

Intern och extern sakkunskap samt rektors roll vid självutvärderingen

Kari Lähdesmäki

Samarbetsparter vid utvärdering av folkhögskolan

Då självutvärderingsprocessen inom vårt lands skolväsen i slutet av förra decenniet inleddes, fanns det överraskande rikligt med samarbetsparter till buds. En av de tidigaste utbildningsorganisationerna, som allierat sig med skolväsendet var Efektia Oy, som allierade sig med Utbildningsstyrelsen och fick i uppdrag att handha en stor del av utbildningen för att utveckla självutvärderingen för skolorna. Utbildningscentralen för utbildningsområdet (OPEKO) och länsstyrelserna tillsammans med många samarbetsparter gav sig också till känna. Ett betydande stöd för folkhögskolorna kom från Finlands folkhögskolföreningens eget ARKEN-projekt.

Samarbetsparterna samt samarbetets betydelse, förutsättningar och former

Det Oppi ja Laatu (Lärdom och kvalitet)-projekt som siktar till en självutvärdering, vilket utbildningsstyrelsen avsett för skolorna, inleddes på initiativ av ledningen för bildningsväsendet i staden Kauhajoki redan på våren 1999. Företrädare för Kauhajoki skolväsen, rektorer och lärare från varje skola kallades att delta i processen, sålunda även från folkhögskolan.

Efektia Oy och dess anställda hade utsetts som mentor, handledare, för självutvärderings- och utvecklingsprocessen för stadens skolväsen. Sammankomstgångerna antecknades i kalendern för alla de fyra kommande åren. Den första sammankomsten hölls i februari och den sista i slutet av året.

Självutvärderingsexperterna var själva professionella inom skolbranschen: antingen f.d. rektorer eller annars sådana som arbetat mycket inom skolans värld. Problemfältet i den förestående processen var bekant för dem och tack vare detta låg övningsuppgifterna rätt nära den verklighet som råder i skolorna. Endast i vissa situationer, såsom i grupparbeten och behandlingen av läroanstalternas problem, de olika läroanstaltstyperna (grundskolans lågstadier, gymnasierna, yrkesskolorna och yrkeshögskolorna samt folkhögskolan) och i någon mån den reformtrötthet som rådde bland åhörarna, ökade svårighetsgraden för utbildningssituationerna så den

närmade sig en kritisk gräns. Situationerna hanterades dock väl genom försorg av Efektias mentorer.

Till största delen var det en stimulerande och tidigare obekant upplevelse att utveckla stadens skolväsen i samråd med alla läroanstalterna. Utbildarna var redan förtrogna med olikheterna och kunde beakta dem, då uppgifterna utdelades.

Man kunde säga att ett omfattande samarbete mellan de olika läroanstalterna frigjorde tankarna från den egna läroanstalten och gav en befrielse att utveckla både den allmänna och gemensamma strategin för att utveckla skolväsendet. I vissa fall var det lättare att handskas med de problem som förekommer inom en annan skola än att föra fram sina egna, men samtidigt löstes där också egna smärtsamma frågor.

Egen och extern sakkunskap vid självutvärderingen

Utan utomstående sakkunnig ledning hade utvecklingsprocessen gått i en annan riktning. Då Efektias experter kände till jordmånen för självutvärderingen och den utvecklingsteknik som är baserad på denna, var det alldeles naturligt att de ledde processen och förmedlade på så sätt tekniken till dem som deltog i utbildningen.

Den handledning som tagits fram av Efektia, och som hade tryckts som ett utbildningshäfte, var redig och processen leddes enligt den. Det test som prövades i början förtäljer om hur nödvändig utbildningen var, där en av testningsfigurerna för självutvärdering i mappen genomfördes i grupp. Diskussionen om de främmande begreppen och betydelserna visade att utvärderingen inte kunde göras utan en djupare förtrogenhet.

I början av varje samling ordnade utbildarna en inledning som introducerade i det tema som skulle utvärderas, man diskuterade om den och dess tematiska innehåll kartlades eller också löste man en övningsuppgift, och dessa strävade man sedan efter att utnyttja vid följande gemensamma konferens.

Den egna sakkunskapen hos läroanstalternas representanter strävade man efter att utnyttja under hela den tid processen pågick. Övningsuppgifterna förutsatte utnyttjande av intern sakkunskap och vid diskussionerna försökte man variera sammansättningen av grupperna så att inte samma personer många gånger var med i identisk gruppsammansättning. Den egna sakkunskapen blev från gång till gång allt starkare, tills frågan kunde behärskas i form av nya begrepp.

Det finns kompetens och knowhow i det egna huset och även i ledningen! Det är viktigt att märka att det även tidigare har utförts riktiga och utvecklande åtgärder

baserad på självutvärdering vid den egna läroanstalten. Man märker att den nu avsedda verksamheten inte alls är så ny som den först verkade vara. Denna observation kan vara avgörande för hur man börjar genomföra självutvärderingen vid den egna läroanstalten.

Om man börjar med en stor och alltomfattande operation, får man också med säkerhet starkt motstånd. Om man åter identifierar de utvärderingsåtgärder som företagits i det egna huset och klokt utnyttjar dem för att skärpa utvecklingsverksamheten, kan man klara sig med rätt obetydligt motstånd. Detta är viktigt i synnerhet sett ur en mer erfaren och äldre personals synvinkel: Deras kompetens skall kunna tas i bruk då nytt byggs upp.

En svaghet även här, liksom vid arbete av seminarietyper som så många gånger tidigare, visade sig vara att inte alla kunde delta i alla konferenser, och att en del inte med tillräcklig intensitet satte sig in i övningsuppgifterna.

Rektors roll i de olika faserna av självutvärderingsprocessen

Rektors roll befinner sig i en nyckelställning, redan då man fattar beslut om att gå med i självutvärderingsprocessen i läroanstaltens direktion, vilken beslutar om målen och åtgärderna för den självutvärdering och utveckling som skall genomföras.

Rektor befinner sig i en nyckelställning även då ärendet föredras för de anställda och framför allt för lärarkåren. Rektors roll är dock förenad med många förutfattade meningar såväl hos rektor själv som sett ur personalens synvinkel. Därför kan det vara klokt att i ledningen för självutvärderingsprocessen utse någon ung och med tillräckliga tidsresurser utrustad magister, som hör till skolans personal.

Det är skäl för rektor att reservera för sig den närvarandes roll i den arbetsgrupp som utvärderar och utvecklar läroanstalten. Då kan han tillräckligt noga följa med hur saker och ting utvecklas, men ändå lämna tillräckligt med spelrum, för att utvärderingsprocessen faktiskt skall utvecklas. Det finns även en risk för att rektorn inte vågar lämna öppna fullmakter för utvärderingen till sin personal, vilket gör att hela processens trovärdighet och uppbindningen till den går förlorad redan i begynnelsen.

En äkta självutvärdering förutsätter förtroende, men även frihet och tro på att detta jobb är till verklig nytta, och att det leder till förbättringar. Personalen knyter upp sig till ansvar för en faktisk utvecklingsprocess, och eftersom varje normal människa av naturen har en önskan att göra sakerna bättre, om blott tillräckliga förutsättningar finns och om detta så önskas.

Alla faser av utvärderingsprocessen kan löpa undan väl, utan nämnvärt deltagande av rektor. Men, om problem uppstår, är det bra att rektor har en naturlig möjlighet, rätt, att ta till orda, att delta i styrningen av processen. Detta kan försäkras bl.a. sålunda att mellanrapporterna av utvecklingsarbetet förs vidare till behandling av direktionen.

Förstärkta och utvecklade processer mellan personalen och ledningen bildar tillsammans en känsla av att göra något tillsammans och ökar trovärdigheten i utvecklingsarbetet. Direktionen kan också på ett betydande sätt bidra till vilka objekt som tas som föremål för kontinuerlig uppföljning vid läroanstalten.

Sammanställningen av utvecklingsarbetet och skrivandet av slutrapporten kan även de genomföras utan rektor, om ledningsgruppen för processen har tillräckligt tid, men den kan också väl passa som en uppgift för rektor. Då sammanställs allt det väsentliga till en redig åtgärd, och hur detta lyckas utvärderas ännu vid ett responsseminarium tillsammans med hela den grupp som deltagit i utvecklingsarbetet.

Erfarenheter av självutvärderingsprocessen

En överreaktion på utvärderingen kan bli problematiskt både med tanke på den lärare som utsetts i ledningen för processen och på dem som berörs av utvärderingen i en bedömande form. Det är viktigt att genast i början poängtera och att upprepa under processens gång att självutvärderingen, som en utvecklingsåtgärd, inte är avsedd som en dold kritik av personalen och att direkta personalminskningar inte därigenom eftersträvas. En fri kreativitet hos personalen förutsätter en trygg atmosfär.

Förr eller senare leder en omvandling av allt på en gång in i en återvändsgränd och till stora svårigheter även för dem som skall ansvara för processen. Utvärderingsåtgärderna måste kunna fördelas i lämpliga "portioner" för att undvika att man storknar.

Det är inte lätt att få med de passiva. Detta underlättas dock och hela uppkomsten av en motståndsrörelse minskas av att självutvärderingen på ett äkta sätt kopplas till tidigare utvärderingsåtgärder i rätt riktning.

Utnyttjandet av till exempel det redan existerande i form av att begagna personalens invanda mötesrytm är klokt. Även det minskar den extra påfrestning som uppstår av processen. Genom att bygga upp sakinnehållet i mötena kan motståndet antingen ökas eller minskas: Långa och påfrestande (läs: dåligt förberedda) möten tröttar alltid ut en.

Kännetecknen för en med framgång genomförd utvärderingsprocess hör samman med ringa motstånd, upplösta stelbenta attityder samt en personal som är entusiastisk och som förhåller sig positivt till utveckling, och vilken anser det vara värt med den föreslagna, på utvärdering baserade utvecklingsmodellen för inläring och kontinuerlig övning.