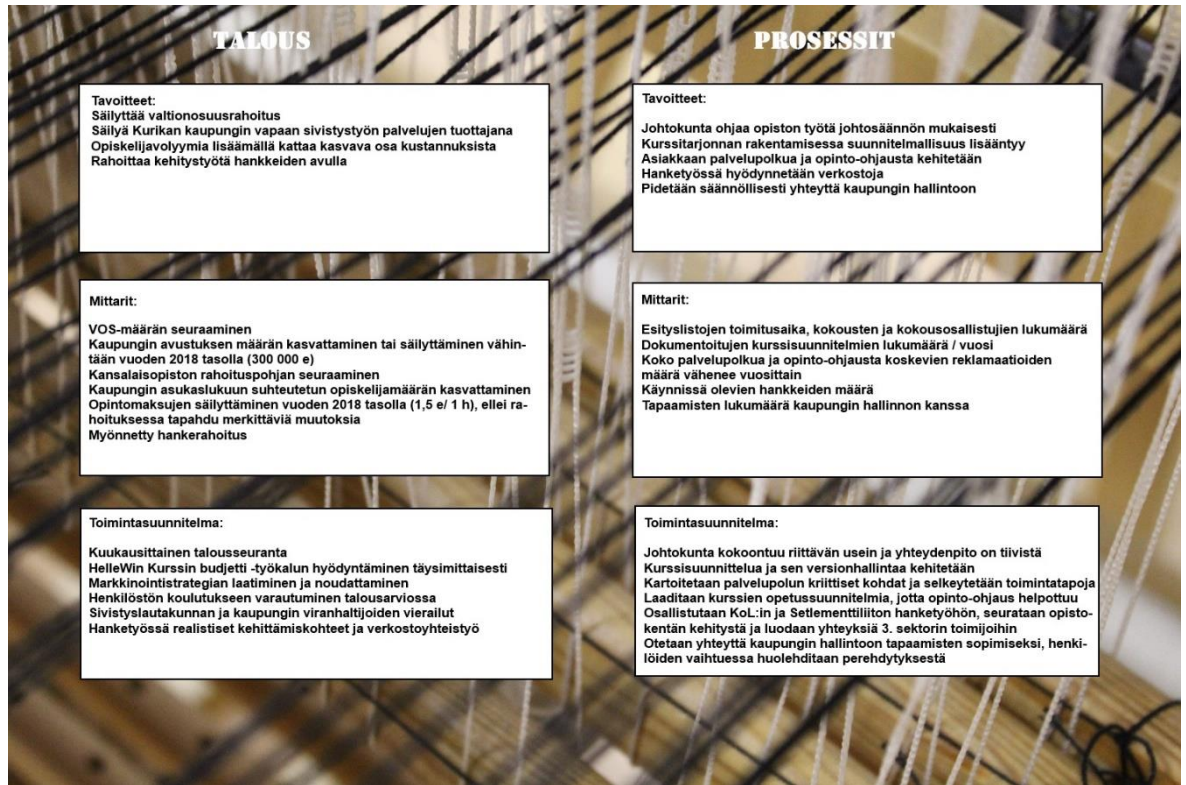
Kuva 8. Opiston visio ja missio. (Karjalainen 2018)

Kuvassa 9 esitellään opiston arvot ja avataan ajatuksia kiteytyksien takaa hieman laajemminkin.

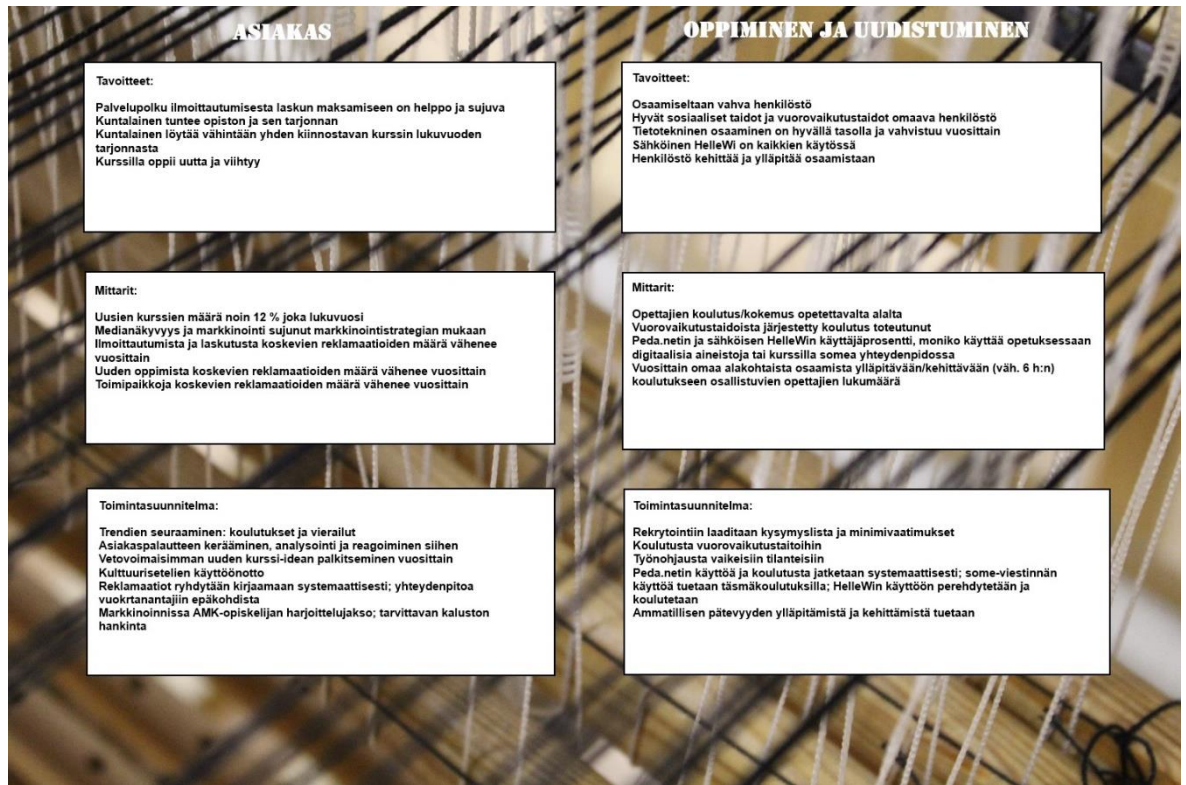


Kuva 9. Opiston arvot. (Karjalainen 2018)

Kuvissa 10 ja 11 esitellään tasapainotetun tuloskortin tavoitteet, mittarit ja toimintasuunnitelma. Kuviiin näkökulmat on järjestetty siten, että talous ja prosessit ovat samassa kuvassa ja asiakas sekä osaaminen ja uudistuminen samassa.



Kuva 10. Tasapainotetun tuloskortin visualisointia, talous ja prosessit. (Karjalainen 2018)



Kuva 11. Tasapainotetun tulokortin visualisointia, asiakas sekä oppiminen ja uudistuminen. (Karjalainen 2018)

Esitys on suunniteltu siten, että yksi kuva on yksi PowerPoint-dia, silloin tulokortin tekstejä on mahdollista paremmin lukea. Mikäli strategiaa halutaan työstää tarkemmin, on suositeltavaa käyttää tulokortista aina tekstiversiota, jolloin fonttia voidaan suurentaa tarpeen mukaan.

8 STRATEGIATYÖ JATKUU

8.1 Strategian viestintä organisaatiolle

Työstetty strategia on kommunikoitava koko organisaatiolle siten, että jokainen organisaatiossa työskentelevä olisi tietoinen tavoitteesta ja arvoista, joiden mukaan työtä tehdään. Strategiatyötä tutkinut futuristi Elina Hiltunen (2012, 239) muistuttaa, että työntekijän näkökulmasta uusi strategia kilpailee kaikkien muiden organisaation lähettämien viestien kanssa samalla viivalla ja kiireellistä reagointia vaativat asiat koetaan usein tärkeämmiksi. Hiltunen antaa muutamia vinkkejä, miten strategia kannattaa viestiä siten, että se jää työntekijöiden mieleen: toisto, yksinkertaisuus, visuaalisuus, monet viestinnän kanavat, vastaanottajien ottaminen mukaan viestintään, sisällön konkretisoiminen vastaanottajille, ymmärrettävyys ja huumori.

Järjestöjen strategiatyöhön perehtynyt Heikkala (2002, 217–219) pitää olennaisen tärkeänä strategian toimeenpanemisessa johtamista leadership-hengessä eli ihmis-suhteisiin ja kannustamiseen painottavaa, motivoivaa johtamistapaa. Heikkala muistuttaa, että

järjestöorganisaation kulttuuri syntyy ja elää ihmisten kautta ja kulttuuri ilmentyy vuorovaikutuksen rakenteissa, käyttäytymisen kaavoissa ja säännönmukaisuuksissa. Se välittyy kommunikaationa, kokouksina, kahvipöytäkeskusteluina, tarinoina, legendoina, juoruina, symboleina, rutiineina, rituaaleina. Kulttuuri on käytännön työssä omaksuttua järjestöorganisaation historiaa, joka kuvaannollisesti ilmaistuna tiivistyy järjestön toimijoiden korvien väliin erilaisina käsityksinä, oletuksina, odotuksina ja toiminnan malleina.

Parhaimmillaan järjestön strategia liittyy osaksi järjestön tarinaa. Näin se sulautuu järjestön kulttuuriin ja varmistaa, että ihmiset toimivat strategian mukaan ikään kuin selkäytimestä. Tämä edellyttää kuitenkin kommunikatiivista kulttuurin johtamista, jatkuvaa viestinnällistä vaalimista niin organisaation näkyvissä representaatioissa, käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa kuin lopulta uskomuksissa ja käsityksissäkin.

Toimitusjohtaja, kouluttaja ja valmentaja Ville Tolvanen (2018) esittelee blogissaan viidestä muutosjohtajan kuolemansyynnistä asioita, jotka soveltuvat myös strategian

viestimiseen. Tällä kertaa synnit eivät kuitenkaan ole määritelty vältettäväksi, vaan noudatettaviksi. Hän kehottaa dramatisoimaan, sillä ihmiset eivät ymmärrä asioiden merkitystä, jos niistä ei tehdä erottuvia, tuntuvia, erilaisia ja silti relevantteja. Avuksi on, jos asian saa puettua tarinan muotoon – ja tietenkin sitä täytyy toistaa. Mitään ei myöskään tapahdu, jos sitä ei panna tapahtumaan. Kaikki tärkeä täytyy muodostaa osaksi arkista tekemistä. Yksi kuolemansynti on jankutus. Strategiakaan ei tule toimeenpannuksi siitä kertomalla, vaan se vaatii jankutusta ja toistoja aina ja kaikkialla.

Kun strategiaa viestitään organisaatiolle, vuoropuhelu strategian toteuttajien kanssa on ainoa toimiva tapa, esittävät Aula ja Mantere (2011, 46–48). On suostuttava siihen, että jokainen työstää strategiaa omasta näkökulmastaan, eikä kaikkea voi kontrolloida. Jos strategiaviestintä jää vain yksisuuntaiseksi, viesti helposti jää vastaanottamatta. Strategia todella sisäistetään vasta siinä vaiheessa, kun sen ajatukset tuntuvat itse keksityiltä työn tekemisen arjessa.

Tuomi ja Sumkin (2010, 68–75) mainitsevat strategian vaativimmaksi vaiheeksi strategiadokumentin valmistumista seuraavan ajan, jolloin toimintaa pitäisi ryhtyä kehittämään strategiaa vastaavaksi. Strategia muuttuu toiminnaksi, kun organisaation työntekijät saadaan pohtimaan, miten päätökset tukevat organisaation arvoja, ovatko ne toiminta-ajatuksen mukaisia ja vision suuntaisia. Yksi keino organisaation uudistumisessa strategian mukaiseksi on avainhenkilöiden tunnistaminen ja heidän saamisensa mukaan strategian toteutukseen. Tuomen ja Sumkinin mukaan avainhenkilöt toimivat organisaation toiminnan kannalta keskeisissä tehtävissä ja heidät voi tunnistaa tietyn kriteeristön avulla. Avainhenkilöllä on sellainen taitojen, tietämyksen ja kokemuksen yhdistelmä, joka

- tuo selkeää lisäarvoa organisaatiolle (lisäarvo)
- on vaikeasti hankittavissa työmarkkinoilta (saatavuus)
- on vaikeasti jäljiteltävissä ja siten ainutlaatuista (jäljiteltävyys)
- on vaikeasti sisäisesti korvattavissa (organisaation toimet).

Mitä enemmän henkilö on mukana organisaation toiminnan kehittämisessä ja yhteistyöhankkeissa, sitä todennäköisemmin hän on avainhenkilö. Tiedon kerääminen

itselle harvoin lisää koko organisaation kilpailuetua, enemmän organisaatio hyötyy laajemmista osaamisverkostoista.

8.2 Strategian ja tulokortin seuraaminen

Kurikan kansalaisopiston visio, arvot, missio ja tunnuslause on tarkoitettu huoneen- tauluksi ohjaamaan päivittäistä työskentelyä, erityisesti silloin, kun ratkaistavana on pulmallisia seikkoja tai valinta täytyy tehdä usean vaihtoehdon kesken. Silloin stra- tegian on tarkoitus toimia ohjaavana koodistona. Tulokortin mittaristoon palataan johtokunnan kokouksissa vähintään vuosittain, samalla kun käsitellään Kurikkalan Settlementti ry:n tilinpäätöstäkin. Ainoastaan talouden näkökulmassa on mainittu ta- lousseuranta tehtäväksi kuukausittain.

Strategian seitsemän vuoden toteutusjaksolla saadaan hyvä kuva siitä, miten seu- rattaviksi valitut tekijät muuttuvat. Johtokunta oli yksimielinen siinä, että tarvittaessa strategiaa voidaan myös muuttaa kesken kauden. Toimintaympäristön suuret muu- tokset voivat edellyttää reagointia tai strategiaan kirjatut, mutta selkeästi toimimat- tomat kehitysprojektit voi olla järkevää korvata toisilla projekteilla. Valmistaudutta- essa seuraavaan strategiakauteen on myös syytä tehdä syvällisempää arviointia ja huomioita strategian soveltamisesta ja toimivuudesta, ja niitä on hyvä kirjata muistiin koko strategiakauden ajan.

Useimmat avainmittareiden luvut ovat saatavissa opiston tavanomaisen tiedonhal- linnan piiristä: opiskelijatietojärjestelmästä tai taloushallinnosta. Osa mittareista edellyttää kuitenkin uudenlaisen seurannan perustamista. Tämä työ jää opiston hal- linto henkilöstön tehtäväksi ja se pyritään tekemään niin helpoksi kuin mahdollista, että strategian mittaaminen sinällään ei lisäisi työtä opistolla kohtuuttomasti.

Strategian toteutumista seurattaessa ja kauden loppupuolella valmistauduttaessa uu- teen strategiakerrokseen kannattaa jatkuvasti tehdä työtä kohdatakseen erilaisia ihmisiä ja yhdistelläkseen erilaista tietämystä. Doz ja Kosonen (2008, 90–93) esit- televät termin strateginen herkkyys, jonka perusehtona he pitävät organisaation ja sen ympäristön tiedon vaihdannan kanavien määrää ja tiedon korkeaa laatua. Syn-

tyäkseen herkkyys vaatii suuren määrän virikkeitä, kokemuspohjaista otetta ja kokeellista lähestymistapaa. Yhteyttä kannattaa pitää esimerkiksi johtaviin asiakkaisiin, ei-asiakkaisiin, kumppaneihin ja erikoisosajiin ja pohtia erilaisten ajatuskokeiden kautta, mitä eri toiminnan mahdollisuudet organisaatiolle tarkoittaisivat.

Avaamalla strategiatyötä edellä kuvatulla tavalla organisaation ulkopuolellekin on helpompaa reagoida muutostarpeisiin laadittua strategiaa sovellettaessa ja samalla luoda pohjaa tulevan strategian luomiselle.

8.3 Strategian arviointi

Arviointitutkimukseen keskittynyt dosentti Petri Virtanen (2007, 88–93) määrittelee arvioinnin keskeisiksi peruskäsitteiksi muun muassa tavoitteen, joka on toiminnan tavoitekuvaus ja arvioinnin toteuttamisen edellytys. Panos mahdollistaa toiminnan toteutuksen ja tuotos on toiminnan aikaansaama asia tai kehitys. Tulokseksi Virtanen määrittelee toiminnan aikaansaaman välittömän hyödyn, sen arviointi voi olla vaikkapa mielipiteen mittaamista. Vaikutus taas on toiminnan seuraus, kun toteutuksesta on kulunut jokin tietty aika. Eri arviointinäkökulmia kutsutaan usein arviointikriteereiksi. Arviointi ajallisesti jaetaan etukäteisarviointiin, jatkuvaan arviointiin ja jälkikäteisarviointiin sekä formatiiviseen arviointiin, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen, ja summatiiviseen arviointiin, jonka tavoitteena arvioida sitä, miten toiminta on onnistunut.

Tehtyä strategiaa tulisi Kehusmaan (2010, 179–184) mukaan arvioida useasta eri näkökulmasta. Yksi tarjolla oleva näkökulma on itse strategiatyön näkökulma. Miten hyvin organisaation eri tasot saatiin mukaan strategiaproessiin? Saadaanko strategiasta koko organisaation yhteinen asia? Millaisilla mittareilla itse strategiatyötä mitataan, milloin mittauksia tehdään ja keiltä kysytään? Toinen arvioitava näkökulma on organisaatiokulttuurin, arvojen ja johtamismallin arviointi, sillä strategiatyö ilmentää johtamisenkin arvoja. Tätä arviointia voi tehdä myös itsearviointina, vallitsevasta johtamismallista tunnistetaan vahvuuksia sekä kehityskohteita. Näin on mahdollista määrittää uusia tavoitetasoja. Onko organisaation toimintatapa avoin ja keskusteleva? Haetaanko uusia ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja? Halutaanko parantua ja kehittyä jatkuvasti?

Kolmas Kehusmaan (2010, 185–189) esittelemä näkökulma on varsinaisen strategian sisällön arviointi. Onko sisältö selkeä ja ymmärrettävä? Ovatko valitut menetelmät ja mallit tarkoituksenmukaisia, monipuolisia ja havainnollistavatko ne valintojen takana olevia perusteluja? Onko strategia motivoiva, kannustava, haastava ja inostava? Kattaako strategia kaikki tarvittavat osa-alueet ja mahdollistaako se toisaalta erottautumisen kilpailijoista? Onko se riittävän konkreettinen ja sisältääkö se kenties välitavoitteita? Täydellisesti muotoiltua strategiaa tärkeämpää kuitenkin olisi se, että organisaatio voisi kokea strategian omakseen ja se olisi toteutettu koko organisaation voimin.

”Älykkäässä ja keskustelelevassa strategiatyössä heikkolaatuisempi strategia jalostuu yhä paremmaksi koko organisaation voimin suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin linkittyessä jatkuvaksi prosessiksi.”

Neljäs näkökulma on strategian toteutumisen arviointi. Kun strategiassa on visio, missio ja arvot sekä muut seurattavat mittarit riittävän tarkasti, toteutumista on mahdollista arvioida.

Strategisen vaikuttavuuden mittaamiseen on paneutunut matemaatikko Pekka Ylisirniö (2011, 176–179). Häntä kiehtoo erityisesti vaikuttavuuden mittaaminen, ja hän onkin antanut sille seuraavan määritelmän:

Strategisella vaikuttavuudella tarkoitetaan kaikkia niitä epäsuoria tai suoria toimenpiteitä tai tapahtumia, jotka mitattavasti (=todistettavasti) edistävät tietyn tavoitteen täyttymistä.

Ylisirniö jatkaa, että vaikuttavuuden ollessa puheen aiheensa, ensin täytyisi määrittellä, mihin kohteeseen vaikuttavuus liitetään. Itse vaikuttavuuden mittaamisessa on määritelmän mukaan otettava huomioon kaikki seikat, jotka edistävät tavoitteen täyttymistä – suorasti tai epäsuorasti. Myös ajan vaikutus on mitattaessa otettava huomioon. Ylisirniön (s. 209) varsin matemaattinen mittausmenetelmä tuo kehittäjänsä mukaan etua organisaatiolle silloin, kun halutaan todella kehittää strategista osaamista, työtä ja tuloksia pitkällä tähtäimellä. Silti jo yksi oikein ajoitettu mittauskertakin voi antaa arvokasta tietoa.

Lindroos ja Lohivesi (2010, 199) muistuttavat, että tasapainotetun tuloskortin mittaristo vain seuraa kehitystä ja haluttu muutos täytyy saada aikaan niiden erilaisten

kehitysprojektien avulla, joita strategiaa laadittaessa on huomattu tarpeelliseksi panna alulle. Kurikan kansalaisopistossa strategiatyö käynnistää vähintään

- markkinointistrategian laatimisen
- reklamaatioiden systemaattisen kirjaamisen ja analysoimisen
- kurssisuunnittelun dokumentoinnin ja versionhallinnan
- asiakkaan palvelupolun kartoittamisen ja
- kurssien sisällön suunnittelemisen tarkempina kurssisuunnitelmina.

Strategian toteutumista arvioitaessa voidaan siis myös näiden kehitysprojektien toteutumista ja etenemistä. Tavoitteena on, että vision, arvojen ja mission toteutumista voitaisiin arvioida esimerkiksi opinnäytetyön kautta toteutettavalla laajemmalla kyselytutkimuksella strategiakauden loppupuolella.

9 POHDINTA

Opinnäytetyössä tehtävänä oli luoda keskisuurelle eteläpohjalaiselle kansalaisopistolle strategia. Strategiaan liitettiin määreitä realistinen, osallistava, mitattava ja selkeä. Noin seitsemän kuukauden strategiatyön jälkeen voidaan todeta, että strategia on luotu ja siihen on määritelty tasapainotetun tulokortin avulla mittareita, joiden kehitystä seuraamalla strategian toteutumista voidaan mitata. Realistisuuden ja selkeyden arvioiminen vaatii pidemmän aikajänteen ja enemmän ns. käyttäjäkokemusta eri tahoilta. Strategiatyön osallistavuudesta puhuttaessa tekisi mieli lainata tanssituomari Jorma Uotista: ”pyhää pyrkimystä” siihen suuntaan on ollut. Strategioteoretikot – vaikka millaisia malleja muuten tarjoavatkaan - ovat liikuttavan yksimielisiä siinä, että paras keino saada strategia toteutumaan organisaatiossa, on mahdollisimman suurelta osin laatia strategia koko organisaation voimin.

Kurikan kansalaisopiston strategiaa laadittaessa monia sidosryhmiä, oikeastaan kaikkia lähimpiä, on kyllä kuultu, mutta strategioteoretikkojen peräänkuuluttama aito dialogi eli vuoropuhelu siitä, mitä strategia voisi olla, on jäänyt puuttumaan monelta osin. Toisaalta vuoropuhelu kyllä tunnustetaan strategiatyön haastavimmaksi osaksi ja mm. Kehusmaa (2010, 20) mainitsee sen, että strategiatyötä aloitteleva organisaatio tuskin yltää heti kovin kehittyneelle strategiatyön tasolle. Silti mielestäni erityisesti strategiasta viestittäessä ja tehtäessä strategiatyötä seuraavan seitsemän vuoden strategiakauden ajan opistolla on aikaa harjoitella vuoropuhelua siitä, mitä tämä strategia kenenkin mielestä tarkoittaa ja mitä strategia voisi tulevaisuudessa olla. Merkittävä on sekin näkökanta, että hienosti muotoiltua strategiaa tärkeämpää on oikeastaan se prosessi, jonka organisaatio käy läpi strategiaa luodessaan.

Kurikan kansalaisopistolle opinnäytetyössä määritellyt visio ja missio tuskin sijoittuvat kärkipaikoille vuoden rohkeimpia avauksia valittaessa. Omaperäisyysaste ei ole mahdolloman korkea. Silti määrittelyssä on mielestäni onnistuttu siinä, että visio on tunnistettava koulutusorganisaation visio, joka sisältää realistisia, mutta kunnianhimoisia tavoitteita. 42 kylän maaseutukaupungissa paikallisuuden säilyttäminen ei ole yksinkertaista, ajan seuraaminen vaatii jatkuvaa työtä ja työtä vaatii myös se, että kolmen erillisen kunnan opistot yhdistyvät yhdeksi yhteisöksi. Missiossa näkyy

tavoite ”tehdä näkyväksi omaa osaamistaan”, mikä liittyy yleisempään koulutuspoliittiseen trendiin osaamisen tunnistamisesta ja tunnustamisesta.

Strategian laatimisen prosessia arvioidessa voi pohtia, kuinka paljon tehty toimintaympäristön analyysi lopulta vaikutti laadittuun strategiaan. Vaikutus on osittain strategiasta selkeästi luettavissa ja kaikkiaan voidaan todeta, että strategia ei ohjaa toimintaa analyysin vastaiseksi. Talouden tavoitteet esimerkiksi ovat lähinnä säilyttäviä ja tavoittelevat kasvua lähinnä opintomaksuista opiskelijoiden määrää kasvatamalla. Erityisesti taloudellista toimintaympäristöä pohtiessa houkuttelevalta tuntuu ryhtyä laatimaan uhkaavaa skenaariota. Mitä sitten, jos rahoitus vähenee merkittävästi? Tätä ajatustyötä strategiatoimikunta teki myös tasapainoettua tuloskorttia laatiessaan. Taloudellista toimintaympäristöä selvitetessä pohdittavaksi tuli myös se, perehdytäänkö valtion talouden kehitystä ennustaviin raportteihin. Koska vapaan sivistystyön rahoitusta ohjaa yleisen taloudellisen kehityksen lisäksi poliittinen päätöksenteko, katsottiin parhaaksi jättää arvailematta. Jos tulevaisuudessa halutaan tehdä rahoitukseen radikaaleja muutoksia lakitasolla, muutos on niin hidasta, että opistot ehtivät siihen varautua.

Runsas yhdistysten määrä lähestulkoon pakottaa yhteistyöhön kolmannen sektorin toimijoiden kanssa ja koska Kurikka on ikääntyneempää kuin Suomi keskimäärin, kannattaa tarjota yli 64-vuotiaille palveluja ja pitää mielessä, että vähenevien lasten vapaa-ajasta käydään kovempaa kilpailua ja tarjottavien palveluiden on oltava laadukkaita. Paljon toimintaympäristön analyysistä jää myös hyödynnettäväksi opiston vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin ja muuhun kehitystyöhön, kaikki ei mahtunut suoraan strategiaan.

Kun opinnäytetyönä oli laajempi kehittämistyö, työmenetelmien moninaisuus asetti haasteita työlle. Uutta tietoa tuotettiin paitsi kyselyn myös ideariihen ja kautta ja jo olemassa olevaa tietoa analysoitiin dokumenttianalyysin ja ennakoinnin avulla. Lisäksi perehdyttiin strategiatyökaluista SWOT-analyysiin ja tasapainotettuun tuloskorttiin. Laaja menetelmien kirjo vaati huomion jakamista. Henkilöstökyselyn anti, vaikka vastausprosentti jäikin melko alhaiseksi, oli silti strategiatyölle merkittävä. Dokumenttianalyysin keinoin niin kyselyvastauksista, johtokunnan SWOT-analyysistä kuin ideariihessä tuotetusta materiaalistakin saatiin esiin olennainen. Enna-

kointityöskentely tulevaisuuden kartoittamiseksi kartutti ymmärrystä niin opiston toimintaympäristöstä kuin maailmanlaajuisista megatrendeistäkin. Ajoittain strategia-työ oli lähellä skenaariotyöskentelyä, vain itse varsinaisten vaihtoehtoisten skenaarioiden työstäminen jäi puuttumaan. Kehittämistehtävä oli luonteeltaan konstruktivistinen, sillä olemassa olevan tiedon pohjalta rakennettiin uusi malli, rakentamisprosessia dokumentoitiin ja käytettyjä metodeja perusteltiin. Myös tehtyjä ratkaisuja on perusteltu, tosin laajan tulokortin osalta kaikkia perusteluja ei ole kirjattu opinnäytetyöhön.

Tämän kehittämistyön reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli tarkkuutta voi arvioida tietyssä määrin seuraamalla SWOT-analyysin, kyselytutkimuksen ja ideariihen aineistojen keräämistä ja analyysia tai ennakoititiedon keräämistä ja hyödyntämistä strategian laatimisessa. Toisaalta strategiaa ei ole tarkoitukseen kirjoittaa suoraan näistä, vaan opiston strategiaan vaikuttavat organisaation johdon näkemykset siitä, mikä on paras mahdollinen tavoite ja tapa toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Validiteettia ja reliabiliteettia voi toki arvioida myös siinä, miten hyvin opiston johdon, strategiatoimikunnan ja johtokunnan ajatuksia on strategiassa osattu kuvata, se jäänee viime kädessä heidän itsensä arvioitavaksi.

Jatkotyöskentelyyn strategian parissa on luonnollisesti lukemattomia mahdollisuuksia. Jos haluaa jatkaa strategioiden laatimista, Kurikan kansalaisopistoa ylläpitävä Kurikkalan Settlementti ry on vielä ilman omaa strategiaansa. Kansalaisopiston strategian toteutumisen mittaaminen kokonaisuutena vuonna 2025 olisi mielenkiintoista. Mikäli toteuttaminen on sujunut suunnitelmien mukaan, käytössä on tulokortin mittauksista tietoja usean vuoden ajalta ja strategian toteutumista voisi analysoida tarvittaessa haastattelu- ja/tai kyselytutkimuksen avulla. Toimintaympäristön kartoitusta olisi myös kiinnostava tarkastella vuonna 2025, miltä ympäristö näyttää silloin?

Kiinnostavia strategiatyökaluja on useita ja mielenkiintoista olisi seurata, millaisia eroja on käytännön toiminnan kannalta erilaisia strategisen johtamisen menetelmiä sovellettaessa. Tämä toki vaatii pitkittäistutkimusta, sillä strategisen johtamisen menetelmät kestävät vuosia, jotta ne omaksutaan organisaatiossa ja niiden tulokset näkyvät kunnolla. Vaikka useimmilla organisaatioilla on sama päämäärä, toteuttaa

perustehtäväänsä mahdollisimman hyvin, strategiateoreetikkojen esittämät keinot tuon päämäärän saavuttamiseksi ovat kovin moninaiset.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alkavat kurssit 2018–2019. Kurikan kansalaisopisto. Julkaisematon.
- Aula, P. & Mantere, S. 2011. Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa: S. Mantere, K. Suominen, & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for The Future. Boston: Harvard Business School Press.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.
- Harrastushaku. 2018. [Verkkosivu]. Kurikka: Kurikan kaupunki. [Viitattu 15.5.2018]. Saatavana: <http://www.kurikka.fi/?lang=fi&id=10031>
- Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Docenco. [Viitattu 19.8.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Huhtanen, E. 2018. Opiskelijoiden näkemykset koulutuspalveluista Kurikan kansalaisopistossa. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö, Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 16.10.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802202624>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. 2014. Exploring strategy. Text and cases. London: Pearson Education Limited.
- Juntunen, E. K. 2015. Itä nousee, länsi laskee. Kehitystrendit ja strategiat 2020-luvulle. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

- Kalliolle rakennettu. 2015. [Verkkosivu]. Helsinki: Setlementtiliitto. [Viitattu 9.10.2018]. Saatavana: https://www.setlementti.fi/@Bin/1034516/Setlementtiliiton+strategia_hyv%C3%A4ksyty+liittokokouksessa+28112015.pdf
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2., tark. p. Helsinki: Talentum.
- Kansalaisopistojen yksikköhinnat ja valtionosuuden laskennallinen peruste vuodelle 2014. 2014. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 25.6.2018]. Saatavana: <https://vos.oph.fi/rap/vos/v14/v09yk6l14.html>
- Kansalaisopistojen yksikköhinnat ja valtionosuuden laskennallinen peruste vuodelle 2015, 2014. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 25.6.2018]. Saatavana: <https://vos.oph.fi/rap/vos/v15/v09yk6l15.html>
- Kansalaisopistojen yksikköhinnat ja valtionosuuden laskennallinen peruste vuodelle 2016. 2015. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 25.6.2018]. Saatavana: <https://vos.oph.fi/rap/vos/v16/v09yk6l16.html>
- Kansalaisopistojen yksikköhinnat ja valtionosuuden laskennallinen peruste vuodelle 2017. 2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 25.6.2018]. Saatavana: <https://vos.oph.fi/rap/vos/v17/v09yk6l17.html>
- Kansalaisopistojen yksikköhinnat ja valtionosuuden laskennallinen peruste vuodelle 2018. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 25.6.2018]. Saatavana: <https://vos.oph.fi/rap/vos/v18/v09yk6l18.html>
- Kansalaisopistot. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 24.7.2018]. Saatavana: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/vapaa_sivistystyo/kansalaisopistot
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Karjalainen, S. 2018. Kuvat 7–11. [Valokuva]. Kurikka: Kurikan kansalaisopisto. Julkaisematon.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kuluttajahintaindeksi. 2015. [Verkkajulkaisu]. Joulukuu 2014, Liitetaulukko 1. Kuluttajahintaindeksi 2010=100 hyödykeryhmittäin. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 25.6.2018]. Saatavana: https://www.stat.fi/til/khi/2014/12/khi_2014_12_2015-01-14_tau_001_fi.html

- Kuluttajahintaindeksi. 2018. [Verkojulkaisu]. Toukokuu 2018, Liitetaulukko 1. Kuluttajahintaindeksi 2015=100 hyödykeryhmittäin. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 25.6.2018]. Saatavana: https://www.stat.fi/til/khi/2018/05/khi_2018_05_2018-06-14_tau_001_fi.html
- Kuntien avainluvut. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 6.5.2018]. Saatavana: <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=SSS&active2=301>
- Kurikan kansalaisopisto. 2018. [Verkkosivu.] Kurikka: Kurikan kansalaisopisto. [Viitattu 27.5.2018]. Saatavana: <http://www.kurikanopisto.fi/pages/fi/opisto-ja-setlementti.php>
- Kurikan kaupungin strategia 2019–2025. 2018. [Verkkosivu.] Kurikka: Kurikan kaupunki. [Viitattu 16.7.2018]. Saatavana: http://www.kurikka.fi/files/Tiedostot/Strategia_Kurikka_25042018_klo_13_24.pdf
- Kurikan kaupunki. Talousarvio 2018. Taloussuunnitelma 2019–2020. 2017. [Verkkosivu.] Kurikka: Kurikan kaupunki. [Viitattu 16.7.2018]. Saatavana: http://www.kurikka.fi/files/Tiedostot/TA2018_Kurikka_vers_151217_klo0855_FINAL.pdf
- Kurikan kaupunki. Tilinpäätös 2017. 2018. [Verkkosivu.] Kurikka: Kurikan kaupunki. [Viitattu 16.7.2018]. Saatavana: http://www.kurikka.fi/files/Tiedostot/Tilinpaaatos_2017.pdf
- Kurikka – kaikki lähellä. 2018. [Verkkosivu]. Kurikka: Kurikan kaupunki. [Viitattu 19.4.2018]. Saatavana: <http://www.kurikka.fi/?lang=fi&id=9992>
- Kurikkalan Settlementti ry ja Kurikan kansalaisopisto. Vuosikertomus 2017. Julkaisematon.
- L 21.8.1998/632. Laki vapaasta sivistystyöstä.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Manninen, J. 2018. Kansalaisopiston aikuisopiskelijat luokkakuva. Kansalaisopiston merkitys kuntalaisille ja kunnalle. Helsinki: Kansalaisopistojen Liitto KoL. Kansalaisopistojen Liiton julkaisuja 3.

- Musiikkiopisto-opinnot. 2018. [Verkkosivu]. Alajärvi: Alajärven musiikkiopisto, Kurikan toimipiste. [Viitattu 15.5.2018]. Saatavana: http://www.kurikka.fi/files/Tiedostot/Opinnoista_musiikkiopistossa.pdf
- Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus - yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2017. 2017. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 25.6.2018]. Saatavana: https://www.oph.fi/download/187736_opetus_ja_kulttuuritoimen_rahoytus_2017.pdf
- Perustietoa settlementistä. 2018. [Verkkosivu]. Kurikka: Kurikan kansalaisopisto. [Viitattu 23.7.2018]. Saatavana: <http://www.kurikanopisto.fi/pages/fi/opisto-ja-setlementti.php>
- Reunanen, J. 2007. Ideointiopas. Käsitteellisestä ajattelusta käytännöllisiin ideoihin. Tampere: Pilot-kustannus.
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent.
- Setlementtiliitto. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Setlementtiliitto. [Viitattu 23.7.2018]. Saatavana: <http://www.setlementti.fi/setlementtiliitto/setlementtiliitto/>
- Setlementtitoiminta. 2018. [Verkkojulkaisu]. Kurikka: Kurikkalan Setlementti. [Viitattu 24.7.2018]. Saatavana: <https://sway.com/OVw3tVd1DQilno6f?ref=Link>
- Suomalainen settlementiliike. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Setlementtiliitto. [Viitattu 23.7.2018]. Saatavana: <http://www.setlementti.fi/setlementtiliitto/suomalaisen-setlementtiliike/>
- Suomen pinta-ala kunnittain 1.1.2018. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Maanmittauslaitos. [Viitattu 7.5.2018]. Saatavana: https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2018/01/Suomen_pa_2018_kunta_maakunta_0.pdf
- Taideliikuntakoulun tavoite on. 2018. [Verkkosivu]. Kurikka: Eira Nevanpään Taideliikuntakoulu. [Viitattu 15.5.2018]. Saatavana: <http://www.taideliikuntakoulu.fi/index.php>
- Tilinpäätös 01.01.2017–31.12.2017. Kurikkalan Setlementti ry. Julkaisematon.
- Toimintasuunnitelma 2015–2017. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Kansalaisopistojen liitto KoL. [Viitattu 9.10.2018]. Saatavana: <https://kansalaisopistojen-liitto.fi/kol/toimintasuunnitelma-2015-2017/>

- Tolvanen, V. 18.10.2018. Muutosjohtajan viisi kuolemansyntiä. [Verkkosivu]. Helsinki: villetolvanen.com. [Viitattu 19.10.2018]. Saatavana: <http://www.villetolvanen.com/2018/10/18/muutosjohtajan-viisi-kuolemansyntia/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Työvoimakustannusindeksi. 2016. [Verkkojulkaisu]. 4. vuosineljännes 2015, Liite-taulukko 1. Työvoimakustannukset, työvoimakustannusindeksi 2012=100 . Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 25.6.2018]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/tvki/2015/04/tvki_2015_04_2016-03-10_tau_001_fi.html
- Työvoimakustannusindeksi. 2018. [Verkkojulkaisu]. 1. vuosineljännes 2018, Liite-taulukko 1. Työvoimakustannukset, työvoimakustannusindeksi 2012=100 . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 25.6.2018]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/tvki/2018/01/tvki_2018_01_2018-06-08_tau_001_fi.html
- Valtion talousarvioesitykset. 2013. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavana: <http://budjetti.vm.fi/indox/si-salto.jsp?year=2013&lang=fi&maindoc=/2013/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:135:383:791:839:845:>
- Valtion talousarvioesitykset. 2014. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavana: <http://budjetti.vm.fi/indox/si-salto.jsp?year=2014&lang=fi&maindoc=/2014/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:133:385:805:855:861:>
- Valtion talousarvioesitykset. 2015. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavana: <http://budjetti.vm.fi/indox/si-salto.jsp?year=2015&lang=fi&maindoc=/2015/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:123:379:807:857:863:>
- Valtion talousarvioesitykset. 2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavana: <http://budjetti.vm.fi/indox/si-salto.jsp?year=2016&lang=fi&maindoc=/2016/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:133:383:821:867:873:>
- Valtion talousarvioesitykset. 2017. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavana: <http://budjetti.vm.fi/indox/si-salto.jsp?year=2017&lang=fi&maindoc=/2017/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:131:377:801:829:>

- Valtion talousarvioesitykset. 2018. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavana: <http://budjetti.vm.fi/indox/si-salto.jsp?year=2018&lang=fi&maindoc=/2018/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:133:379:803:831:841>:
- Vapaa sivistystyö. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 24.7.2018]. Saatavana: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/vapaa_sivistystyo
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Väestöennuste kunnittain ja maakunnittain vuoteen 2040 - Muuttoliikkeen sisältävä laskelma. 2004. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 6.5.2018]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/vaenn/2004/vaenn_2004_09-20_tau_002.html
- Väestönmuutos ikäryhmittäin ja alueittain Kurikassa 2005–2016. 2017. Diaesitys. Kurikan kaupunki. Julkaisematon.
- Who Uses the Balanced Scorecard (BSC)? 2018. [Website]. Cary: Balanced Scorecard Institute. [Referred 16.9.2018]. Available at: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Yhdistyshaku. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus. [Viitattu 16.5.2018]. Saatavana: http://yhdistysrekisteri.prh.fi/ot-haku.htx?kieli=1&oskori=NEW&hakuraja=1&nimi=&kotipaikka=Kurikka&ensrek=&viimrek=&osoite=&vapaa=&sb_jatk=351-
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro.

LIITTEET

Liite 1. Harrastusyhdistykset Kurikassa

Liite 2. SWOT-analyysi kansalaisopiston tulevista vuosista 2019–2024

Liite 3. SWOT-analyysin tulokset

Liite 4. Teemoitellut vastaukset opetushenkilöstön kyselyn kysymykseen ”Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä vuonna 2024?”

LIITE 1 Harrastusyhdistykset Kurikassa

Elävät kuvat ry, Etelä-Pohjanmaan Asehistoriallinen Seura ry, Etelä-Pohjanmaan Esittävän taiteen yhdistys ry, Etelä-Pohjanmaan Flipperi Klubi ry, Heraldikan oppimisyhdistys ry, Informaatiotekniikan Museoyhdistys ry, JALASJÄRVEN SHAKKIKERHO R.Y., Jalasjärven 4H-yhdistys r.y., Jalasjärven ampujat ry, Jalasjärven biljardi yhdistys ry, Jalasjärven Eläinpuistoryhdistys Rikius ry, Jalasjärven Kino Kannatusyhdistys ry, Jalasjärvi Airsoft ry, Jurvan Harrastajanäyttelijät ry, Jurvan taiteelliset ry, Jurvaverkko ry, Kurikan 4H-yhdistys r.y., KURIKAN AMPUJAT R.Y., Kurikan Asemafestivaaliyhdistys ry, Kurikan Haku Päällä ry, Kurikan Kuvataideyhdistys ry, Kurikan Olutseura Humala ry, Kurikan Omakotiyhdistys ry, Kurikan oppaat ry, Kurikan Perinnekärryt r.y., Kurikan Seudun Radioamatöörit r.y., Kurikan Sukututkijat ry, Kurikan Teatteriyhdistys ry, Kurikan Wanhan aseman veturimiehet ry, Kurikka City Rollers ry, Kurikkalan Setlementti ry, Mukula r.y., Nostalgia Race Cars ry, Partiolippukunta Lakeuden Vartijat ry, Puskanmäen asukasyhdistys ry, Puuseppämuseoyhdistys r.y., Qrikka eSports ry, Suomen Ratsastava Partio ry, Ylivallin Fällyteatteriyhdistys ry, Zetorinki ry

Liite 2 SWOT-analyysi kansalaisopiston tulevista vuosista 2019–2024

Perehdy luvun 3 toimintaympäristön kuvaukseen, jossa lyhyesti kuvataan Kurikan kansalaisopiston ulkoista toimintaympäristöä sekä sisäisiä piirteitä. Arvioi sen jälkeen oheiseen nelikenttää Kurikan kansalaisopiston voimavaroja sekä toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä nykyhetkestä vuoteen 2024.

+

-

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen Ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

LIITE 3 SWOT-analyysin tulokset

Vahvuudet

Laaja kurssitarjonta

Kursseja järjestetään kattavasti koko Kurikan alueella, jos opettaja ja oppilaita löytyy

Kurssitoiminnan laajuus

Laaja kurssitarjonta

Kurssitarjonta kattaa laajan alan sekä laajan alueen

Organisaation toiminta

Tiloja hyvin käytössä

Opistolla on intoa uudistua: Lapsiin ja miehiin kohdistetut kurssit

Yhteiset pelisäännöt luotuina, ja niissä pitäydytään

Some hallussa

Läpinäkyvyys toiminnassa

Kasvanut yhteistyöverkosto

Hyvä suhde kaupunkiin

Hyvät suhteet kaupungin päättäjiin

Vahva tuki kaupungilta

Kaupungin tuki

Laadukas opetus

Hyvät opettajat

Idearikas opettajakunta

Opetuksen taso, laatu ja laajuus

Tuntiopettajat vuodeksi kerrallaan

Toimiva ja reilu hinnoittelu

Kurssihinta alhainen

Kurssihinnoittelu tasapuolista

VOS

Henkilökunta

Osaava henkilökunta

Joustava organisaatio

Henkilökunta osaavaa ja taitavaa

Jurvan ja J-järven asianhoit. eläköityvät

Hyvä maine

Opistolla hyvä maine

Maine hyvä

Vankka perinne kurssien tarjoajana

Joustavuus

Uusia kursseja joustava lisätä ja toteuttaa pitkin lukuvuotta

Joustavat toimintatavat

Kuunnellaan opiskelijoiden kurssitoiveita

Heikkoudet

Pysähtyneisyys

Opistolla edelleen ”vanhahtava” leima ja muiden järjestöjen toimintaa esim. nuorille niin paljon, että vaikea saada houkutelua nuoria osallistumaan tai keksiä mitään uutta

Perinteisyys

Totutut tavat

Kurssit liian samanlaisia vuodesta toiseen, tavanomaisia

Uudistusvastaisuus

Väestön ikääntyminen ja väheneminen

Väestökato; koulutuksia on huono räätälöidä tyhjille seinille, kun ihmiset muuttavat parempien palveluiden perässä pois

Väestö vähenee

Ikääntyneet kansalaisopiston käyttäjät

Sivukylien asema

Miten saada sivukylät säilymään edes jotenkin elinvoimaisina

Heikot voidaan karsia

Alueellinen tuntemus ja tarkastelu katoaa

Opiston laitekanta

Vanha konekanta

Tekniikkaa melko vähän käytettävissä

Voivat turhautua, kun ei ole jatkumoa

Alueen ja tarjonnan hajanaisuus

Alueen hajanaisuus

Kurssien määrä, onko liikaa?

Puutteet opettajien ammattitaidossa ja sopivien opettajien rekrytointi

Mistä uusia opettajia

Opettajien löytäminen oppilaita kiinnostaville kursseille

Opettajien ammattitaito

Opettajien osittain heikko TVT-taito

Ikääntyvät opettajat

Eläköityminen

Vähän tai ei lainkaan sijaisia opettajille

Ei verkko-opetusta

Organisaation puutteet

Henkilökunnan määrä, varamiesjärjestelmä puuttuu

Töiden jako toimistossa osittain epäselvää

Tiedottaminen

Toimintastrategian puute

Ikääntynyt johtokunta

Kasvotusten asiointi katoaa

Tilojen puutteet

Toimitilat

Esteettömyys

Mahdollisuudet

Houkutteleva kurssitarjonta

Monipuolisuus

Aikuisväestöä houkuttavien palvelujen kehittäminen

Laadukasta ja monipuolista tietotekniikan koulutusta (opettajaa hankala löytää)

Lapsiperheille houkuttavia vapaa-ajanviettomahdollisuuksia

Lapsiparkkitoimintaa

Luki-taitovalmennusta ekaluokalle menijöille

Yön-yli -retkiä lähiympäristöön

Maatalouspohjaisen väestön työaikojen huomioiminen ja kurssien tarjoaminen sellaisiin aikoihin, että sopivat maatalouden vuosikelloon

Mopoilijoille kurssitoimintaa

Maahanmuuttajakoulutus

Maahanmuuttajien huomioiminen

Maahanmuuttajille/vieraskielisille suunnattu kurssitarjonta

Kurikan mahdollisuudet

Kaupungin vahva tuki

Laaja toimintaympäristö

Kuntakeskuksissa osallistujamäärät lisääntyvät

Vain 20 % väestöstä käy kursseilla

Uudistuva organisaatio

Joustava organisaatio

Pitää pysyä ajan hermolla

Uusien ideoiden vastaanottaminen ja toteuttaminen

Laaja yhteistyö

Valtakunnallisten/toisten opistojen opetusohjelmien hyödyntäminen

Tehdään yhteistyötä paikallisten yhdistysten kanssa

Kuntayhteistyö

Verkostoituminen alueen muihin opistoihin

Setlementtitoiminnan seuraaminen ja lisääminen

Ostopalvelukurssit yrityksille, kun on tarve

Digitalisaatio

Digitalisaatio

Valtion panostus vapaan sivistystyön digitalisaation opetukseen

Uhat

Väestön väheneminen

Väestökato; ei voida paljon vaikuttaa, koska Kurikka ajaa palveluja alas, ihmiset muuttavat palvelujen ja koulutusmahdollisuuksien perässä muualle

Väestön väheneminen

Alueen väestön muuttoherkkyys, väestö vähenee

Väestön ikääntyminen

Väestön ikääntyminen

Väestö vanhenee

Nuoremman väestön saaminen mukaan toimintaan

Harrastajien ikärakenne, miten saada nuoret/lapset mukaan toimintaan

Toiminnan yhteensovittaminen muiden toimijoiden kanssa

Kurikassa on paljon muita toimijoita ja yhdistyksiä, jotka tarjoavat lapsille ja nuorille toimintaa, on hankala löytää ”markkinarakoa”

Päällekkäisyys muiden harrastustarjoajien kanssa

Pysähtyneisyys

Kansalaisopiston toiminnalla on "vanhahtava" leima; nuoriso hakeutuu trendikäämpiin harrastuksiin, some-ympäristöihin ja tietotekniikan pariin

Opiston pysyminen kehityksen mukana

Toiminnan rahoituksen vaikeutuminen

Rahoituksen väheneminen

Rahoituksen väheneminen kaupungilta

Miten rahoitus jatkossa kehittyy?

Kaupungin/VOS tuen väheneminen

Vuokrien nousu

Hintojen nousu

Palkkojen nousu

Toiminnan pirstaloituminen

Toiminnan laajentaminen liian monelle uudelle alueelle; laatu kärsii ja tarjotaan kursseja vain tarjoamisen vuoksi

Rekrytointien epäonnistuminen

Uusien nuorten kyvykkäiden ja motivoituneiden opettajien ja muiden kansalaisopistotoimijoiden saanti eläköityvien tilalle.

Toiminnan loppuminen sivukylillä

Sivukylien asukasmäärät pienenevät => miten sivukylät pidetään aktiivisina?

Toiminta eri kylillä loppuu

Toimitilojen huono kunto ja kalleus

Tilojen puutteellisuus ja kalleus

Toimitilojen puute, vähyys ja kunto

Liiallinen digitalisaatio

Ei paperista opinto-ohjelmaa

Vain verkko-opetusta

Kansalaisopistotoiminnan arvostuksen lasku

**LIITE 4. Teemoitellut vastaukset opetushenkilöstön kyselyn kysymykseen
”Millaisessa opistossa olisi hyvä työskennellä vuonna 2024?”**

Ajassa III

Avoimin mielin

Avoim

Hyvä henki

Iloinen II

Innostava

Joustava II

Kaikilla mahdollisuus harrastaa

Kannustava III

Keskustella vapaasti

Kiinnostus

Kommunikointi toimii I

Moderni

Nykyaikainen

Opettajat huomioiva I

Opiskelijat huomioiva

Positiivinen ilmapiiri III

Perinteitä kunnioittava

Reilu

Rohkea

Tasa-arvoinen II

Tilat siistit, valoisa, turvalliset III

Tsemppi

Tukea esimiehiltä ja työkavereilta

Työvälineet toimivat, riittävät, halutunlaiset II

Yhteen hiileen puhaltava I

Yhteishenki positiivinen

Uudistuva I