

Helena Tuomela

Arviointihanke musiikkiopistossa

Oppimista ja opettelu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Musiikin koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014



Tekijä Otsikko	Helena Tuomela Arviointihanke musiikkiopistossa. Oppimista ja opettelua
Sivumäärä Aika	60 sivua Toukokuu 2014
Tutkinto	Musiikkipedagogi YAMK
Koulutusohjelma	Musiikin koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	musiikkipedagogi
Ohjaaja(t)	Leena Unkari-Virtanen
<p>Tämä opinnäyte kuvaa taiteen perusopetusta antavan musiikkioppilaitoksen Virvatuli –mallin mukaisen itsearviointiprosessin käynnistymistä. Arviointihankkeen perimmäisenä tehtävänä on edistää sekä yksilöiden että yhteisön oppimista ja kehittämistä. Tulevaisuuden tavoitteena on työyhteisön toiminnan kehittämisen arvioinnista saadun palautteen turvin. Esittelen opinnäytetyössäni löytämiäni arviointivastaavan työtä helpottavia prosessin hallintamenetelmiä sekä lopuksi hahmotelen arviointivastaavan tehtäväkokonaisuuksia.</p> <p>Arviointiprojektissa oppimista lähestyn omien kokemusten, arviointia käsittelevän kirjallisuuden ja organisaation oppimisen näkökulmista. Omaa työtä tutkivassa lähestymistavassa on keskeistä ollut omien kokemusten ja teoreettisten näkökulmien välinen vuoropuhelu uuden toimintamallin oppimisessa ja uusien taitojen haltuunotossa. Tekemisen ja ymmärryksen kautta syntyvien kokemusten käsitteellistäminen lisää toivoni mukaan ymmärrystä ja tietoa oman alan tulevaisuuden osaamistarpeista.</p> <p>Kehittämistehtävänä laadin kirjallisuudesta nousseiden teemojen pohjalta kuusiosaisen arviointiprosessia metatasolla tarkastelevan itsearviointimallin, joka osoittautui käyttökelpoiseksi Virvatuli-arviointiprosessin yhteydessä. Malli auttaa arviointityön kokonaisuuden hahmottamista suuntaamalla huomion arvioinnin elementtien toimivuuteen tarkastelemalla 1. Miten projekti on suunniteltu, 2. Arviointimenetelmän hallinta 3. Kyselyohjelman toimivuus 4. Arviointiryhmän toiminta 5. Tiedotus 6. Ajankäyttö.</p> <p>Arviointiprosessin myötä hahmottuivat arviointivastaavan tehtäväalueet, jotka havaitsin olennaisiksi menestyksekkäälle tehtävän hoidolle. Näistä havainnoista syntyi arviointivastaavan työkalupakki, joka kuvausten avulla on helppo määritellä tehtävän edellyttämä arviointivastaavan työmäärä.</p> <p>Työni tuloksena syntyneet kuusiosainen meta-arviointimalli sekä arviointivastaavan työkalupakki voivat olla hyödyllisiä taiteen perusopetuksen arviointityössä. Oppilaitoksissa näiden työtä määrittävien menetelmien avulla voidaan tarkemmin arvioida projektiin kuluvien resurssien määrä sekä ennen projektin alkua että jo käynnissä olevissa arviointiprosesseissa.</p>	
Avainsanat	Virvatuli –arviointi, arviointivastaava, itsearviointimalli, oppiva organisaatio

Author Title Number of Pages Date	Helena Tuomela Self-Evaluation Process at a Music Institute – Learning and Studying 60 pages May 2014
Degree	Master of Music
Degree Programme	Music
Specialisation option	Master of Music Pedagogy
Supervisor	Leena Unkari-Virtanen, DMus
<p>This study investigates how the Virvatuli self-evaluation process was started at the East Helsinki Music Institute. In the context of the Virvatuli model, self-evaluation refers to the continuous and systematic evaluation of the activities a school engages in. Self-evaluation aims at identifying the strengths and weaknesses of the various aspects of an activity. It looks at a current activity, forecasts its development and discusses the factors that influence the quality of teaching. This study introduces some useful methods for the process of project management and also presents a list of duties for the project manager in the Virvatuli process.</p> <p>The approach of this study is based on my own experiences as well as literary sources. A dialog between literature and my experiences of organisational learning were essential in widening my perspectives during my own learning process.</p> <p>The first result of the study was a meta-evaluation model for project management. The model has six parts to assess the evaluation process: 1. Project planning, 2. Mastering the evaluation method, 3. Mastering the process of conducting surveys, 4. The work of the evaluation team, 5. Information strategy, 6. Time management. The second result of the study was a detailed list of duties for the project manager.</p> <p>Both of these working methods can be used in the field of basic education in the arts. I hope that these methods will facilitate the planning of an evaluation process especially at the music institutes.</p>	
Keywords	Virvatuli model, project manager, self-evaluation model, organisational learning

Sisällys

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	<i>Oppimisen vuosirengas</i>	1
1.2	<i>Kehittävä näkökulma musiikkioppilaitoksissa</i>	3
1.3	<i>Arviointi työyhteisössä</i>	4
2	Kehittämistehtävä	7
2.1	<i>Arviointi kehittämistehtävänä</i>	7
2.2	<i>Arviointiprojektin arviointi</i>	8
2.3	<i>Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät</i>	9
2.4	<i>Kirjallisuus ja toimintateoriat</i>	10
3	Arviointi	13
3.1	<i>Mitä on arviointi ja itsearviointi?</i>	13
3.2	<i>Arviointi opetustoimessa</i>	14
3.3	<i>Virvatuli-malli</i>	17
3.4	<i>Musiikkioppilaitoskulttuuri</i>	18
4	Yksilöt ja organisaatio oppimassa	20
4.1	<i>Oppiva organisaatio</i>	20
4.2	<i>Oppimisen hyvät käytännöt organisaatiossa</i>	22
4.3	<i>Oppimisen esteet organisaatiossa</i>	23
4.4	<i>Asiantuntijat oppijoina</i>	24
4.5	<i>Lyhyt yhteenveto oppimisesta ja organisaatioista</i>	26
5	Virvatuli -arviointiprojektin kuvaus	28
5.1	<i>Arviointiprosessin suunnittelu</i>	28
5.1.1	<i>Alkumetrit ja suunnittelu</i>	28
5.2	<i>Arviointimenetelmän hallinta</i>	31
5.2.1	<i>Arviointi perustuu arvoihin</i>	32
5.2.2	<i>Arviointialueet ja kriteerit Virvatuli-mallissa</i>	33
5.2.3	<i>Pitkän tähtäimen arviointisuunnitelma</i>	35
5.3	<i>ZEF Kyselyohjelma</i>	37
5.4	<i>Arviointiryhmä</i>	39
5.4.1	<i>Yleistä ryhmästä</i>	39
5.4.2	<i>Kyselyihin liittyvät keskustelut</i>	40
5.4.3	<i>Kyselyn muokkaaminen</i>	41



5.4.4 Tulosten käsittely arviointiryhmässä	41
5.5 Tiedotus ja tiedonkeruu	42
5.6 Ajankäyttö	44
5.7 Omat kokemukseni	45
5.7.1 Arviointivastaavan työkalupakki	48
6 Pohdinta ja päätelmät	49
6.1 Pohdintaa päämäärien saavuttamisesta	50
Lähteet	52



1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on syntynyt musiikkiopiston arviointihankkeen ympärille. Systemaattinen arviointi on oppilaitoksessa uusi toimintamalli, ja sen vuoksi tarkastelen työssäni monivuotisen arviointihankkeen käynnistymisprosessia arviointivastaavan näkökulmasta.

Oppilaitoksen arviointimenetelmänä on taiteen perusopetuksen oppilaitoksille suunnattu Virvatuli-malli. Käsittelen koko itsearviointiprosessia projektina, josta tavoitteeni on luoda yleisnäkemys ja näin arvioida projektin onnistumista. Arvioidessani omaa toimintaani ja arviointiprosessin käynnistymistä pyrin lisäämään ymmärrystäni ja kehittämään sitä kautta koko oppilaitoksen toimintaa.

1.1 Oppimisen vuosirenkaat

Sen sijaan, että puhuisin elinikäisestä oppimisesta, haluaisin verrata opettajan oppimista puun kasvamiseen. Ajan kuluessa ytimen päälle kasvaa yhä uusia kerroksia entisten päälle ja niin koko puu vahvistuu ja saa muotoa ilman, että perusta muuttuu. Vastavasti koen oman ammatillisen kasvuni olleen osaamiseni tukevoitumista unohtamatta peruseetosta, joka alun perin on ollut oman musiikkiopistotyöni taustalla.

Oppilaitoksen arviointiprosessin käynnistyminen avasi minulle mahdollisuuden ammatilliseen kehitysprosessiin, jossa sain tilaisuuden yhdistää akateemiset tutkijan taitoni kokemuksen kautta syntyneeseen ymmärrykseeni musiikkioppilaitoksesta toimivana organisaationa. Kirjallisuudessa kuvataan usein, kuinka opettajan työssä kehittyminen edellyttää oman työn tarkastelua, reflektointia ja vastuun ottamista omasta kehityksestään. Omassa prosessissani ammatillinen kehitys ei rajoitu opettamiseen, vaan pikemminkin kyse on oman osaamisen monipuolistamisesta.

Kolmikymmenvuotinen työurani soitonopettajana on sisältänyt erilaisia luottamustehtäviä opettajayhteisössä. Niiden kautta olen päässyt kasvattamaan näkemystäni soitonopettajan työn kehitysnäkymistä oppilaitostasolla ja laajemminkin. Viime vuodet ovat lisäksi täyttyneet uudelleen jatkuneista akateemisista opinnoista, ja siellä tutkimusaiheeni ovat liittyneet oppilaiden opiskelumotivaatioon. Nämä lähtökohdat ovat johtaneet

minut pohtimaan opettajan osaamista musiikkioppilaitosympäristössä kokonaisuutena, jossa yhdistyvät opettaminen, oppisisällöt, musiikkioppilaitoksen kehittäminen ja nuorten musiikkiopintojen sujuvoittaminen.

Kun ryhdyin tarkemmin jäsentämään osaamisen kokemuksiani tähän opinnäytteeseen, tutustuin hermeneuttiseen tutkimusotteeseen, jossa merkityksellisenä pidetään tutkimuskohdetta ennakoita selittävien teoreettisten mallien tiedostamista. Lisäksi perehdyin vaikuttavuustutkimukseen, kehittävään tutkimusotteeseen, organisaatioiden oppimiseen ja projektinhallinnan välineisiin. Lukiessani Gadamerin (2004, 6–11) hermeneuttisen ymmärtämisen filosofiaa havauduin hänen totuuden ajatuksestaan, jossa ihmisen tietäminen sidotaan osaksi hänen omaa historiaansa. Gadameria siteeraten: ”Pohjimmiltamme olemme itse sitä, mitä me historiallisesti tiedämme” (Gadamer 2004, 8). Tästä historian ja aikaisempien kokemusten muovaamasta ja rajaamasta tietämisestä pitäisi pystyä tiedostamisen avulla kulkeutumaan kohti uutta tietämistä, joka ei välttämättä vastaa aikaisempia käsityksiä kyseisestä asiasta. Arviointimalleihin perehtymistä ja projektin hallinnan menetelmiä pidän työkaluina, joiden avulla pyrin ymmärtämisen ja tulkinnan kautta jäsentämään tutkittavan ilmiön olennaisia piirteitä. Lähestymistapani tähän opinnäytteeseen on laadullinen huolimatta siitä, että tarkastelemani arviointivastaavan tehtävässä tarvittava tutkimusosaaminen rakentuu määrällisten aineistojen hallintaan. Käsitteet ja merkitykset ovat jäsentyneet vähitellen prosessin edetessä, ja aikaisemmat kokemukseni ja tietoni ovat muovanneet näkökulmiani ja tutkimuksen suuntaa. Olen Kiviniemen (2010, 74) tavoin kokenut käytännöstä nousevien havaintojen ja teoreettisten näkökulmien vuoropuhelun ja tutkimusta rikastaviksi prosessiksi. Kuviossa 1 havainnollistan oman ymmärtämiseni ja arviointiprosessin välistä vuoropuhelua.



Kuvio 1. Ymmärtämiseni ja käytännöllisen arviointityön välinen vuoropuhelu.

1.2 Kehittävä näkökulma musiikkioppilaitoksissa

Työvuosien kuluessa olen monesti kokenut konkreettisen omakohtaisesti, miten opettajana joudun pohtimaan työni tavoitteita. Viime vuosina olen kokenut haastavaksi opetussuunnitelmien perusteiden kaksijakoisen tavoitteenasettelun, jossa opettajan on pidettävä huolta sekä korkeiden ammattimaiseen opiskeluun tähtäävien instrumenttialähtöisten oppisisältöjen hallinnasta että oppilaiden elämänikäisen harrastuneisuuden tukemisesta. Kokemukseni mukaan ammattiin suuntautuvien muusikkojen peruskoulutus edellyttää opettajalta tiettyihin instrumentille ominaisiin oppisisältöihin napakasti pitäytyvää otetta, kun taas toisaalta samaan aikaan oppilaat ja perheet toivovat väljempää musiikillisia oppimisympäristöjä, jotka tukevat mahdollisimman yksilöllisiä ja elämänikäiseen harrastamiseen painottuvia opintoja.

Taiteen perusopetuksen musiikkiopintojen ympärillä on käynnissä vilkas pedagoginen keskustelu opetustyön päämääristä ja sisällöistä. Opinnäytetyöt seminaariesitelmistä väitöskirjoihin saakka ovat nostaneet esiin yksityiskohtia arjen työn ongelmista kuten oppilasarvioinnista, opettajien työtyytyväisyydestä tai oppilaiden kokemuksista ja niiden ratkaisuksista. Huomion kohteena ovat olleet painotuksesta riippuen opettajat, oppilaat tai oppilaitokset opetussuunnitelmineen (Ks. mm. Ihajoki & Ihajoki 2013; Eerola 2006; Tuovila 2003). Alan sisältä kummunneiden kehitystarpeiden ratkaisusta saadut kokemukset johdattavat lähemmäksi ajatusta oppilaitoksen laadukkaasta toiminnasta.

Musiikkioppilaitosten kehittävää otetta monimuotoisen opetustarjonnan ylläpitämiseksi tuetaan taloudellisesti esimerkiksi opetushallituksen kehittämistuella. Samaan aikaan tutkimuksellisin keinoin kartoitetaan toimintaympäristöjä ja pyritään korjaamaan mahdollisia ongelmakohtia. Nämä menetelmät eivät kuitenkaan anna vielä yhtenäistä käsitystä kokonaisen oppilaitoksen toiminnasta, jollaiseen pyritään järjestelmällisellä arviointityöllä. Oppilaitoksen arviointi voidaan toteuttaa joko ulkoisena arviointina tai sisäisenä itsearviointina.

Oman toiminnan arviointi ei ole uusi tehtäväalue musiikkioppilaitoksille, sillä kaikille taiteen perusopetuksen oppilaitoksille on säädetty lakiin perustuva velvollisuus arvioida omaa toimintaansa. Saadakseen käsitystä arvioinnin toteutumisesta ja siitä, missä laajuudessa oppilaitokset kehittävät niiden tulosten perusteella toimintaansa, teetti opetus- ja kulttuuriministeriö kansallisen arvioinnin vuonna 2012. Arvioinnin teki Koulutuksen

arviointineuvosto ja siinä todetaan, että järjestelmällinen arviointiin perustuva kehittäminen musiikkioppilaitoksissa on tähän mennessä jäänyt puutteelliseksi (Tiainen, Heikkinen, Kontunen, Lavaste, Nysten, Seilo, Välihalo & Korkeakoski 2012, 9, 15). Tämä on ollut musiikinopetuskentällä tiedossa jonkin aikaa, sillä taiteen perusopetuksen toimijat yhdessä valmistelivat kaikille taiteen aloille yhteisen itsearviointimallin opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksella. Syntynyt arviointimalli nimettiin Virvatuli -malliksi (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011, 5). Arviointimallin käyttöönotto mahdollistaa tarpeelliseksi koetun oppilaitoskohtaisen arviointikulttuurin käynnistämisen. Virvatuli -mallin mukaan järjestelmällinen eri osa-alueiden arviointi toistetaan 2–5 vuoden välein, jolloin saatuja tuloksia voidaan verrata edellisen arviointikierroksen tulokseen ja mahdolliset muutokset on helppo havaita.

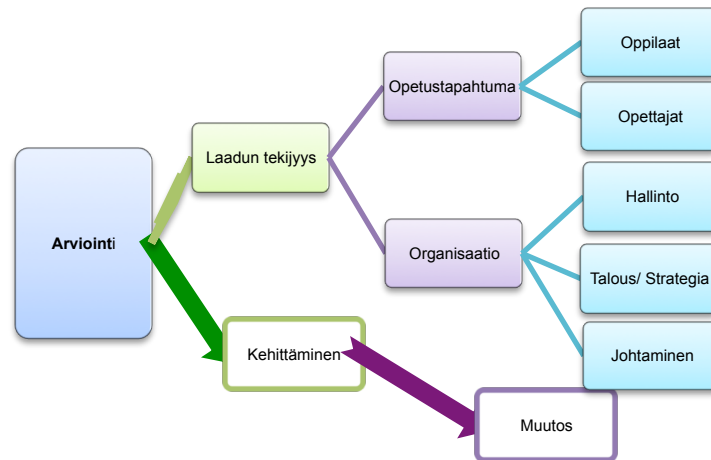
Lähtiessään arviointiin perustuvalle kehittämis- ja kehittämistielle koko oppilaitos suuntaa katseensa sekä eteenpäin tulevaisuuteen että sisäänpäin tämänhetkiseen todellisuuteen. Havainnot kunkin hetkisestä tilanteesta ja osaamisesta uskotaan auttavan koko yhteisöä suuntaamaan ajatukset kohden laadullisesti parempaa toimintaa.

Musiikkiopiston työyhteisön yhteinen käsitys osaamisesta ja laadukkaasta tavasta tehdä työtä on muodostunut vuosien kuluessa. Alalla vallinneiden käytänteiden mukaisesti soitonopetuksessa on pyritty soveltamaan Suomen Musiikkioppilaitosten Liiton taso-ohjeita sillä ajatuksella, että niihin sisältyvä tieto on sitä tietoa, jota oppilaiden on hyvä hallita. Muistan elävästi, kuinka itse pitkään opettajana hyväksyin ongelmitta opetuksen oppisisällöksi kolminkertaisen määrän tutkinnossa soitettavien kappaleiden kaltaisia teoksia. En tuolloin pohtinut lainkaan soittamista vaikkapa luovuusnäkökulmasta tai yrittänyt kehittää monipuolisempia opetusmenetelmiä. Oma halu kehittyä ja työtä kehittävää asenne on vallannut mieltäni vähä vähältä jopa niin, että koen nyt tarpeelliseksi osallistua koko oppilaitoksen kehittämiseen.

1.3 Arviointi työyhteisössä

Musiikkiopistoissa kuten muussakin opetustoimessa henkilöstö sijoittuu toiminnan ytimeen ja niin ollen se on arvioinnin kannalta keskeinen laadun tekijä. Opetustapahtuma oppilaiden ja opettajien välillä ei yksinomaan sisälly laatutyöhön, vaan siihen kuuluu koko oppilaitosorganisaation toiminta johtamisesta rakenteisiin saakka. Kuviossa 2 esittelen sitä, miten ymmärrän laadun rakentumisen ja ilmenemisen useiden tekijöiden summana. Virvatuli-mallin mukaisella arvioinnilla kerätään tietoa toiminnasta oppilailta,

opettajilta, hallinnosta ja johtamisesta. Saatujen tietojen arviointi ohjaa tulevia kehittämistoimia ja oppilaitoksen kehittämistä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Havaintokuva sitä, miten ymmärrän arvioinnin suhteessa oppilaitoksen kehittämiseen ja muutokseen.

Koko oppilaitosta koskettava arviointikierron on usean vuoden kestävä prosessi, jonka lopputulos on alku seuraavalle arviointikierrokselle. Virvatuli-mallissa suositellaan arvioinnin toistuvan kullakin arviointialueella vähintään viiden vuoden välein (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011, 35). Etsiessäni havaintoja opetusalan arvioinneista löysin rohkaisevia esikuvia toteutuneista hankkeista perusopetuksessa. Perusopetuksen laatutyöstä ja kehittämisestä kirjoittanut erityissuunnittelija Riikka Kuusisto (2013, 80) pitää opettajien itsearviointia tärkeänä osana koko organisaation arvioinnissa. Hänen mukaansa oppivassa organisaatiossa itsearvioinnin kautta opitaan muuttamaan toimimattomia työtapoja, tehostamaan työtä ja vapauttamaan aikaa kehittämiseen. Toistuvat itsearvioinnit auttavat hänen mukaansa oppilaitoksia suuntaamaan toimintaansa lähemmäksi tavoitteitaan. Lisäksi yhtenä tärkeimmistä arvioinnin hyödyistä työyhteisön sisällä raportoivat Koivisto –Nieminen ja Holopainen (2011, 8) Virvatuli-oppaassa, että arvioinnin on havaittu edistävän keskustelua ja parantavan yhteishenkeä oppilaitoksen sisällä.

Tässä raportissa keskityn tarkastelemaan arviointia prosessina hankkeen käynnistymisen yhteydessä projektinhallinnan menetelmin (ks. myös kuvio 3) ja oman osaamiseni karttumista Virvatuli-mallin arviointiprosessin valossa. Pyrin kertomaan suunnitelmien luomisesta ja niihin johtaneista ajatteluprosesseista hermeneuttisen tutkimusperinteen hengessä, jossa ilmiöiden merkityksen oivaltamista on edeltänyt jokin aikaisempi ym-

määritys asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 34–35). Ajatuksenani on, että kokemuksen tulkinnan ja ymmärtämisen kautta avautuu uusi ja mahdollisesti selkeämpi käsitys arviointivastaavan työstä ja musiikkioppilaitoksen arviointiprosessista kokonaisuudessaan.

Koen luontevaksi oman toimintani tarkastelun, sillä ymmärrän senkin kuuluvan arviointiprosessiin aivan yhtä tärkeänä osana kuin vaikkapa kyselyistä saatujen tulosten arvioinnin. Arviointiprosessin aloittaminen on itseni lisäksi merkityksellistä koko musiikkiopisto-organisaatiolle, koska arviointityö Virvatuli-mallin mukaan tähtää oppilaitoksen kehittämiseen. Kehittäminen sanana liittyy puolestaan uudistumiseen ja muuttumiseen. Kun musiikkiopisto laitoksena tai yksittäiset opettajat joutuvat muuttamaan toimintaansa arviointityön seurauksena, puhutaan oppivasta organisaatiosta.

Arviointi tuottaa oppilaitoksen kehittämiseen tarkoitettua arviointitietoa. Kehittämällä pyritään uudistumisen kautta laadukkaampaan toimintatapaan. Liikkeen johdon kouluttaja ja taloustieteilijä Raili Moilasen (2001, 67) kokemuksen mukaan laatutyössä pyritään muuttamaan työkuultuuria pikkuhiljaa uuden tekemisen ja ajattelun suuntaan. Yksilön ja yhteisön välisestä suhteesta oppimisessa hän pitää mielekkäänä tarkastella organisaatiota kokonaisuutena, jossa yksilöt ovat organisaation olennaisin osa. Tosin hänen mukaansa yksinomaan oppivien yksilöiden ryhmät eivät muodosta oppivaa organisaatiota, vaan hän korostaa myös monien muiden tekijöiden vaikuttavan organisaation toiminnalliseen kokonaisuuteen.

Oppilaitoksissa uutta osaamista vaativiksi tilanteiksi ja samalla opettajan osaamisvalmiuksiksi Kuusisto (2013, 75) luettelee muun muassa asiakaslähtöisen toimintatavan ja valmiuden reagoida nopeasti toimintaympäristön tarpeisiin. Hänen mukaansa opettaja joutuu nykyisin tasapainoilemaan oman ammatti-identiteetin ja yleisten työelämävaatimusten keskellä. Moilasen (2001, 31) mukaan yleisiä työelämävalmiuksia ovat muun muassa myönteinen asenne, muutosherkkyys, joustavuus, erilaisuuden ymmärtäminen ja oma aktiivinen panostus uusien asioiden oppimisessa. Hänen mainitsemistaan ammatti-identiteettiin liittyvistä tekijöistä opettajan työhön sopivat mielestäni parhaiten oman työn ja osaamisen hallinta sekä kehittäminen.

2 Kehittämistehtävä

Tässä opinnäytteessä tehtävänäni on kuvata sitä, miten opin uusia menetelmiä ja laajennan ymmärrystäni musiikkiopiston Virvatuli-mallin mukaisen arviointiprosessin käynnistymisen aikana. Arviointihanke ja myöskin sen organisointi ovat uusia toimintamalleja musiikkiopistossamme.

Haluan työtä tutkivalla otteella kertoa selviytymisestääni arviointivastaavana ja samalla koota yhteen käytännön keinoja, joiden uskon helpottavan jatkossa vastaavaan tehtävään tarttuvia kollegojani. Tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuva kokemuksen hankkiminen on osa omaa oppimistani arviointiprosessissa. Tarkoitukseni on käsitteellistämisen kautta lisätä ymmärrystä ja tietoa oman alani tulevaisuuden osaamistarpeista.

2.1 Arviointi kehittämistehtävänä

Työpaikkani IHMO on lähes 50-vuotisen toimintansa aikana kehittynyt yhdeksi suurimmista ja tunnetuimmista musiikkiopistoista Suomessa. Musiikkiopiston toiminta muodostuu tällä hetkellä useista elementeistä, joiden tulee toimia yhdessä mahdollisimman hyvin. Näitä ovat esimerkiksi jousi- ja puhallinorkesterit, IHMU-koulu, musiikin varhaiskasvatus, eri ikäiset opiskelijat sekä opetus- ja hallintohenkilöstö. Lisäksi musiikkiopiston toimintaa ohjaavat säädökset, kuten lait ja opetussuunnitelman perusteet, asettavat päämääriä, joihin opetus ja muu toiminta perustuu. Tästä kokonaisuudesta pyrkii Virvatuli-mallin mukainen itsearviointiprosessi kirkastamaan toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Musiikkiopistotoiminnan arviointi ja kehittäminen IHMO:ssa halutaan vakiinnuttaa jatkuvaksi prosessiksi. Yksi tapa juurruttaa laatuajattelu oppilaitoksen toimintaan on tarkastella toimintojen tasoa pitemmällä aikavälillä. Olennaista tässä on oppilaitoksen kehittämisenäkökulma.

Virvatuli-mallissa on pyritty Koivisto-Niemisen ja Holopaisen (2011, 5–7) mukaan nostamaan esiin taideopetuksessa tärkeinä laatutekijöinä pidetyt asiat. Taulukkoon 1 olen kerännyt Virvatuli-mallin mukaiset laatutekijät.

Laatutekijät taideopetuksessa
<ul style="list-style-type: none"> • ilo, elämykset, onnistumiset • tietojen ja taitojen oppiminen • Ilmapiiri ja tunnelma oppitunneilla • taitava ohjaus • yhteistyö muiden kanssa ja palautteen ja kannustuksen saaminen

Taulukko 1. Virvatuli-mallin mukaiset laatutekijät Koivisto-Niemisen ja Holopaisen (2011, 5–7) mukaan

2.2 Arviointiprojektin arviointi

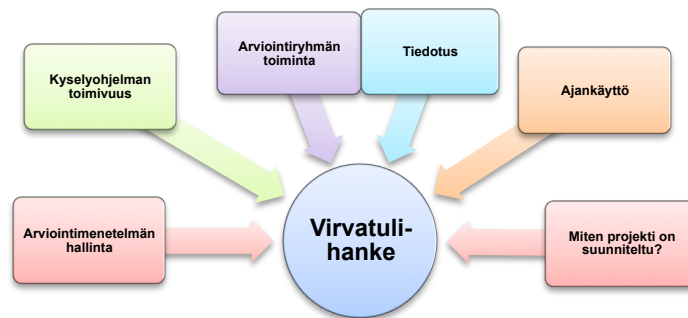
Opetellessani uutta arviointivastaavan tehtävää mietin usein, olenko tehnyt kaiken tarvittavan ja mitä tehtävän hoito edellyttää. Oma arviointityötä organisoidessani tutustuin arvioinnista oppimisen viitekehykseen. Arvioinnin arviointia eli meta-arviointia pidetään projektissa oppimisen välineenä. Tämä käsite liittyy läheisesti EUrakennerahastojen tukemien projektien arviointiin, joiden ohjeistuksiin tutustuin projektien itsearviointiin perehtyessäni. Itä-Suomen lääninhallituksen rakennerahastoarviointia käsittelevässä julkaisussa Eija Pääkkö ja Soili Makkonen (2003, 13) pitävät projektin itsearviointia suositeltavana, koska sen avulla saa käynnissä olevasta projektista ajantasaista tietoa.

Työministeriön ESR-projekteille suunnatussa itsearvioinnin ohjeistuksessa Anna-Kaisa Mäkinen ja Petri Uusikylä (2003, 19) nostavat esiin monista projektissa opittavista asioista muun muassa projektihallinnan prosessin: miten projekti on suunniteltu, toteutettu ja arvioitu. Lisäksi jatkoa silmällä pitäen saadaan tietoa siitä, miten projektihallinnan työkalut toimivat. Muokkasin näistä lähtökohdista tätä opinnäytettä varten Virvatuli-malliin sovelletun projektihallinnan prosessia tarkastelevan kuusiosaisen itsearviointimallin.

Tässä opinnäytteessä tarkastelen Virvatuli-hankkeen käynnistymistä Mäkisen ja Uusikylän (2003, 19) esittämien projektihallintaprosessin pääkohtien mukaan luotujen arviointialueiden valossa.

Virvatuli -projektin hallinta:

1. Miten projekti on suunniteltu
2. Arviointimenetelmän hallinta
3. Kyselyohjelman toimivuus
4. Arviointiryhmän toiminta
5. Tiedotus
6. Ajankäyttö



OMA KOKEMUS

Kuvio 3. Kehittämistehtäväni: arviointiprosessin arviointi omien kokemusteni kautta.

2.3 Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät

Pyrin tutkimusprosessini myötä löytämään merkityksiä ja käsitteellistämään tutkittavaa ilmiötä eli arviointiprosessia tekemällä jo tunnettua tiedetyksi. Tätä lähestymistapaa käytetään, kun yritetään saada näkyväksi ja tietoiseksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi (Tuomi & Sarajarvi 2006, 35). Koen hyvin läheiseksi Paavolan esittelemän (2009, 3) abduktiivisen tavan suhtautua päättelyyn, jossa vihjeillä, rajauksilla ja aiempien selitysten voimalla haetaan uusia hypoteeseja. Paavolan mukaan abduktio on väline uusien mahdollisuuksien hakemiseen ja keksimisen. Abduktiota pidetään hieman kyseenalaisena tapana tehdä päättelyjä, koska se liittyy vaikeasti määriteltävään keksimiseen. Keksiminen sisältää Paavolan (2007,3)

mukaan sellaisia asioita kuin onni, sattuma ja mielikuvitus, jotka hänen mukaansa näyttäisivät olevan filosofisen analyysin tavoittamattomissa. Omassa päättelyssäni luotan vahvasti onnellisten sattumien kuljettavan havaintojani, joista toivon kokemuksi ja analyttisen ajatteluni avulla hahmottuvan eheämpiä kokonaisuuksia.

Mäkisen ja Uusikylän (2003, 20) mielestä projektissa oppimisen esteinä saattaa olla esimerkiksi hankkeessa syntyvän hiljaisen tiedon hyödyntämättä jättäminen, jolloin syntynyttä tietoa ei voida käyttää seuraavissa vastaavissa tilanteissa. Pyrkinessäni ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuskohdettani eli itseäni arviointivastaavana, tarkoitukseni on kuvata omaa elämistodellisuuttani, jossa suhteeni maailmaan ja tähän projektiin on intentionaalinen eli mahdollisimman tietoinen ja harkittu (Tuomi & Sarajärvi 2006, 34). Käytännössä olen koko arviointiprosessin ajan pitänyt päiväkirjaa, jossa olen kuvannut lyhyesti kunakin päivänä tekemäni työtehtävät Virvatuli-hankkeeseen liittyen sekä siihen kuluneen ajan.

Oman työn tarkkailu ja pohtiminen on ollut olennainen osa omaa opettajuuttani jo pitemmän aikaa. Sen vuoksi ajatus asettaa oma toiminta uudessa kontekstissa tarkkailun kohteeksi tuntuu varsin luonnolliselta. Arviointiprojektin läpinäkyvyyttä korostavan ihanteeni mukaisesti koen velvollisuudekseni avoimesti ja rehellisesti avata omia toimintatapoja, olivatpa ne sitten onnistuneita tai ei.

Laadullisen tutkimuksen menetelmistä Kuusisto-Arponen (2007, 238) toteaa, että siinä on aina henkilökohtainen ulottuvuus mukana. Hänen mukaansa nykyään on sallittua myöntää, että tutkimus tulee olemaan tekijänsä näköinen, eikä henkilökohtainen ote heikennä tutkimuksen tieteellisiä tai eettisiä periaatteita. Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 31) korostavat tutkijan velvollisuutta tehdä tutkittavasta kohteestaan ymmärrettävä kokonaisuus.

2.4 Kirjallisuus ja toimintateoriat

Tässä raportissa paneudun laadulliseen ymmärtävään tutkimusotteeseen, jonka voi liittää hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen. Tukenani ja opastajanani ymmärtämisen syövereihin ovat seuraavat teokset: Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2002) metodias "Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi", Juhani Aaltoilan ja Rainen Vallin (2010) toimittama "Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin", Hans-Georg Gadamerin

(2004) "Hermeneutiikka –ymmärtäminen tieteessä ja filosofiassa", Sami Paavolan (2009) konferenssiteksti "Abduktiivinen argumentaatio -hypoteesien hakemisen ja keksimisen välittyneet strategiat". Markus Laineen toimittama "Tapaustutkimuksen taito" (2007) auttoi oman äänen esilletuloa raportoinnissa ja loi uskoa siihen, että oman roolin näkyväksi tekeminen on teoreettisesti hyväksyttävä tapa toimintaa selittäväksi malliksi.

Pohtiessani, miten arviointihanketta voisi kuvata, olin pitkään eksyksissä kunnes sain ohjaajani Leena Unkari-Virtasen kautta käsiini Mervi Rajahongan laatiman selvityksen "Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalvelujen vaikuttavuus –caseja ja keinoja". Se oli portti arvioinnin maailmaan, jonka avulla löysin tässä tutkimuksessa käytettävän meta-arvioinnin käsitteen.

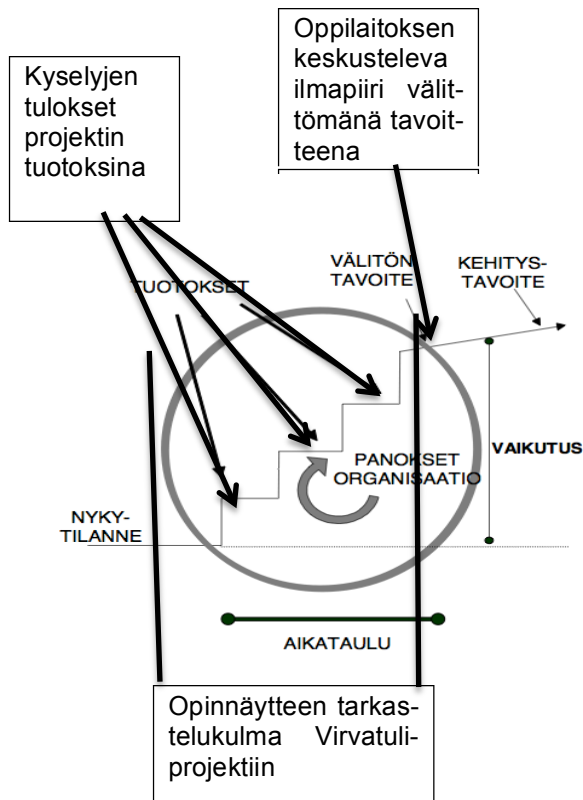
Arviointihankkeisiin olen lisäksi tutustunut ensinnäkin Virvatuli-oppaan välityksellä. Lisätietoa arvioinnista sain seuraavista julkaisuista: työministeriön julkaisema Anna-Kaisa Mäkisen ja Petri Uusikylän (2003) toimittama kirja "Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR –projektien kehittämisen välineenä" ja Itä-Suomen lääninhallituksen julkaiseman Eija Pääkkösen ja Soili Makkosen (2003) teos "Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineenä".

Meta-arviointi on arvioinnin arviointia. Mäkisen ja Uusikylän (2003, 5) mukaan se on "omia toimia kriittisesti tarkasteleva toimintatapa, joka kytkeytyy läheisesti projektioppimiseen ja projektin jatkuvaan oppimiseen." Tässä opinnäytteessä Virvatuli-mallin mukaisen musiikkioppilaitoksen arviointiprosessin käynnistyminen on projekti, jota arvioin tarkoitukseni oppia ja kehittyä arviointivastaavana.

Lisäksi olen kartuttanut tietoaani opetushallituksen www-sivujen kautta esiteltyihin eri laadunarviointimalleihin. Laatu taideopetuksessa käsittää tietysin arvoperustein valittua joukkoa arvioitavan kohteen, toimintakokonaisuuden tai palvelun (esimerkiksi opetus) ominaisuuksia ja piirteitä (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011, 48). Ymmärrykseni mukaan hyvä laatutyö koostuu hyvin tehdystä arviointiprosessista ja sitä seuraavista kehittämistoimenpiteistä.

Oma projektiosaamiseni perustuu paljolti Paul Silfverbergin suunnitteluoppaasta "Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja" saamiini konkreettisiin käytännön tilanteisiin sopiviin ideoihin. Projektin ymmärrän tässä tutkimuksessa Silfverbergin (2000, 5) ta-

voin: ”hankkeeksi eli aikataulutetuksi, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkiväksi tehtäväkokonaisuudeksi.” (Kuvio 4).



Kuvio 4. Arviointiprojektini Silfverbergin mallia mukaillen etenee alkutilanteesta tuotosten kautta kohden pitkän tähtäimen tavoitetta.

Tiedonjanoni työyhteisön oppimisen ja kehittymisen periaatteista arviointihankkeen yhteydessä jäsenyivät organisaation oppimista käsittelevän kirjallisuuden valossa. Oppivan organisaation laajaan ja monisäikeiseen kokonaisuuteen tutustuin ensinnäkin alan pioneereihin kuuluvan Peter M. Sengenin teoksen ”The fifth discipline fieldbook” myötä sekä myös suomenkielisten Raili Moilasen (2001) ”Oppivan organisaation mahdollisuudet”, Leenamajja Ojalan (2002) ”Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa” ja Risto Harisalón (2008) ”Organisaatioteoria” –teosten avulla.

3 Arviointi

Tässä luvussa lähestyn arviointia kehittämisen välineenä ensin yleisenä ilmiönä. Koska musiikkiopistojen arviointia ei juurikaan ole tutkittu, esittelen arviointia yleisesti opetustoimessa ja kerron Virvatuli-hankkeesta. Lopuksi kuvailen arvioinnin kohteena olevien musiikkioppilaitosten kulttuurisia erityispiirteitä, jotka mielestäni on tärkeää pitää mielessä kun tarkastelee musiikkioppilaitoksia osana opetustoimea.

3.1 Mitä on arviointi ja itsearviointi?

Yleinen suomalainen asiasanaston (YSA) mukaan arviointi sana korvaa sanat ”evaluatio” ja ”evaluointi”. Termi kuuluu ryhmään kasvatus, opetus ja koulutus. Arviointi on laaja käsite, jolla on monia suppeampia alakohtaisia rinnakkaistermejä kuten itsearviointi ja oppilasarviointi. Arvioinnin tuotoksia kutsutaan puolestaan arviointitiedoksi.

Yhdysvaltalaisen yliopistotutkija ja organisaatio- ja arviointikonsultti Michael Q. Pattonin (1997, 23) määritelmän mukaan arviointi on systemaattista tiedonkeruuta jonkin toimintapohjan piirteistä, toiminnoista ja tuloksista. Patton painottaa että arviointiprosesseissa kaikki vaiheet ovat tärkeitä ja että ne vaikuttavat arvioinnin lopputulokseen (Patton 1997, 20). Pääkkö ja Makkonen (2003, 2) näkevät lisäksi itsearvioinnin vastuullisena toimintana, jota yhteisö tai yksilö oma-aloitteisesti tekee toimintansa kehittämiseksi. Heidän mukaansa arviointi voidaan tehdä joko ulkoisina arviointeina, jolloin arvioitsija tai arviointiryhmä tulevat organisaation ulkopuolelta tai sisäisinä arviointeina, jolloin organisaation jäsenet ovat osallisia arviointiprosessissa.

Arviointinimikkeiden runsaus viittaa Rajahongan (2012, 60) mukaan myös monenlaisiin arviointinäkökulmiin. Eri organisaatioille on olemassa omat arviointimallinsa, jotka yleensä on kehitetty jotain tiettyä tarkoitusta varten ja tietystä arvo- ja teoreettisesta lähtökohdasta. Tämä johtaa myös tulosten osalta siihen, että ne ovat eri tavoin painotuneita tai kuvaavat ilmiötä vain osittain. Rajahonka toteaaakin ettei millään menetelmällä saada toiminnan kaikkia vaikutuksia esiin. Arviointityö lähtee usein liikkeelle rahoittajien vaatimuksesta. Näin voi sanoa olleen myös Virvatuli –mallia kehitettäessä. Virvatuli-

li-malli syntyi osittain alan toimijoiden ja osittain rahoittavan ministeriön yhteishankkeena.

3.2 Arviointi opetustoimessa

Koulutuksen arviointikulttuuri on tutkimusprofessori Ritva Jakku-Sihvosen (2001,12) mukaan sidoksissa koko hallintokulttuurin muutokseen. Toimintatapojen arviointi on tullut hänen mukaansa opetustoimeen lähinnä OECD –yhteistyön kautta. Arviointitoiminta on lisääntynyt koulutusaloilla ja arvioinnin merkitys on kasvanut koulutuksen laadutuksessa sekä kehitettäessä toimintakulttuuria ja tulevaisuuden tavoitteita. Sen sijaan huomioni mukaan mediassa tuloksia esitellään harvoin sellaisessa yhteydessä, jossa pohditaan vaikkapa oppimisen edellytysten parantamista, vaan päähuomio on monesti kiinnittynyt eri koulujen oppimistulosten vertailuun.

Arviointi tuo helposti ensimmäiseksi mieleen mittaamisen ja arvostelun. Sen vuoksi siihen saattaa liittyä hyvin ristiriitaisia tunteita. Oppimisen ja opetusprosessien arvioinnilla halutaan muodostaa käsitystä opetusta ja oppimista ohjaavien prosessien laatutekijöistä. On luonnollista ajatella, että oppilaitoksilla on vain virallisia ja hyväksyttäviä pysyviä tavoitteita. Kuitenkin käytäntö on osoittanut, kuinka esimerkiksi tutkimuksen myötä toiminnan tavoitteet ovat muuttaneet painopistettään. Esimerkiksi opetuksen painopiste on muuttunut luettelomaisten oppisisältöjen opettamisesta kohti laajempien kokonaisuuksien hahmottamista.

Koulutuksen arviointikäytäntöjen muutos ohjaa entistä enemmän oppimistapahtuman tarkkailuun, jossa niin oppilailla kuin kokonaisilla oppilaitoksillakin on mahdollisuus tunnistaa omia vahvuuksiaan ja löytää uusia opiskeluhaasteita. Koulutuksen tutkimuskeskuksen tutkijoiden Pirjo Linnakylän ja Jouni Välijärven (2005,13) mukaan vanhempia puolestaan kiinnostaa perinteinen numeroarviointi, jonka avulla he muodostavat käsityksensä lapsensa edistymisestä. Tutkijat ovat havainneet, että koulutuksen järjestäjillä vastaavasti on arviointiin oppimistulosten lisäksi taloudellisia näkökohtia kuten opettajien työn tuloksellisuus. Arviointia voi siis lähestyä monista eri näkökulmista, sillä siinä kohtaavat oppilaat, opettajat, vanhemmat ja koulutuksen järjestäjät. Sitä voidaan pitää vahvana vaikuttajana, koska arviointitiedon varassa tullaan tekemään sekä pedagogisia että hallinnollisia päätöksiä.

Linnakylä ja Välijärvi (2005, 31) esittävät, että opetustoimessa laatuajattelun ja arviointitoimien ajatellaan takaavaan koulutuksen korkealaatuisuuden. Tämän mielikuvan alkulähteitä voi varmasti miettiä siinä valossa, miten oppilaitosten maine on rakentunut. Sosiaalialan toimijoiden mainetta tutkinut tohtori Vilma Luoma-aho (2007, 4) toteaa maineen olevan mielikuva, jonka perusteella ei voida päätellä, minkälainen kokonaisuus todellisuudessa on, sillä se voi perustua myös puutteellisille tai väärille tiedoille. Hänen mukaansa maine on syntynyt menneiden aikojen tekojen summana, joka voidaan määritellä sidosryhmien luottamuksesta, myönteisestä mielikuvasta ja sitoutumisesta muodostuvaksi arvoksi. Maineen hallinta on oppilaitoksille tärkeää.

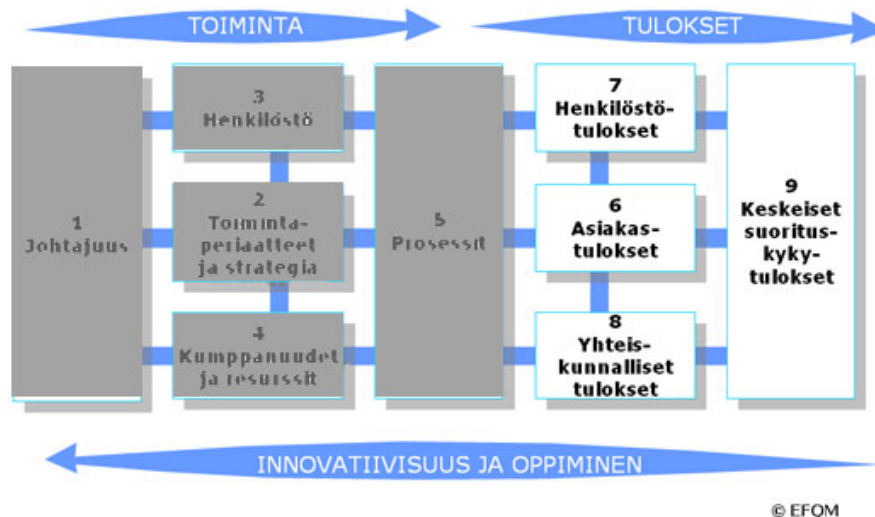
Arvioinnin tavoitteeksi esitetään sekä taiteen perusopetuksessa että perusopetuksessa ensinnäkin toiminnan kehittäminen ja toiseksi prosessien läpinäkyvyyden edistäminen (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011, 8; Linnakylä & Välijärvi 2005, 22). Koulutuspoliittiset arvioinnin tavoitteet ja pyrkimykset liittyvät yhteiskunnan yleisiin tavoitteisiin. Suomessa perusopetuksen piirissä koulutuksen keskeisin koulutuspoliittinen pyrkimys on seurata koulutuksellisen tasa-arvon toteutumista arvioinnin avulla (Linnakylä & Välijärvi 2005, 31). Koulutuksen arviointineuvoston teettämässä taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmien ja pedagogiikan toimivuutta kartoittavassa tutkimuksessa todettiin, ettei Suomessa jokaisella halukkaalla lapsella ja nuorella ole yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua taiteen perusopetukseen (Tiainen ym. 2012, 16). Taiteen perusopetuksen koulutuksen järjestäjien toteuttama toiminnan itsearviointi ei niinkään ole kiinnostunut kansallisen koulutuspolitiikan tasa-arvoisesta toteutumisesta, vaan pikemminkin tavoittelee kunkin oppilaitoksen omaa kehitystä. Tavoitteena on saavuttaa laadukas arviointiprosessi, joka syntyy hyvän suunnitelman ja onnistuneen toteutuksen tuloksena. Koivisto-Nieminen ja Holopainen (2011, 5) painottavatkin, että yksi arvioinnin tärkeimmistä ulottuvuuksista on herättää keskustelua opetuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä.

Opetushallituksen internet-sivuilla itsearvioinnin sanotaan olevan koulutuksen järjestäjän vastaamaa jatkuvaa arviointia, jossa se arvioi omaa toimintaansa omista lähtökohdistaan pyrkien edistämään toiminnan laatua ja kehittämistä (oph.fi). Laajasti Euroopassa laatutyön itsearvioinnissa käytetty EFQM –malli on monenlaisille organisaatioille suunnattu laatutyön itsearvioinnin viitekehys. Ammatillisen koulutuksen kehittämisessä käytetään EFQM –mallia, jonka periaatteiden mukaan organisoidaan myös laatupalointokilpailuja. Malli perustuu jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan systemaattiseen kehittämiseen ja ohjaa koulutuksen järjestäjiä kiinnittämään huomiota laadun kannalta olen-

naisiin asioihin ottamatta kuitenkaan kantaa siihen, miten koulutus tulisi järjestää. Koska malli on luotu kansainväliseksi mittaristoksi, organisaatiot voivat verrata sen avulla toimintaansa muiden saman alan toimijoiden kanssa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Rajahonka kiteyttää mallin perusajatuksen:

”EFQM -mallissa perusajatus on, että organisaation kokonaiskuva voidaan määritellä sen tuottamien tulosten ja tulosten edellytyksinä olevien mahdollistajien pohjalta. EFQM -mallia käytettäessä erinomaisuuden tunnuspiirteiden itsearviointi kohdistuu yhdeksään arviointialueeseen.” (Rajahonka 2012, 74.)

Leimallisena piirteenä EFQM -mallissa on yhdeksän arviointialuetta sekä jako toiminnan tarkasteluun (viisi arviointialuetta) eli siihen, miten organisaatio toimii ja tuloksiin (neljä arviointialuetta) eli siihen, mitä organisaatio on saavuttanut (Kuvio 5).



Kuvio 5. EFQM -arviointimallin toimintakaavio (www. Oph.fi)

Nykyinen suuntaus arviointikäytäntöjen yleistymiseksi on Kuusiston (2013, 18) mukaan kansainvälinen ilmiö. Euroopan parlamentti ja neuvosto ovat antaneet 2000-luvun alussa suosituksen, jossa kouluopetuksen laadun arvioinnille hahmoteltiin yhteiset suuntaviivat. Euroopan unioni on tukemassa kansallisia hallituksia niiden pyrkiessä parantamaan kouluopetusta laadun arvioinnin kautta. Koulutuksen arvioinnilla pyritään ensi sijassa toiminnan kehittämiseen ja tarkastelemaan opetussuunnitelman toteutumista. Tiaisen tutkimusryhmä (2012,79) toteaa taiteenperusopetuksen piirissä systemaattisen arviointikäytännön olleen hajanaista ja puutteellista siitä huolimatta, että velvoite toiminnan arvioinnista on ollut kirjattuna lakiin taiteen perusopetuksesta jo sen säätämisestä eli vuodesta 1998 lähtien.

3.3 Virvatuli-malli

Taiteen perusopetuksen oppilaitoksien lakisääteisen arvioinnin helpottamiseksi ja yhdenmukaistamiseksi opetus- ja kulttuuriministeriö rahoitti pitkän kehitystyön, jonka tuloksena Taiteen perusopetusliitto (TPO) julkaisi Virvatuli –nimisen itsearviointimallin vuonna 2011. Arviointimalli on suunnattu kaikille taiteen perusopetusta antaville oppilaitoksille, jotka edustavat arkkitehtuurin, sana-, teatteri-, sirkus-, käsityö- ja kuvataideseikä musiikki- ja tanssioppilaitoksia. Malli käsittää kuvauksen koko arvioinnista alkaen kohteen kuvauksesta, tiedon hankinnasta ja menetelmävalinnoista päättyen raportointitapaan. Arviointimallin etenemistä kuvataan vaiheittain. (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011.) Opetus- ja kulttuuriministeriö on tukenut arviointihankkeen käynnistymistä taiteen perusopetuksen oppilaitoksissa jakamalla hakemuksesta oppilaitoksille avustuksia Virvatuli-mallin mukaisen arvioinnin toteutukseen.

Virvatuli-mallissa on viisi arviointialuetta, joiden valinnassa on painotettu niitä asioita, jotka ovat oleellisia taiteen perusopetuksen oppilaitosten toiminnassa (Kuvio 2). Koivisto –Nieminen ja Holopainen (2011, 10) muistuttavat, että koska itsearviointi ulottuu kaikkeen oppilaitoksen toimintaan, ovat arviointialueet laajoja kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi ”mitä oppilas kokee ja oppii”; ”miten opettaja onnistuu kohtaamaan oppilaan”, jne.



Kuvio 6. Virvatuli –mallin arviointialueet: oppilaat, opettajat, oppimisympäristö, johtaminen ja yhteisyyssuhteet (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011)

Virvatuli-mallin arviointiprosessissa pidetään tärkeänä oppilaitoksen sisäistä keskustelua ja oppilaitoksen toiminnan kannalta tarpeellisten kehittämiskohteiden löytämistä. Tuloksia ei ole ajateltu vertailtaviksi esimerkiksi muiden oppilaitosten kanssa, koska kukin oppilaitos muokkaa kysymykset omia tarpeitaan ajatellen. Virvatuli –malli eroaa esimerkiksi EQFM- mallista muun muassa tulosten vertailtavuudessa muiden kesken ja vähäisessä keskittymisessä toiminnan tuloksiin ja siihen, mitä organisaatio on saavuttanut ja mitä vaikutuksia oppilaitoksen toiminnalla on eri kohderyhmille.

3.4 Musiikkioppilaitoskulttuuri

Systemaattinen arviointi on osa määrätietoista oppilaitoksen tai muun organisaation kehittämistyötä. Musiikkiopistoyhteisön kannalta on tärkeää pystyä hahmottamaan toiminnan koko kuva monimuotoisuudessaan, jotta voidaan perustella ja varautua tulevaisuuden muutoksiin, tulevatpa ne sitten oppilaitoksen sisältä tai ulkopuolelta. Yhteisen näkemyksen ja suunnan löytymistä pidetään tärkeänä, sillä sen katsotaan ohjaavan toiminnan kehittymistä.

Arviointiin liittyvien opettaja-, oppilas- ja vanhempainkyselyjen avulla koetetaan muuttaa yksilöllisistä kokemuksista koostuvaa tietoa yhteiseksi jaetuksi tiedoksi. Kyselyjen etuna pidetään sitä, että niiden avulla nekin yhteisön jäsenet, jotka yleensä eivät saa ääntään kuuluville, tulevat mielipiteineen tasavertaisina esille. Kyselyjen avulla saatua tietoa on tarkoitus käsitellä myöhemmin pienemmissä ryhmissä työyhteisön sisällä. Arvioinnin tuloksena saadaan omasta toiminnasta systemaattista tietoa, jota aikaisemmin ei ole dokumentoitu.

Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002, 72–73) muistuttavat että kaikissa työyhteisöissä on kokemuksen synnyttämää hiljaista tietoa, jonka sanallistaminen tulee olemaan osuutta tietoa ja perusta tulevaisuuden näköaloille. Heidän mukaansa hiljainen tieto työyhteisössä on syntynyt pitkällisen harjaantumisen tuloksena, joka näyttäytyy ulospäin taitavana ja sujuvana toimintana. Ammatti- ja organisaatiokulttuuriin voi myös Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2002, 73) mukaan kätkeytyä hiljaista tietoa. Ne voivat olla esimerkiksi kirjoittamattomia sääntöjä ja arvoasetelmia. Niinpä heidän mukaansa arvioinnin tuottamassa organisaation oppimisessa hiljaisen ja näkyvän tiedon välinen vuorovaikutus voidaan nähdä myönteisenä ja yleistä oppimista edistävänä tekijänä.

Organisaatioiden kulttuureita tutkiessaan Harisalo (2008, 265) on havainnut, miten monet toimintamallit ovat syntyneet työyhteisössä pitkän ajan kuluessa. Uskon, että ne ovat merkittäviä tekijöitä myös musiikkioppilaitoksissa, vaikka usein ne ovat näkymättömiä. Tässä yhteydessä voidaan puhua jopa yksittäisen musiikkioppilaitoksen kulttuurista, joka vaikuttaa myös jokaisessa työyhteisön jäsenessä. Harisalo (2008, 265) painottaakin, että kulttuurin juuret ovat syvällä, ohjaten ihmisen ajattelua, arvostuksia ja huomiokykyä sekä käyttäytymistä. Hänen mukaansa kulttuuri myös helpottaa ja ohjaa valintoja, sen vuoksi ihmiset eivät osaa kertoa käyttäytymisensä ja valintojensa syytä. Tämän vuoksi pidän tärkeänä oppilaitoksen sisäistä keskustelua, koska uskon sen auttavan yhteisön jäseniä hahmottamaan toiminta- ja ajattelumalliensa taustoja.

Musiikkiopistojen toiminnassa on mielestäni kaksi leimallista tai kulttuurista muista opetusaloista poikkeavaa piirrettä. Ensinnäkin musiikkiopistojen henkilökohtainen kontaktiopetus poikkeaa muiden opetusalojen pääsääntöisesti ryhmäopetusta suosivista opetustavoista. Yksilöopetukseen painottuva opetustapa johtaa ryhmäopetusta yksilöllisempään opettaja-oppilassuhteeseen. Toinen musiikkiopistoille leimallinen piirre koskee työaikoja, jotka ovat pääsääntöisesti ilta-aikoja. Se muovaa väistämättä opettajan henkilökohtaista päivittäistä ajankäyttöä vaikkapa sen suhteen, mitä vapaa-ajan harrastuksia opettajilla voi olla. Kokemukseni musiikkiopiston opettajan työstä suhteessa oppilaisiin ja omaan ajankäyttöön ilmentävät työhön liittyvää kulttuurista erityisyyttä.

Eräs musiikkiopistojen kansallisen tason piirre koskee niiden sijoittumista eri paikkakunnille. Musiikkioppilaitokset ovat menneinä vuosikymmeninä syntyneet usein paikallisen aktiivisuuden tuloksena, varsinaista kansallista suunnitelmaa oppilaitosten synnylle ei ole ollut (Heino & Ojala 1999, 11). Siitä seuraa esimerkiksi se, että peruskoulujen perustamisen taustalla olevat väestöpohjalaskelmat eivät ole ohjanneet musiikkiopistojen syntyä.

Edellä kuvatut musiikkioppilaitosten erityispiirteet on mielestäni tärkeää pitää mielessä, kun arvioinnissa lähdetään tarkastelemaan osaamiskartoituksen avulla opettajien ja muun henkilöstön toimintaa ja vertaamaan tuloksia muiden alojen opettajiin tai muuhun henkilökuntaan.

4 Yksilöt ja organisaatio oppimassa

Tähän lukuun olen koonnut tietoa organisaatioista ja siitä, miten arviointityö on yhteydessä oppivaan organisaatioon ja oppiviin yksilöihin. Ymmärrän oppilaitoksen hallinnollisesti rakentuneena järjestelmänä eli organisaationa ja siksi olen kiinnostunut sen oppimisen mahdollisuuksista.

4.1 Oppiva organisaatio

Organisaatio käsitteenä luo mielikuvan tehokkaasti ja tavoitteellisesti toimivasta järjestelmästä. Tällaisista järjestelmän eri osien toiminnoista Virvatuli-arviointi kerää tietoa ja tähtää koko oppilaitoksen kehittämiseen (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011, 8). Ymmärtääkseni tarkemmin, mitä oppiminen tarkoittaa kokonaisen organisaation tasolla, ryhdyin selvittämään asiaa kirjallisuuden avulla.

Organisaation oppimisen yksi perusteoksista jo kahden vuosikymmenen ajan ollut Peter M. Sengenin, A. Kleinerin, C. Robertsin, R. B. Roosin ja B. J. Smithin teos ”The fifth discipline fieldbook” (2002, 6). Sengenin ja kumppaneiden perusajatus lähtee siitä yksinkertaisesta ajatuksesta, että organisaatiossa kaikki järjestelmän osat vaikuttavat toisiinsa. Tätä kutsutaan systeemiajatteluksi. Sengenin ja muiden kirjoittajien mukaan organisaation jaottelu koostuu viidestä osasta: yksilöiden pätevyydestä, ajattelumalleista, jaetun vision muodostamisesta, tiimeissä oppimisesta ja systeemiajattelusta. Nämä tekijät yhdessä muodostavat oppivan organisaation ytimen.

Otalan (2002, 166) mukaan organisaatio on hierarkkinen rakennelma tai toisiaan seuraavien syklien systeeminen järjestelmä, joka on seurausta työnjaosta ja erikoistumisesta. Harisalo (2008, 25) näkee myös, että työtehtäviin erikoistuminen johtaa organisaatiossa hierarkian muodostumiseen.

Työyhteisön järjestelmällistä rakennetta ja tehokkuutta kuvaavaa toimintamallia pidetään itsestään selvänä. Kuitenkin Harisalo (2008, 17–18) esittelee lisäksi muita tapoja määrittellä organisaatio. Määrittelyn voi tehdä esimerkiksi sen perusteella, miten tärkeänä organisaation säilymistä pidetään verrattuna sen tehokkuuteen, tai miten organi-

saatio elää ihmisten mielissä. Harisalón mukaan organisaatio voi siis olla yksinkertaisesti kulttuurinen tapa ajatella pelkistetysti jostain organisaatiosta. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002,136) kuvaavat organisaation kulttuurisen tiedon ilmenemistä esimerkiksi yhteisen kielen kautta. Heidän mukaansa kieli on työyhteisössä sosiaalisesti rakentunutta ja sen kautta tuotetaan yhteisesti jaettua tietoa tai yhteisiä tarinoita. Tarinat sisältävät usein hiljaista kulttuurista tietoa organisaatiosta. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002,138) pitävät tärkeänä kertomusten kautta välittyvää kokemustietoa organisaation toiminnasta ja arvoista. Oma tapani jäsentää musiikkioppilaitos työpaikkana on lähinnä kulttuurinen tapa, joka ilmenee yhteisesti jaettuna käsityksenä musiikkiopiston sisäisistä toimintamalleista. Organisaatioissa syntyneitä hiljaista tietoa on Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2002,140) mukaan vaikea siirtää muille vain sanallistettuna tietona ilman yhteisesti jaettuja kokemuksia. Heidän mukaansa hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu parhaiten sosialisoinnin kautta, johon liittyy erilaisia tunteita ja yksityiskohtaisia tapahtumayhteyksiä.

Terminä oppivaa organisaatiota käytetään paljon, mutta sekä Moilanen (2001, 13) että Ojala (2002, 163) toteavat ettei käsitteelle ole yhtä oikeaa määritelmää. Molemmat liittävät käsitteen sekä yksilön että ryhmien oppimiseen, vaikkakin oppimista yksilön ja organisaation välillä on vaikea erottaa toisistaan. Ne ovat Moilasen (2001, 67) mukaan erillisiä mutta kuitenkin kiinteästi toisiinsa sidoksissa olevia asioita.

Oppiva organisaatio liittyy muutokseen, jota ohjataan usein koulutuksellisin keinoin. Ojala (2002, 217) pitää tärkeänä, että organisaatio ja sen yksittäiset ihmiset ovat hyvässä oppimisen valmiustilassa pystyäkseen reagoimaan nopeasti muutoksiin ja uusiin haasteisiin. Moilasen (2001, 26) mukaan oppivassa organisaatiossa asioita tarkastellaan sekä organisaation että yksilöiden tavoitteiden kannalta pyrkien tasapainon saavuttamiseen niiden kanssa. Sengen ym. (2002, 18) korostavat yhdessä oppimisen merkitystä oppivaksi organisaatioksi kehittämisessä. Heidän mukaansa oppiminen alkaa siitä, kun joukko ihmisiä ryhtyy yhdessä laajentamaan tietämystään ja hioutumaan työn kautta yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittyminen edellyttää kunkin yksilön valmiutta muuttaa käsityksiään ja työtapojaan. Kyse on Sengenin ja kumppaneiden mielestä syvällisestä oppimisprosessista.

IHMO on kehittynyt ajan myötä omaleimaiseksi työyhteisöksi, jossa työntekijöiden pitkä yhteinen työhistoria on synnyttänyt paljon kokemukseen perustuvaa tietoa. Virvatuli-

arviointi on yksi keino pyrkiä avaamaan ja käsitteellistämään tätä tietoa ja saattamaan sitä näkyväksi ja seuraaville sukupolville siirrettäväksi kulttuuriperinnöksi.

4.2 Oppimisen hyvät käytännöt organisaatiossa

Otalan (2002, 216) mukaan organisaation oppiminen on tila, jossa jatkuvasti kehitetään ja uudistetaan toimintaa. Tavoite ei ole valmis päämäärä vaan pikemminkin visio, jota kohden ollaan menossa. Oppivaksi kehittyminen vaatii aikaa, koska vanhoja toimintamalleja on kyseenalaistettava ja koko henkilöstön on opittava uusia taitoja ja asenteita. Sengen ym. (2002, 353) korostavat yhdessä tekemisen merkitystä yhteisen ymmärryksen luojana. Yhteinen ymmärrys syntyy hänen mukaansa dialogissa, joka on enemmän kuin yhdessä puhumista. Sengen ym. kuvaavat dialogin syvempää rakennetta sanojen välisenä tilana, jossa äänen sävyt ja painotukset luovat merkityksiä.

Organisaatiot pystyvät oppimaan Otalan (2002, 187–189) mukaan kuten yksilöt, mikäli ne eivät ole huippuunsa hiottuja konemaisia organisaatioita vaan avoimia systeemejä. Hän nimittää koneorganisaatioiksi suljettuja systeemejä, jossa kaikki osat toimivat itsenäisesti ja niitä ohjataan keskitetysti, kun taas avoimet systeemit hänen mukaansa uudistuvat itsestään, kunhan muutokset toteutuvat hiljalleen. Opetusalan hän näkee yleensä suljettuna systeeminä ja se uudistuu vain, jos joku uudistaa sitä. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002,103) korostavat organisaation oppimisen olevan työntekijöiden autonominen ja sosiaalinen prosessi. Autonomialla he tarkoittavat jokaisen oppijan eli työntekijän itsenäistä oppimista, ja oppimisen sosiaalisuus ilmenee heidän mukaansa työyhteisössä työhön liittyvien tekojen ja toimintojen yhteisenä pohtimisena.

Koulutusta pidetään organisaatiokirjallisuudessa itsestään selvänä uusien tietojen ja taitojen opittamista. Moilanen (2001, 142) muistuttaa kuitenkin, että koulutus ei ole ainoa oppimisen keino. Koska yksilölliset tavat oppia eroavat suuresti, on syytä tarjota muitakin keinoja uuden tiedon omaksumiselle. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002,109) kannattavat toisilta oppimista. Heidän mukaansa hyvien ja huonojen kokemusten analysointi edistävät työyhteisön sisäistä oppimista. Lisäksi kokemusten vaihto ja yhteinen reflektointi edistävät sekä yksilön että ryhmän oppimista.

Ulkoisten olosuhteiden muutokset aiheuttavat Harisalón (2008, 180) mukaan paineita organisaatioiden muutoksille. Hän ajattelee niin, että jokainen organisaatio on osa laajempaa järjestelmää ja järjestelmiä, jotka ohjaavat ja rajoittavat sen toimintaa. Niinpä

hän toteaa organisaation kehityksen edellytyksenä olevan oman toimintaympäristön tarkkailu ja itsensä mukauttaminen muuttuviin olosuhteisiin. Musiikkioppilaitosten toimintaympäristön muutoksen tulisi seurata nuorten elämämaailman muutosta. Musiikkioppilaitosverkon kasvun vuosina syntyneet opintorakenteet ovat osittain jääneet syn-tyaikojensa tasolle. Näin esimerkiksi on käynyt mielestäni musiikkiteknologian suhteen. Nuorten mahdollisuudet musiikkiteknologian hyödyntämiseen osana opintojaan toteu-tuvat satunnaisesti jo siitä yksinkertaisesta syystä, että musiikkiopistojen laitevalikoimat tai opettajaresurssit harvoin edustavat tämän päivän tasoa ja laajuutta. Harisalon (2008, 217) neuvo onkin menestystä haluavalle organisaatiolle se, että organisaation on opittava katsomaan itseään toimintaympäristön silmin ja mietittävä, kuinka se voi parhaiten sopeutua ympäristönsä vaatimuksiin.

Työyhteisössä oppimisen havaitseminen ja palkitseminen ovat sekä Otalan (2002, 224) että Moilasen (2001, 151) mielestä tärkeitä niin koko organisaation kuin yksittäisten oppijoidenkin tasolla. Ojala pitää osaamista olennaisena osana organisaation tai yrityk-sen visiota. Osaamisen kehittäminen on hänen mukaansa vision toteuttamista eli stra-temiaa. Moilanen haluaa korostaa arviointia keskeisenä tekijänä organisaation osaami-sen ja oppimisen tunnistamisessa samoin kuin osaamisen palkitsemista. Hänen mu-kaansa sen avulla varmistetaan yksilön jatkuva oppimishalukkuus.

4.3 Oppimisen esteet organisaatiossa

Oppimista haittaavista tekijöistä merkittävimmät liittyvät Moilasen (2001,135) mukaan yksilöihin. Hän on havainnut, että oppimiseen investoidut resurssit jäävät toteutumatta jos esteitä ei tunnisteta eikä tiedosteta. Lisäksi hän korostaa, kuinka yksilötasolla mo-net sisäiset tekijät, kuten tunteet, arvot ja totutut ajattelu- ja käyttäytymismallit osana henkilökohtaista käsitystä itsestä oppijana, saattavat osoittautua oppimisen esteiksi. Sengen ym. (2008, 21) korostavat kärsivällisyyden merkitystä muutoksissa. Heidän mukaansa taitoja vaativa uusi tapa ajatella ja toimia vaatii vuosien harjaantumisen, koska syvään juurtuneita aikaisempia olettamuksia on hidas muuttaa.

Käytännössä organisaation oppiminen ei Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2002, 126) mielestä välttämättä onnistu, koska hierarkian eri tasoilla oleville ihmisille todellisuus ilmenee eri tavalla. Hieman samaan tapaan Ojala (2002, 190) puolestaan näkee orga-nisaation hierarkkisuuden henkiseksi oppimisen esteeksi, koska siinä yksilöiden väliset

luonnolliset vuorovaikutussuhteet eivät toteudu tasa-arvoisella tavalla. Musiikkiopistossa tämä ilmenee konkreettisesti monellakin tasolla. Esimerkiksi toimistotyön ja opetuksen luonteet ovat niin erilaisia, että usein jompikumpi osapuolista joutuu selvittämään omia toimintatapojaan toiselle. Samoin opettajien kesken on helposti tulkintaeroja toiminnasta ja menettelytavoista riippuen siitä, onko opettaja vakinainen, sijainen tai sivutoiminen työntekijä.

Moilasen (2001, 140) kokemuksen mukaan työntekijät saattavat toisinaan kokea arviointitilanteessa olevansa kontrollin kohteena. Heille voi tulla tarve suojautua vetäytymällä ja eristäytymällä. Muiden kanssa oppiminen ei välttämättä ole kaikille itsestään selvää. Se edellyttää oman rajallisuuden tunnustamista ja muiden asiantuntemuksen ja osaamisen arvostamista. Itseensä ja osaamiseensa täysin tyytyväinen ihminen ei Moilasen (2001, 144) mukaan ole kykenevä oppimaan muilta.

Oppimista voi haitata se, että ihmiset voivat kokea toiset vastustajikseen, kun heillä on erilainen käsitys siitä, miten ja missä järjestyksessä asioita tulisi hoitaa. Harisalo (2008, 210) kuvaa hajaannuttavaa tilannetta, jossa ihmisen omat muuttumattomat luonteenpiirteet ja arvostukset seuraavat työpaikoille pakottaen toiset reagoimaan niihin. Kyse on hänen mukaansa epävirallisesta vallan käytöstä, joka kielteisimmillään ilmenee silloin kun siihen liittyy tosiasioiden vääristelyä ja toisten vähättelyä.

Uusien toimintatapojen hyväksyminen saattaa tuntua työntekijöistä vaikealta. Ilmiötä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Moilanen (2001, 137) pitää muutosvastarintaa yhdistelmänä yksilöllisiä pelkoja ja kielteisiä tunteita. Se saattaa ilmetä sairasteluna, asioiden unohteluna, yleisenä passiivisuutena tai tärkeistä palavereista poisjäämisestä. Hänen mielestään muutosvastarinnan käsittely ja tunnistaminen edistää koko organisaation oppimista, sillä silloin kielteisesti suhtautuvat yksilöt eivät pääse vaikeuttamaan muiden kehittymistä ja oppimista.

4.4 Asiantuntijat oppijoina

Opetustoimi esitetään organisaatiokirjallisuudessa asiantuntijayhteisönä, jossa organisaation oppiminen nähdään ongelmallisempana kuin muussa työelämässä. Otalan (2002, 187) mukaan opetussektoria pidetään usein tiukasti suljettuna organisaationa, jonka kaikki osat toimivat itsenäisesti ja niitä ohjataan keskitetysti. Tällaiseen syste-

miin ei pääse helposti tietoa ulkopuolelta eikä organisaatio itse jalosta samaansa tietoa.

Luovan asiantuntijaorganisaation johtamista tutkinut Maisa Huuhka (2010, 37) painottaa johtamisen merkitystä asiantuntijoiden johtamisessa. Hänen mukaansa pelkkä liikkeenjohdollinen ajattelu ei riitä luovan organisaation johtamiseen, vaan johtajalla pitää olla toimialaosaamista sekä kyky ihmisten johtamiseen. Huuhka pitää luovia asiantuntijoita jo luonnostaa kiinnostuneina omasta alastaan ja sen kehittämisestä.

Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002, 103) pitävät asiantuntijoita sekä hyödyllisinä että haitallisina organisaatioille. Hyödyllisiä asiantuntijat ovat heidän mielestään silloin, kun he spesialisteina pystyvät ratkaisemaan ongelmia. Haitallisina asiantuntijat näyttäytyvät silloin kun he erikoistuttuaan liikaa ovat esteenä uuden organisationaalisen tiedon tuottamiselle. Järvisen Koiviston ja Poikelan (2002, 103) mukaan asiantuntijoiden on vaikea toimia tilanteissa, jossa heidän tietämyksensä ei enää päde. Pitkän linjan opettajakouluttaja, professori Pertti Kansanen (2002,12) mielestä opetusala on perinteisesti pidetty suljettuna normien säätelemänä yhteisönä, jossa muutokset ovat toteutuneet hyvin hitaasti. Hän toteaa että esimerkiksi oppilaskeskeisyyttä opetuksessa on pidetty ihanteena jo yli sata vuotta, mutta varsinaiset muutokset opetuksen painopisteen muuttamisessa ovat tapahtuneet vasta kuluvan vuosituhatvuoden puolella.

Vaikka työssä oppimisen vastuu on Otalan (2002, 174) mielestä ensisijassa työntekijällä itsellään, hän ei usko pelkkien uusien toimintatapojen muuttavan ihmisten tapaa tehdä työtään ilman mentaalaisia ajatteluprosesseja. Hän kertoo havainneensa ihmisten tulevan tietoisiksi motiiveistaan ja toimintatavoistaan vasta sitten, kun heiltä sitä kysytään. Moilanen (2001, 147) arvostelee ajattelumallia, jossa oletetaan yksilön koulutuksen ja oppimisen näkyvän hänen käyttäytymisessään. Hänen mielestään yksilön on vaikea yksin muuttaa käyttäytymistään ja omaa työtään pelkän koulutuksen turvin. Moilanen pitääkin koulutusta lähinnä työyhteisön arvostuksen osoituksena työntekijöille. Todellinen oppiminen toisilta Moilasan (2001, 144) mielestä vaatii työntekijältä, eli oppijalta tässä yhteydessä, tiettyä nöyryyttä ja oman rajallisuuden tunnustamista sekä samalla muiden asiantuntemuksen arvostamista.

Musiikkiopistoa voi pitää asiantuntijaorganisaationa siinä mielessä, että se ei toimi liikeloudellisen periaattein kilpailuun perustuen, vaan muistuttaa pikemminkin julkishallinnollista laitosta (Vrt. Sveiby 1990, 41–42). Musiikkiopistot ovat muodostuneet ajan saa-

tossa luontevasti asiantuntijaorganisaatioiksi. Tämä havaittiin jo vuonna 1999, kun Kurkela ja Tawaststjerna (1999, 131) tekivät opetushallitukselle arvioinnin musiikkioppilaitosten perusopetuksesta. He havaitsivat musiikkiopistoille olevan ominaista delegoida opettajille työn asiasisältöä koskevaa suunnittelu- ja harkintavaltaa. Ymmärtääkseni tämä oli heidän mielestään edistyksellistä ja myönteistä toimintaa. Asiantuntijaorganisaatioissakin osaamista tulisi kehittää ja uuden osaamisen avulla synnyttää entistä parempaa palvelua. Tosin Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2002, 105) mukaan työyhteisössä oppimisen tulisi olla oppijoiden, eli tässä tapauksessa työntekijöiden, itsensä käsissä. He korostavat myös kokemuksista oppimista. Sosiaalisissa prosesseissa kokemusten jakaminen kasvattaa koko yhteisöä oppivaksi. Moilanen (2001, 30) painottaa esimiesten merkitystä työyhteisön oppimisessa. Hänen mukaansa työyhteisön oppiminen vaatii johdolta osaamista, eli muutosten johtamiseen liittyvät esimiestaidot ovat erittäin keskeisiä.

4.5 Lyhyt yhteenveto oppimisesta ja organisaatioista

Esiymmärrykseni siitä, että oppilaitos on organisaatio, johti minut tutustumaan oppivan organisaation käsitteeseen. Olen tarkastellut organisaatioiden mahdollisuuksia ja rajoituksia oppimiseen ja uudistumiseen. Pidän edellä kuvattuja seikkoja tärkeänä lähtökohdana arviointitiedon hyödyntämisessä eli niissä prosesseissa, jotka seuraavat toteutunutta arviointia.

Kokemukseni mukaan musiikkiopistojen toiminta hahmottuu selvimmin kulttuurisena järjestelmänä ja ilmenee minulle rakenteellisena todellisuutena, jossa oppilaitoksen toimintakäytännöt kuten tasosuoritukset (aikaisemmin kurssitutkiinnot) ovat toistuneet lähes muuttumattomina vuosikymmenestä toiseen. Harisalón (2008, 17) mukaan organisaation kulttuuriin vaikuttavat enemmän siinä toimivien ihmisten arvot ja toimintatavat kuin sen hallinnolliset rakenteet. Olenkin Otalan (2002, 174) tavoin vakuuttunut siitä, että pelkkä ulkoinen toimintatapojen muutos sinänsä ei vielä muuta työntekijän tapaa tehdä työtä.

Yksilöiden oppiminen ilmeni minulle lukemani perusteella haasteelliseksi koko oppilaitoksen toiminnan kannalta. Ymmärsin, kuinka asioiden muuttaminen vaatii suunnittelua ja kehittämisprosesseja ja yhteistyötä käytänteiden uusimisessa. Moilanen (2001, 148) toteaaakin, että laajamittaisten koulutusten tarpeellisuutta on syytä harkita muutosten yhteydessä, sillä ne eivät hänen mukaansa ole kovin realistisia. Sengen ym. (2008, 19)

pitävät tietoisuuden lisääntymistä tärkeänä oppimisen elementtinä. Heidän mukaansa systeminen tapa ajatella avaa uudenlaisen näkökulman organisaation sisäisten prosessien hahmottamiseen.

Organisaation oppiminen paljastui minulle kirjallisuuteen tutustuttuani käsitteelliseksi metaforaksi, jota on todellisuudessa vaikea näyttää toteen. Musiikkiopiston hahmottaminen yksinomaan kokonaisuudeksi, joka toimii tehokkuuden tai yksilön oppimisen näkökulmasta, ei myöskään välttämättä anna tarpeeksi selvää kuvaa monitasoisesta oppilaitoksesta.

Koin helpottavaksi tiedon, että tavoitteet tulee ymmärtää ihanteina, joita ei välttämättä saavuteta, mutta niitä kuitenkin tavoitellaan. Organisaatioiden tavoitteiden saavuttaminen ei Harisalon (2008, 21) mukaan käytännön tasolla toteudu osittain siksi, että tavoitteet ovat symbolisia kuvaten ideaalia asiantilaa.

5 Virvatuli -arviointiprojektin kuvaus

Tässä luvussa kuvaan arviointivastaavan tehtäväkenttää koko laajuudessaan niin kuin olen sen itse kokenut ja tehnyt. Tässä luvussa esitetyt toimintamallit ovat arvioinnin osia, joihin suuntaan arviointityön onnistumista ja menestyksestä hoitamista painottavaa näkökulmaani. Tarkoitukseni on siis tarkastella tähänastista Virvatuli-mallin mukaista arviointityötä oppimisprosessina, jossa oma tietoisuus kehittyy tutkimuksen kuluessa (ks. Kiviniemi 2010, 70).

Laadullisella prosessin kuvauksella en pyri niinkään löytämään uusia merkityksiä musiikkioppilaitosten arviointitoiminnalle, vaan haluan viedä eteenpäin toimintamallia, jossa kerättyyn arviointitietoon perustuva, kehittävä ote vakiintuisi oppilaitosten työvälineeksi ja arviointityössä opitut menettelytavat tulisivat tutuiksi oppilaitoskentällä laajemminkin. Olennaista mielestäni on, että Virvatuli-malli tarjoaa itsearviointiin järjestelmällisen työkalun, joka takaa arvioinnin jatkuvuuden.

Esittelen arviointityön vaiheita tarkastelemalla projektin hallinnan elementtejä luvussa 2.2. esittämäni mallin mukaan: 1. Miten projekti on suunniteltu, 2. Arviointimenetelmän hallinta, 3. Kyselyohjelman toimivuus, 4. Arviointiryhmän toiminta, 5. Tiedotus ja 6. Ajankäyttö.

5.1 Arviointiprosessin suunnittelu

Seuraavaksi esittelen, miten olin mukana arviointihankkeen valmistelussa ja kuinka valmistauduin tehtävään. Olen lisännyt luvun 5.2.1. loppuun tiivistetysti havaintoni, joita on ilmennyt tämän kirjoitusprosessin myötä ja joita haluan jatkossa arviointityössäni jalostaa.

5.1.1 Alkumetrit ja suunnittelu

Virvatuli-mallin mukainen arviointiprosessi käynnistyi virallisesti syyslukukauden 2013 alussa, ja samalla aloitin työni arviointivastaavana. Olin valmistautunut tehtävään osallistumalla kahteen Virvatuli-seminaariin edellisinä vuosina sekä tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi olin laatinut vuotta aikaisemmin suppean testikyselyn vanhemmille Virvatuli-mallin kysymysesimerkkien mukaan. Kokeilin kyselyä

vapaan Internet-pohjaisen palvelun kautta, joka osoittautui hankalaksi menetelmäksi suurille massoille lähetettävien kyselyjen hallinnassa, koska palvelu suostui lähettämään vain rajatun määrän kyselyjä vuorokaudessa. Tästä havainnosta viisastuneena olin valmis tutustumaan uuteen kyselyohjelman. Arviointihankkeen valmisteluun liittyi myös aktiivinen mukanaolo hanketta varten anottavan apuraha-anomuksen laadinnassa, joka tuottikin suotuisan tuloksen, kun saimme anomamme arvioinnin käynnistysapurahan.

Syyslukukauden alussa varmistui arviointiryhmän lopullinen kahdeksanhenkinen kokoonpano: kaksi opettajaa, rehtori ja kaksi apulaisrehtoria, johtokunnan edustaja (samalla vanhempain edustaja), toimiston edustaja ja arviointivastaava. Virvatili –mallin käyttäjäkokemuksista kootussa julkaisussa Marsio (2014,10) korostaa arviointiryhmän merkitystä onnistuneelle arvioinnille. Tärkeänä hänen mukaansa pidettiin sitä, että mukaan osataan ottaa oikeat ihmiset, jotka ovat yhteistyökykyisiä ja myönteisiä hanketta kohtaan.

Arviointiryhmää koottaessa omassa oppilaitoksessamme nousi esiin huoli ryhmän jäsenten työmäärän kasvusta. Yhteisenä toiveena opettajien keskuudessa oli, ettei tulisi turhia kokoontumisia. Ajattelinkin arviointimateriaalia valmistaessani, että koetan saada tiedon mahdollisimman helposti luettavaan ja selkeään muotoon, jotta nekin opettajat, jotka eivät ole harjaantuneet esimerkiksi raporttitaulukkojen lukemiseen, kokisivat arviointiryhmän työskentelyn motivoivaksi.

IHMO:n henkilökunnalle hanke esiteltiin koulutuspäivillä syyslukukauden 2013 alussa, jolloin käsiteltiin hankkeen sisältöä, termistöä ja aikataulua. Koulutuspäivän päätteeksi opettajat saivat esittää kysymyksiä, ja samalla heiltä kerättiin kirjallista palautetta ja alustavia ohjeita arviointiryhmälle. Opettajakunnan annettiin ohjeistaa arviointiryhmää toiveillaan, vaikka kokemusten puutteen vuoksi tulevasta arviointityöstä ei ollut riittävästi tietoa. Opettajien toiveet osoittautuivat laajoiksi käsittäen kaikkea mahdollista opetustyöhön liittyvää. Ryhmittelin opettajakunnan toiveet aiheen mukaisesti ja nimesin kunkin kokonaisuuden niiden sen mukaan, mitä asiaa toiveet käsittelivät (Taulukko 2).

Taulukko 2. Opettajakunnan antamat ohjeet arviointiryhmälle.

Yhteenveto aloituskokouksen kyselystä 2013 Pienryhmän toiveita ja ajatuksia Virvatuli –mallista	
Ohje	11 kpl
Keskustelua omasta työstä ja sen tavoitteista	7 kpl
<ul style="list-style-type: none"> • Opetustyön tavoite • Tulevaisuus 	8 kpl
Tiedotus/Viestintä	
<ul style="list-style-type: none"> • Menetelmän tuntemus • Kohderyhmät 	8 kpl
Positiivinen asenne	
<ul style="list-style-type: none"> • Hyväksyntä • Kiinnostus • Kannustus 	5kpl
Negatiivinen asenne	
<ul style="list-style-type: none"> • Epävarmuus • Muuta 	

Eniten kommentteja tuli ohjeistuksena siitä, mitä kysytään ja miten kyselyjä tulisi tehdä. Toiseksi eniten askarruttivat aiheet omasta opetustyöstä ja sen tavoitteista. Ne eivät ole lainkaan arviointiryhmän toiminnan keskiössä, vaan keskustelevalta ote omasta työstä ja sen tavoitteista saattaisi paremminkin kuulua koko henkilökunnalle sitten, kun se käsittelee kyselyjen tuloksia omissa kokouksissaan.

Kaiken kaikkiaan suurin osa opettajista suhtautui arviointihankkeen käynnistymiseen positiivisesti ja ne, jotka olivat epäileviä, pitivät opetukseen keskittymistä oppilaitoksen kannalta keskeisimpänä toimintana. Arviointiryhmä käsitteli kokouksessaan näitä opettajien mietteitä, joten siinä yhteydessä oli hyvä tilaisuus vielä vahvistaa ja kirkastaa arvioinnin merkitystä koko oppilaitoksen toiminnan kehittämisessä.

Syyskauden alussa aloitin lisäksi opiskelut Metropolia–ammattikorkeakoulussa tarkoitukseni dokumentoida arviointihankkeen käynnistymistä. Koin hyvin antoisaksi yhdistelmäksi opintojen ja hankkeen yhtäaikaisen aloittamisen, koska sain opinnoista heti alkumetreille soveltuvia työkaluja kuten kotisivujen laatimisen ja projektin hallinnan perusteet. Virvatuli-hanketta varten perustin blogin, jossa on perustietoa musiikkiopiston itsearvioinnista ja arvioinnin kulusta. Projektin hallintaan soveltuvia prosessikaavioita hyödynsin arviointiryhmän pohdintojen yhteenvedossa.

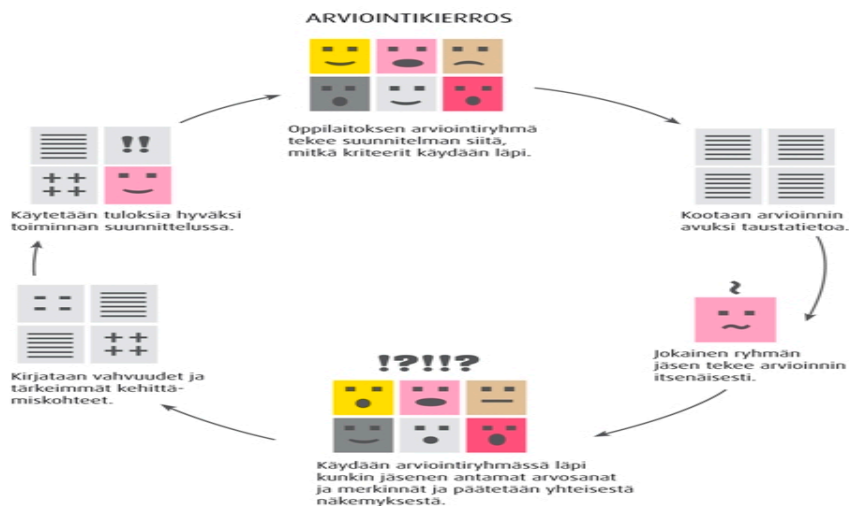
5.2 Arviointimenetelmän hallinta

Tässä luvussa tarkastelen Virvatuli-mallia arviointimenetelmänä. Samalla esittelen päätöksenteon vaiheita ja tiivistyksiä, joita käytin havainnollistaakseni ja selventääkseni itselleni, miten arviointimallin aihealueet sijoittuvat kokonaisuuteen.

Kuviossa 7 Virvatuli-malli kuvataan vaiheittain etenevänä prosessina, jossa tiedonkeruu sijoittuu arviointikierroksen alkupuolelle. Arviointikierros alkoi arviointiryhmän koontuessa ensimmäisen kerran lokakuussa 2013. Silloin perehdyttiin Virvatuli-prosessiin, arviointialueisiin ja kriteereihin sekä sovittiin, miten kyselyjä muokataan parhaiten omaa laitosta palveleviksi.

Keskustelussa päädyttiin toteamukseen, jossa arviointikierros päätettiin aloittaa IHMO:ssa henkilökunnan osaamiskartoituksista. Toimisto- ja opetushenkilökunnan kyselyillä minun oli lisäksi käytännöllistä ja helppoa aloittaa tutustuminen arviointiryhmän työskentelyyn sekä kysymysten muokkaamiseen.

Virvatuli-mallissa arviointikierros on kuvattu yhtenä suurena syklinä (kuvio 7), mutta havaitsin, että samaa toimintatapaa voi toteuttaa kunkin kyselyn jälkeen käytävässä vastausten purkukokouksessa. Huomioni oli, että kahvipöytäkeskustelu työyhteisössä kyselyn tuloksista oli huomattavasti rikkaampaa kuin ennen kyselyjä kysymysten ja kriteerien muokkaamisen aikana.



Kuvio 7. Arviointiprosessin vaiheet (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011,44).

5.2.1 Arviointi perustuu arvoihin

IHMO:ssa opetussuunnitelman mukaisesti laadukkaan opetuksen tavoitteena on oppilaan myönteisen musiikkisuhteen synnyttäminen. Arvot, joihin arviointi oppilaitoksessa perustuu, ovat kiteytyneet oppilaitoksen strategiassa korostamaan tasa-arvoa ja oppilaan osaamisen kehittymistä sekä hyvinvointia. Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa määritellään taidolliset ja tiedolliset päämäärät, joihin opetuksessa pyritään. Nämä toimintaa ohjaavat periaatteet ovat myös Virvatuli-malliin sisältyvien kriteerien taustalla. Koivisto-Nieminen ja Holopainen (2011) painottavat, että taideopetukseen liittyy tietojen ja taitojen lisäksi myös paljon vaikeasti mitattavia tavoitteita kuten luovuuden ja itseilmaisun kehittyminen tai musiikin opiskelusta saatu ilo ja onnistumisen kokemukset.

Virvatuli-mallin mukaan laadukkaassa taideopetuksessa on muun muassa:

- tiimi- ja yhteistyötä
- julkisia esiintymisiä
- rohkaisemista oman osaamisen rajojen ylittämiseen
- hyvään taiteeseen tutustumista
- innostuneet opettajat, jotka näyttävät mallia omalla taiteellisella toiminnallaan
- antoisat harjoittelutuokiot
- keskustelua oppilaitoksen sisällä opetuksen laadusta

IHMO:ssa jaetaan Virvatuli-mallin mukaiset arvot:

- Taiteen tuottama hyvinvointi
- Luovuus koko oppilaitoksen toiminnassa
- Kestävä kehitys laajassa merkityksessä
- Taiteen autonomia: taide (musiikki) itsessään on tärkeää, ei pelkkänä välineenä yhteiskunnallisen hyödyn saavuttamiseen

ja tärkeimmät toimintaa ohjaavat periaatteet:

- Olosuhteiden luomisen sellaisiksi, että oppilaan kasvulle ja luovuudelle jää tilaa
- Oppilaan oma taiteellinen prosessi ja aktiivisuus
- Kannustus ja avoin ilmapiiri
- Uuden oppimisen ilo ja hyvä musiikkisuhte
- Riittävästi haasteita
- Oppilaan kohtaamisen taito ja vuorovaikutus (Koivisto-Nieminen & Holopainen 2011,7).

Näiden teesien käsittely jäi syksyn opettajien kokouksessa maininnan asteelle, joten näihin varmasti palataan, kun opettajakunta pääsee käsittelemään osaamiskartoituksen tuloksia. Vasta sen jälkeen voimme yhteisön tasolla päästä luomaan pohjaa strategisille toimenpiteille ja oppilaitoksen tulevalle kehityssuunnalle. Yleisen keskustelun jääminen vähälle huomiolle on melko yleistä, sillä Marsion (2014, 17) mukaan suurim-

massa osassa Virvatuli –arviointia tehneissä oppilaitoksissa arvoista ja kriteereistä käytävä keskustelu oli ollut vähäistä.

Arvioni arviointia ohjaavien arvojen käsittelystä: Keskustelu on jäänyt ohueksi. Arvoja on käsitelty vain maininnan tasolla.

Toimintasuunnitelma asian korjaamiseksi: asiaa käsiteltävä uudelleen palautteen yhteydessä

5.2.2 Arviointialueet ja kriteerit Virvatuli-mallissa

Laatua on pidetty Itä-Helsingin musiikkiopistossa itsestään selvänä ominaisuutena. Se on ilmennyt muun muassa hyvinä oppimistuloksina ja sitoutuneina opettajina. Virvatuli-mallissa on laadukkaan taideopetuksen tärkeimpiä periaatteita pidetty mielessä muodostettaessa kriteerejä eri arviointialueille. Koivisto-Niemisen & Holopaisen (2011, 48) mukaan arviointikriteerit liittyvät Virvatuli-mallissa keskeisiin koulutuksen laatua kuvaaviin ominaisuuksiin ja heidän mielestään kriteerien perusteella voidaan kertoa, kuinka hyvin koulutus on täyttänyt kriteereissä kuvatut vaatimukset.

Laadin taulukon 3 mukaisen tiivistelmän saadakseni selkeämmän kokonaiskuvan arviointialueista ja niiden sisällöistä sekä hahmottaakseni sen, mitkä ovat arviointikohtien kriteerien tausta-ajatukset. Koska tieto Virvatuli –oppaassa oli siroteltu useille sivuille, se mielestäni hieman hankaloitti yleiskuvan muodostamista.

Taulukko 3. Virvatuli –mallin mukaiset arviointialueet 2013–2014 IHMO:ssa.

Arviointialue 1. Oppilaat

- oppilaitoksen toiminnan ja opetuksen vaikutukset oppilaassa

Arviointialue 2. Opettajat

- Opettajien kompetenssi, jota he itse arvioivat ja jota arvioidaan yleisellä tasolla mm. osaamiskyselyillä ja oppilaiden palautteen avulla

Arviointialue 3. Oppimisympäristö

- Tilat ja välineet, ilmapiiri, edellytysten luominen oppimiselle, ajankohtaisuus, opetuksen järjestäminen, opetussuunnitelmatyö

Arviointialue 4. Johtaminen

- Strategiajohtaminen, taiteellis-pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen

Arviointialue 5. Yhteistyösuhteet

- osallisuus ja vaikuttaminen oppilaitoksen sisällä, sidosryhmäyhteistyö, kumppanuudet, kansainvälinen toiminta, sisäinen ja ulkoinen viestintä

Kukin arviointialue Virvatuli-oppaassa on esitelty sisältäen arviointikohdan kuvauksen ja siihen liittyvät kriteerit. Esitystavassa on pyritty tiivyyteen ja enkä siksi se vaati useita lukukertoja, jotta lopulta sain hahmotettua, mihin kaikkeen kukin arviointialue kriteereineen pyrkii saamaan selvyyttä. Kokonaiskuva alkoi valjeta vasta kun laadin tiivistyksen taulukkomuodossa kustakin aihealueesta (taulukko 4). Perehtymisen vaiva kannatti, sillä mitä pidemmälle lukemisessa etenin, sitä selvemmäksi muodostui mielikuva koko arviointiprosessin laajuudesta. Oman ymmärryksen syvetessä vakuutuin Virvatuli-mallin käyttökelpoisuudesta oppilaitoksemme arviointityövälineenä. Kunkin arviointialueen tiedonhankinnassa keskitytään otsikoinnin mukaisesti keräämään tietoa alueesta, sitä parhaiten kuvaavista lähteistä.

Taulukko 4. Arviointialueet kuvaavat toimintaa seuraavien pääkohtien mukaan:

	1 Oppilaat	2 Opettajat	3 Oppimisympäristö	4 Johtaminen	5 Yhteistyösuhteet
1	Tiedot ja taidot musiikissa	Aineen hallinta sekä pedagoginen ja taiteellinen osaaminen	Tilat ja välineet	Strategiajohtaminen	Osallisuus ja vaikuttaminen oppilaitoksen sisällä
2	Opiskelutaidot	Oppilaan kohtaamisen taidot	Ilmapiiri	Taiteellispedagoginen johtaminen	Sidosryhmäyhteistyö, kumppanuudet ja kansainvälinen toiminta
3	Omaehtoisuus ja luovuus	Oppilasarviointin osaaminen	Opetus, edellytysten luominen oppimiselle ja ajankohtaisuus	Henkilöstöjohtaminen	Ulkoinen viestintä
4	Ilo ja hyvä taidesuhde	Opetuksen suunnittelu ja arviointi	Opetuksen järjestäminen	Työyhteisön hyvinvointi	
5	Muut taidot	Opettajat työyhteisön jäseninä	Tasa-arvo	Taloustalouden johtaminen	
6			Opetussuunnitelmatyö		

Virvatuli-mallissa arviointikriteerillä määritellään koulutuksen hyvän laadun ominaisuuksia, joihin omaa toimintaa verrataan. Kriteerejä laadittaessa tavoite on ollut, että ne sopivat kaikille taideaineille. Kriteereissä on kyse tavoitetilasta, jota oppilaitos voi lähestyä omien painotustensa ja resurssiensa mukaan. Kussakin oppilaitoksessa on tarkoitus käydä niitä läpi pohtien samalla, soveltuvatko ne oman oppilaitoksen tarpeisiin ja kuvaavatko ne olennaisimpia oman oppilaitoksen piirteitä. Kullakin viidellä aihealueella (oppilaat, opettajat, oppimisympäristö, johtaminen, yhteistyösuhteet) on 3–6 arviointikohtaa ja -kriteeriä. Tästä syvälle yksityiskohtiin menevästä tarkastelutavasta esimerkkinä on tiivistys oppilaiden arviointikohtien ja kriteerien sisällöistä taulukossa 5.

Taulukko 5. Esimerkki kriteereistä arviointialueella 1 Oppilaat:

<p>Oppilaat: oppilaitoksen ja opetuksen vaikutukset oppilaassa</p> <p>1. Taidot ja tiedot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soittoteknisten taitojen kehitys • Ilmaisutaidot • Havainnointitaidot • Tiedolliset (teoreettiset) taidot • Esiintymiskokemukset (yksin, ryhmässä jne.) <p>2. Opiskelutaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsenäinen työskentely ja harjoittelu. Oppimisen arviointi • Opetussuunnitelman mukainen edistyminen • Omien lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden asettaminen • Elinikäisen harrastamisen edellytykset <p>3. Omaehtoisuus ja luovuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus kehittyä omassa tahdissa opetussuunnitelman mukaan • Mahdollisuus vaikuttaa omaan ohjelmistoon • Valmiuksia itseilmaisuun ja omien tulkintojen tekemiseen • Ongelmaratkaisutaidot ja vaihtoehtoisten ratkaisujen löytäminen <p>4. Ilo ja hyvä taidesuhde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunneilla onnistumisen kokemuksia ja iloa harrastuksesta • Onnistumista omassa työskentelyssä • Sitoutuminen harrastukseen vahvistunut • Valmiudet itsenäiseen toimintaan taiteen tekijöinä ja vastaanottajina <p>5. Muut taidot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyötaidot ovat kehittyneet • Oman kehon tuntemus on kasvanut
--

5.2.3 Pitkän tähtäimen arviointisuunnitelma

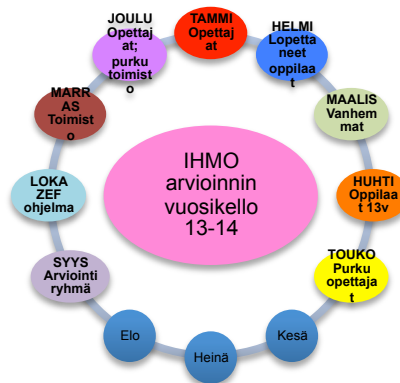
Systemaattisen arviointihankkeen aloittaminen soveltuu mielestäni hyvin oppilaitoksen nykyiseen kehitystilanteeseen. Määrätietoinen kehittäminen alkoi jo lukuvuonna 2011–2012, kun musiikkiopiston opetussuunnitelma uudistettiin. Olin päävastuussa opetussuunnitelmamme uudistamisesta, ja jo silloin syntyi ajatus jatkaa oppilaitoksen kehittämistyötä kohden arviointihankkeen aloittamista. IHMO:n toiminta on vakiintunut kymmenien vuosien ajan ja henkilöstö on omaksunut tietyn tavan toimia. Sen näkyväksi tekeminen arviointiprosessin myötä on koettu tarpeelliseksi.

Arviointiprosessi ja laadun kehittäminen on tarkoitus toteuttaa etukäteen laaditun pitkän tähtäimen suunnitelman mukaisesti. Taulukossa 6 esitetään kaaviona arvio IHMO:n arviointitoiminnasta seuraavien seitsemän vuoden kuluessa. Aluksi kahden vuoden aikana kerätään perustiedot kaikilta arviointialueilta ja sen jälkeen arviointia jatketaan opiston normaalina toimintana niin, että jatkossa aina viiden vuoden kuluessa tullaan käymään kaikki Virvatuli –mallin arviointialueet läpi. Tavoitteena on ensinnäkin saattaa jatkuva arviointi osaksi opiston perustoimintaa. Toisena tavoitteena on kehittää toimintaa eli löytää oman alan palveluille ominaisuuksia, jotka ovat oppilaiden, heidän perheidensä ja myös opettajien odotuksien ja tarpeiden mukaisia.

Taulukko 6. IHMON arviointisuunnitelma vuosille 2013–2021

	S 2013	K 2014	S 2014	K 2015	S 2015	K 2016	S 2016	K 2017	S 2017	K 2018	S 2018	K 2019	S 2019	K 2020	S 2020	K 2021	
KYSELYT																	
Vanhemmat		Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO	Kysely Vamu	tulokset Vamu				Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO	Kysely vamu	tulokset vamu				Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO
Oppilaat		Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO						Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO						Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO
Opettajat	Osaamiskartoitus	Tulokset	Työympäristön arviointi	Tulokset	Työympäristön arviointi	Tulokset	Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO			Työympäristön arviointi	Tulokset	Kysely PT ja MO	tulokset PT ja MO			
Toimisto	Osaamiskartoitus	Tulokset	Työympäristön arviointi	Tulokset			Osaamiskartoitus	Tulokset			Työympäristön arviointi	Tulokset					
TARKASTELUSSA																	
Oppilaat	x		x	x	x		x		x		x		x		x		
Opettajat	x	x	x	x	x		x		x		x		x		x		
Johtamiset	x	x	x	x	x		x		x		x		x		x		
Yhteistyöt	x		x	x									x		x		
Oppimisympäristöt	x	x	x	x	x								x		x		

Arviointitiedon kerääminen oli sovittu arviointivastaavan tehtäväksi, ja siksi oman työni jäsentäminen koko vuodeksi tuntui minusta välttämättömältä, koska suunnitelmien mukaan lukuvuoden aikana piti valmistaa neljä kyselyä lähetettäväksi vastaajille. Ratkaisin asian laatimalla itselleni arviointivastaavan arvioinnin vuosikellon (Kuvio 8). Se selkiytti mielestäni työvaiheiden jaksottelua ja toimi samalla tarpeellisena muistivälineenä kulloisellekin työvaiheelle.



Kuvio 8. Arvioinnin vuosikello

5.3 ZEF Kyselyohjelma

Seuraavaksi tarkastelen internet-pohjaisen kyselyohjelman toimivuutta.

Virvatuli-mallin kehittämistyön yhteydessä on luotu sähköinen kyselypankki yhteistyössä palveluntuottaja ZEF Solutions –nimisen yhtiön kanssa. IHMO:oon hankittiin käyttösopimus tähän arviointiohjelmaan. Markkinoilla on saatavilla useita elektronisia kyselyohjelmia palautteen keräämiseen, mutta ZEF yhteistyön tuloksena Arviointikoneessa on Virvatuli-mallin esimerkkikysymykset jo valmiiksi syötetty ohjelmaan, jossa niitä voi vapaasti muokata oman laitoksen tarpeita vastaaviksi.

Arviointikone on yksi ZEF Solutions yhtiön (perustettu 2001) kolmesta sovellusalueesta. Kaksi muuta sovellusta ovat ZEF Vertailukone ja Vaalikone, jolla on toteutettu esimerkiksi eduskuntavaalien vaalikone. Arviointikone on internetissä toimiva palvelu, joka on suunniteltu palautteen keräämiseen ja hallintaan. ZEF Arviointikoneen sovellusalueita ovat esimerkiksi asiakaspalautteet, henkilöstöarvioinnit, riskiarvioinnit, laatuarvioinnit, strategia-arvioinnit, innovaatioarvioinnit, mielipidevertailu ja arvostelut. (zef.fi.) Ohjelma analysoi, jäsentää ja muokkaa tiedon visuaaliseen muotoon, josta voi tulostaa selkeitä ja helposti ymmärrettäviä raportteja. Kyselyjen raportteja tulostaessani havaitsin, että niitä kertyy nopeasti paljon, varsinkin kun tekee tarkemmin rajattuja analyysyjä.

ZEF Arviointikone -ohjelma koostuu kolmesta osasta. Kyselylomake luodaan ja sitä hallitaan Editor-osassa, jonne myös kaikki Virvatuli-mallin kysymyspohjat on tallennettu. Player on vastaajalle näkyvä kysely, ja Report-osassa tulokset analysoidaan ja tulostetaan raportit. Opiskelin Editorin käyttöä tekemällä testikyselyitä ja lukemalla käyttöohjetta, mutta varsinaista perehdytystä en ohjelman käyttöön saanut. Oma aikaisempi kokemukseni analyysiohjelmista sekä kiinnostukseni ja uteliaisuuteni auttoivat minua pääsemään sisälle ohjelman ominaisuuksiin.

Yksi ZEF Arviointikoneen kiinnostavista ominaisuuksista on menetelmä, jonka avulla absoluuttiset arviointitulokset muutetaan suhteellisiksi. ZEF –kirjainyhdistelmä tulee sanoista Z-scored Electronic Feedback, joka viittaa menetelmässä käytettyyn z-scoring –menetelmään suhteellisten vastauspisteiden laskemiseksi. Suhteelliset vastauspisteet lasketaan niin, että kaikkien arvioijien kohdalta vastauspisteiden keskiarvo siirretään

taulun keskelle ja vastaukset hajoitetaan koko taulun alueelle. Tällä tavoin normitetuista tuloksista häviävät niin sanotut asennevääristymät ja päästään tarkastelemaan vastausten suhteita toisiinsa.

Musiikkiopiston hallinto- ja opettajakyselyjä muokatessani tein tiivistä yhteistyötä muutamien opettajan ja hallinnon työntekijän kanssa. Muokkasimme valmiita Virvatuli-mallin kysymyksiä ja lisäsimme mielestämme sopivia uusia kysymyksiä. Lähetin kyselyt muokausvaiheessa kahteen kertaan arviointiryhmän niille jäsenille, jotka edustivat joko hallintoa tai opettajakuntaa. Sain heiltä hyviä kommentteja siitä, mitä piti lisätä, mitä pitäisi poistaa ja mitä pitäisi tarkentaa. Lopuksi lähetin näin valmistellut kyselyt sähköpostilla Arviointikoneen lähetyspalvelun kautta vastaajille.

Kyselyjä lähetettäessä ilmeni tarvetta kehittää musiikkiopiston toimiston käytössä olevaa hallinto-ohjelmistoa. Opettajakunnan, oppilaiden ja opintonsa lopettaneiden oppilaiden sähköpostiosoitteita ei saatu suoraan ulos ohjelmasta siinä muodossa, jossa ne olisi voitu syöttää ZEF –kyselyohjelmaan. Hallinto-ohjelmiston kehittäjä oli yhteistyössä kanssani ja pyrki luomaan tarvittavat osoitetiedostot käyttööni. Täydellinen onnistuminen saavutettiin vasta kolmannen, vanhemmille suunnatun kyselyn lähettämisen jälkeen. Olin siihen mennessä jo itse oppinut kyselyohjelman tukipalvelujen avustuksella ohjelmaan sopivan tavan rakentaa vastaajamatriiseja.

Olin kyselyjen muokkaamisvaiheessa yhteydessä kahteen musiikkioppilaitoksen arviointivastaavaan, jotka olivat vuosi sitten tehneet laajoja kyselyjä omissa oppilaitoksissaan. Heidän mukaansa kyselyjen lähettäminen vastaanottajille oli ollut ongelmallista. He olivat päätyneet omissa oppilaitoksissaan siihen, että kyselyt olivat suoraan avoimena linkin takana opiston nettisivuilla. Siitä seurasi heidän mukaansa se, että vastausprosentit kyselyissä jäivät melko alhaisiksi.

Vastausten käsittely ZEF –ohjelmalla oli mielestäni yksinkertaista. Arviointikoneella pystytään tarkastelemaan ja tulostamaan raportteja reaaliaikaisesti Raportit –sivulla. Tarkasteltavaan raporttiin voidaan valita, millaisen raportin haluaa tulostaa, tai esimerkiksi halutaanko tulosten arvot absoluuttisilla, suhteellisilla vai molemmilla tavoilla. Määrittelyjen jälkeen raportti tulostuu painamalla Päivitä raportti –painiketta ja sen jälkeen raportin voi tallentaa eri muodoissa. Tallensin ja tulostin sieltä raportit PowerPoint muodossa. Opettajakyselystä valmistui erilaisten rajausten ja suodatusten tuloksena niin suuri määrä dataa, että arviointiryhmää varten oli välttämätöntä tiivistää tulostusta.

Kokemukseni mukaan ZEF –kyselyn muokkaaminen samoin kun siihen vastaaminen oli helppoa. Kysely on visuaalinen ja havainnollinen. Hyvinä puolina koin myös sen, että kyselyyn vastaamisen muistutukset oli helppo lähettää ja vastaajat saattoivat vastata kyselyyn juuri silloin kun he itse halusivat. Kun kysely on lähetetty vastaajille henkilökohtaisesti saatiin myös vastausprosentit korkeiksi sekä Hallintohenkilöstö- että Opettajakyselyssä.

Kokemukseni kyselyohjelmasta on erittäin myönteinen, ja sen käytön pystyy oppimaan hyvin nopeasti.

5.4 Arviointiryhmä

Virvatuli –mallin mukaan arvioinnin suunnasta ja varsinaisesta arvioinnista vastaa arviointiryhmä. Tehokas arviointiryhmä voi edistää merkittävästi arvioinnin tulosten käytännön hyödyntämistä.

5.4.1 Yleistä ryhmästä

Arviointiryhmän kokoaminen on Marsion (2014,10) mukaan lähtenyt taiteen perusopetuksen oppilaitoksissa poikkeuksetta rehtorin aloitteesta, näin tehtiin myös IHMO:ssa. Arviointiryhmän kokoonpanoa mietittäessä pidettiin tärkeänä saada yhteen laaja edustus musiikkiopiston henkilökunnasta ja sidosryhmistä kasvattamatta kuitenkaan ryhmän henkilömäärää niin suureksi, että se hidastaisi ryhmän toimintaa. Päätimme noudattaa Virvatuli-oppaassa kuvattua toimintamallia, jossa Koivisto-Nieminen & Holopainen (2011, 35–37) kuvaavat kuinka arviointiryhmän päätehtävinä on arviointialueiden määrittäminen ja siitä päättäminen, mitä arviointitietoa tullaan keräämään. Sitten kun tarvittava materiaali (kyselyt ja muu tilastollinen aineisto) on saatu koottua yhteen, saa jokainen arviointiryhmän jäsen ensin yksin miettiä, miten kriteerit ovat kussakin arviointikohdassa toteutuneet annetun palautteen valossa. Lopuksi ryhmä kokoontuu ja keskustele omista havainnoistaan ja muovaa lopullisen arvion kriteerien toteutumisesta.

Arviointiryhmän ensimmäisessä kokouksessa käytiin keskustelua arvioinnin resursseista ja hankkeen mahdollisista edusta ja haitoista. Keskustelun pohjaksi olin laatinut Silberbegin (2000, 33) mallin mukaan matriisin hankkeen hyödyistä ja haitoista (taulukko

7). Kukin arviointiryhmän jäsen arvioi hyödyt ja haitat itsekseen, ja niistä keskusteltiin sen jälkeen yhdessä. Koin tämän mallin erittäin hyväksi ja tehokkaaksi menetelmäksi arviointiryhmässä.

Taulukko 7. Virvatuli-hankkeen hyödyt ja haitat

	Taloudelliset Hyödyt/haitat	Tiedon lisääntymisen hyödyt/haitat	Toiminnan laadun muuttumisen hyödyt/haitat	Muut hyödyt/haitat
Oppilaiden kannalta				
Opettajien kannalta				
Toimiston kannalta				
Musiikkiopisto-organisaation kannalta				

Hankkeella todettiin olevan enemmän etuja kuin haittoja. Totesimme lain velvoittavan oppilaitosta toimintansa arviointiin. Olemme musiikkiopistona saaneet erillistä rahoitusta nimenomaan Virvatuli-mallin mukaisen arvioinnin aloittamiseen. Niin ollen arviointi ei vie taloudellisia resursseja opetuksesta eikä muusta toiminnasta. Eduiksi arviointiryhmässä katsottiin arvioinnin jälkeen resurssien ohjautuminen oppilaitoksen kannalta olennaiseen toimintaan. Samalla toiminnan arveltiin tehostuvan entisestään, kun tavoitteet kirkastuvat. Haittojakin saattaa ilmetä, jos oppilaat ja perheet kokevat musiikkiopiston tavoitteet itselleen sopimattomiksi ja hakeutuvat muualle opiskelemaan.

5.4.2 Kyselyihin liittyvät keskustelut

Arviointivastaavana huolehdin tiedonkeruusta eri vastaajaryhmiltä. Lähetin kyselyt ja suljin kyselyn, kun sovittu vastausaika oli kulunut umpeen. Lähetin muistutusviestejä ennen vastausajan päättymistä. Marsio (2014,10) toteaaakin arviointivastaan olevan se, joka pitää itsearviointin lankojä käsissä ja on toteuttava ”työrukkaneen”.

Tiedon kerääminen eri vastaajaryhmiltä herätti etenkin oppilaskyselyjä suunniteltaessa eniten keskustelua. Oppilasarviointia pohdittaessa arviointiryhmässä pidettiin tärkeänä saavuttaa vastaajat henkilökohtaisesti, ja sen vuoksi oppilasvastaajiksi päätettiin kutsua yli 13-vuotiaat oppilaat, sillä heillä arveltiin olevan jo jonkin verran kokemusta kyselyihin vastaamisesta. Oppilaitoksen arvioidessa toimintaansa ja taidekasvatuksen laatua saattaa vaikeuksia ilmetä etenkin vaikeasti mitattavilla alueilla kuten opetuksesta oppilaan kokemuksena. Tähän Virvatuli-mallissa suositellaan oppilaspaneelien järjes-

tämistä. Tämän opinnäytteen valmistumiseen mennessä oppilaspaneelin järjestämistä ei saatu vielä käytännön kokemuksia.

5.4.3 Kyselyn muokkaaminen

Valmistelin kaikkia kyselyjä ensin arviointiryhmän jäsenten kanssa ja he saivat olla myös koevastaajina. Sen jälkeen tein vielä parannuksia, jos ilmeni tarvetta muotoilla kysymyksiä uudelleen tai lisätä kysymyksiä. Esimerkiksi vanhemmille suunnattuun kyselyyn lisäsin myöhemmin vielä tarkentavia kysymyksiä vastaajien taustatietoihin sekä yleisiä kysymyksiä koskien vastaajien mielikuvaa musiikkiopistosta.

Heräte kyselyn laajentamisesta koskemaan vastaajien mielikuvia oppilaitoksen maineesta syntyi, kun luin muokkaamisvaiheessa arviointitutkimuksia ja perehdyin muihin arviointimalleihin. Kehitysajatusta vauhditti musiikkiopiston sisäinen keskustelu resursien rajallisuudesta ja niiden oikeudenmukaisesta kohdentamisesta. Mielestäni tämä yhteiskunnallisen arvon ja merkityksen osoittaminen voi kyselyn avulla parantaa oppilaitoksen asemaa ja oikeuttaa sille ohjattujen rahavarojen käytön esimerkiksi vallitsevan strategian mukaisesti. Mainemittauksessa mielikuvia kysytään yleensä useilta sidosryhmiltä, mutta tässä Virvatuli-arvioinnissa mainetta kysytään huoltajilta, jotka ovat merkittävin musiikkiopiston toiminnan mahdollistava ryhmä.

5.4.4 Tulosten käsittely arviointiryhmässä

Lupautuessaan arviointiryhmään opettajajäsenet empivät halukkuuttaan etenkin ajankäytöllisistä syistä. He pitivät tärkeänä sitä, ettei arviointityö veisi kohtuuttomasti aikaa. Tämä toive mielessäni varasin opettajakyselyn purkuun reilut 2 tuntia, joka osoittautui kuitenkin liian lyhyeksi ajaksi yhteiseen ymmärrykseen pääsemiseksi ryhmän sisällä. Päädyimmekin pidentämään vastausten käsittelyaikaa loppukeväälle niin, että koko opettajakunnalle annetaan mahdollisuus kommentoida saatuja tuloksia ja yhteenvedon laatimisen aika koittaa vasta sen jälkeen. Kyselyn tulokset julkaistiin heti kakkien opettajien nähtävälle musiikkiopiston henkilökuntasivuilla.

Opettajien kysely tuotti valtavasti informaatiota: 170 liuskaa vastaustaulukoita ja 11 sivua vapaapalautteita. Vanhemmille suunnattu kysely tuotti myös valtavasti tietoa: etenkin vapaapalautteita kertyi 29 sivua. Näin suurien vastausmäärien käsittely edellyt-

tää mielestäni teemoittelevaa etukäteistyötä, jotta useimmin mainitut asiat erottuisivat vastausmassasta. Ennen arviointiryhmän kokousta päätin jäsentää vapaapalautteet teemoittamalla kunkin kysymyksen vastaukset taulukon 8 mukaisesti. Uskon tällä tavoin säästäneeni arviointiryhmän aikaa ja helpottaneeni kokonaisuuksien hahmottamista.

Taulukko 8. Esimerkki opettajien vapaapalautteen teemoittelusta

Mikä työssäsi on ollut mielekkäintä ja palkitsevaa? (43) (EOS: 0)	Onko jokin jäänyt painamaan mieltä? Mikä ei toiminut? Mistä se johtui? (26) (EOS: 0)
Oppilaat, opettaminen ja kollegat Ryhmä Kollegat Ilmapiiri vanhemmat Musiikki Kasvaminen Projektit Muu henkilökunta	Hallinto Tilanteet kollegojen kanssa Tilanteet oppilaiden kanssa Tilanteet yleisesti opetustyössä Väsyminen Ratkaistut ongelmat Muuta

Toimiston osaamiskartoitusta käsitteli koko toimiston väki yhdessä, ja siihen riitti kaksituntinen kokoontuminen hyvin. Kirjasin kokoontumisessa toimiston kyselystä heidän huomionsa ja arvionsa, ja sen perusteella he määrittelivät tärkeimmät onnistumiset ja kehittämiskohteet. Lopuksi arvioitiin yhteisesti numeroilla (1–5) kunkin osa-alueen toteutuminen. Laadin näiden tietojen perusteella yhteenvedon, joka julkaistiin koko henkilökunnalle musiikkiopiston henkilökuntasivuilla.

5.5 Tiedotus ja tiedonkeruu

Koin ensiarvoisen tärkeäksi saattaa arviointihanke julkiseksi ja koko prosessi eri vaiheineen mahdollisimman läpinäkyväksi. Marsio (2014, 25) korosti Virvatuli –mallin käyttäjäkokemuksien yhteydessä raportoinnin ja tiedottamisen merkitystä sekä vastaajille että oppilaitoksen kehittäjille. Arviointikierroksen on arvioitu ensimmäisellä kierroksellaan kestävän kaksi vuotta. Tänä aikana tehdään useita kyselyjä eri vastaajaryhmille (opettajat, oppilaat, toimisto, vanhemmat), joille tiedottaminen päätettiin hoitaa blogin välityksellä. Näin syntyi IHMOvirvatuli-blogi, jota hallinnoin osana arviointivastaavan työtäni (Kuvio 9). Sen kautta hankkeen eri vaiheet pääsevät esille ja kaikki kiinnostuneet voivat seurata hankkeen etenemistä. Blogin linkki ja saatesanat ovat kaikille nähtävillä musiikkiopiston kotisivuilla.



Kuvio 9. Kuvakaappaus Virvatuli-blogin etusivulta

Virvatuli-hankkeen tiedotus opettajille sujui luontevasti opettajien koulutuspäivillä ja opettajilla on blogin lisäksi pääsy arviointiryhmän pöytäkirjoihin ja kokousmateriaaleihin musiikkiopiston henkilökuntasivujen kautta. Avoin viestintä kiinnosti myös opettajia aloituskokouksen kyselyn perusteella (Taulukko 9).

Taulukko 9. Ote aloituskokouksen opettajakyselystä. Opettajien toiveita viestinnästä.

Tiedotus/Viestintä

1. kaikille selvä tieto hankkeesta.
2. selkeä viestintä, selkeät ohjeet.
3. tulokset mahdollisimman avoimesti kaikkien tietoon.
4. että vanhempia tiedotettaisiin huolellisesti Virvatuli-arvioinnista/hankkeesta, jotta hanke ja "kenttätyö" kohtaisivat. Odotukset/tavoitteet voivat olla kovin erilaiset.

Tiedonkeruu muusta tilastollisesta aineistosta lähti käyntiin jo ennen varsinaista arviointihankkeen alkua, kun ryhdyin luomaan pohjatietoja entisten vuosikertomusten perusteella esimerkiksi siitä, kuinka paljon oppilaita vuosittain on pyrkinyt, otettu sisään ja moniko on saanut päättötodistuksen jne. viimeisen kymmenen vuoden aikana (Kuvio 10). Näitä tietoja esittelin hankkeen alussa opettajakunnan koulutustilaisuudessa.



Kuvio 10. Esimerkki tilastollisesta pohjatiedosta

Virvatuli –hankkeen käynnistämisen myötä oma tekninen tietämykseni on kasvanut kyselyohjelmaan perehtymisen ja blogin perustamisen ja hallinnoinnin yhteydessä. Molempiin tehtäviin olen suhtautunut suurella mielenkiinnolla ja innolla, koska koen niiden kautta olevani enemmän kosketuksissa tämän päivän tietoyhteiskuntaan ja sen viestinnällisiin keinoihin. Ennen kaikkea koen tärkeänä oppilaitosta kehittävän keskustelun käynnistymisen.

5.6 Ajankäyttö

Arviointihankkeen käynnistäminen tiedettiin jo hanketta suunnitellessa melko aikaa vieväksi prosessiksi. Uskoakseni arviointitiedon keräämiseen luotavien käytänteiden juurruttaminen oppilaitoksen normaaliin toimintaan alkuvaiheessa vie enemmän aikaa kuin sitten, kun prosessi on vakiintunut osaksi rutiineja. Totesimme rehtorin kanssa, että tehtävä ei olisi soveltunut hyvin nykyisten hallintohenkilöiden työnkuvaan, ja koska minulla oli jo aikaisempaa tutkimuskokemusta, tuntui luonnolliselta ottaa tehtävä vastaan neljän viikkotuntin kokoisena työtehtävänä. Päädyin heti lukukauden alusta lähtien pitämään tuntikirjanpitoa (taulukko 10.) tarkkaillakseni todellista kulunutta työaikaa. Ajattelen, että kirjanpidon avulla selviää myös tulevien vuosien suunniteltuihin arviointeihin varattavan ajan määrä.

Taulukko 10. Esimerkkinä ote ajankäyttökirjanpidostani.

HELENA PROJEKTIN VETÄJÄ

Projektin nimi	VIRVATULI	
Tehtävän kesto	LUKUVUOSI 13-14	
PVM		
6.1.	1	viimeinen muistutus opekyselyyn
9.1.	4	Lopettaneiden osoitteiden kirjaus ohjelmaan
13.1.	1	Opettajakyselyn ajoja
14.1.	4	Kirjallisten vastausten luokittelua; lopettaneiden kysely. Blogi
15.1.	2	pallukoiden katselua ja järjestelyä. Analyysiä.

Syylukukauden aikana Virvatuliprojektiin kului 70 työtuntia eli hieman yli 4 tuntia jokaisesta työviikosta kohden. Aikaa kului eniten uusien asioiden kuten kyselyjen muokkaamiseen lähetettävään kuntoon sekä ZEF –kyselyohjelman opetteluun, sillä opettelin sen ilman ohjausta yrityksen ja erehdyksen metodilla. Kevätkaudella eniten aikaa ovat vie-neet kyselyjen purkaminen ja etenkin vapaapalautteiden jäsentely aihealueittain. Mar-sio (2014, 10) toteaa Virvatuli –mallin käyttäjäkokemuksia kartoittaessaan arviointivas-taavien kertoneen yllättyneensä suuresta työmäärästä tehtävän hoidossa.

5.7 Omat kokemukseni

Kerron seuraavassa kokemuksiani arviointiprojektin johtamisesta. Arviointivastaavan työ-sarka on valjennut omien kokemusten ja päiväkirjamerkintöjen kautta sekä tutustu-essa tätä opinnäytettä varten projektin johtamisen taito- ja tietoperustaa erittelevään Projektiyhdistys ry:n laatumittaristoon. Kohdallani kokemukset ja kirjallisuus kietoutuivat yhteen niin, että päiväkirjasta löytyi myös idea koota yhteen neuvot arviointivastaaville niistä tehtävistä, jotka ovat mielestäni asian hoidon kannalta olennaisia.

Projektiyhdistys ry hallinnoi kansainvälistä projektihenkilöstön ja –johtajien laatujärjes-telmää tavoitteenaan taata toiminnan ammattimaisuus ja projektien onnistuminen vaa-tivissa liike-elämän tilanteissa. Yhdistyksen sivuilta saa yksityiskohtaisempaa tietoa ammattimaisesta projektin johtamisesta, joka koostuu kolmesta laajasta pätevyysalu-eesta: käytöspätevyydestä, teknisestä pätevyyydestä ja toteutusympäristöpätevyydestä (pry.fi). Virvatuli-malliin voi mielestäni hyvin soveltaa pääpiireiteitä näistä pätevyysele-menteistä, joita esittelen Projektin Johdon Pätevyys 3.0 –julkaisun mukaan (Koskelai-nen, Kähkönen, Lahtinen, Mäkelä, Silvasti & Vaskimo 2008)

Tekniset pätevyysselementit liittyvät projektin aloittamiseen ja lopettamiseen sekä toteutuksen onnistumiseen. Ohjeistuksen mukaan projektipäällikön pitäisi muun muassa tunnistaa kaikki sidosryhmät ja osata verkostoitua ja jakaa tietoa niin, että sidosryhmät pysyvät hyvin ajan tasalla. (Koskelainen ym. 2008, 12.)

Käytöspätevyys koostuu Koskelaisen ryhmän (2008, 36) mukaan projektin johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. He korostavat, että projektin johtaja on henkilö, joka toimii näkyvästi koko projektin hyväksi.

Toteutusympäristön pätevyysselementit liittyvät organisaation toiminnan tuntemukseen ja erilaisten teknisten ratkaisujen hallintaan. Lisäksi projektin johtajan on oltava selvillä projektin taloudellisista rajoista sekä lakien ja määräysten vaikutuksista projekteihin (Koskelainen ym. 2008, 91).

Hyvässä projektissa nähdään laajat kehittymismahdollisuudet, sillä koko projektiin osallistuvan henkilöstön kyvykkyydet kasvavat. Koskelaisen ja kumppaneiden tavoin (2008, 1) on helppo uskoa että, henkilöstölle suunnattu koulutus ja kyselyihin vastaaminen laajentavat näkemystä koko oppilaitoksen toiminnasta. Varsinaiset vaikutukset alkavat näkyä, kun kyselyjen tuloksia päästään toden teolla tarkastelemaan ja tehostamaan hyväksi havaittuja toimintamalleja tai kehittämään parempia entisten tilalle koko henkilöstön voimin.

Mietin ennen arviointivastaavan työhön ryhtymistä muun muassa sitä, onko opistomme ilmapiiri sellainen, että voimme ottaa hankalatkin asiat puheeksi. Huoleni väistyi heti, kun ennen lukukauden alkua kun olin musiikkiopiston johdon kanssa palaverissa, jossa rakentavassa hengessä suunnittelimme arviointiryhmän kokoonpanoa. Luottavaisessa hengessä uskoimme oman arviointiryhmämme soveltuvan hyvin tehtäväänsä. Arviointihankkeissa projektihenkilöstön analyysitaidot ja etenkin niiden puute saatetaan kokea ongelmallisena, sillä virheelliset tai puutteelliset tulkinnat eivät johda mihinkään tai johtavat jopa väärin johtopäätöksiin. Mäkinen ja Uusikylä (2003, 20) toteavat kuitenkin, että on kohtuutonta olettaa projektitiimiin kuuluvilta pitkälle kehittyneitä tutkijan taitoja. Heidän mukaansa kyky analyttiseen käsitteelliseen ajatteluun riittää.

Samassa mainitsemassani suunnittelutilaisuudessa teimme ensimmäisen strategisen linjauksen siitä, ketkä ovat osallisena kysymysten muokkaamisessa. Olin kirjannut tästä päiväkirjaani huomion:

Pohdimme arviointiryhmän kokoonpanoa ja havaitsimme, että näin suuressa laitoksessa on tarkoituksenmukaista tehdä pieniä tutkimusyksiköitä kutakin osaluuetta varten. Opettajien osaamiskartoitusta käsittelevät mieluummin enemmän opettajat ja toimisto käsittelevät mieluummin toimiston väki.

Mietin hankkeen mahdollista vaikutusta henkilösuhteisiin, niin oppilaisiin kuin opettajakollegoihini, ja välttääkseni ajautumisen ikään kuin syrjään ”tarkkailijaksi” päätin olla mahdollisimman avoin tiedottaessani arviointiprosessin eri vaiheista. Siihen blogi oli mielestäni erinomainen tiedotuskanava. Tuntui myös tarpeelliselta selittää oppilaileni ja heidän perheilleen arvioinnin olevan työtäni siinä missä opettaminenkin.

Blogin kautta ajattelin tulla näkyväksi kaikille musiikkiopiston vanhemmille. Halusin antaa kasvoni Virvatuli-hankkeelle, koska arvelin sen tekevän kyselyyn vastaamisen vanhemmille henkilökohtaisemmaksi. He saavat lähettää vastauksensa ja kommenttinsa musiikkiopistosta jollekin henkilölle eikä pelkästään kyselyohjelmalle. Hyvin monet vastaajat kävivätkin tutustumassa blogiin, sillä olin liittänyt kyselykutsuun linkin blogin sivuille. Seurasin vierailijatilastoja blogin hallintasivulta aina silloin tällöin ja havaitsin kävijämäärien aina moninkertaistuvan kyselyn tai vastausmuistutuksen lähettämisen yhteydessä.

Arviointivastaavan työtehtävinä virvatuli-hankkeen yhteydessä Marsio (2014, 10) mainitsee muun muassa juoksevien asioiden hoitamisen, kokousten koollekutsumisen, kyselyiden koostamisen, tulosten analysoimisen ja raporttien koostamisen. Arviointityö vaatii opetustyön rinnalla oman aikataulun rakentamista. Siinä on hyvä suunnitella etukäteen oppilaiden konsertit ja muut tapahtumat sijoittumaan niin, että kun kysely päättyy, voi varata aikaa vastausten käsittelyyn. Arviointiryhmän kokoontumisen jälkeen puolestaan on hyvä varata yhteenvedon kirjoittamiseen riittävästi aikaa useana päivänä. Kaikki arviointiin liittyvät työvaiheet olen tehnyt omalla tietokoneellani kotonani. Se on mielestäni säästänyt työaikaani kokonaisuudessaan, kun olen voinut päästä käsiksi esimerkiksi kyselyihin kiireisimpinä aikoina jopa viikonloppuisin.

Arviointityössä koin sekä lukemisen että kirjoittamisen merkityksen tärkeäksi. Aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyminen ohjasi minua paneutumaan syvällisesti tehtäväni hoitamiseen. Syyskauden loppupuolella totesin päiväkirjassa omasta oppimisestani seuraavaa:

Mielestäni tämä arviointivastaavan työ vaatii erityisosaamista. Kyselyjen käsittelyn tilastollisesta ja laadullisesta tekniikasta on hyvä olla aikaisempaa kokemusta. Kirjoittamisen pitäisi sujua myös suuremmista mutkista eikä tietoteknisestä osaamisesta ole yhtään haittaa! Palkkaus voisi olla vähintään niin kuin ainevastaavalle ja tuntihuojennus lisäksi. Työtä on paljon.

5.7.1 Arviointivastaavan työkalupakki

Arviointiosaamisen vakiinnuttamiseksi musiikkiopistojen toimenkuvaan esittelen seuraavassa omiin kokemuksiini vedoten muutamia arviointivastaavan työssä oppimiani ja hyväksi havaitsemiani toimintamalleja. Toivon niiden palvelevan suunnittelun apuvälineinä arviointivastaavan työtehtävään ryhtyvää kollegaa.

Arviointivastaavan tehtäviä:

Projektin päivittäinen johtaminen ja hallinta

- Arviointivastaava edustaa koko prosessia kaikille sidosryhmille

Tutustuminen Virvatuli-malliin

- Kouluttautuminen
- Yhteydenpito mallia käyttäneeseen kollegaan

Resurssien selvitys

- Aktiivinen osallistuminen rahoituksen hakuun
- Omasta työpanoksesta sopiminen
 - Kuka muokkaa kyselyt, keitä saa käyttää apuna
 - Kuka hoitaa osoitetietojen syöttämisen ohjelmaan, keneltä saa apua
- Kenen laitteilla kyselyt lähetetään ja raportit käsitellään ja muokataan

Pitkän ja lyhyen tähtäimen toimintasuunnitelmat

- Projektin aloitus ja lopetus
- Kuinka usein eri arviointialueille suunnataan kyselyjä
- Aikataulussa pysyminen (Vuosikello tms.)

Aktiivinen mukanaolo arviointiryhmän toiminnassa

- Ryhmän koollekutsuminen
- Arviointimateriaalin lähettäminen ryhmän jäsenille
- Yhteenveto ryhmän kokoontumisista

Tiedotus arviointihankkeesta

- Johdonmukainen viestintä (mitä kullekin ryhmälle viestitään)
- Tiedotuskanavat: kotisivut, kokoukset, julkaisut
- Tiedotus henkilökunnalle
- Tiedotus perheille
- Tiedotus arviointiryhmäläisille
- Raportointi tuloksista

Kyselyjen organisointi

- Vastuu siitä, että syntyy sovitut tuotokset
- Huolehtiminen siitä, että tuotosten laatutaso on riittävä
- Kyselyohjelman hallinta
- Haastattelut
- Paneelit

Tiedon keruu muusta tilastollisesta aineistosta

- Tilastollisen aineiston kerääminen ja muokkaaminen arviointiryhmän käyttöön

Lopuksi

- Kirjataan projektin aikana saadut opit ja kokemukset

Arviointityön myötä työnkuvani on laajentunut. Koen roolini muuttuneet ja vastuuni kasvaneen etenkin kyselyjen hallinnoinnin ja raportoinnin suhteen. Arviointihanke on pysy-

nyt ensimmäisen vaiheensa aikana hyvin aikataulussa, koska olen saanut toimia itsenäisesti omassa rauhassani. Hankkeelle on ollut eduksi oma opiskelu, joka on tuonut ajattelumalleja ja käytännöllisiä projektin hallintaan sopivia työkaluja tehtävän hoitoon.

6 Pohdinta ja päätelmät

Tämän opinnäytteen työstämisen myötä olen oppinut, että arviointiprosessit ovat projektiluonteisia kehittämisen välineitä. Olennaisena arvioinnin ja tutkimuksen välisenä erona kirjallisuudessa pidetään saadun tiedon arvottamista, joka nähdään arvioinnissa keskeisempänä ja näkyvämpänä kuin tutkimuksessa. Lisäksi arviointitiedolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan siihen, mitkä toimintojen kehittämistarpeet tuodaan esille. Tutkimuksessa vaikuttamispyrkimyksiä ei välttämättä tuoda avoimesti esille, vaan tutkijan oletetaan tarkastelevan asioita neutraalisti ja kuvaillen. (Kivipelto 2008, 12.) Osuvimmillaan Linnakylän ja Välijärven (2005, 128) mukaan arviointi tavoittaa koulutuksen ja osaamisen laadun mahdollisimman aidolla ja elämänläheisellä tavalla. Heidän mukaansa arviointi parhaimmillaan ja laajimmillaan edistää yhteiskunnallisia ja kulttuurisia pyrkimyksiä.

Käsittelemällä Virvatuli-arviointia projektina olen samalla kuvannut sitä, miten ensimmäinen Virvatuli-mallinen arviointikierros tuottaa tietoa oppilaitokselle tulevien arviointikierrosten pohjaksi. Arviointi sinänsä on tärkeää siitä saatavan tiedon vuoksi, mutta yhtä tärkeänä voidaan pitää myös koko arviointiprosessia. Päädyin kehittämään arviointiprojektin ympärille koko prosessia tarkastelevan meta-arviointimallin (esitelty sivulla 9 kuviossa 3), jossa arviointiprosessi on jaettu osa-alueisiin. Niitä tarkastelemalla voidaan tehdä realistisia johtopäätöksiä projektin omista vahvuuksista sekä löytää prosessin parantamista vaativat alueet.

Olen tämän oppimisprosessin myötä vakuuttunut Mäkisen ja Uusikylän (2003, 9) toteutuksesta, jossa he korostavat arviointiprojektin itsearvioinnin eli meta-arvioinnin lisäävän ymmärrystä arviointitoiminnan tavoitteista ja ominaispiirteistä. Itselleni kirkastuivat entisestään Virvatuli-mallin mukaisen arvioinnin taustalla olevat arvot ja laadukkaan taideopetuksen kriteerit. Oma toimintaani pohtiessani sain tukea Mäkisen ja Uusikylän (2003, 9) ajatuksesta projektin hallinnan näyttäytymisestä ennen muuta ajatuksellisenä prosessina, jossa korostuvat asiakokonaisuuksien hallinta ja toteutuneiden toimenpiteiden oikeellisuus suhteessa toteutukseen.

Ajatukseni selkiytyivät merkittävästi tutustuessani kirjallisuutteen ammattimaisesta projektin johdosta. Lukeminen sekä omien toimien analysointi mahdollistivat uusien toimintamallien löytämisen, joista merkittävimmäksi itselleni osoittautui arviointivastaavan työkalupakki (esitely sivulla 48). Sen kokoaminen loi varmuutta oman osuuteni hoitamiseen Virvatuli-prosessissa. Omien tietojeni ja toimintamallieni dokumentointi kasvattaa uskoakseni taiteen perusopetuksen arvioinnin metodologista tietopohjaa, joka puolestaan edistää laadukkaan arviointiosaamisen leviämistä musiikkioppilaitoskentällä.

Oman ammatillisen osaamiseni monipuolistuminen ilmeni minulle pikkuhiljaa. Löysin arviointialueita tarkastelemalla Virvatuli-arvioinnin tavoitteista vastauksia moniin mieltäni askarruttaneisiin pedagogisiin kysymyksiin, joita olin opettajan työssäni kohdannut. Erityisesti tutustuessani oppilasarvioinnin osioon (ks. taulukko 4), jossa kerätään tietoa oppilaitoksen ja opetuksen vaikutuksista oppilaaseen, koen osallisuuteni arviointiprosessiin syventäneen näkemystäni tavoitteistani opettajantyössä. Toivon tämän havainnon rohkaisemana voivani jatkossa viedä eteenpäin viestiä arviointiin osallistumisen opettavasta luonteesta, etenkin niille opettajille, jotka ovat huolissaan siitä, että arviointi vain vie heidän aikaansa.

IHMO:n arviointihankkeessa kertyneellä tiedolla toivon olevan omaa oppilaitosta laajemmat vaikutukset niin prosessin läpiviennin, raportoinnin kuin lopulta opetuksen kehittämisenkin näkökulmasta. Nyt käynnissä oleva arviointikierros luo tietoa ja ymmärrystä tulevien kehittämishankkeiden pohjaksi omassa oppilaitoksessa kuvaamalla toiminnan tämänhetkistä luonnetta. Yhteisistä, arvokkaina pitämistämme päämääristä ja kriteereistä keskustelemalla on mahdollista kehittää kulttuuriamme ja koulutusjärjestelmäämme. Silloin voisi olla kiinnostavaa ottaa laajemmin eri osapuolten näkemykset huomioon esimerkiksi lisäämällä oppilaitosten välistä yhteistyötä ja osaamisen jakoa arviointihankkeissa ja niiden tulosten käsittelyssä.

6.1 Pohdintaa päämäärien saavuttamisesta

Päämääräni tässä opinnäytteessä on ollut oman oppimis- ja ajatteluprosessini kuvaaminen ja selkiyttäminen musiikkiopiston itsearviointihankkeen yhteydessä. Alkuperäinen suunnitelmani tähän prosessiin lähtiessäni oli dokumentoida Virvatuli-mallin käyttöön ottoa musiikkioppilaitoksessa ja luoda sen tiedon pohjalta laatukäsikirjamalli. Ymmärsin kuitenkin hyvin pian laatuajatteluun perehtyessäni, että jo yksin laadukkaan

arviointiprosessin läpivienti on osa oppilaitoksen laatutyötä ja prosessin läpiviennin kuvaaminen sinänsä itsenäisen opinnäytetyöntyön kokoinen haaste. Alkuperäiselle ajatukselleni kävi hieman niin kuin tunnetussa lastensadussa, jossa kissa pyysi hiirtä räätäliksi ja viikko toisensa jälkeen joutui hiiri toteamaan ettei kankaasta saatukaan takkia, ei housuja ei liiviä, eikä kukkarokaan. Tähän opinnäytteeseen laatukäsikirja ei vielä mahtunut ja sen toteuttaminen jääkin odottamaan jatkohankkeita. Opin kuitenkin hahmottamaan projektin kokonaisuutena sekä jaottelemaan sen osakokonaisuuksiksi ja lisäksi samalla pystyin erottamaan Virvatuli-arviointiprosessiin liittyvät arviointivastaavan työhön sisältyvät osaamisalueet.

Yksi tärkeimpiä tavoitteitani arviointityöhön ryhtyessäni oli saattaa koko prosessi läpinäkyväksi niin musiikkiopiston omalle henkilökunnalle kuin vanhemmille ja muille sidosryhmille. Pidin mielessäni Linnakylän ja Välijärven (2005, 128) ohjetta siitä, että arvioitavien etuihin kuuluu arvioinnin tarkoituksen, keskeisten kriteerien ja seurausten selvittäminen ennakkoon mahdollisimman avoimesti. Tähän tarkoitukseen perustin IHMOvirvatuli-blogin kaikille arviointiin osallistuville tahoille tiedotuskanavaksi. Sitä voivat seurata kaikki arviointihankkeesta kiinnostuneet, niin henkilökunta kuin muutkin sidosryhmät.

Tätä opinnäytettä työstäessäni on oman ajatteluprosessini ja käytännön toimenpiteiden välisen vuoropuhelun avaaminen tuonut tietoisuuteeni itselleni tärkeitä seikkoja kuten esimerkiksi oman tapani toimia: hakiessani teknisiin ja käytännöllisiin ongelmiin ratkaisuja huomasin, kuinka sattuma, keksiminen ja mielikuvitus ovat olleet keskeisiä tekijöitä hahmottaessani arviointiprosessiani. Olen saanut vihjeitä ja vinkkejä joskus jopa vain yhden sanan kautta erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen hakemiseen, ymmärtämiseen ja mallintamiseen. Ajattelutapani abduktiivinen luonne, jossa omien aikaisempien kokemusten yhdistäminen itselleni uusiin ajattelu- ja toimintamalleihin, on synnyttänyt itselleni uuden työtavan arviointivastaavan tehtävän hoitamiseksi.

Lähteet

Blacker, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies* 16(6), 1021–1046.

Eerola, I. 2006. Arviointia arvioimassa : opiskelijoiden näkemyksiä Stadian musiikin koulutusohjelman kurssitutkintojen arvioinnista. Opinnäytetyö. Stadia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa www.doria.fi/handle (luettu 4.3.14).

Gadamer, H-G. 2004. Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteessä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Heino, T. & Ojala, M-L. 1999. Musiikkioppilaitosten perusopetuksen arviointi 1998. Arviointi 1/1999 Opetushallitus.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki :Talentum.

Idänpää - Heikkilä, U. & Outinen, M. & Nordblad, A. & Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatuksiteerit suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Helsinki: Stakes. Luettavissa osoitteessa www.julkari.fi/ (luettu 4.3.14).

Ihajoki H. & Ihajoki S. 2013. Soitonopettajan työtyytyväisyyden haasteita. –haasteista mahdollisuuksiksi. YAMK opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa www.theseus.fi/ (luettu 4.3.14).

Jakku - Sihvonen, R. & Heinonen, S. 2001. Johdatus koulutuksen uudistuvaan arviointikulttuuriin. Arviointi 2/2001. Luettavissa osoitteessa www.oph.fi (luettu 4.3.14).

Järvinen, A. & Koivisto, t. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kansanen, P. & Uusikylä, K. 2002. Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. Jyväskylä: PS –kustannus.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola ja R. Valli Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS –kustannus, 70–85.

Kivipelto, M. (2008) Osallistava ja valtaistava arviointi. johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes. Luettavissa osoitteessa www.stakes.fi/ (luettu 4.3.14).

Koivisto-Nieminen, J. & Holopainen, K. 2012. Virvatuli –malli. Itsearviointiopas taiteen perusopetusta antaville oppilaitoksille. Taiteen perusopetusliitto TPO ry. Luettavissa osoitteessa www.artsedu.fi/virvatuli (luettu 29.4.2014).

Koskelainen, E. & Kähkönen, K. & Lahtinen, J. & Mäkelä, P. & Silvasti, J. & Vaskimo, J. (2008) Projektin johdon pätevyys 3.0. Helsinki. Projektiyhdistys ry.

Kurkela, K. & Tawaststjerna, E. 1999. Analyysi kuuden musiikkiopiston toiminnasta ja ajatuksia perusopetuksen järjestämisestä. Artikkeliteoksessa T. Heino ja M-L. Ojala

(toim.) Musiikkioppilaitosten perusopetuksen arviointi 1998. Arviointi 1/1999 Opetushallitus, 89–150.

Kuusisto–Arponen, A-K. 2007. Konfliktitapaus. Artikkelikokoelmassa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 231–244.

Kuusisto, R. 2013. Laatu perusopetuksessa. Jyväskylä: PS –kustannus.

Laki taiteen perusopetuksesta 1998/633. Luettavissa osoitteessa www.finlex.fi (luettu 5.3.14).

Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus .

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltoila & R. Valli Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS –kustannus, 28–45.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Linnakylä, P. & Välijärvi, J. 2005. Arvon mekin ansaitsemme. Kansainvälinen arviointi suomalaisen koulun kehittämiseksi. Jyväskylä: PS –kustannus.

Luoma-aho, V. 2007. Mainemittaus. Sosiaalialan mainetutkimus 2007. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa osoitteessa www.stm.fi (luettu 13.2.14).

Marsio, L. 2014. Virvatuli. Kokemuksia taiteen perusopetusta antavien oppilaitosten itsearvioinnista. Taiteen perusopetusliitto TPO ry. Luettavissa osoitteessa www.artsedu.fi/virvatuli (luettu 29.4.2014).

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.

Mäkinen, AK. & Uusikylä, P. (toim.) 2003. Tiedosta–Arvioi–Paranna. Itsearviointi ESR-projektin kehittämisen välineenä. Työministeriö. Luettavissa osoitteessa www.projectia.fi (luettu 4.3.14).

OPH. Laadunhallinta. Luettavissa osoitteessa www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki (luettu 5.3.14).

Otala, L. 2002. Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Paavola, S. 2009. Abduktiivinen argumentaatio – hypoteesin hakemisen ja keksimisen välittyneet strategiat. Teksti Suomalainen argumentaation tutkimus –konferenssissa 26.–27.11.2009. Turun yliopisto. Luettavissa osoitteessa www.helsinki.fi/science/networkedlearning/texts/paavola-2009-abduktiivinen-argumentaatio.pdf (luettu 4.3.14).

Paavola, S. 2007. Keksimisprosessin abduktiivinen käsitteellistäminen ja todellisuuden vastarinta. Teoksessa H. Veivo (toim.) Vastarinta/resistanssi. Konfliktit, vastustus ja sota semiotiikan tutkimuskohteina. Helsinki: Yliopistopaino, 104-116.

Patton, M. Q. 1997. Utilization-focused Evaluation. Newbury Park ym. Sage.

Pääkkö, E. & Makkonen, S. 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineenä. Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisu nro 82. Luettavissa osoitteessa <https://wiki.oulu.fi/download/attachments> (luettu 4.3.14).

Rajahonka, M. 2013. Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus. Caseja ja keinoja. Selvitys Kolmas Lähde. Aalto –yliopisto kauppakorkeakoulu pienyrityskeskus. Luettavissa osoitteessa www.kolmaslahde.fi/images/stories/2013/kolmas_lahde_vuorovaikutuksessa_vaikuttamiseen.pdf (luettu 5.3.14).

Senge, P. M. & Kleiner, A. & Roberts, C. & Roos, R. B. & Smith, B. J. 2002. The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization. Bookwell.

Silfverbeg, P. (2000) Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy. Työministeriö. Luettavissa osoitteessa www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf (luettu 4.3.14).

Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2002. Opetushallitus. Luettavissa osoitteessa www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/taiteen_perusopetus (luettu 5.3.14).

Tiainen, H. & Heikkinen, M. & Kontunen, K. & Lavaste, A-E. & Nysten, L. & Seilo, M-L. & Välitalo, C. & Korkeakoski, E. 2012. Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteiden ja pedagogiikan toimivuus. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisu 57. Luettavissa osoitteessa www.edev.fi/portal/julkaisu (Luettu 5.3.14).

Tuovila, A. 2003. "Mä soitan ihan omasta ilosta" : pitkäaikainen tutkimus 7-13-vuotiaiden lasten musiikin harjoittamisesta ja musiikkiopisto-opiskelusta. Sibelius-Akatemia. Studia Musica 19.

YSA Yleinen suomalainen asiasanasto. Luettavissa osoitteessa <http://onki.fi/fi/browser/overview/ysa#/www.yso.fi/onto/ysa/Y94709> (luettu 10.2.14).

ZEF Arviointikone. Koulutuksen itsearviointiohjelma. Luettavissa osoitteessa www.zef.fi (luettu 7.3.14)

