

# Itsearviointin mallit ja menetelmät – valinnan vaikeus ja viisaus

*Ruut Pylväänäinen*

## Itsearviointisuunnitelma kokoaa kaiken

Itsearviointia on kansion aineistossa käsitelty tähän saakka prosessinäkökulmasta. Sen mukaan itsearviointia voi kuvata vaiheittain etenevänä toimintana esimerkiksi seuraavaan tapaan :

1. Suunnitelma
  - tavoitteet ja tarkoitus
  - kohteet
  - menetelmät
  - aikataulu
  - periaatteet
  - tulosten hyödyntäminen
2. Tiedon keruu
3. Tiedon analysointi
4. Tulosten hyödyntäminen
5. Kehittämistoimenpiteet
6. Uusi arviointisuunnitelma

Itsearviointin vaiheittainen tarkastelutapa vastaa kysymykseen milloin? Jos taas tarkastellaan erilaisia itsearviointin malleja ja menetelmiä, silloin etsitään vastauksia kysymyksiin mitä? ja miten? Kaikkiin kysymyksiin täytyy ensisijaisesti vastata omaan opistoon sopivalla, tarkoituksen-mukaisella tavalla. Itsearviointia voi tehdä vain itse: paras itsearviointisuunnitelma syntyy itse tekemällä ja omassa opistossa parhaiten toimiva itsearviointimalli luodaan yhdessä kehittämällä. Kun opistossa tehdään itsearviointisuunnitelmaa, kaikkiin kysymyksiin (milloin? mitä? miten?) on etsittävä vastausta samanaikaisesti.

Itsearviointisuunnitelman laatimista ja sen rakennetta käsittelevät kuvaukset ovat yleensä yksinkertaisia ja käytännönläheisiä, niistä voi poimia ja täydentää oman opiston tarpeisiin muokatun version. Arvioinnin kohteiden ja menetelmien valintaan on tarjolla useita vaihtoehtoisia malleja (=järjestelmiä, menettelytapoja). Niitä voi käyttää apuna oman opiston itsearviointimallin kehittämisessä, sellaisenaan niiden soveltaminen on harvoin suotavaa. Harvoin omakotitaloakaan rakennetaan täysin talopakettien valmiiden piirustusten mukaan, mutta ennen pakettipiirustusten muokkaamista täytyy itse tietää mitä taloltaan odottaa. Sama pätee itsearviointiin, valmiista itsearviointimalleista on hyötyä vasta sitten kun on riittävän tietoinen siitä mitä oman opistonsa itsearviointilta edellyttää.

## Itsearviointin mallit auttavat jäsentämään sisältöä

Huolimatta siitä, että erilaisten organisaatioiden toiminnan tarkoitus saattaa poiketa toisistaan huomattavastikin, niiden toiminnassa on kuitenkin tunnistettavissa yhteisiä piirteitä. Johtamisella on tärkeä merkitys tarkastellaanpa sitten armeijan toimintaa, kansainvälistä suurliikerytystä tai keskikokoista koulua. Talousasiat ovat tärkeitä niin NASA:ssa kuin SPR:ssäkin. Henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät asiat ovat merkittäviä sekä sairaala- että pankkimaailmassa, samoin viestintään liittyvien käytäntöjen kriittinen tarkastelu ja kehittäminen ansaitsevat huomiota organisaatiotyypistä riippumatta. Kaikissa organisaatioissa pyritään tehokkuuteen ja taloudellisuuteen, jopa voittoa tavoittelemattomissa, yleishyödyllisissä yhteisöissä tai julkisen sektorin organisaatioissa. Onkin siis ymmärrettävää, että toiminnan kehittämiseen, laatutyöhön on syntynyt yhteisesti tulkittavia, laaja-alaisia viitekehyksiä, joiden perusteella on laadittu käytäntöön sovellettavia toimintamalleja. Eurooppalainen laatupalkintomalli –ajattelu on tästä yksi esimerkki.

Myös toiminta-alakohtaisia toimintamalleihin on tarvetta: opetuslalle on suomalaista käyttöä varten Opetushallitus laatinut valtakunnallisen Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimallin ja sosiaali- ja terveysalalla on kansainvälisesti leviämässä King's Fund –laadunhallintajärjestelmä (tarkista nimi!). Kansanopistot ovat omia itsearviointijärjestelmiään rakentaessaan yleisimmin tukeutuneet joko Opetushallituksen malliin, laatupalkintomalliin tai nk. Vihreän kirjan malliin. Lyhyesti kuvattuna näiden kansanopistojen kannalta kolmen kiinnostavimman itsearviointimallin keskeisimmät piirteet ovat seuraavat:

### 1. Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli

Opetushallituksen kehittämän koulutuksen tuloksellisuuden arviointimallin (1998) mukaisia arvioinnin ulottuvuuksia (=tuloksellisuuden osatekijöitä) ovat

- tehokkuus,
- vaikuttavuus ja
- taloudellisuus.

Kullekin näille arviointialueelle on kuvattu tarkempia arviointikohteita, joille puolestaan voi kehittää omia kriteereitä. Malli sisältää viittauksia menetelmiin. Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimallia on esitelty tämän kansion alkuosassa: ensimmäisen pääluvun ensimmäisessä kappaleessa.

### 2. "Vihreän kirjan" malli

Tämä malli perustuu Opetushallituksen asettamaan työryhmään (1993), jossa oli vahvasti kansanopistojen toimintaa ja käytäntöjä tunteva asiantuntijaedustus. Työryhmän jäsentämät itsearviointin alueet ovat

- oppiminen
- toimintaedellytykset
- asiakaspalvelu
- työyhteisö ja
- talous.

Työryhmän raportissa (= "Vihreä kirja ") kuvattu arviointialueiden jäsennys perustuu kirjan sisältämään kansanopistojen toiminnan analyysiin, jonka käsitteiden perusteella kutakin itsearviointialuetta voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin.

Mallin jäsenyyksen perusteella on laadittu mittarit. "Vihreän kirjan" malli esitellään tarkemmin jäljempänä tässä pääluvussa.

### 3. Laatupalkintomalli

Laatupalkintomallin arviointiperusteet ovat syntyneet tuhansien eurooppalaisten ja ulkoeurooppalaisten organisaatioiden käytännön kokemuksiin perustuvan kehitystyön tuloksena. Suomen laatupalkintokilpailussa käytettiin ensimmäisen kerran eurooppalaisen EFQM-laatupalkintomallin arviointikriteeristöä vuonna 2001, ensimmäinen Suomen laatupalkinto myönnettiin kuitenkin jo kymmenen vuotta siten. Arviointiperusteet soveltuvat kehitystyökaluksi ja koulutusmateriaaliksi, vaikka organisaatio ei osallistuisikaan laatupalkintokilpailuun. EFQM-malli jakaantuu yhdeksään arviointialueeseen:

- johtajuus
- henkilöstö
- toimintaperiaatteet ja strategiat
- yhteistyökumppanit ja resurssit
- prosessit
- henkilöstötulokset
- asiakastulokset
- yhteiskunnalliset tulokset
- keskeiset toiminnan suorituskykyä kuvaavat tulokset

Jokaiseen yhdeksään arviointialueeseen liittyy määritelmä, joka sisältää kyseisen arviointialueen perusajatuksen. Perusajatuksen syvempää käsittelyä varten kukin arviointialue sisältää lisäksi kysymyksiksi ymmärrettäviä arviointikohtia. Vaikkei osallistuisikaan varsinaiseen kilpailuun, EFQM-mallin laatutyökalujen avulla voi suorittaa arviointialueiden pisteytyksen ja näin saadun pistemäärän perusteella verrata omaa suorituskykyisyyttään muihin organisaatioihin tai seurata omaa kehittymistään eri arviointialueilla. Laatupalkintomalli esitellään tarkemmin jäljempänä tässä pääluvussa.

Kolmen nyt lyhyesti esitellyn itsearviointimallin selkeimmät erot löytyvät arviointialueiden tai arvioinnin ulottuvuuksien määrittelyssä, siinä missä joku pärjää kolmella, toinen tarvitsee yhdeksän arviointialuetta. Tiedossani ei ole yhtään esitystä, jossa kaikkia näitä malleja olisi vertailtu rinnakkain – nk. "Vihreän kirjan" malli sisältää kuitenkin vertailevaa analyysiä Opetushallituksen tuloksellisuuden arviointimallin ulottuvuuksiin. Kun malleihin tutustuu tarkemmin, huomaa eroja myös arviointialueiden painotuksissa, joku painottaa prosesseja, toinen tuloksia. Mallit poikkeavat toisistaan myös sen suhteen, missä määrin ne ohjaavat ja antavat valmiita työkaluja arviointiprosessin eri vaiheita varten. Laatupalkintomalli on näistä kaikkein eniten valmiiksi strukturoitu, samalla se on myös toteuttamista ajatellen ehdottomasti kaikkein työläin.

Mitä tahansa näistä voi käyttää apuna oman opiston itsearvioinnin suunnittelussa ja valmistelussa, joko yksitellen tai samanaikaisesti. Itsearviointimallien suurin hyöty perustuu siihen, että ne auttavat jäsentämään opiston toimintaa kokonaisvaltaisesti siten, että mikään osa-alue ei jää sattumanvaraisesti täysin vaille huomiota. Vaikka erilaisten mahdollisten arviointialueiden tunnistamisessa käyttäisikin valmiiden mallien apua, arviointialueiden

erien valitseminen, arviointikohteiden priorisointi ja menetelmien soveltaminen jäävät kuitenkin jokaisen opiston omaan harkintaan. Siinä tarvitaan opiston omaa asiantunte-  
musta ja sitoutumista itsearviointiin.

## Arviointimenetelmät tuottavat tietoa

Kullakin arvioinnin ulottuvuudella on sitä määrittävät kohteensa. Erilaisten kohteiden lukuisista määristä itsearvioinnissa tulee kussakin opistossa löytää olennaisimmat ja parhaiten toimintaa luonnehtivat kohteet. Arvioinnin kohteet ovat opetuksen toteuttamisen kannalta keskeisiä toiminnallisia osatekijöitä. Kutakin arvioinnin kohdetta voidaan selvittää erilaisilla menetelmillä: useimmiten on hyödyllistä hankkia sekä määrällistä että laadullista tietoa.

Tiedonhankintamenetelmät voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään:

- a) yleisiin tiedonhankintamenetelmiin, esimerkiksi
  - kyselyt
  - haastattelut
  - selvitykset
  - tutkimukset
  
- b) erityisiin kehittämis- ja laatu-työn menetelmiin, esimerkiksi
  - auditointi
  - balanced scorecard
  - benchmarking
  - swot-analyysi
  - pika-arviointi
  - aivoriihi
  - kalanruotokaavio
  - kriittiset menestystekijät

Asiakastyytyväisyys on yksi yleisimmistä arviointikohteista organisaatioissa, tämä pätee myös kansanopistoihin. Asiakastyytyväisyyttä analysoidaan useimmiten erilaisten asiakaskyselyiden avulla, tämäkin on tuttua kansanopistoissa. Erilaisia kehittämis- ja laatu-työn menetelmiä on alan julkaisuissa esitelty runsaasti, niiden käyttö saattaa olla kuitenkin olla turhankin vähäistä. Eri arviointikohteet edellyttävät erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, toisaalta arvioinnista voi tehdä toteuttajilleen mielenkiintoisempaa kun yhdessä perehdytään edes pariin uuteen vaihtoehtoiseen tapaan tuottaa ja jäsentää tietoa johtopäätöksiä varten.

Arviointialueiden tunnistaminen ja arviointikohteiden valitseminen ovat osoitus kyvystä jäsentää oman opiston toimintaa, toisaalta niissä on kysymys jossakin määrin myös arvovalintoihin perustuvista priorisoinneista. Arvioinnissa käytettävien tiedonhankintamenetelmien valinnassa on sitten enemmänkin kyse erilaisiin menetelmiin perehtymisestä ja niiden käytön asiantuntemuksesta. Hyvän kyselyn laatiminen ei ole aina niin yksinkertaista kuin kyselyn käytön yleisyydestä voisi päätellä, asiantuntemattomasti valmisteltu ky-

sely saattaa tuottaa turhaa tietoa ja työtä ja ennen pitkää vaikuttaa henkilöstön käsityksiin arvioinnin mielekkyydestä.

Aivoriihi on puolestaan menetelmä, jonka nimeä käytetään monesti silloinkin, vaikka menetelmää ei tunnettaisi tai sitä ei osattaisi soveltaa varsinaisessa merkityksessään. Oikein käytettynä aivoriihi on erittäin yksinkertainen, käyttökelpoinen ja tehokas menetelmä silloin kun on tuotettava suuri joukko ongelmia, kysymyksiä tai ideoita ja selvennettävä ja arvioitava ne. Aivoriiehen käyttökelpoisuutta lisää se, että aivoriihi on tehokas tapa sekä arviointikohteiden tunnistamiseen että kehittämiskohteiden valintaan. Sitä voi siis käyttää arvioinnin eri vaiheissa: sekä arviointisuunnitelmaa laadittaessa että arvioinnin tuloksia hyödynnettäessä. Sitä paitsi, aivoriiehen käyttäminen on yksi helpoimmista tavoista lisätä koko henkilöstön osallistumista arviointiprosessiin.

Aivoriiehen lisäksi tässä pääkappaleessa esitellään tarkemmin neljä muuta kehittämis- ja laatutyön menetelmää: swot-analyysi, pika-arviointi, kalanruotokaavio ja kriittiset menestystekijät.