

Sisäinen ja ulkopuolinen asiantuntijuus sekä rehtorin rooli itsearvioinnissa

Kari Lähdesmäki

Yhteistyötahoja opiston itsearvioinnissa

Kun itsearviointiprosessiin maamme koululaitoksessa lähdettiin viime vuosikymmenen lopulla oli yhteistyötahoja yllättävän runsaasti tarjolla. Yksi varhaisimmista koululaitoksen kanssa liittoutuneista koulutusorganisaatioista oli Efektia Oy, joka liittoutui Opetushallituksen kanssa saaden suuren osuuden koulujen itsearvioinnin kehittämiskoulutuksesta tehtäväkseen. Liikkeellä olivat myös Opetusalan koulutuskeskus (OPEKO) ja eri lääninhallitukset monien yhteistyötahojensa kanssa. Huomattava tuki nimenomaan kansanopistoille tuli Suomen Kansanopistoyhdistyksen omasta ArKeA -projektista.

Yhteistyötahot sekä yhteistyön merkitys, edellytykset ja muodot

Opetushallituksen kouluille tarkoittama itsearviointiin tähtäävä Oppi ja laatu -hanke aloitettiin Kauhajoen kaupungin sivistystoimen johdon aloitteesta jo keväällä 1999. Prosessiin kutsuttiin Kauhajoen koulutoimen edustajat, rehtorit ja opettajat jokaisesta koulusta, siten myös kansanopistosta.

Kaupungin koulutoimen itsearviointi- ja kehitysprosessin mentoriksi, ohjaajaksi, oli valittu Efektia Oy ja sen työntekijät. Kokoontumiskertoja merkittiin kalenteriin kaikkiaan neljä tulevan vuoden aikana. Ensimmäinen tapaaminen pidettiin helmikuussa ja viimeinen vuoden lopulla.

Itsearvioinnin asiantuntijat olivat itsekin koulualan ammattilaisia: joko entisiä rehtoreita tai muuten paljon koulumaailmassa työtään tehneitä. Edessä olevan prosessin ongelmakenttä oli heille tuttua ja sen ansiosta opetus ja harjoitustehtävät olivat melko lähellä kouluissa vallitsevaa todellisuutta. Vain joissakin tilanteissa, kuten ryhmätöissä ja oppilaitosten ongelmien käsittelyssä, oppilaitostyyppien erilaisuus (peruskoulun ala-asteet, lukiot, ammattikoulut ja ammattikorkeakoulut sekä kansanopisto) ja jonkin verran kuulijakunnassa vallinnut uudistusväsymys lisäsivät koulutustilanteiden vaikeusastetta lähelle kriittistä rajaa. Tilanteet hallittiin Efektian mentorien toimesta kuitenkin hyvin.

Pääosin kaupungin koululaitoksen kehittäminen yhteistyössä kaikkien oppilaitosten kanssa oli virkistävää ja ennen kokematon. Kouluttajat olivat erilaisuuteen jo harjaantuneet ja osasivat ottaa sen huomioon tehtäviä antaessaan.

Voisi sanoa, että laaja yhteistyö eri oppilaitosten kesken irrotti ajatukset omasta oppilaitoksesta ja vapautti kaikki kehittämään sekä yleistä että yhteistä strategiaa koululaitoksen kehittämiseksi. Joissakin tapauksissa oli helpompaa käsitellä toisen koulun piirissä esiintyviä ongelmia kuin tuoda esiin omiaan, mutta samalla siinä kuitenkin ratkottiin myös omia kipukysymyksiä.

Oma ja ulkopuolinen asiantuntijuus itsearvioinnissa

Ilman ulkopuolista asiantuntijajohtoa kehittämisprosessi olisi kulkeutunut toiseen suuntaan. Kun Efektian asiantuntijat tunsivat itsearvioinnin maaperän ja siihen perustuvan kehittämistekniikan, oli aivan luonnollista, että he johtivat prosessia ja välittivät näin tekniikan koulutukseen osallistuville.

Efektian laatima ja opetusvihkoseksi painettu opas oli selkeä ja sen mukaisesti prosessia johdettiin. Koulutuksen välttämättömydestä kertoo alussa kokeiltu testi, jossa yksi kansion itsearvioinnin testauskaavioista toteutettiin ryhmissä. Käsitteiden outous ja merkitysten pohdiskelu osoittivat, että arviota ei kyetty tekemään ilman syvällisempää perehtymistä.

Jokaisen kokoontumiskerran alussa kouluttajat järjestivät kuhunkin arvioitavaan teemaan johdattelevan alustuksen, josta keskusteltiin ja jonka aihesisältöjä pohdittiin myös ryhmitöin. Kotitehtäväksi kukin sai oman koulunsa erityiskysymyksiä kartoittavan tai ratkovan harjoittelutehtävän, ja ne pyrittiin sitten hyödyntämään seuraavassa yhteisneuvottelussa.

Oppilaitosten edustajien omaa asiantuntijuutta pyrittiin käyttämään prosessin kestäessä koko ajan hyödyksi. Harjoitustehtävät edellyttivät sisäisen asiantuntijuuden käyttöä ja keskusteluissa ryhmien kokoonpanoja koetettiin vaihdella niin, etteivät samat henkilöt olleet monestikaan kahta kertaa samassa kokoonpanossa. Oma asiantuntijuus kasvoi kerta kerralta yhä voimakkaammaksi, kunnes asia oli saatu uusien käsitteiden muodossa hallintaan.

Omassa talossa ja johdossakin on osaamista ja tietotaitoa! On tärkeää huomata se, että omassa oppilaitoksessa on ennenkin tehty oikeita ja itsearviointiin perustuvia kehitäviä toimenpiteitä. Huomataan, että nyt tarkoitettu toiminta ei olekaan niin uutta kuin se ensin vaikutti olevan. Tämä havainto voi olla ratkaisevaa sille, miten itsearviointia omassa oppilaitoksessa ryhdytään toteuttamaan.

Jos aloitetaan suuri ja kaikkia kattava mahtava operaatio, saadaan myös varmuudella suuri vastarinta. Jos taas tunnistetaan omassa talossa jo kauan tehdyt arviointitoimet ja käytetään niitä viisaasti hyväksi kehittämistoiminnan terävöittämisessä, voidaan päästä varsin vähäisellä vastarinnalla. Tämä on tärkeää etenkin kokeneimman ja van-

himman henkilökunnan kannalta katsottuna: Heidän osaamisensa on osattava ottaa käyttöön uutta rakennettaessa.

Heikkoudeksi tässäkin, kuten niin monessa seminaarityyppisessä työskentelyssä aikaisemminkin, osoittautui se, etteivät kaikki voineet osallistua kaikkiin neuvotteluihin, ja että osa ei paneutunut harjoitustehtäviin riittävällä intensiteetillä.

Rehtorin rooli itsearviointiprosessin eri vaiheissa

Rehtorin rooli on avainasemassa jo silloin, kun päätetään lähteä mukaan itsearviointiprosessiin ja varsinkin siihen valmentavaan koulutusprosessiin. Rehtori esittelee asian oppilaitoksen johtokunnassa, joka päättää oppilaitoksessa toteutettavan itsearvioinnin ja kehittämisen tavoitteista ja toimenpiteistä.

Rehtori on avainasemassa silloinkin, kun asiaa esitellään henkilökunnalle ja etenkin opettajakunnalle. Rehtorin rooliin liittyy kuitenkin myös monia luutumia niin rehtorin itsensä taholta kuin myös henkilökunnan näkökulmasta. Siksi voi olla viisasta valita itsearviointiprosessin johtoon joku koulun henkilökuntaan kuuluva nuori ja riittävillä aikaresursseilla varustettu maisteri.

Rehtorin on syytä varata itselleen oppilaitoksen arvioinnin ja kehittämisen työryhmässä läsnäolijan rooli. Silloin hän voi seurata asioiden kehitystä riittävän tarkasti, mutta jättää kuitenkin tarpeellista väljyyttä, jotta arviointiprosessi todella kehittyisi. On olemassa sekin vaara, että rehtori ei rohkene antaa arvioinnin avoimia valtuuksia henkilökunnalleen, mistä kärsii koko prosessin uskottavuus ja siihen sitoutuminen tyssä heti alkumetreillä.

Aito itsearviointi edellyttää luottamusta, mutta myös vapautta ja uskoa siihen, että tästä hommasta on todellista hyötyä, ja että se johtaa parannuksiin. Henkilökunta sitoutuu todelliseen kehitysprosessiin, koska jokaisella normaalilla ihmisellä on luonnostaan halu tehdä asiat paremmin, jos siihen vain on olemassa riittävät edellytykset ja jos sitä toivotaan.

Arviointiprosessin kaikki vaiheet voivat sujua hyvin ilman rehtorin sanottavaa osallistumista. Mutta, jos ongelmia ilmenee, on hyvä, että rehtorilla on luonteva mahdollisuus, puheasema, osallistua prosessin ohjaamiseen. Tätä voidaan vahvistaa mm. siten, että kehittämistyön väliraportit tuodaan oppilaitoksen johtokunnan käsiteltäväksi.

Henkilökunnan ja johdon välisten prosessien vahvistuminen ja kehittyminen muodostaa yhdessä tekemisen tunnon ja lisää kehittämistyön uskottavuutta. Johtokunta voi myös merkittävästi vaikuttaa siihen, mitkä kohteet otetaan oppilaitoksen jatkuvan seurannan kohteiksi.

Kehittämistyön kokoaminen ja loppuraportin kirjoittaminen voi toteutua sekin ilman rehtoria, jos prosessin ohjausryhmällä on tarpeeksi aikaa, mutta se voi sopia hyvin myös rehtorin tehtäväksi. Silloin kaikki olennainen kootaan yhteen selkeiksi toimenpiteiksi ja senkin onnistuminen arvioidaan vielä palauteseminaarissa yhdessä koko kehittämistyöhön osallistuneen joukon kanssa.

Kokemuksia itsearviointiprosessista

Ylireagoiminen arviointiin voi muodostua ongelmalliseksi sekä prosessin johtoon valitun opettajan että niiden kannalta, joihin arviointi kohdistuu arvostelevassa muodossa. On tärkeää korostaa heti alkuun, ja toistaa sitä prosessin aikana, ettei itsearviointi kehittämistoimenpiteenä ole tarkoitettu henkilökunnan piiloarvosteluksi eikä sillä tavoitella välittömiä henkilökuntavähennyksiä. Henkilökunnan luovuuden vapautuminen edellyttää turvallista ilmapiiriä.

Kaiken muuttaminen kerralla johtaa myös ennen pitkää umpikujaan ja suuriin vaikeuksiin myös niiden kohdalla, jotka prosessista joutuvat vastaamaan. Arviointitoimenpiteet on osattava jakaa sopiviin ”annoksiin” ähkyn välttämiseksi.

Passiivisten mukaan saaminen ei ole helppoa. Sitä kuitenkin helpottaa ja koko vastarintaliikkeen syntyä pienentää se, että itsearviointi kytketään aidosti aikaisemmin tehtyihin oikeansuuntaisiin arviointitoimiin.

Olemassa olevan hyödyntäminen esimerkiksi jo vakiintuneen henkilökunnan kokousrytmin käyttämisen muodossa on viisasta. Sekin vähentää prosessista aiheutuvan lisärasituksen muodostumista. Kokousten asiasisältöjen rakentamisella voidaan myös joko lisätä tai vähentää vastarintaa: Pitkät ja rasittavat (lue: huonosti valmistellut) kokoukset väsyttävät aina.

Menestyksekkäästi toteutetun arviointiprosessin tuntomerkkeihin liittyy vähäinen vastarinta, luutuneiden asenteiden lientyminen sekä innostunut ja kehittämiseen myönteisesti suhtautuva henkilöstö, joka pitää opittavaksi esitettyä itsearviointiin pohjautuvaa kehittämisen mallia oppimisen ja jatkuvan harjoittelun arvoisena.