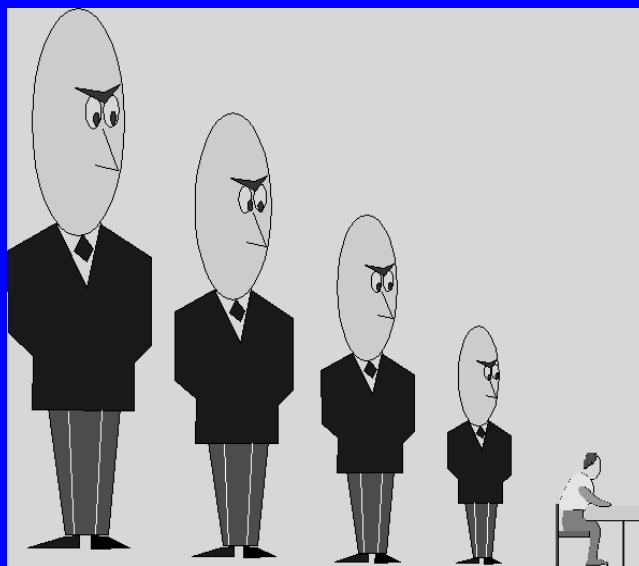


ARVIOINTIAJATTELUN PIKAOPAS

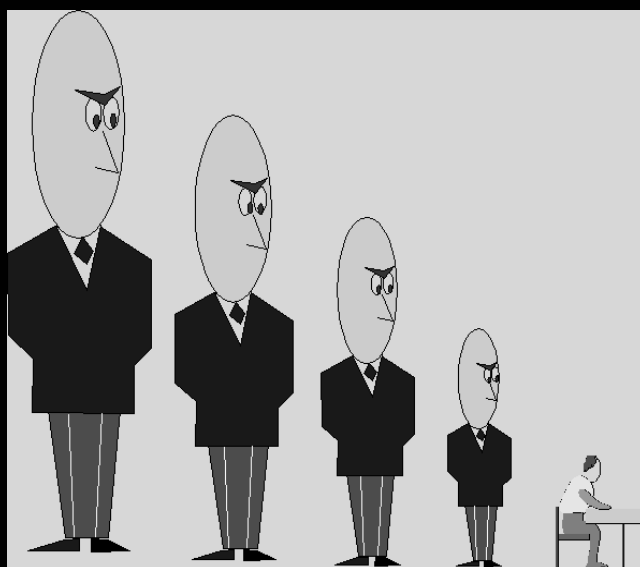
"Olet saanut arviointitehtävän. Tilaajan toimeksiannon pohjalta suunnittelet ja toteutat arvioinnin. Arvioinnillasi on todellinen kohde, ja sidosryhmät ovat arvioinnista ja sen toteuttamisesta erittäin kiinnostuneita. Jotta toimintasi on asiantuntevaa, sen tulee pohjautua arviointiosaamiseen. Sinun täytyy tietää arvioinnin perusasiat ja osata ottaa ne oikealla tavalla huomioon arviointitoiminnassasi."



OPETUKSEN KEHITTÄMISYKSIKKÖ
Asko Karjalainen & Mira Huusko
Oulun yliopisto
-2004-

ARVIOINTIAJATTELUN PIKAOPAS

"Olet saanut arviointitehtävän. Tilaajan toimeksiannon pohjalta suunnittelet ja toteutat arvioinnin. Arvioinnillasi on todellinen kohde, ja sidosryhmät ovat arvioinnista ja sen toteuttamisesta erittäin kiinnostuneita. Jotta toimintasi on asiantuntevaa, sen tulee pohjautua arviointiosaamiseen. Sinun täytyy tietää arvioinnin perusasiat ja osata ottaa ne oikealla tavalla huomioon arviointitoiminnassasi."



OPETUKSEN KEHITTÄMISYKSIKKÖ
Asko Karjalainen & Mira Huusko
Oulun yliopisto
-2004-

ISBN 951-42-7362-1

Ulkoasu

Asko Karjalainen

Kansi ja kannen kuva

Asko Karjalainen

Myynti

Oulun yliopisto
Opetus- ja opiskelijapalvelut
Maire Honkanen
Pentti Kaiteran katu 1
PI 8000,
90014 OULUN YLIOPISTO
puh. (08) 553 4028
fax. (08) 553 4040
maire.honkanen@oulu.fi
951-42-7362-1

ISBN

TAUSTAA

Oulun yliopistossa toteutettiin vuosina 2000-2003 täysin sisäinen arviointihanke – Kotkan Silmä. Yliopiston omasta henkilökunnasta koostuva korkeakouluopetuksen kehittämistoimikunta (lyhenne: KOTKA) jakautui tiimeiksi, ja jokainen tiimi otti kohteekseen yhden tiedekunnan koulutusohjelmat. Arviointi toteutettiin 10 opintoviikon laajuisena arviointikoulutuksena, jonka järjesti Oulun yliopiston opetuksen kehittämissyksikkö. Tiimit tekivät arvioinnin kenttätöitä koulutukseen sisältyvänä harjoitteluna. Kouluttajina toimivat Asko Karjalainen ja Mira Huusko. Hankkeen tavoitteena oli myös koota ja tuottaa arvioinnin ydintietämystä arvioinnin asiantuntemuksen lisäämiseksi.

Arvioinnin harjoittajan ja asiantuntijan tulee tiedostaa, kuinka vastuullinen, herkkä ja myös arkaluontoinen tehtävä arvioijan työ on. Hänen on myös mahdollisimman täydellisesti pystyttävä tiedostamaan arvioinnin ilmiön moniulotteisuus voidakseen ymmärtää, mistä tekijöistä arvioinnin mahdollinen onnistuminen tai epäonnistuminen voivat määräytyä. Tässä pienessä vihkosessa nostetaan esiin keskeisimpiä filosofisia kysymyksiä ja pohdinnan aiheita arviointiajattelua vauhdittamaan. Toivomme näistä ajatuksista ja ideoista olevan hyötyä ja iloa kaikille arvioinnin harrastajille ja asiantuntijoille mitä moninaisimmassa arviointitehtävissä.



Kuva: Soili Niinikoski

Kotkan Silmän väkeä arvioivissa ajatuksissa Sodankylässä 5-6.9.2002

*”Vähitellen on myös oivallettu, että tärkeintä ei niinkään ole se, millaisia menetelmiä arvioinnissa käytetään kuin se, miten arvioija itse ymmärtää arviointitoiminnan luonteen ja arvioinnin tarkoituksen”
(Jakku-Sihvonen & Heinonen 2001)*

1

ARVIOINNIN KÄSITE, ELI MITÄ ARVIOIJAN TULEE TIETÄÄ ARVIOINNIN TEORIASTA

Arviointi on läsnä ihmisten arjessa jokapäisenä itsestänselvyytenä. Ihmisen toiminta perustuu jatkuvaan arviointiin, jota hän itse ja hänen ympäristönsä toteuttaa. Kaikki elävät organismit keräävät ympäristöstä palautetta aisteillaan ja muuttavat omaa toimintaansa sen pohjalta. Arvioinnin perustehtävä onkin toimijan toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen. Ihmisen tietoisuus itsestään ja ympäristöstä perustuu arviointiin. Tietoisuus on itseasiassa arviointi-ilmio. Näin ajatellen jokainen toimija on arvioinnin asiantuntija hiljaisen tiedon tasolla. Vaikeaksi arviointi käy, kun se erotetaan tästä sisäisestä yhteydestään luonnolliseen toimintaan ja ryhdytään tietoiseen ja suunnitelmalliseen arviointityöhön.

Arvioinnin asiantuntijan ensimmäinen kysymys onkin, miksi tulisi ryhtyä arvioimaan. Päätös ryhtyä arvioijaksi on aina arvioijan vastuulla, ja arvioijan asiantuntemukseen kuuluu tiedostaa perustelunsa. Seuraavista ajatuksista voi olla apua päätöstä tehdessä. Arviointi on lähtökohtaisesti hyvän palveluksessa. Arvioinnin avulla erotellaan 'hyvää' 'huonosta'. 'Hyvä' on arvo¹, josta arvioinnin tilaajalla, rahoittajalla, kohteella ja arvioijalla voi olla erilainen käsitys. Kenen arvot ovat oikeimmat? Miten arvioija perustelee toimimensa oikeutuksen? Arviointipäätös on aina eettinen päätös ja siinä auttaa seuraavien arviointieettisten ohjeiden noudattaminen (American Evaluation Association):

- 1. Arvioinnin tulee olla suunnitelmallista ja perustua läpinäkyviin ja ymmärrettäviin menetelmiin*
- 2. Arvioijilla tulee olla arviointiosaamista ja heidän tulee sitä kehittää*
- 3. Arvioijien tulee olla rehellisiä, lahjomattomia ja perustella arvionsa*
- 4. Arvioijien tulee kunnioittaa ihmisyyttä ja ihmisarvoa*
- 5. Arvioijien tulee olla tietoisia kytköksistään erilaisten arvojen ja intressien verkostoon ja heidän pitää pohtia arvioinnin piileviä vaikutuksia ja sivuvaikutuksia.*

Jos arvioija voi katsoa pystyvänsä noudattamaan oheisia vaatimuksia, niin arviointiin ei liene periaatteellisia esteitä. Arviointiin ryhtymistä pohtiessaan, voi joskus pelkistää päätöksenteon ongelman yhteen ainoaan lauseeseen: arvioinnista pitää aina olla

¹ Hyvä voidaan jakaa kokemushyvään, moraaliseen hyvään ja itsessään hyvään. Kokemushyvällä tarkoitetaan yksilöllisiä hyvän kokemuksia. Moraalisen hyvän piiriin kuuluu se, että ihminen arvioi sitä, miten hän tavoittelee hyviä kokemuksia tai muita arvostettavia asioita. Kokemuksiin voidaan näin ollen kohdistaa moraalista arviointia. Itsessään hyvällä tarkoitetaan puolestaan moraalisesti oikeaa. Itsessään hyvässä on kysymys siitä, mikä on lopulta hyvää yksilölle ja laajemmin myös yhteiskunnalle. Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, onko olemassa ylipäänsä mitään itsessään hyvää. (Turunen, 1992, 41-46.)

hyötyä kohteelle. On hyvin perusteltua ajatella, että arviointiin ei tule ryhtyä, jos se ei tuota positiivista lisäarvoa kohteen toimintaan tai jos sen tuottama hyöty on haitallisia seurauksia ja negatiivisia sivuvaikutuksia pienempi.

Arvioinnin kohdetta on mietiskeltävä myös käsitteenä. Mikä on kohde, kun "arvioidaan yliopiston x koulutuksen laatua" tai "opiskelijan oppimista"? Kohteessa on aina kaksi osaa, kontekstiosa ja substanssiosa. Kontekstiosa on se paikka organisaatiossa, toiminnallinen viitekehys, yhteisöllinen tai persoonallinen toimija, josta jokin sisällöllinen asia, substanssiosa, otetaan arvioitavaksi. Substanssiosan (asia) kanssa päästään yhteyteen vain kontekstiosan (toimija) kautta ja sen ehdoilla.

Vaikka arviointi onkin hyvin arkinen asia ja läsnä kaikessa toiminnassa, sillä on syvälinen filosofinen olemus, jota arvioijan tulee kunnioittaa. Arvioijan tietämys arvioinnin käsitteestä vaikuttaa arvioinnin tuloksiin ja seurauksiin suuresti. Arvioinnin olemusta vastaan olevaa arviointia ei kannattaisi harjoittaa. Mitä arvioinnin olemus sitten tarkoittaa?

Ensinnäkin on tärkeää erottaa arviointi tieteellisestä tutkimisesta. Tutkimuksella pyritään tieteelliseen toteen tietoon. Arvioinnilla halutaan saada luotettavaa tietoa jotakin käytännöllistä tarkoitusta varten. Jos arviointi suunnitellaan tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäväksi, siitä tulisikin tällöin puhua tutkimuksena. Tutkimuksellisuus vieraannuttaa arvioijan ja kohteen toisistaan ja heikentää arvioinnin läinäkyvyyttä ja ymmärrettävyyttä kohteen kannalta. Suomen kieli antaa tässä suhteessa hyvää virikkeistystä jatkopohdinnalle. Arviointi on kantasanojen tasolla lähellä arvausta² ja tutkiminen lienee alun perin tarkoittanut (kohteen) tunnustelemista piikillä.³

Vaikka erilaisia arviointimenetelmiä ja arvioinnin käsitteitä on olemassa sadoittain, on olemassa vain kolme arvioinnin filosofista perusmuotoa.⁴ Perusmuodot selviävät vastauksena kysymykseen: millä tavoin arviointi on olemassa maailmassa osana inhimillistä toimintaa? Tämä on arvioinnin eksistentiaalinen peruskysymys. Arviointia voi olla olemassa:

1. toimintaan sisältyvänä toimijan itsearviointina (*Sisältyvä arviointi*).
2. yhteisen toiminnan osapuolten harjoittamana (*Osallistuva arviointi*).
3. toiminnalle ulkopuolisen tarkkailijan suorittamana (*Tarkkaileva arviointi*).

Sisältyvä arviointi on toimijan omaa arviointia. Sisältyväksi arvioinniksi sitä sanotaan siitä syystä, että toimintaa ei voi olla olemassa ilman että tällaista arviointia siihen sisältyisi. Kysymyksessä on siis yksilön tai organisaation toimintaa täysin omaehtoisesti ohjaava aito itsearviointi, joka voi olla suurelta osin tiedostumatonta.

² Etymologisen sanakirjan mukaan arvioida-verbillä on sama kantasana arvata-sanana kanssa. Sen merkitys liittyy yhteen arvostella, arvella, luulla, aavistaa, sattumalta valita tai keksiä sekä arvailla –verbien kanssa. Arvata-sana tarkoittaa etymologisesti myös ajattelemista, arvioimista, luulemista ja ennustamista. Lisäksi arva-alkuisilla sanoilla on yhteys arpa-termiin, joka on arpomis- tai ennustamisväline tulevien tapahtumien ennustamista varten (Suomen sanojen alkuperä, 1992, 83–85). Voitaneesii ajatella, että arviointi on yliopistoissakin lähempänä luulemista, arvelemista ja ennustamista kuin esimerkiksi mittaamista tai arvostelua, joihin arviointi joskus assosioituu (ks. myös Karjalainen, 2002, 205).

³ Tutkimuksen kantasana on tutkain, joka on tarkoittanut mm. teräaseen, neulan tms. kärkeä tai terää (Suomen sanojen alkuperä, 2000, 339).

⁴ Karjalainen, 2002.

Osallistuva arviointi tarkoittaa yhteistyön osana olevaa arviointia. Se auttaa toimijoita parempaan yhteiseen työprosessiin. Osallistuva arviointi koostuu yksilöiden arviointiyhteistyöstä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisältyvä ja osallistuva arviointi ovat toiminnan kehittämiseen pyrkiviä luonnollisia (autenttisia) arviointimuotoja. Niitä ei voida ulkoisesti "aiheuttaa". Toimija voi käyttää niitä välineinä mitä moninaisimpiin päämääriin pääsemisessä. Niitä voi käyttää myös tietyn ulkoisen kuvan antamiseen ja tarkkailevalta arvioinnilta suojautumiseen.

Tarkkailevassa arvioinnissa toiminnalle ulkopuolinen arvioija tarkkailee kohdetta ja määrittelee sen arvoa. Tällöin kiinnitetään etupäässä huomiota saavutettuihin tuloksiin, ehkä myös välivaiheisiin ja toimintaa seurataan ulkoapäin tutkimusta jäljitellen, objektiivisesti, toimintaan itse osallistumatta. Arvioijaa pyydetään useimmin asiantuntijaksi juuri tällaiseen arviointitoimintaan.

Kun arvioija tiedostaa kuvattujen arvioinnin perusmuotojen olemassaolon, ja kykenee paikallistamaan oman arviointityönsä suhteessa niihin, hän on filosofisesti valmis arviointiin. Tällöin arvioija tietää, että kohdetoimijan näkökulmasta hän on lähtökohtaisesti aina ulkoinen tarkkailija, vaikka hänen tavoitteenaan olisikin toimijan itsearviointikyvyn kehittäminen. Tällöin valkenee myös, miksi erottelu kontekstikohteen ja substanssikohteen välillä on teoreettisesti keskeistä.

1990-luvulla on voimistunut pyrkimys siirtyä tarkkailevasta arviointifilosofiasta kohden itsearviointia ja kohteen osallistamista. Osallistuva arviointi tarkoittaa sitä, että arvioija ottaa kohteen mukaan arviointiin. Arvioija aktivoi, virikkeistää ja rohkaisee kohdetoimijaa, mikä todella onnistuakseen edellyttää kohteen luottamuksen saavuttamista.

Organisaation itsearvioinnissa kohteelle annetaan tehtäväksi tai kohde ottaa tehtäväksi oman toiminnan joidenkin osien arvioinnin. Tämä ei kuitenkaan useimmiten tarkoita, että arviointihanke siirtyisi sisältyvän arvioinnin olemusalueelle. Itsearvioinnissa keskeinen kysymys on tiedostaa, mitä "itse" kulloinkin tarkoittaa. Ongelma on oleellinen suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaation itsearviointeja. Organisaatiot ovat "itsehierarkioita", joissa ylempi taho koetaan yleensä aina ulkoiseksi tarkkailijaksi. Tutkija-opettajan kannalta tutkimusprojektin johtaja on ulkoinen tarkkailija, jonka kannalta laitosjohtaja on ulkoinen tarkkailija, jonka kannalta tiedekunnan dekaani on ulkoinen tarkkailija jne. Arvioinnin asiantuntemukseen kuuluu kykyä analysoida ja paljastamaan organisaation itsehierarkiat. Tämän tehtyään arvioija ymmärtää paljon paremmin arvioinnin prosessia ja sen seurauksia sekä tuloksia.

TÄRKEÄÄ:

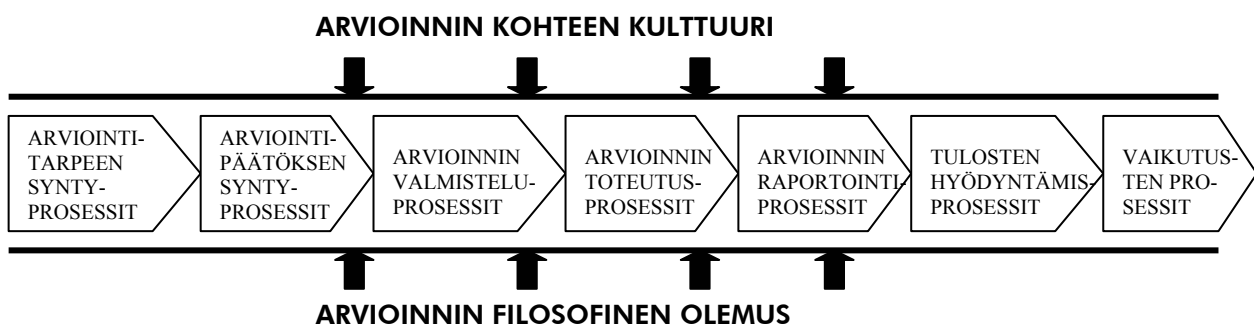
- arvioinnilla on eettiset säännöt ja filosofinen olemus
- arviointi ei ole tutkimusta
- itsehierarkioiden olemassaolo tekee itsearviointihankkeista kompleksisia
- ryhtymisen kohteelle haitalliseen tai merkityksettömään arviointiin on kyseenalaista

2

ARVIOINNIN TOTEUTUS ELI MITÄ ARVIOIJAN TULEE TIETÄÄ ARVIOINTIPROSESSISTA.

Prosessilla tarkoitetaan tapahtumien loogista ja/tai ajallista ketjua. Prosessi on ihannetapauksessa lineaarinen siten, että tietyistä alkupisteistä edetään eri vaiheiden kautta yksiselitteiseen lopputulokseen. Teollisuuden tavaratuotannon prosessien on oltava tällaisia. Tältä pohjalta on syntynyt yleinen prosessiajattelumalli, jota on sovellettu mm. yritysten laatujärjestelmissä ja arvioinnissa yleensäkin. Itse asiassa prosessin käsite on erittäin vaikea työkalu, kun se tuodaan kulttuuriseen ja yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Tapahtumien päällekkäisyys, yhtäaikaisuus, intuitiivisuus ja moniulotteisuus eivät helposti sovellu perinteisinä prosesseina kuvattaviksi. Sosiaalisen toiminnan sääntömaailma on erittäin monimutkainen, ja se vaikuttaa usein kaaottiselta. Prosesseja on yhtä aikaa käynnissä useita, ja ne voivat tähdätä erilaisiin tavoitteisiin. Arviointi on malliesimerkki vaikeasti hahmotettavasta ja moniprosessisesta sosiaalisen toiminnan muodosta. Jokaisessa arviointiprojektissa esimerkiksi todellistuu prosesseja kaikilla arvioinnin perusmuotojen alueilla.

Yksittäisellä arviointihankkeella on kuitenkin aina oltava julkilausuttava prosessi. Tähän velvoittaa jo arvioinnin läpinäkyvyyden perusvaatimus. Arviointiprosessi tarkoittaa arviointipäätöksestä arviointituloksiin ja niiden seurauksiin johtavaa toimenpiteiden ja tapahtumien ketjua. Arvioinnin suunnittelu tarkoittaa arvioinnin etenemisen vaiheiden kirjaamista ja näkymien ennalta mietintää. Toteutuva arviointiprosessi on käytännössä kuitenkin aina erilainen kuin suunniteltu ideaalinen prosessi. Toteutuva prosessi ei myöskään ole selkeä ketju vaan monet asiat tapahtuvat yhtäaikaisesti ja takaumia on paljon.



Kuva: Prosessikaavio arviointihankkeen sisältämistä prosesseista

Arvioinnin prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa on ensisijaisen tärkeää tietää toimijakohteen organisaatiokulttuuri. Arviointiprosessin toteutuminen on erilainen erilaisissa organisaatiokulttuureissa. Prosessi tulisi myös osata suunnitella kulloiseenkin kulttuuriin sopivaksi. Vaarana aina on, että arvioijan suunnittelemat arviointikäytännöt eivät sovi organisaation toimintatapaan. Jos yhteensopivuus on huono, se johtaa korostuneeseen arvioinnilta suojautumiseen ja erilaisten defenssien

käyttöönottoon. Organisaation kulttuuria on määritelty seuraavasti: *Organisaatiokulttuuri määrittää, millainen käyttäytyminen on sopivaa, millaiset suhteet ovat sopivia sekä motivoi yksilöitä sekä antaa ratkaisuille perusteet silloin kuin epävarmuutta ilmenee. Kulttuuri hallitsee tapaa, jolla organisaatio käsittelee tietoa, sisäisiä suhteitaan ja arvojaan. Se toimii kaikilla tasoilla alitajuisesta näkyvään saakka.*⁵

Erytisen mielenkiintoinen ja käyttökelpoinen apuväline arvioijalle on Charles Handyn (1988) laatima organisaatiokulttuurien erittely, jossa antiikin Kreikan jumala-metaforan avulla tuodaan esille eri kulttuurien olemuksia. Handy on erotellut neljä organisaatiokulttuuria.

Zeus-kulttuuri on kerhokulttuuri, jossa on voimakas suvereeni johtaja. Organisaatio perustuu johtajan ideaan, ja hän on valinnut työntekijät, jotka hän tuntee ja joihin hän voi henkilökohtaisesti luottaa. Johtaja on aito ylivertainen osaja, autonominen ja korvaamaton toimija alueellaan, ja alaiset luottavat Johtajaan ilman kysymyksiä. Johtajan näkemys ja intuitio ohjaa päätöksentekoa ja kaikkia valintoja (vrt. pienet perheyrietykset, professorien tutkimusryhmät tai lähipiiri).

Apollo-kulttuuri on roolikulttuuri, joka on byrokraattinen ja rationaalinen. Jokaisella on virallinen toimenkuva ja määritelty paikka hierarkiassa. Ihmiset ovat kuin vaihdettavia koneen osia. Jokainen tekee oman osansa, ei enempää, ja varoo astumasta toisen toimenkuvan reviirille (vrt. tiedekuntien hallinto ja yliopistojen keskushallinto).

Pallas athene –kulttuuri on tehtäväkulttuuri, joka on tyypillinen tiettyä tarkoitusta varten kootuille asiantuntijaryhmille. Siinä kunnioitetaan ainoastaan aitoa osaamista ja todellista asiantuntemusta. Vuorovaikutus on tasavertaista ja työntekijät tukevat toisiaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (esim. tuotekehitysprojektit ja monet muutkin kehitys- ja tutkimusprojektit).

Dionysinen eli eksistentiaalinen kulttuuri on Handyn mukaan perustavasti muista kulttuureista poikkeava. Hän kuvaa sitä yksittäisten tähtien väljäksi sikermäksi. Organisaatio on jokaiselle yksilölle väline omien päämäärien (esim. urakehityksen) toteuttamiseksi. Muissa malleissahan tilanne on päinvastainen: yksilöt ovat organisaation välineitä. Dionysinen organisaatio syntyy esimerkiksi silloin, kun joukko Zeuksia uskollisine alaisineen liittyy yhteen. Yhteen liitytään ainoastaan silloin, kun se on jokaiselle Zeukselle edullisempaa kuin yksin toimiminen. Organisaatiosta myös erotaan, kun se ei enää palvele omia tarkoituksia riittävästi. Syntyvässä kulttuurissa vallitsee yksityisyyden ja autonomian kunnioitus. Hallinnollista johtajaa ei kuitenkaan kunnioiteta, häntä pikemminkin väheksytään (vrt. yliopiston laitos, laitokset tiedekunnassa tai yksityinen lääkäriasema).

Käytännössä harvoin löytyy aivan puhtaita esimerkkejä kuvatuista kulttuureista, ja samassa organisaatiossa voi olla yhtä aikaa edustettuna useita kulttuurialueita. Arvioijan tulee kyetä näkemään, mikä kulttuuri on vallitseva ja hänen täytyy kyetä

⁵ Hampden-Turner, 1991.

mukauttamaan arviointi kulttuuriin sopivaksi. Seuraavassa taulukossa on kulttuurin ja arvioinnin jäsenystä arviointiajattelun pohjaksi.

ARVIOINNIN organisaatiokulttuuriin sopiva			
	PERUSMUOTO	PROSESSI	HUOM!
ZEUS	SISÄLTYVÄ ARVIOINTI Zeus on organisaation itse, arvioinnin itseoikeutettu subjekti.	Zeuksen mukainen ja Zeuksen ehdoilla etenevä.	Mikään ulkoinen arvioija ei ole tervetullut, ellei Zeus itse häntä tilaa ja luota häneen täysin. Jos näin kuitenkin on, niin arvioinnin asiantuntijalla on hyvät oltavat.
APOLLO	TARKKAILEVA ARVIOINTI Organisaatiossa on valvonnan ja kontrollin ajattelutapa vallitsevana. Alaisten tarkkailu kuuluu esimiehen tehtäviin.	Ennustettava, julkilausuttu ja selkeästi määritelty, rationaalinen ja oikeudenmukainen. Standardoitu laatujärjestelmä ja laatukirja ovat tällaisessa organisaatiossa malliesimerkkejä hyvästä arvioinnin prosessista.	Tällaisessa organisaatiossa itsearviointi on vaikeasti ymmärrettävissä, ja se muuttuu käytännössä helposti sisäiseksi itsehierarkioiden tarkkailuksi. Ulkoista arvioinnin asiantuntijaa arvostetaan, kunnioitetaan ja pidetään sisäistä arvioijaa luotettavampana.
PALLAS ATHENE	OSALLISTUVA ARVIOINTI Arviointi on osa luonnollista yhteistyötä. Edistymisen seuranta on osa projektin jokapäiväistä toimintaa.	Tehtäväprojektiin sulautuva. Tiimin johtaja useimmiten toteuttaa etenemisen ja aikataulun ystävällisen ja hyvin perustellun seurannan.	Toimeksiantaja yleensä tarkkailee tiimin toimintaa, ja tiimi kokee sen hiostavana. Tiimin sisälle arviointihierarkian pystyttäminen ei sovi. Jos arvioinnin asiantuntija on palkattu tiimin jäseneksi, hänen on todistettava asiantuntijuutensa käytännössä.
DIONYSOS	SISÄLTYVÄ ARVIOINTI Zeuksen oma arviointi ainoastaan toimii. Koko organisaatiota koskevat arvoinnit tehdään erilaisin keinoin vaarattomiksi tai merkityksellömiksi.	Ei toteudu koskaan suunnitellulla tavalla, jos se on ulkoa päin motivoitu. Arviointiprosesseista muodostuu hyvin moniulotteisia ja kummallisia, kun jokainen Zeus pelaa omaa peliään.	Ulkoinen arviointi koetaan aina uhkatekijänä elleivät kaikki Zeukset ole siitä aidosti yksimielisiä. Zeuksen yksimielisyyttä lienee kuitenkin lähes mahdotonta saavuttaa. Arvioinnin asiantuntijan kannattaa varautua siihen, että häntä ei liiemmin kunnioiteta.

Taulukko: Arvioinnin ja organisaatiokulttuurin kohtaamia.

TÄRKEÄÄ:

- arvioijan on kyettävä hahmottamaan arvioinnin prosessi itselleen ja kohteelle ymmärrettävällä tavalla
- arviointiprosessi ei (kaikilta osin yleensä) toteudu suunnitellulla tavalla
- organisaatiokulttuuri on otettava aidosti huomioon ja prosessi täytyy mukauttaa siihen
- prosessi voi olla hyödyllistä suunnitella yhdessä kohdeorganisaation kanssa

3

ARVIOINNIN SEURAUKSET, ELI MITÄ ARVIOIJAN TULEE TIETÄÄ ARVIOINNIN VAIKUTUKSISTA NIIN YKSILÖIDEN KUIN YHTEISÖJENKIN TASOLLA.

Arvioinnilla on aina vaikutusta niin yksilön kuin laajemminkin koko organisaation toimintaan. Arvioinnilla pyritään aina hyötyyn ja toiminnan kehittämiseen, mutta sängen usein arvioinnilla on myös negatiivisia seurauksia ja sivuvaikutuksia.

Kun yksilö tietää, että häntä arvioidaan, hän erinäisten tutkimusten mukaan keskittyy siihen, missä hän on paras eli vähentää riskinottoa.⁶ Kun organisaatiota arvioidaan, se pyrkii esittämään parempaa kuin onkaan kaunistelemalla asioita, tai se voi puolustautua esim. vesittämällä arvioinnin perusteet tai arviointiprosessin.⁷

Kansanperinteen tutkijat ovat selvittelleet muinaista yleismaailmallista pahan silmän uskomusta (Maloney 1974).⁸ Uskomuksen perua osaltaan lienee tämänkin päivän muukalaisviha ja vierasta ulkopuolista tarkkailijaa kohtaan tunnettu alitajuinen pelko. Ulkoista arvioijaa kohtaan tunnetaan pelkoa ja häneltä suojaudutaan tavalla, joka muistuttaa läheisesti satojen vuosien takaista pahalta silmältä suojautumista. Onko arvioijalla myyttinen paha silmä, joka uhkaa sille paljastettavan arvokkaan olemassaoloa?

Arviointi on niin yksilölle kuin organisaatiollekin mahdollinen uhkatekijä. Asiantuntijoiden toteuttamaa arviointia käytetään päätöksenteossa monin tavoin, ja arvioinnilta suojautuminen voi siten joskus olla viisasta. Erilaisia organisaation tuottamia kulttuurisia suojautumiskeinoja *arvioijan pahalta silmältä* tunnetaan useita. Ulkoinen arvioija voidaan torjua jo ennakkolta vetoamalla käytännön esteisiin, omaan tai muuhun yhtäaikaiseen tai juuri tehtyyn arviointiin, tai arvioijaa pyritään eri keinoin harhauttamaan. Organisaatio voi hankkia itselleen arvioinnilta suojaavan symbolin, kuten laatusertifikaatin tai laatujärjestelmän, joka on oiva väline harhauttamaan arvioijan. Se kääntää katseen todellisesta toiminnasta kohden logoa tai leimaa. Jos arviointia ei voida estää, niin voidaan ainakin minimoida sen vaikutukset. Arvioinnin tulokset voidaan haudata esimerkiksi korostamalla julkisesti niiden tärkeyttä, ilman aikomustakaan koskaan laittaa niitä käytäntöön. Arviointiprosessi ja tulosten hyödyntämisprosessi voidaan byrokratisoida niin hitaaksi ja vaivalloiseksi, että aika hoitaa asian pois päiväjärjestyksestä. Passiivinen ystävällinen vastarinta on yksi tehokkaimpia keinoja varsinkin dionysisissä organisaatiokulttuureissa: tieto ei kulje, eikä kukaan vastaa kyselyihin. Kovimpiin välineisiin kuuluu julkinen vasta-arviointi tai meta-arviointi, jossa arvioidaan tehdyn arvioinnin merkittävyyttä tai tuotetaan

⁶ Meglino 1976.

⁷ Bohte & Meier 2000.

⁸ Uskomuksen mukaan kateellisen, ilkeän tai muutoin paha tahtovan ihmisen silmästä lähtee tuhoisaa ainetta. Katse pilaa kohteeksi joutuvan hyvän tai jopa tuhoaa sen. Muukalaisilla ajateltiin yleensä automaattisesti olevan paha silmä. Pahalta silmältä suojauduttiin mm. amulettien avulla ja tekemällä arvokkaisiin esineisiin katseenvangitsijoita, esim. puinen risti portinpielessä, joihin ensin suuntautuessaan katse menetti pahan voimansa.

toisenlaisella menetelmällä kilpailevia arvioita. Arviointi voidaan myös koteloittaa eli eristää muusta toiminnasta antamalla siihen liittyvät asiat tehtäväksi tietyille henkilölle tai tiimille. Arviointia vastaan lähdetään yliopistoissa joskus puolustautumaan myös esimerkiksi seuraavilla väittämillä: "Meillä on (aina) (jo) tehty näin." "Tämä ei sovi meidän tieteenalalle." tai "Meillä ei ole aikaa/rahaa."

Tutkittaessa arviointitulosten käyttöä on havaittu, että hyvin usein niiden hyödyntäminen on vähäistä tai olematonta.⁹ Miksi organisaatiot eivät hyödynnä arviointiansa tuloksia? Suojautumiseen liittyvät syyt ovat vain yksi alue. Ehkä tulosten hyödyntämiseen (ainakaan ruohonjuuritasolla) ei ollut ennen arvioinnin aloittamistakaan mitään tarkoitusta ryhtyä? Arviointi tehtiin muista syistä. Tai sitten arvioijan tuloksien sanomaa ei organisaatioissa ymmärretä. Arvioinnin liiallinen teoreettisuus ja tutkimuksellisuus usein johtaa tulosten vaikeaselkoisuuteen. Arviointi ei aina myöskään osu kohdalleen, eikä "väärää arviota" voi hyödyntää. Myös erilaiset henkilöstökysymykset ovat ratkaisevia. Jos arviointiasiat suojautumissyistä tai muista syistä johtuen annettiin muutaman henkilön tehtäväksi, jotka henkilöt projektin päätyttyä siirrettiin tai siirtyivät muihin tehtäviin, tai heidän työmääräyksensä sopivasti loppui, niin kukaan ei enää tiedä arvioinnista eikä muista sitä. Suurin syy arviointien hyödyntämättömyyteen ehkä kuitenkin on se, että niiden sovellusta ja hyödyntämistä ei suunnitella eikä arvioida. Tällöin arvioinnin prosesseista jää kohta *tulosten hyödyntäminen* suunnittelematta. Myös optimismi on tärkeää: usein arvioinneista saatu hyöty näkyy vasta myöhemmin tai se on "näkymätöntä", ollen kuitenkin todellista.

Lähtökohtana asiantuntevan arvioinnin suunnittelussa ja toteutuksessa on, että arvioinnin vuoksi tehtävä toiminta ei itsessään saa muodostua kohteelle päätoiminnaksi. Organisaatiota ylikuormittava arviointi lisää suojautumista. Arvioinnilla ei myöskään saisi vaikeuttaa perustehtävän hoitoa. Arvioinnin asiantuntijan tulee kuitenkin ymmärtää, että hyvistä tarkoituksista huolimatta arviointiin varautuminen usein laskee normaalia työtehoa, ja sillä on aina jonkinlaista sivuvaikutusta organisaation toimintaan.

TÄRKEÄÄ:

- kohde suojautuu arvioinnilta aina
- arvioinnilta suojautuminen kannattaa ottaa puheeksi kohdeorganisaatiossa
- arvioinnin säikäyttävä vaikutus ei välttämättä ole täysin negatiivinen asia, vaikka olemmekin sitä hieman ajatuksellisista syistä paisutelleet
- arvioinnin tuloksista on harvoin todellista hyötyä ellei niiden käyttöä suunnitella ja seurata yhteistyössä

⁹ Dahler-Larsen 1998.

LOPPULAUSE

Arviointia voidaan tarkastella myös arviointipelin ajatuksen kautta. Pelaajina toimivat arvioitava kohde, arvioinnin tilaaja, arvioinnin rahoittaja, arvioinnin sidosryhmät sekä tietenkin myös arvioija itse. Usein pelin aloittaa arvioinnin tilaaja, jolla on mielessään jokin tavoite tai tarkoitus. Kun arvioija pääsee peliin mukaan, peli onkin jo pitkällä. Kun arvioija tekee siirron, niin arvioinnin kohde tekee vastasiirron. Harvoin arvioinnin kohde voi hyökätä, joten pattitilanne onkin usein voitto arvioinnin kohteelle.

Ei ole olemassa objektiivista arviointia. Sana *objektiivinen* on vain yksi semanttinen ase, jota arvioinnin pelissä ja kamppailussa käytetään. Tällä tarkoitamme sitä, että ei ole olemassa sellaista arviointia, joka olisi riippumaton arvioinnin tilaajan, rahoittajan, arvioitavan kohteen, sidosryhmän tai arvioijan intresseistä, teorioista tai mielipiteistä. Arvioinnin pelissä pelaajien kasvot ovat peruslukemilla. Kuka uskaltaa paljastaa korttinsa, ja kenen kortteja epäillään? Arvioijan vähimmäisvaatimus on, että hän tietää, ketkä kaikki osallistuvat peliin. Arviointipelissä arvioijaa helposti epäillään huijariksi. Vain arviointiajattelun kyky voi hänet sellaisessa tilanteessa pelastaa.

Ajatus arvioinnista pelinä voi tuntua kovalta ja lohduttomalta. Miksi tehdä siitä sellaista? Arviointipelin ei välttämättä tarvitse olla taistelua. Se voi olla myös yhteispeliä.

KESKEISET ARVIOINTIKÄSITTEET

Arviointi: Arvon arvaamista, arvon määrittämistä, arvon esiin nostamista

Absoluuttinen arviointi: Arviointi pohjautuu yleisiin tai yleispäteviin kriteereihin.

Accountability: Tulosvastuullisuus.

Akkreditointi: Ulkopuolisen asiantuntijan suorittama arviointi, jossa tarkistetaan esim. koulutusohjelman osalta täyttääkö se sille asetetut laadun minimikriteerit. Voi johtaa esimerkiksi toimiluvan myöntämiseen tai sen epäämiseen.

Arvioinnin intressi: Arvioinnin motiivi. Arviointiin ryhtymisen käytännöllinen perustelu, joka kertoo miksi arviointiin on ryhdytty. Usein se selittää myös sen, miksi arviointi toteutetaan tietyllä tavalla.

Allokatiivinen arviointi: Resursseja kohdentava arviointi. Arviointia, jota käytetään määrärahojen jaon ja/tai budjetoinnin pohjana

Arviointikriteeri: Julkilausuttu arvo, johon vedotaan arviointitilanteessa. (Kohdetta) Kriteeriin vertaamalla tiedetään, täyttääkö kohde sille asetetut vaatimukset.

Arviointiparadigma: Arvioinnin oppisuuntaus. Esimerkiksi laadullisen arvioinnin suuntaus.

Assessment: Arviointi. Autenttisen arvioinnin suuntauksessa tarkoittaa palautteista arviointia. Muutoin usein tarkoittaa selkeisiin kriteereihin pohjautuvaa (numeerista) arviointia ja arvostelua.

Auditointi: Ulkoisen arvioinnin muoto. Tarkistamista, alunperin tilintarkistamista. Nykyisin puhutaan myös sisäisestä auditoinista ja sisäisestä tarkistuksesta.

Authentic assessment: Autenttinen arviointi, luonnollinen arviointi. Tarkoittaa arviointia todellisen elämän osana tai oppimisen arviointia todellisen elämän menetelmin.

Benchmarking: Arviointia, jossa organisaatiot vertaavat toimintaansa ja prosessejaan toisen organisaation kanssa. Vertailukumppani etsitään yleensä itseä jossakin suhteessa paremmasta organisaatiosta.

Diagnostinen arviointi: Lähtötilanteen tai lähtötason arviointia.

Ekologinen validiteetti (ecological validity): Arviointituloksen tosielämän vastaavuus. Kuinka oppimisen arviointitulokset kertovat opiskelijan kyvystä selviytyä todellisen elämän tilanteissa.

Evaluaatio (Evaluation): Arviointi. Usein termin assessment synonyymi. Voi tarkoittaa myös kasvattajan suorittamaa arviointia ja organisaatioiden laadunarviointia.

Formatiivinen arviointi: Oppimisen ja opetuksen aikana tehtävää ohjaavaa, palautetta antavaa, motivoivaa arviointia. Voi olla myös organisaation itsearviointia.

Ilmeisvaliditeetti (face validity): Itsestäänselvytyksen pohjautuvaa luotettavuutta.

Indikaattori: Ilmaisain tai havainto, joka kertoo tietyn arviointikriteerin täyttymisestä.

Institutionaalinen arviointi: Kokonaisarviointi. Koko organisaation toiminnoista, toiminnan edellytyksistä ja tuloksista tehtävä arviointi

Itsearviointi: toimijan(yksilön tai organisaation) itse suorittamaa omaan toimintaan, sen edellytyksiin ja tuloksiin kohdistuvaa arviointia. Itsearviointi sisältyy aina kaikkeen toimintaan, ks. sisältyvä arviointi.

Jatkuva arviointi: Arviointia, joka on kytketty toimintaprosessiin. Arviointia, joka ei ole toimintaprosessista irroitettavissa. Arviointia, joka toteutuu koko toimintaprosessin ajan.

Kommunikatiivinen arviointi: Arviointia, jossa edetään kohteen ehdoilla, aktivoidaan kohdetta ja lisätään sen kykyä itsearviointiin.

Kontrolli: Arviointia, jossa varmistetaan että kohde toimii halutulla tavalla.

Laadullinen arviointi (Qualitative..): Arviointia, jossa kiinnitetään huomio kohteen sellaisiin henkisiin ja kulttuurisiin prosesseihin ja tuloksiin, joiden ilmaiseminen numeroina ei ole mielekäästä tai mahdollista. Voi tarkoittaa sanallista arviointia.

Laadun varmistaminen: Arviointiin pohjautuvaa (kontrolloivaa) toimintaa, jolla pyritään turvaamaan toiminnan haluttu laatutaso sekä kehittämään sitä edelleen.

Meta-arviointi: Arviointia, jossa arvioidaan jonkin suoritettujen arvioinnin onnistumista ja sen vaikuttavuutta.

Monitorointi: Jonkin prosessin jatkuvaa seuraamista. Voi olla osa kontrollia, ja on luonteeltaan jatkuvaa arviointia.

Määrällinen arviointi (Quantitative..): Arviointia, jossa kiinnitetään huomiota sellaisiin prosessin tai tuloksen osa-alueisiin, jotka voidaan ja jotka on mielekäästä ilmaista numeerisesti. Synonyyminä käytetään joskus myös mittaamisen käsitettä.

Objektiivisuus: Arvioinnin yhteydessä monimerkityksinen käsite. Voi tarkoittaa "luotettavaa", "yleispätevää", "arviointijasta riippumatonta". Voi tarkoittaa myös yhteisöllistä eroksi yksilöllisestä.

Osallistava arviointi (Participatory, responsive evaluation): Arviointia, jossa kohde otetaan mukaan arviointiin. Kohde sitoutetaan. Jokseenkin yhtäläistä kommunikatiivisen arvioinnin kanssa.

Osallistuva arviointi: Arvioinnin filosofinen perusmuoto: yhteistyöhön välttämättä kuuluva luonnollinen arviointi yhteisen toiminnan edistämiseksi.

Prognostinen arviointi: Ennustavaa arviointia. Päätellään tietystä tämän hetken arviointituloksesta tulevaisuudessa toteutuvia asiantiloja.

Program evaluation: Ohjelma-arviointi, projektin arviointi. Arvioidaan jonkin hankkeen etenemistä, tuloksellisuutta, taloudellisuutta ja vaikutuksia.

Prosessiarviointi: Arviointia, jossa kiinnitetään kaikki huomio tapahtumaketjuun. Voi olla monitoroivaa ja kontrolloivaa tai yhtä hyvin kommunikatiivista ja osallistavaa.

Reliabiliteetti, reliabiliteetti: Arvioinnin luotettavuus. Tutkimuksen puolelta peräisin oleva termi, jolla viitataan sen määrittämiseen, kuinka arvioijasta riippuvia arvioinnin tulokset ovat. Jos reliabiliteetti on huono, niin arvioinnin tulokset vaihtelevat kunkin arvioijan (mielipiteiden ja asenteiden tms.) mukaan.

Rubriikki (rubric): Useimmiten taulukon muotoon kirjoitettu arvioinnin kriteeristö. Käytetään myös nimitystä eksplisiittinen (julkilausuttu) kriteeristö. Suomen kieleen käännetty myös käsitteellä matriisiarviointi.

Sertifiointi: Laatupalkinnon tai laatutodistuksen saavuttamiseen tähtäävä arviointi.

Sisäinen arviointi: Organisaation itse oma-aloitteisesti aloittamaa ja itsenäisesti toteuttamaa arviointia.

Sisältyvä arviointi: Arvioinnin filosofinen perusmuoto: kaikkien toimintaan välttämättä sisältyvä toimijan itse toteuttama oman toiminnan arviointi oman toiminnan edistämiseksi.

Stakeholder: Sidosryhmä. Arviointiin jotenkin kietoutuva asianosainen, muu kuin itse kohde.

Standardi: Selkeästi määritelty laatuluokka, joka koostuu julkilausutuista kriteereistä.

Suhteellinen arviointi: Absoluuttisen arvioinnin vastakohta. Arviointia, jossa ei käytetä yleisiä kriteerejä vaan suoritusta arvioidaan suhteessa aiempaan suoritukseen tai toisten toimijoiden suoritukseen.

Summatiivinen arviointi: Loppuarviointia. Arviointia, jossa kiteytetään jonkin suorituksen lopullinen arvo.

Tarkkaileva arviointi: Arvioinnin filosofinen perusmuoto. Arviointia, jossa toiminnalle ulkopuolinen tarkkailija seuraa ja arvioi toimijan toimintaa haluamatta mitenkään osallistua toimijan toiminnan auttamiseen itse tilanteessa.

Tavoitearviointi (Goal based.): Arviointia, jossa toiminnan tulosta verrataan sille asetettuihin tavoitteisiin.

Toteuma-arviointi (Goal free.): Arviointia, jossa selvitetään mitä seurauksia, vaikutuksia ja tuloksia jostakin toiminnasta on seurannut ilman, että (aluksi) selvitetään, mitä toiminnalle asetetut tavoitteet ovat olleet.

Tuotoksen arviointi: Selvitetään mitä tuloksia toiminnasta on seurannut. Voi olla tavoitearviointia tai toteuma-arviointia ja määrällistä tai laadullista.

Ulkoisen arviointi: Jokin organisaation ulkopuolinen taho toteuttaa arvioinnin. Organisaation sisällä myös jokin hierarkiassa ylempänä oleva toimija voidaan kokea ulkoiseksi tahoksi; tätä kyseisellä käsitteellä ei kuitenkaan varsinaisesti tarkoiteta.

Vertaisarviointi (peer evaluation, toveriarviointi): kollegan, kumppanin, toisen samanarvoisen toimijan esim. opiskelijatoverin suorittamaa arviointia.

Validiteetti, validius, sisällön validius, käsitevalidius, konstruktiovalidius, teoreettinen validius... (validity; content validity, construct validity): Kaikki validiteetti-käsitteet viittaavat kysymykseen onko arviointitieto paikkansapitävää. Jos validiteetti on huono, arviointi tuottaa epätosia tuloksia. Tutkimuksen puolelta lainattuina kyseiset käsitteet soveltuvat verraten huonosti muuhun kuin määrällisen arvioinnin paradigmaan.

KIRJALLISUUTTA

- Bohte, J.; Meier, K.J. 2000. Goal Displacement: Assessing the Motivation for Organizational Cheating. *Public Administration Review*. 60:2,173-181.
- Dahler-Larsen, P.1998. Beyond Non-utilization of Evaluations: An Institutional Perspective. *Knowledge, Technology and Policy*. 11, 64-90.
- Handy, C. 1988. *Antiikin jumalat ja nykyjohtajat*. Helsinki:Rastor.
- Hampden-Turner, H. 1991. *Yrityskulttuuri*. Jyväskylä: Gummerus.
- Jakku-Sihvonen, R.; Heinonen.S. 2001. *Johdatus koulutuksen uudistuvaan arviointikulttuuriin*. Opetushallitus. Arviointi 2.
- Karjalainen, A. 2002. *Tentin teoria*. 2. painos. *Dialogeja* 4. Oulun yliopisto
- Maloney, C. 1976. (toim.) *The Evil eye*. New York: Columbia University Press.
- Meglino, B.M. 1976. The effect of evaluation on dominance characteristics: an extension of social facilitation theory. *Journal of Psychology*, 92, 167-172.
- Scriven, S. 1991. *Evaluation thesaurus*. Sage Publications.
- Suomen sanojen alkuperä 1992, A-K. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Suomen sanojen alkuperä 2000, R-Ö. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Turunen, K. E., (1992). *Arvojen todellisuus. Johdatus arvokasvatukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

Aloitteleva arvioija on monenlaisten ongelmien edessä. Hän joutuu pohtimaan arviointiin vaikuttavia arvoja ja toimintatapoja, joita haluaa arviointiprosessiin valita. Millaista arvioinnin perusmuotoa tulisi toteuttaa? Mitkä ovat arvioinnin eettiset säännöt? Miten arvioinnin prosessi etenee? Miksi arviointi ei onnistunutkaan, niin kuin toteuttajat olisivat toivoneet? Onko arviointi peliä ja jos on, niin millaista peliä?

Arviointiajattelun pikaopas käsittelee ytimekkäästi yliopistoissa toteutettavan arvioinnin keskeisiä kysymyksiä ja käsitteitä arvioinnin suunnittelusta sen vaikutuksiin."