

KVS -instituutin/Oriveden Opiston arviointityökalu osana opiston kehittämistyötä

Jaakko Masonen

Kansanopistoja on totuttu pitämään joustavina oppilaitoksina. Opistojen rakenteisiin sisältyy kuitenkin joukko rajoittavia rakenteita. Jos esimerkiksi opiston toiminnan sisältöä, opetusohjelmaa, aiotaan perusteellisesti muuttaa, merkitsee se joidenkin mielestä tarvetta muuttaa opetushenkilöstöä. Tällaisessa tilanteessa esiintyy yleensä kaikissa työyhteisöissä muutosvastarintaa, jolloin suunnitellut muutokset pyritään kyseenalaistamaan tai niistä luovutaan varoen niiden vaikutuksia jäljelle jäävään henkilöstöön. Muutosvastarintaa esiintyy myös siitä yksinkertaisesta syystä, että uudistusten toteuttaminen vaatii enemmän ponnistuksia kuin tutulla polulla jatkaminen. (Oksanen 1989, 81.)

Sisäinen uudistuminen tulisi kansanopistossa ymmärtää sekä kognitiivisena että affektiivisena oppimisprosessina, samankaltaisena kuin kriittistä reflektiota aikuiskoulutuksessa tutkinut Jack Mezirow (1981) on hahmotellut aikuiskoulutuksen emansipatorisen oppimisprosessin. Toisin sanoen, aikuiskouluttajan ja kaikkien aikuiskoulutukseen osallisten - internaatissa siis koko henkilöstön - tulisi löytää uusia perspektiivejä irrottautumalla ja vapautumalla rutiininomaisesta otteestaan ja tarkastella todellisuutensa ilmiöitä laajemmasta viitekehuksesta (Konttinen 1989, 99).

KVS -instituutin kehittämisohjelman toteuttamiseksi ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi omaksuttiin uudenlainen toiminnansuunnittelukulttuuri, jossa ylläpitäjän strateginen suunnitelma yhdistetään itsearviointiin ja tulosohjautuneisuuden perustuvaan suunnitteluprosessiin. Prosessin lähtökohdaksi valittiin Michael Fullanin (1994, 41) käsitys tuloksellista muutoksesta, joka on jatkuvaa pyrkimystä lisätä ymmärtämystä tietäen kuitenkin samalla, että lopullisia vastauksia ei ole. Fullan hahmotteli uuden kielen, jota hän kutsuu ”nonlineaariseksi systeemikieleksi”, jonka avulla syntyy uusi tapa ajatella muutosta. Tämä kieli konkretisoituu paradoksaalisissa ”kahdeksassa opetuksessa” (Fullan 1994, 43):

1. *opetus*

Et voi ennalta määrätä, mikä on merkityksellistä (mitä monimutkaisempi muutos, sitä vähemmän voit siihen vaikuttaa).

2. *opetus*

Muutos on "matka", ei "valokopio" (muutos on nonlineaarinen, täynnä epävarmuutta ja jännitteitä, eikä se aina edes noudata sääntöjä).

3. *opetus*

Ongelmat ovat ystäviämme (ongelmat ovat väistämättömiä, ilman niitä et voi oppia etkä onnistua).

4. *opetus*

Visioitten ja strategisen suunnittelun aika on vasta myöhemmin (ennenaikainen visiointi ja suunnittelu sokeuttavat).

5. *opetus*

Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden on oltava yhtä voimakkaita (eristäytymisen tai ryhmäsidonnaisen ajattelun ongelmia ei voi ratkaista yksipuolisesti).

6. *opetus*

Keskitys, niin kuin ei hajakeskityskään, toimi yksinään (sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös – strategiat ovat välttämättömiä).

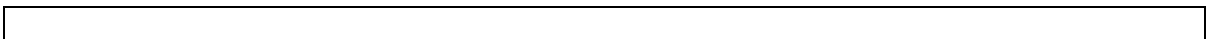
7. *opetus*

Yhteydet lähiyhteisöihin ovat tärkeitä (parhaat organisaatiot omaksuvat vaikutteita sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta).

8. *opetus*

Jokainen voi toimia muutosagenttina (muutos on liian tärkeä jätettäväksi asiantuntijoiden hoidettavaksi).

Käytännön tasolla tämä tarkoitti toiminnansuunnitteluprosessin täydellistä uudistamista. Ensinnäkin, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja niiden itsearviointi ulotettiin koko oppilaitoksen henkilöstöön rehtorista kurssisihteereihin. Toiseksi, perinteinen kokoustekniikka korvattiin sosiodraamaharjoituksilla (Juoperi 1999) ja ryhmätyöskentelyllä. Tavoitteena oli arvioida vuoden 1999 toimintaa itsearvioinnin lähtökohdista ja ajaa sisään uusi, tulosohjautumiseen ja oppiva työyhteisö -ajatteluun perustuva toimintamalli. Toisin sanoen, työyhteisön toimintaa ja omaa roolia reflektointiin "taannehtivalla visioinnilla".



KVS -instituutin toimintakertomuksen 1999 valmistelukokous 10.3.2000

Kokoukseen osallistui koko instituutin Oriveden henkilöstö (tuolloin 26 henkilöä) ja se kesti taukoi-
neen noin neljä tuntia. Kokous aloitettiin 3 minuutin pituisella *virityksellä*, jossa tuolit oli sijoitettu
ympyrän muotoon ilman pöytiä. Virityksessä pohdittiin toimintakertomuksen tarkoitusta: opimme
työstämme ja toimintaympäristöstämme sekä vastaamme haasteisiin.

Seuraavana oli vuorossa 10 minuutin vuorovaikutusharjoitus, *"porstuaharjoitus"*. Osanottajat aset-
tuivat kahteen rinkiin, joista vuorotellen sisä- ja ulkopiirin jäsen jatkoi kerrontaa sovitusta alusta.
Joka vaiheen jälkeen pari vaihtui. Alut olivat "miksi tulit opistoon töihin?" ja "suhteeni työyhtei-
söön on...".

Kun osanottajat oli saatu aktivoitua ja keskustelu alkamaan, palattiin tuolikehään ja keskusteltiin
yhdessä 10 minuutin ajan Fullanin (1994) muutosvoima -ajattelusta ja hahmotettiin käsitteitä muu-
tos, kehitys, visiot ja strategiat.

Tämän jälkeen hahmotettiin vuoden 1999 toimintakertomuksen sisällölliset tavoitteet eli miksi ja
mitä varten ylipäättään arvioimme toimintaamme. Apuna käytettiin *"tyhjä tuoli"* -harjoitusta, jonka
tavoitteena on tunnistaa ympäristön asettamat paineet ja löytää ratkaisuja ongelmiin. 1. vaiheessa
kokouskehän keskelle asetettiin tyhjä tuoli, joka symboloi meille, työyhteisölle eli instituutille, ase-
tettuja paineita ja vaatimuksia. Hahmotelimme tyhjälle tuolille viisi istujaa: ylläpitäjän, oppilaitok-
sen johdon, valtion, asiakkaan ja työtoverin sekä heidän kysymyksensä. Kysymykset kirjattiin ylös
ja sen jälkeen kukin istui tuoliin ja esitti oman vastauksensa johonkin kysymykseen. Aikaa kului
puolisen tuntia.

Kahvituon jälkeen *jakaannuttiin seitsemään pienryhmään* ottamalla luku seitsemään. Tätä ei etukä-
teen oltu kerrottu osanottajille, jotta tavanomaiset työtoveri- ja kahviporukat saatiin hajotettua, ja
jotta ryhmät olisivat mahdollisimman heterogeenisiä (esim. opettaja + kirjastonhoitaja + kirjanpitäjä
+ vahtimestari). Pienryhmissä arvioitiin 15 minuutin ajan yhtä osiota rehtorin ja koulutusalojohtaji-
en valmistelemasta kertomusluonnoksesta. Ryhmät kokoontuivat sitten takaisin varsinaiseen koko-
ustilaan, jossa yleiskeskustelussa tehtiin useita muutoksia *"tyhjä tuoli"* -harjoituksessa hahmotettu-
jen kysymysten ja vastausten perusteella.

Tulokset olivat rohkaisevia. Suullisessa palautteessa koko henkilöstö koki jäsentävänsä ja ymmärtä-
vänsä oppilaitoskokonaisuuden ja sen ongelmat sekä mahdolliset ratkaisut huomattavasti aikai-
sempaa paremmin. Toimintaa arvioitiin rakentavasti ja uusia kehittämisenäkymiä löydettiin. Sulje-
tussa lippuäänestyksessä uutta kokouskäytäntöä arvioitiin asteikolla 1 (erittäin huono) - 4 (erin-
omainen) niin, että arvosana 4 sai 11 ääntä, arvosana 3 14 ääntä ja arvosana 2 2 ääntä.

Taulukko 1. KVS -instituutin uusi kokousmalli.

Kokouskäytännön uudistamisen ja uudenlaisen muutosajattelun tuloksena voitiin vuonna 2000 laatia itsearviointiin ja tulosohtautumiseen perustuva toimintasuunnitelma ja toimintakertomus.

KVS -instituutin vuoden 2000 toimintakertomuksen yhteenveto

KVS -instituutin toiminnansuunnittelu perustui jo toista vuotta tulosohtautumiseen ja itsearviointiin. Vuoden 2000 keskeiset tavoitteet olivat toiminnan laadun ja itsearvioinnin jatkuva kehittäminen, taloudellisuuden tehostaminen, henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen sekä etäopiston uudistaminen.

Instituutin tulostavoitteet ovat kaikkien yhteiset tavoitteet, jotka muodostuvat toimialojen tavoitteiden summasta sekä johdon tavoitteista.

Tavoitteille asetetaan painoarvo niiden vaikuttavuuden mukaisesti niin, että tavoitteiden loppusumma on 100. Yksittäisten tavoitteiden onnistuminen määritellään asteikolla 1 (tavoitetta ei saavutettu) - 5 (erinomainen tulos). Tavoitteiden painoarvon perusteella määritellään instituutin tulos, jonka perusteella voidaan määrittellä tavoitteiden saavuttaminen sekä laskea tulospalkkio. Instituutin tavoitteena on siirtyä toimintavuonna 2001 tulospalkkaukseen.

Tavoitteiden saavuttaminen arvioitiin henkilöstön, johdon ja johtokunnan yhteisissä arviointikokouksissa kolme kertaa vuoden 2000 kuluessa.

Taulukko A: Instituutin kokonaistuloksen numeerinen arviointi

Jäljempänä esitettyjen neljän yhteisen tavoitteen loppuarviointipisteet on muunnettu asteikolle 1 - 5, jonka jälkeen ne on painotettu painoarvojen mukaisesti:

	Tavoitepisteet
	Painoarvo
	Painotetut pisteet
1. Laatu	3.4
	35/100
	1.2
2. Talous	4
	35/100
	1.4
3. Henkilöstö	3
	20/100
	0.6
4. Etäopisto	4
	10/100
	0.4
	3.6
4...5 erinomainen tulos	

2...3 tyydyttävä tulos
1 tavoitteesta jääty jälkeen

Instituutti saavutti toimintavuonna 2000 tuloksen, joka on lähempänä erinomaista kuin tyydyttävää.

Laadulliset tavoitteet

KVS -instituutin suurimman yksikön, Oriveden Opiston, rakentamista korkeatasoiseksi taide- ja ilmaisualan oppimiskeskukseksi jatkettiin. Perus- ja lukio-opetuksen taide- ja ilmaisupainotteisuutta vahvistettiin.

Koko instituutin tasolla rakennettiin yhteinen itsearviointityökalu niin laadullisen kuin määrällisen toiminnan ohjaamiseksi. Tulohajautuminen muodostui kaikkien yhteiseksi prosessiksi. Yhteisen opetuksen tarjonta ja siihen osallistuneiden opiskelijoiden määrä lisääntyi merkittävästi. Koulutusalat käynnistivät yhteisiä projekteja erityisesti monitaiteellisen ilmaisun ympärille. Vapaatavoitteisuus säilyi edelleenkin opiskelun ytimenä, mutta mahdollisuudet arvosanojen suorittamiseen yhteistyössä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa paranivat olennaisesti. Uusina arvosanoina tarjottiin sanataiteen cum laude -opintoja ja journalistiikan approbaturia.

Taloudelliset tavoitteet

KVS -instituutin taloudellinen tulos parani merkittävästi, erityisesti varsinaisessa kansanopistotoiminnassa ja edellytykset kestäväan ja taloudellisesti terveeseen toimintaan ovat jatkossa hyvät, mikäli valtionapuperusteissa ei tapahdu olennaisia muutoksia.

Taulukko B: Toimintaa kuvaavia tunnuslukuja 1998-2000

	Toiminnallinen tulos (mk)	
	Opiskelijaviikot	
	Tavoite	Toteutuma
	Tavoite	Toteutuma
1998	+3.502	-2.701.249
	8.600	8.134
1999	-812.828	-645.929
	8.606	8.411
2000	-327.105	+148.128
	9.232	8.336

Vaikka opiskelijaviikotavoitetta ei toimintavuonna täysin saavutettu, niin sekä oppilas-

määrät (elokuussa 2000 perusoppijakson aloitti 254 opiskelijaa) että kurssimyynti olivat ennätysmäiset.

Tulokseen vaikutti merkittävästi se, että toiminta tehostui kaikilla tasoilla tehtäväkuvausten kirkastamisen ja tiimiytymisen ansoista, erityisesti markkinoinnissa. Projektitoiminta käynnistyi tehokkaasti, joskin sen tuloksia voidaan paremmin arvioida vasta useamman vuoden viiveellä. Markkinointisuunnitelmaa toteutettiin tehokkaasti, joskin tiedottamisessa on vielä parantamisen varaa.

Henkilöstö

Henkilöstön osaamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen panostettiin toimintavuonna voimakkaasti. Koulutukseen pääsyä helpotettiin, mutta henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien laadinta ei edistynyt toivotulla tavalla. Poissaolot pysyivät vuoden 1999 tasolla ja työsuojelun laatua parannettiin työsuojelutoimikunnan ja työsuojeluviranomaisten yhteistyönä. Tiedotusta ja yhteisiä kokouksia lisättiin.

Taulukko 2. KVS -instituutin tulos vuonna 2000.