



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

KOULUTUS- JA KASVATUSALAN LAADUNHALLINNAN KESKEISET ELEMENTIT



Tiivistelmät 10:2023
JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
KUVAT iStock
KUVIOT JA TAITTO PunaMusta Oy
ISBN 978-952-206-766-1 pdf
ISSN 2669-8811 (verkkójulkaisu)
© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Sisällys

1	Jaetut ja tarkoituksenmukaiset tavoitteet ovat toimivan laatutyön perusta	4
2	Laadunhallinnan keskeiset elementit	6
	1. Selkeät tavoitteet	7
	2. Toimiva johtamisjärjestelmä	9
	3. Kehittämistä tukeva tieto	12
	4. Osallisuutta painottava toimintakulttuuri	16
	5. Jatkuva kehittäminen ja muutos	18
3	Laadunhallinnan kansalliset vastuut eri koulutusasteilla	20
4	Yhteenveto	25
5	Julkaisun keskeiset käsitteet	26
6	Aiheesta muualla	28

1 Jaetut ja tarkoituksenmukaiset tavoitteet ovat toimivan laatutyön perusta

Hyvin suunnitellut laadunhallinnan rakenteet ja toimintamallit mahdollistavat koulutusorganisaation tavoitteiden saavuttamisen arvioimisen. Myös lainsäädäntö¹ velvoittaa kaikkia koulutusasteita ja varhaiskasvatusta kehittämään sekä arvioimaan toimintansa laatua.

Laadukas toiminta on yhteisesti määriteltyihin tavoitteisiin pyrkivää, systemaattista ja tarkoituksenmukaista. Toimiva laadunhallinnan kokonaisuus

- turvaa toiminnan yhdenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden yhdistämällä eri henkilöiden toimintatavat jaetuiksi, avoimiksi toimintamalleiksi ja vastuiksi
- parantaa koulutusorganisaation kykyä seurata tavoitteiden toteutumista, puuttua epäkohtiin ja kehittää toimintaa
- luo avointen palautekäytäntöjen avulla keinot sille, että kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi
- varmistaa, että organisaatiossa on sovitut vastuut ja menettelyt yhteisesti sovittujen asioiden toteuttamiseen ja muutosten vaikutusten seurantaan
- helpottaa johtamista mahdollistamalla koulutusorganisaation tilanteen luotettavan kokonaistarkastelun palautteeseen ja tietoon perustuen

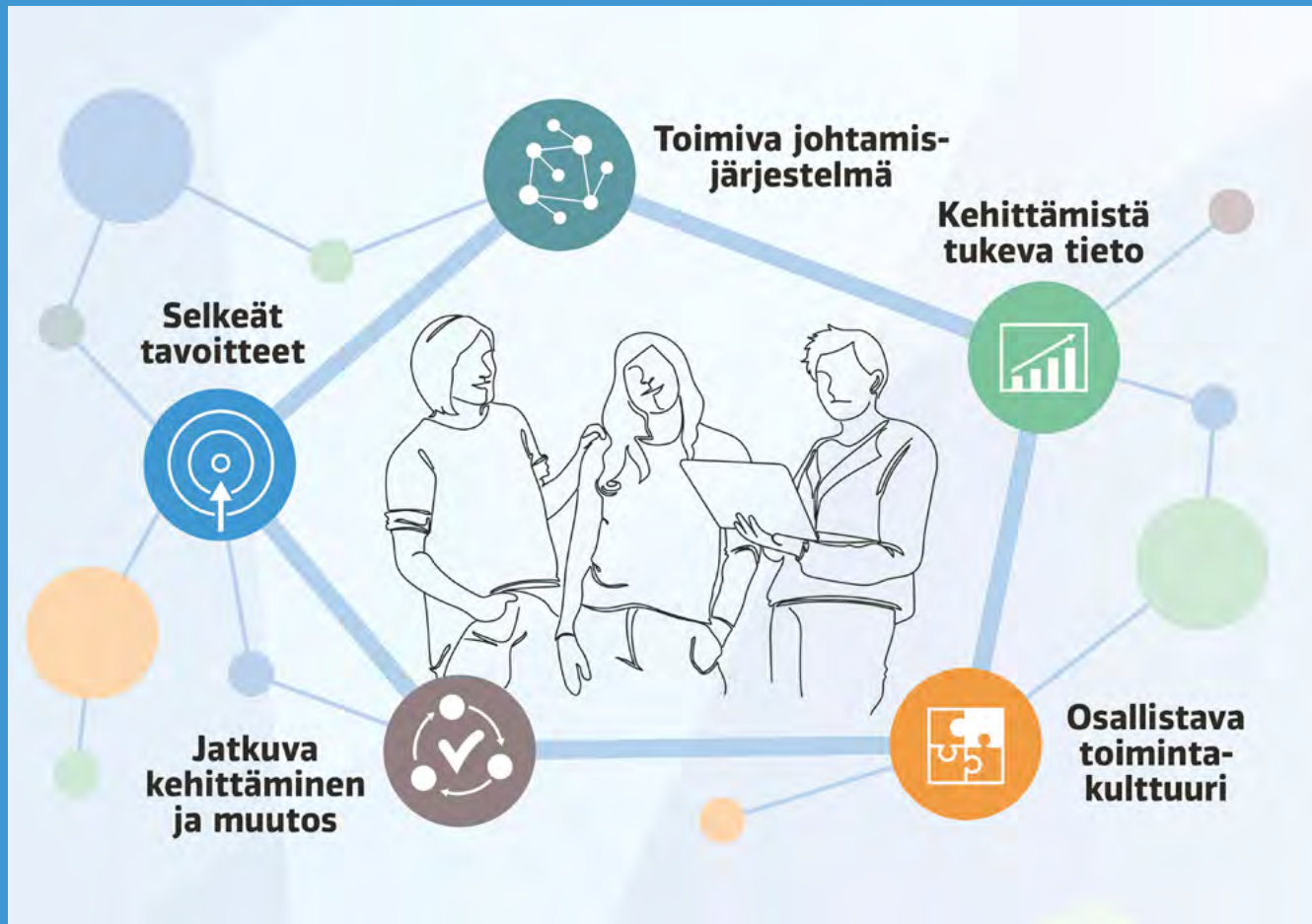
¹ Ks. *Aiheesta muualla* julkaisun lopussa.

- tukee avoimuuteen ja dialogisuuteen perustuvan toimintakulttuurin rakentumista
- edistää opetuksen ja koulutuksen järjestäjän, oppilaitoksen ja korkeakoulun toiminnan suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä
- vahvistaa koko koulutusjärjestelmän toimivuutta

Tämän julkaisun tarkoituksena on sujuvoittaa koulutus- ja kasvatussalan laadunhallintaa. Laadunhallinnan moninainen käsitteistö on tiivistetty julkaisussa viideksi keskeiseksi elementiksi, joiden avulla laadunhallintaa voi jäsentää ja sen toimivuutta parantaa. Samalla turvataan myös lakisääteisten velvoitteiden täyttyminen. Lisäksi julkaisussa on kuvattu laadunhallinnan kansalliset toimijat erilaisine rooleineen kullakin koulutusasteella ja varhaiskasvatuksessa.

Julkaisu on tarkoitettu laatutyön suunnittelun ja toteutuksen tueksi kaikille koulutusorganisaatioissa työskenteleville ja työtä johtaville. Julkaisu koskee kaikkia koulutusasteita ja varhaiskasvatusta. Laadunhallinnan keskeisten elementtien avulla myös päiväkotien, koulujen tai oppilaitosten johtajat ja rehtorit voivat tarkastella, miten laatutyötä toteutetaan arjen tasolla.

2 Laadunhallinnan keskeiset elementit



1. Selkeät tavoitteet

Laadunhallinnan lähtökohtana ovat koulutusorganisaation toiminnalle asetetut selkeät tavoitteet, joihin kaikki sitoutuvat.

Laadunhallinnan tavoitteiden määrittelemisen alkaa laadukkaan toiminnan määrittelystä. **Koulutusorganisaation tulee kirkastaa itselleen perustehtävänsä, arvopohjansa ja toimintansa päämäärä.** Johdon vastuulla on käynnistää tämä keskustelu ja varmistaa kaikkien keskeisten toimijoiden osallisuus siinä. Tavoitteiden määrittelyssä on tärkeää yhdistää kansalliset tavoitteet ja velvoitteet sekä organisaation oma strategia ja sen toimeenpanosuunnitelma. Myös toimintaan vaikuttavien keskeisten riskitekijöiden tunnistaminen sekä toimintaympäristön muutosten analyysi on tavoitteiden asettamisessa keskeistä. Karvin arviointien tulokset ovat osoittaneet, että selkeistä tavoitteista on mahdollista johtaa konkreettisia toimenpiteitä ja toimintoja kehittämistyön pohjaksi.

Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä ja merkityksellisiä sekä henkilöstölle että sidosryhmille

Selkeiden ja tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettaminen organisaatiolle ja sen keskeisten toimintojen laadulle voi olla haastavaa, mutta se on laadunhallinnan kannalta välttämätöntä. **Ilman yhteistä päämäärää toimintaa ei voida kehittää haluttuun suuntaan.** On tärkeää, että henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät osallistuvat laadutavoitteiden määrittelyyn, jotta he myös sitoutuvat niiden tavoitteluun. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia ja riittävän haastavia. Niiden saavuttamista pitää myös pystyä arvioimaan. Tavoitteiden määrittämisen tulisi tehdä näkyväksi toiminnassa olemassa olevia vahvuuksia ja auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi edellyttää resurssointia, suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta ja aikatauluttamista. Organisaation eri tasoille määritellyt tavoitteet edistävät tavoitteiden tunnistamista ja niihin sitoutumista erilaisten henkilöstöryhmien arjessa.

Laadunhallintaa ja tavoitteiden asettamista ohjaavat sekä kansalliset että kansainväliset periaatteet

Varhaiskasvatusta, perusopetusta ja lukiokoulutusta säätelevät kansallinen lainsäädäntö ja opetussuunnitelmat. Ne luovat lähtökohdat koulutustoiminnalle ja laadunhallinnalle asettamalla niille sisällölliset tavoitteet sekä useita velvoittavia rakenteellisia reunaehtoja. Ammatillista koulutusta ja sen laadunhallinnan kehittämistä ohjaa kansallisten linjausten ohella eurooppalainen laadunvarmistuksen viitekehys EQAVET². Suomalaisen korkeakoulujen laadunhallintaa ja sen ulkoista arviointia puolestaan ohjaavat eurooppalaiset laadunhallinnan periaatteet (ESG 2015³).

Edellä kuvatut kansainväliset ja kansalliset linjaukset sekä velvoitteet suodattuvat koulutusorganisaation tasolle paikallisen päätöksenteon ja organisaation omien painotusten kautta. Korkeakouluilla on vahva autonomia päättää opetussuunnitelmistaan, kun taas muilla koulutusasteilla kasvatuksen ja opetuksen sisältöjä koskevat tavoitteet määräytyvät kansallisesti. Kansallinen ohjaus heijastelee yhteiskunnassa vallitsevia näkemyksiä ja arvoja ja se reagoi myös yhteiskunnallisiin muutoksiin, kuten taloudelliseen tilanteeseen, väestön kasvavaan monimuotoistumiseen tai oppilaitos- ja kouluverkoston harvenemiseen. Näillä on edelleen vaikutusta siihen, mihin suuntaan koulutusjärjestelmää ohjataan ja millaisia tavoitteita paikallisten järjestäjien tulee omalle laadunhallinnalleen ja kehittämistyölleen asettaa.

² European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET 2009).

³ The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015).

2. Toimiva johtamisjärjestelmä

Yksi tärkeimmistä edellytyksistä koulutusorganisaation laatutyön onnistumiselle on johdon sitoutuminen laadunhallinnan kokonaisuuden luomiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. **Toimiva laadunhallinta on keskeinen johtamisen apuväline, jonka avulla johto osaa vastata kysymykseen, miten meillä menee.** Laadunhallintajärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta johdon on mahdollista asettaa tavoitteita, ohjata henkilöstöä ja suunnata resursseja. Johto voi edistää laatukulttuurin syntymistä omalla esimerkillään.

Selkeä vastuunjako ja tehtäväkuvat vievät kehittämistyön osaksi arkea

Laadunhallinnan kokonaisuus rakentuu mielekkään, tavoitteiden pohjalta suunnitellun vastuunjaon kautta. Eri henkilöstöryhmillä ja yksittäisillä henkilöillä on omat roolinsa organisaation laadunhallinnassa.

Johtamista ja henkilöstöä palvelevassa laadunhallinnan kokonaisuudessa toiminta perustuu selkeisiin vastuisiin ja tehtäväkuviin. Tämä on luonut joillekin koulutussektoreille uusia ammattiryhmiä, kuten laatupäälliköt. Nimikkeestä riippumatta laatutyöstä vastaavien henkilöiden keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa

- laadunhallinnan kokonaisuuden osien, kuten prosessikuvausten, toimintaohjeiden sekä asiakirjapohjien, ylläpito ja kehittäminen
- järjestelmän mukaisista toimenpiteistä, esimerkiksi johdon katselmuksista, palauteyhteenvedoista, kehittämisspäivistä ja ulkoisista arvioinneista vastaaminen

- muun henkilöstön kouluttaminen laatutyöhön liittyen
- kehityshankkeiden läpiviemisestä huolehtiminen
- yhteistyö sisäisen sekä ulkoisen verkoston kanssa

Jotta kehittäminen tulee osaksi organisaation toimintakulttuuria, laatutyön vastuita on mielekästä jakaa organisaation eri tasoille. Vastuita ja tehtäväkuvia määriteltäessä on tärkeää tunnistaa eri koulutusasteiden erilaiset tarpeet, organisoitumistavat ja henkilöstörakenteet. Toimiva laatutyö vaatii myös taloudellista panostusta henkilöstöresurssiin ja laatutyöhön liittyvän osaamisen kehittämiseen. Laatutyöstä vastaavien henkilöiden sisäisinä kumppaneina johdon lisäksi voivat toimia esimerkiksi laatuysteyshenkilöt, laaturyhmien jäsenet tai arviointiyhteyshenkilöt. Heidän tehtävänsä on oman työnsä ohella viedä viiteryhmissään eteenpäin laatuasioita ja esimerkiksi organisoida palautteen keräämistä ja käsittelyä. Osallistuminen laaturyhmiin on keino vaikuttaa oman organisaation toimintaan. Laatutyön usein mainittu tavoite on, että laadun parantamiseen tähtäävistä toimenpiteistä tulee kaikkien yhteisön jäsenten arkea.

Toimintatapojen kuvaaminen on askel kohti niiden kehittämistä

Laatutyö koskee kaikkia koulutusorganisaation jäseniä. Laadunhallinta ei saa jäädä yksittäisen henkilön aktiivisuuden varaan, vaan sille täytyy luoda pysyviä rakenteita ja selkeät prosessikuvaukset. Vakiintuneita toimintamalleja voivat olla esimerkiksi erilaiset säännöllisesti kokoontuvat laaturyhmät, palaute- ja kehittämisfoorumit tai vanhempainillat. Usein jo olemassa olevia rakenteita voidaan hyödyntää laatuasioiden edistämässä. Jotta toiminnasta tulee säännöllistä, kannattaa laatuasiat kuvata esimerkiksi syklisesti toistuvaan vuosikelloon.

Prosessikuvaukset, toimintaohjeet ja vastaavat asiakirjat varmistavat, että keskeisimmät asiat tehdään riittävän samankaltaisesti. Organisaatioille syntyy aikojen saatossa opittuja toimintatapoja, vaikka niitä ei välttämättä ole tietoisesti suunniteltu. **Prosessin kuvaaminen on askel kohti prosessin kehittämistä ja toiminnan jatkuvuuden turvaamista.** Kun toimintatapa saatetaan näkyvään muotoon, siitä on helpompaa hahmottaa kehittämistä kaipaavat kohdat. Prosessien kuvaaminen on riskienhallintaa ja toimintatapojen näkyväksi tekemistä kaikille asianosaisille. Ajantasaiset prosessikuvaukset ovat hyödyllisiä myös henkilöstön vaihtuessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Niissä kerrotaan, miten talossa toimitaan, mitkä asiat tehdään yhteinäisesti ja mitkä voivat vaihdella.

3. Kehittämistä tukeva tieto

Tiedolla kohti osuvia ja ajantasaisia kehittämistoimia

Koulutuksen ja varhaiskasvatuksen laadun seuraaminen, arviointi ja kehittäminen vaativat tuekseen tietopohjan. Tietoa tulee kerätä säännöllisesti, jotta arviot koulutuksen ja varhaiskasvatuksen laadusta sekä niiden kehittämiseksi tehtävät toimenpiteet ovat ajantasaisia ja osuvia. Tarvittava tietopohja koostuu tyypillisesti useista eri lähteistä saatavista määrällisistä tiedoista, itsearviointitiedosta, palautetiedoista, ennakkointitiedoista ja oppimiseen liittyvistä tiedoista. Tarvittava tieto vaihtelee koulutusasteittain. Myös koulutus- ja varhaiskasvatustoimijoiden välillä voi olla vaihtelua, esimerkiksi koulutusaloihin ja alueellisiin tekijöihin liittyvistä syistä. Alueellisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten ja perusopetuksen oppilaiden taustatekijät tai alueen elinkeinorakenne. Korkeakouluissa korostuvat kansallisten ja alueellisten tekijöiden rinnalla myös kansainväliset koulutukseen, tutkimukseen, TKI-toimintaan ja työmarkkinoihin liittyvät tiedontarpeet.

Kaikilla koulutusasteilla voidaan tehdä itsearviointia, joka on sovitettu vastaamaan kyseisen koulutusasteen keskeisiä tehtäviä ja tavoitteita. Itsearvioinnin tavoitteena on yleensä organisaation prosessinomainen kehittäminen sekä monitahoisen tiedon tuottaminen oman toiminnan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Itsearviointi voidaan kohdistaa koko koulutusorganisaatioon tai sen yksiköihin kuten päiväkoteihin, kouluihin, oppilaitoksiin tai korkeakoulujen koulutusyksiköihin ja tiedekuntiin. Parhaimmillaan itsearviointiin osallistuu monipuolisesti koulutusorganisaation eri toimijoita ja sidosryhmiä.

Valmista tietoa ja aineistoa on usein riittämiin – tärkeää on poimia keskeisimmät seikat ja jalostaa niitä

Koulutuksesta ja varhaiskasvatuksesta tuotetaan paljon määrällistä tietoa osana hallinnollista ohjausta ja taloushallintoa sekä koulutuksen ja opetuksen erilaisia osa-alueita. Tyypillisiä tietoja ovat esimerkiksi aloituspaikkojen, hakijoiden, koulutuksen tai tutkinnon suorittaneiden määrät sekä osallistuvien tai opintonsa keskeyttäneiden opiskelijoiden määrät. Toisen asteen koulutuksessa ja korkeakoulutuksessa seurataan suoritettujen opintopisteiden määriä. Henkilöstöstä taas voidaan seurata esimerkiksi erilaisiin ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden määriä, koulutustasoa ja täydennyskoulutukseen osallistumista. Taloudessa voidaan seurata esimerkiksi eri toimintoihin koulutusorganisaatioissa käytettäviä resursseja tai julkisen rahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen suhdetta.

Keskeistä on valita aineiston joukosta kunkin koulutusorganisaation kannalta merkittävimmät tiedot, joita käytetään laadunhallinnassa ja laadun kehittämisen tukena. Tiedon tuottaminen voi sitoa merkittävästi koulutus- ja varhaiskasvatusorganisaatioiden henkilöstöresursseja. Tällöin tuotettavan tiedon hyödynnettävyyden säännöllinen kriittinen tarkastelu ja tarvittaessa karsiminen on tärkeää. Oleellista on myös muistaa, että valitut tietolähteet heijastavat osaltaan kunkin organisaation käsitystä tavoiteltavasta laadusta.

Useat toimijat – kuten ministeriöt, ELY-keskukset, kunnat, maakuntaliitot ja Opetushallitus – tuottavat ennakointitietoa varhaiskasvatus- ja koulutustoimijoiden käyttöön. Myös ennakointitiedon hyödyntämisessä korostuu valikointi ja kunkin toimijan kannalta tarkoituksenmukaisimman tiedon löytäminen.

Palautetta tarvitaan – kohderyhmien määrittely on avainasemassa

Kaikilla koulutusta antavilla, siihen osallistuvilla ja sen tuloksia hyödyntävillä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta ja siten vaikuttaa koulutuksen laatuun.

Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi oppilailta ja opiskelijoilta sekä koulutukseen ja varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten ja nuorten huoltajilta. Palautteella tulisi kerätä sellaista tietoa, jota ei saada valmiista tilastoista tai vastaavasta aineistosta, tai joka täydentää ja syventää niiden antamaa kuvaa. Varhaiskasvatuksessa voidaan käyttää lasten ikä- ja kehitysvaiheen huomioivia, lapsen osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia vahvistavia menetelmiä. Ammatillisessa toisen asteen koulutuksessa ja korkeakoulutuksessa korostuu sidosryhmiltä ja työnantajakumppaneilta kerättävä palaute.

Palautteen avulla voidaan kerätä tietoa useista eri asioista, joiden avulla koulutusorganisaatiota kehitetään. Palautteen keräämisen suunnittelussa hahmotellaan kohderyhmittäin ne asiat, joista tietoa kehittämisen pohjaksi tarvitaan. Palautetta voidaan kerätä muun muassa seuraavista asioista:

- huoltajien, oppilaiden ja opiskelijoiden tyytyväisyys esimerkiksi varhaiskasvatuspalveluihin, opetukseen ja koulutukseen
- koko oppimisprosessin ja ohjauspalvelujen toimivuus opintojen eri vaiheissa
- opetuksen ja arvioinnin laatu

Ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakoulutuksessa kerätään työpaikoilta palautetta työelämäyhteistyöstä, työelämässä oppimisesta ja harjoitteluista. Lisäksi palautetta voidaan pyytää laajemmin muun muassa opetussuunnitelmien ja opetuksen sisältöjen ajantasaisuudesta. Palautetta voidaan kerätä kyselyillä, kuulemalla työnantajia erilaisissa koulutusorganisaation toimielimissä tai osana yhteisiä kehittämishankkeita.

Lisäksi henkilöstön kehityskeskusteluita voidaan koulutusorganisaatioissa hyödyntää palautteen keräämisessä silloin, kun henkilöstön tehtäviin kuuluu yhteistyötä työnantajakumppanien kanssa.

Perusopetuksessa ja toisen asteen koulutuksissa sidosryhmäkumppaneiden merkitys on yhä keskeisempi. Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi nuoriso- ja liikuntatoimen kumppaneilta, koulujen ja oppilaitosten kanssa toimivilta järjestöiltä ja katsomuksellisilta yhteisöiltä tai varhaiskasvatustoimijoilta.

Palautteen jatkokäsittely on olennainen osa laadunhallintaa. Palautteen määrässä on huomioitava se, että kerätty palaute pitää myös käsitellä ja siitä on voitava tehdä yhteenvetoja kehittämistoimien määrittämiseksi. Sidoryhmiä voidaan ottaa mukaan myös palautteen käsittelyyn ja kehittämistoimien hahmotteluun. Oppilaille, opiskelijoille, huoltajille, työnantajakumppaneille ja muille sidoryhmille on tärkeää viestiä palautteen perusteella tehdyistä kehittämistoimista, jotta palautteen vaikuttavuus on näkyvää ja kannustaa jatkossakin palautteen antamiseen.

4. Osallisuutta korostava toimintakulttuuri

Laatukulttuurin perusta on osallisuudessa

Osallistumiseen rohkaisevalla toimintakulttuurilla voidaan edistää laadunhallinnan vaikuttavuutta ja yhteistyön sujuvuutta. Kun koulutusorganisaatio jakaa laatutyön vastuita ja luo vaikutusmahdollisuuksia eri osapuolille, se vahvistaa samalla sitoutumista laadunhallinnan toteuttamiseen, tuloksiin ja kehittämiseen. Osallisuutta painottavassa toimintakulttuurissa lapset, oppilaat ja opiskelijat, henkilöstö ja johto voivat vaikuttaa siihen, millainen päiväkotiki, koulu tai oppilaitos heillä on.

Laadunhallinnan kehittämiseen tarvitaan kaikkia koulutusorganisaation osapuolia aina oppilaista ja opiskelijoista, opettajista ja rehtoreista sekä oppilaitosten muusta henkilökunnasta huoltajiin, koulutuksen järjestäjiin ja kuntapäätäjiin sekä muihin ulkoiisiin sidosryhmiin saakka. Osallisuuden edistäminen on itseisarvo, joka edistää koko koulutusorganisaation hyvinvointia, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastuunkantoa yhteisistä asioista. **Asioiden tarkastelu yhdessä kehittää jo sellaisenaan osallistujien ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja kehittämisen mahdollisuuksista.** Eri tahoilta kerätty palaute toiminnan vahvuuksista, hyvistä käytänteistä ja kehittämistarpeista muodostavat koulutusorganisaation yhden itsearviointin keskeisen ja jatkuvasti päivitettävän pohja-aineiston. Osallisuutta painottavien menetelmien (esimerkiksi kyseilyt, itsearviointikeskustelut, työpajatyöskentely) avulla toiminnasta kerätty laadullinen tieto on laadunhallinnan kehittämisen kannalta yhtä tärkeää kuin toiminnasta kerätty määrällinen tieto, sillä niiden avulla on mahdollista saada esiin esimerkiksi aiemmin tunnistamattomia kehittämiskohteita tai sisäistä tietoa erilaisten kehityssuuntien syistä.

Osallisuutta korostava toimintakulttuuri perustuu avoimuuteen ja luottamukseen

Turvallisen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin rakentamiseen tarvitaan koko koulu- ja oppilaitosyhteisöä. Erityisen tärkeä rooli osallisuutta korostavan toiminta- ja laatukulttuurin rakentamisessa on päiväkodin johtajalla, rehtorilla tai muulla koulutusorganisaation johdolla. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien (kuten esimerkiksi opiskelijoiden, henkilöstön, vanhempien ja johtokunnan) tulee voida luottaa siihen, että heidän erilaisia ja kriittisiäkin näkemyksiään laadunhallintaan liittyvistä onnistumisista, kehittämistarpeista ja epäkohdista halutaan kuulla ja hyödyntää toiminnan kehittämiseksi.

Koulutuksen laadunhallinnan näkökulmasta keskeistä on myös varmistaa, että osallisuutta vahvistavien toimintatapojen avulla kerättyä palautetta hyödynnetään. Koska kuulemismenettelyt työllistävät myös kuultavia, tulee eri tahojen osallistamista harkita myös tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. **Vaikuttava laatukulttuuri merkitsee usein samaa kuin osallisuutta korostava toimintakulttuuri.** Molempien kehittymisen kannalta on tärkeää, että kerätyn palautteen perusteella tehdään tarvittaessa muutoksia tai toimenpidesuunnitelmia, joiden vaikuttavuudesta, tuloksista ja jatkotoimista myös viestitään systemaattisesti.

5. Jatkuva kehittäminen ja muutos

Laatutyö tähtää tulevaisuuteen luomalla uutta

Laadunhallinnassa muutokseen tähtäävä kehittäminen nähdään tyypillisesti jatkuvana prosessina, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja kehittäminen seuraavat toisiaan. Tämän niin kutsutun toiminnan jatkuvan parantamisen mallin tarkoituksena on auttaa organisaatioita luomaan toimintakulttuuria, jossa toiminnan kehittäminen on hallittua ja systemaattista. Kun suunnitelmat tulevat kirjatuiksi (suunnittele), niiden pohjalta on helpompi lähteä toteuttamaan uutta (toteuta). Jonkin ajan kuluttua on hyvä pysähtyä tarkastelemaan, ovatko kehittämistoimet tuottaneet toivottuja muutoksia ja vieneet koulutusorganisaatiota lähemmäs yhdessä määriteltyjä tavoitteita (arvioi). Tämän pohjalta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia (kehitä).

Laatutyö tähtää tulevaisuuteen. Jatkuva parantaminen merkitseekin usein muutosta ja uuden luomista, sillä vain harvoin riittää palveluiden laadun tai toiminnan nykytilan vaikiinnuttaminen. Itseohjautuva ja kasvatus- ja koulutusorganisaation omaan laadunvarmistukseen perustuva laadun arviointi on muutosvoimaista. Muutosvoimainen laadun arviointi on osa johtamisjärjestelmää ja tuottaa nopeita tilanneanalyysyjä, tunnistaa palveluiden käyttäjien tarpeita sekä vahvistaa henkilöstön, oppilaiden ja opiskelijoiden ja kumppaneiden osallisuutta. Sen tuloksia on mahdollistaa soveltaa myös paikallisiin olosuhteisiin ja muuttuviin toimintaympäristöihin.

Hyvin toimivassa jatkuvan kehittämisen prosessissa kyse on lopulta kehittämisorientoituneen toimintakulttuurin rakentamisesta ja ylläpitämisestä arjessa. Laadunhallinta antaa koko henkilöstölle välineitä jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä. Se tarjoaa myös välineet puuttua epäkohtiin ja väylät viestiä ja hakea ratkaisuja yhdessä. Toimivat prosessit ja toimintatavat, joista kaikki ovat tietoisia, luovat organisaation sisälle luottamusta ja tunnetta tilanteiden hallittavuudesta kriisienkin keskellä.

Systemaattiset prosessit tukevat toimintaa muutoksissa

Laatuajattelun taustalla on systeeminen näkemys ilmiöiden moninaisuudesta ja keskinäisriippuvuuksista. Myös laadunhallinta on lähtökohtaisesti moninäkökulmaista. Hyvin suunniteltu, toteutettu ja johdettu laadunhallinnan kokonaisuus ottaa huomioon useat erilaiset tulevaisuuden vaihtoehdot ja vaikutukset. Se on keskeinen osa strategista päätöksentekoa ja organisaation oppimista. Laadunhallinnan avulla voidaan tuottaa reaaliaikaisesti tietoa, mikä vahvistaa koulutusorganisaatioiden sopeutumiskykyä.

Systeemisyys ei liity vain laadunhallinnan kokonaisuuden tuottamaan monipuoliseen tietoon, vaan myös koulutusorganisaation kykyyn hyödyntää tietoa. Ulkoinen arviointi on yksi tapa varautua tulevaan ja kehittää toimintakykyä. Ulkoinen arviointi on keino varmistaa, että koulutus- ja kasvatustieteiden järjestelmät, rakenteet ja tavat tehdä yhteistyötä ovat toimivia niin yhteisön itsensä kuin organisaation alueellisen ja kansallisen tehtävän näkökulmasta. Se tuottaa tietoa laadunhallinnan kokonaisuuden toimivuudesta sekä laadunhallintaan liittyvistä vahvuuksista, kehittämiskohteista ja hyvistä käytännöistä.

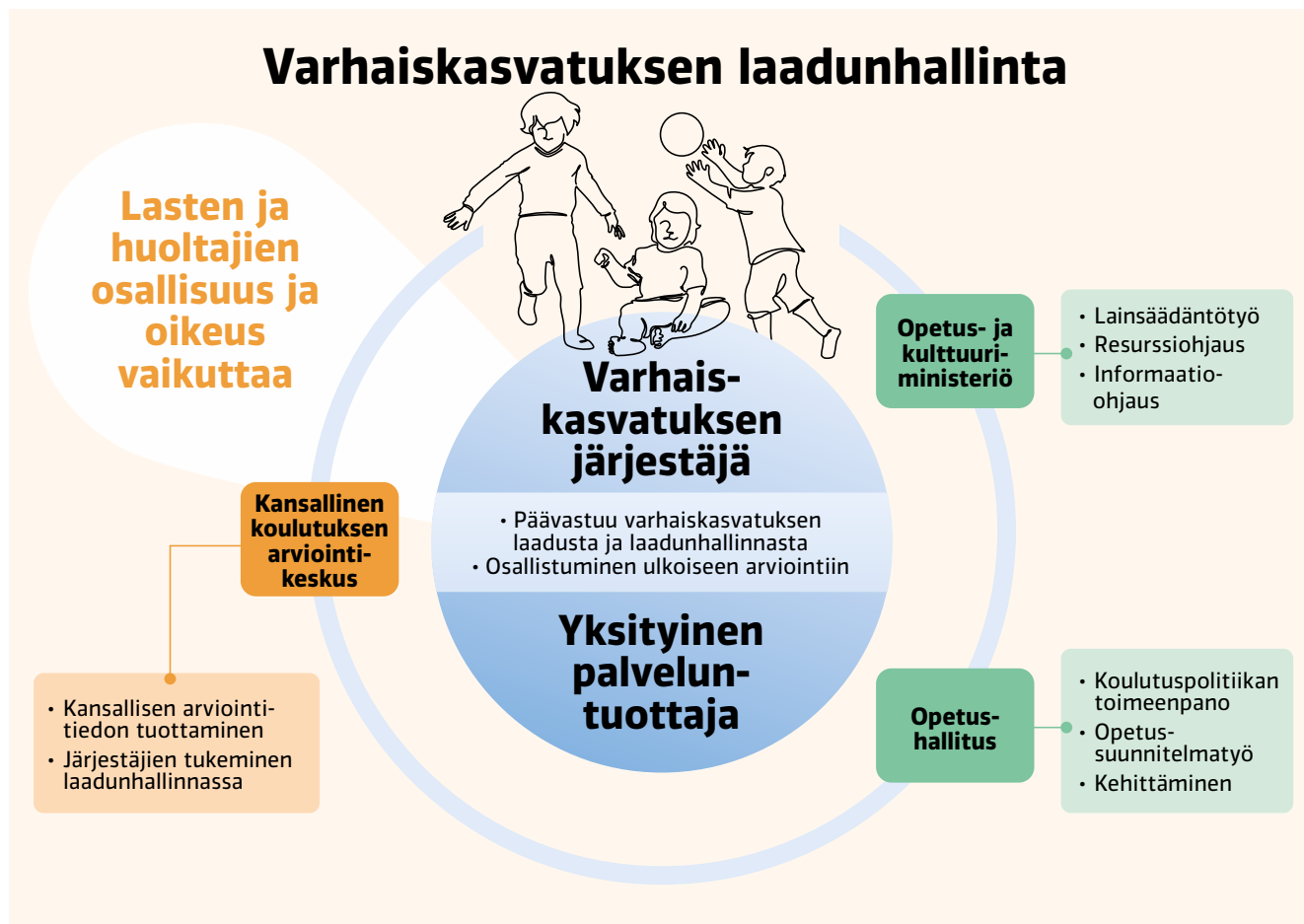
Laadunhallinnalla on lähtökohtaisesti kehittävä tarkoitus. Se tukee koulutuksen ja kasvatuksen tavoitteiden saavuttamista, auttaa tunnistamaan vahvuuksia, hyviä käytänteitä ja kehittämiskohteita sekä suunnittelemaan tarkoituksenmukaisia kehittämistoimenpiteitä. Se kannustaa myös systemaattiseen tiedon tuottamiseen ja dokumentointiin, mikä puolestaan varmistaa laadunhallinnan kohteiden arvioitavuuden myös tulevaisuudessa.

3 Laadunhallinnan kansalliset vastuut eri koulutusasteilla

Tässä luvussa kuvataan laadunhallinnan vastuiden jakautumista koulutuksen ja varhaiskasvatuksen järjestäjien, korkeakoulujen sekä kansallisen ja kansainvälisten toimijoiden välillä. Vastuiden jakautumista selkiytetään koulutusastekohtaisesti kuviolla, jossa toimijat ja heidän roolinsa on kuvattu.



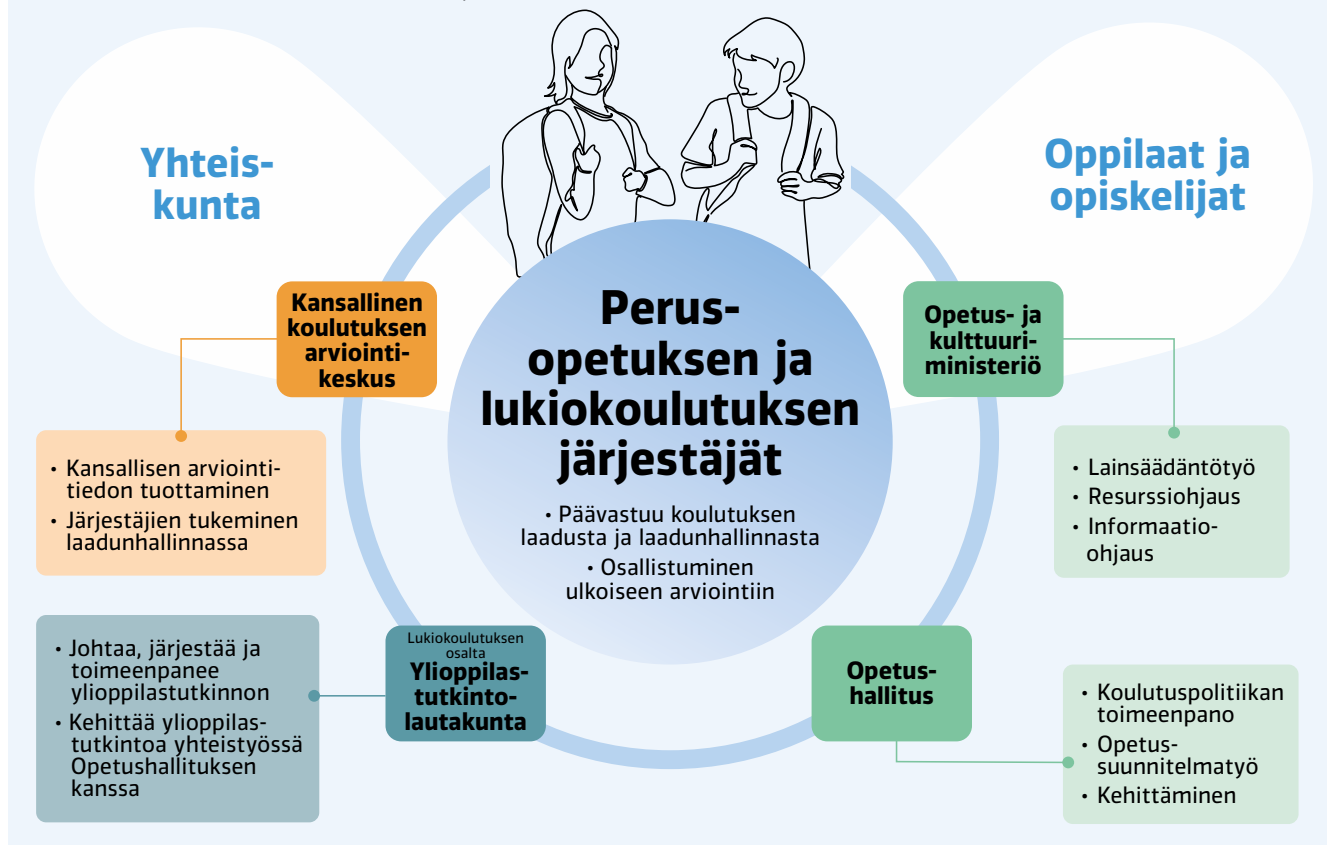
Varhaiskasvatuksen laadunhallinta



Varhaiskasvatuksen laadunhallinta

Jokaisella suomalaisella lapsella on oikeus osallistua varhaiskasvatukseen, jota kuntien tulee järjestää perheiden tarpeiden mukaisesti. Kunnalla on myös päävastuu alueellaan toimivien yksityisten palveluntuottajien ohjauksesta, neuvonnasta ja valvonnasta. Kukin kunnallinen ja yksityinen toimija vastaa varhaiskasvatuksen laadukkaasta toteuttamisesta ja siitä, että toiminta noudattaa sekä varhaiskasvatusta että Opetushallituksen laatimia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Karvin tehtävänä on tukea varhaiskasvatuksen järjestäjiä ja palveluntuottajia heidän laadunhallinnassaan. Yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa Karvi on tuottanut varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmän Valssin, jonka järjestäjät ja palveluntuottajat voivat liittää osaksi laadunhallintaansa. Valssissa on tutkimusperusteisia työkaluja, joiden avulla varhaiskasvatustoimijat voivat arvioida ja kehittää sekä varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa ja toimintakulttuuria että toimintaa tukevia rakenteita.

Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen laadunhallinta



Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen laadunhallinta

Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen järjestäjillä on velvoite vastata toimintansa arvioinnista ja laadunhallinnasta. Keskeistä on, että järjestäjät voivat itse valita arviointimenetelmänsä sekä arviointinsa kohteet. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen järjestäjien laadunhallintaa ohjaavat ja tukevat kansallisella tasolla Karvi, opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus sekä Ylioppilastutkintolautakunta, jolla on selkeä, oma roolinsa lukiokoulutuksen laadun varmistajana ja tilastotiedon tuottajana. Kansallisella tasolla keskeisiä laadunhallinnan kehittämisen työvälineitä ovat esimerkiksi erilaiset kehittämisohjelmat ja työryhmien tuottamat julkaisut, lukiokoulutuksen laatustrategia (OKM 2022) sekä perusopetuksen kansalliset laatukriteerit (OKM 2012), joiden avulla on tuettu opetuksen ja koulutuksen järjestäjien mahdollisuuksia tunnistaa toimintansa vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Lisäksi Karvi tuottaa tietoa kehittämisen ja päätöksenteon tarpeisiin. Karvi arvioi perusopetuksen oppimistuloksia ja toteuttaa perusopetusta ja lukiokoulutusta koskevia teema- ja järjestelmäarviointeja sekä laadunhallintajärjestelmien ulkoisia arviointeja.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta



Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta

Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on päävastuu tutkintojen, koulutuksen ja muun toiminnan laadusta ja laadunhallinnasta. Koulutuksen järjestäjillä on velvollisuus osallistua toiminnan ja laadunhallinnan ulkoiseen arviointiin. On tärkeää, että opiskelijoiden ja työelämän osallisuutta koulutuksen kehittämisessä ja arvioinnissa vahvistetaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö laatii strategiset linjaukset laadunhallinnalle, ohjaa ja rahoittaa sekä vastaa lainsäädännön valmistelusta. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia (OKM 2019) linjaa kokonaisvaltaisesti laadunhallintaa kaikessa ammatillisessa koulutuksessa ja sen eri toteuttamismuodoissa. Opetushallitus vastaa tutkinnon perusteista ja kehittää koulutusta sekä tukee koulutuksen järjestäjiä laadunhallinnassa. Työelämätoimikunnat varmistavat näyttöjen ja osaamisen arvioinnin laatua. Karvi arvioi ammatillisen koulutuksen oppimistuloksia ja laatujärjestelmiä sekä toteuttaa teema- ja järjestelmäarviointeja.

Korkeakoulutuksen laadunhallinta



Korkeakoulutuksen laadunhallinta

Suomalaisen korkeakoulutuksen laadunhallinnan keskeisimmät toimijat ovat oman toimintansa laadusta ja opetussuunnitelmista vastaavat korkeakoulut, opetus- ja kulttuuriministeriö ja Karvi, jonka tehtävä on korkeakoulujen ulkoinen arviointi. Suomi on aktiivinen osa eurooppalaista korkeakoulualuea (EHEA), mikä vaikuttaa korkeakoulujen, Karvin ja opetus- ja kulttuuriministeriön tapaan ymmärtää korkeakoulutuksen laadunhallinnan vaatimuksia. Yhteiset eurooppalaiset periaatteet, joita Suomi noudattaa, on kirjattu ESG-asiakirjaan⁴. Jotta Karvi säilyttää asemansa luotettavana eurooppalaisena korkeakoulutuksen ulkoisena arvioijana, täytyy Karvin läpäistä ESG:n mukainen arviointi viiden vuoden välein. Lisäksi yksittäisten tutkintojen sisältöjä, kelpoisuusvaatimuksia ja ammatinharjoittamisen oikeuksia säätelevät Suomessa myös muut ministeriöt ja viranomaiset. Tutkintojen tunnustamisesta vastaavat Opetushallitus ja Valvira.

⁴ The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area

4 Yhteenveto

Hyvä laadunhallinta on lähtökohtaisesti tarveperusteista ja moninäkökulmaista, arjesta nousevaa ja siinä elävää. Tällöin jokaisen työntekijän on helppo tunnistaa toimivan laadunhallinnan hyödyt omassa työssään ja edistää koulutuksen ja kasvatuksen laatua arjessaan.

Eri koulutusasteiden ja kasvatuksen erityispiirteistä huolimatta järjestäjien ja korkeakoulujen itsearviointia koskeva lainsäädäntö pohjautuu pääsääntöisesti samoille periaatteille. Arviointia ja laadunhallintaa toteutetaan kuitenkin kunkin koulutusasteen omista lähtökohdista.

Kun laatutyö on hyvin suunniteltua ja toteutettua, se tukee ydintoiminnan toteutumista ja vapauttaa samalla voimavaroja uuteen. Suomalaisen koulutuksen ja varhaiskasvatuksen laadunhallinnalla ja laadun arvioinnilla lisätään koulutusjärjestelmän toimivuutta ja muutosvalmiutta sekä edistetään oppijoiden yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisen koulutuksen toteutumista. Tavoitteena on, että laadunhallinta ja arviointi kytkeytyvät tarkoituksenmukaisella tavalla koulutusorganisaatioiden toimintaan, ja tukevat koulutuksen kehittämistä sekä laadun jatkuvaa parantamista parhaalla mahdollisella tavalla. Laatukulttuuri päiväkodeissa, kouluissa, oppilaitoksissa ja korkeakouluissa ei synny tyhjästä vaan on osallisuuteen rohkaisevan työn tulos.

Karvin laadunhallinnan tuen ja arvioinnin tavoitteena on lisätä suomalaisen kasvatus- ja koulutusjärjestelmän toimivuutta, tukea toiminnan kehittämistä ja edistää oppijoiden yhdenvertaisuutta. Laadukas koulutus ja kasvatusta ovat keskeinen keino turvata yhteiskuntamme muutoskykyä. Siksi kaikilla koulutusasteilla tulisi toteuttaa laadunhallintaa ja laadun arviointia systemaattisesti, riittävän yhdenmukaisesti ja kehittävän arvioinnin periaatteita hyödyntäen.

5 Julkaisun keskeiset käsitteet

Laadunhallinta

Laadunhallinnalla tarkoitetaan menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla koulutusorganisaatio suunnittelee, toteuttaa, ylläpitää, arvioi ja kehittää toimintansa laatua. Laadunhallinta voidaan ajatella yläkäsitteenä, joka sisältää laadun varmistamisen, kehittämisen, johtamisen ja ohjauksen.

Laadunhallinnan kokonaisuus

Laadunhallinnan kokonaisuudella (vrt. laatujärjestelmä) tarkoitetaan laadunhallinnan organisoinnista, vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista muodostuvaa systemaattista kokonaisuutta. Kukin koulutusorganisaatio päättää itse laadunhallinnan kokonaisuutensa tavoitteista, rakenteesta, toimintaperiaatteista, käytettävistä menetelmistä ja laadunhallinnan kehittämisestä.

Laatukulttuuri

Laatukulttuuri on osa organisaation toimintakulttuuria. Laatukulttuuri kuvastaa sitä, miten toiminnan laatu organisaatiossa ymmärretään, miten sitä ylläpidetään, kehitetään ja miten laatu näkyy arjen toiminnassa. Laatukulttuuri syntyy ja kehittyy toiminnassa, ja on avoimen, yhteisöllisen ja osallistavan prosessin tulos. Koulutusorganisaatio voi itse konkretisoida, mitä laatukulttuuri tarkoittaa sen omassa toimintakontekstissa.

Vakiintuneen laatukulttuurin tunnuspiirteitä ovat mm. avoimuus, laaja osallistavuus, kyky tunnistaa omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä yksilöiden ja yhteisön sitoutuminen toiminnan laatuun ja sen kehittämiseen.

Laatutyö

Laatutyö merkitsee konkreettista toimintaa, jolla organisaation toiminnan laatua ylläpidetään ja kehitetään. Laatutyö on laadunhallinnan käytännön toteuttamista.

Kehittävä arviointi

Kehittävä arviointi on Karvin keskeinen toimintatapa, jolla on myös lainsäädännöllinen perusta.

Kehittävän arvioinnin perustana on arvioinnin toteuttajan ja arviointiin osallistuvan välinen luottamus ja koulutusorganisaation vastuu toimintansa kehittämistä. Kehittävän arvioinnin menetelmät räätälöidään tapauskohtaisesti siten, että ne tukevat arviointien vaikuttavuutta ja toiminnan kehittämistä jo arviointiprosessin aikana.

Kehittävä arviointi tuottaa tila-analyysia, johtopäätöksiä ja suosituksia, joita voivat hyödyntää niin kansallisen, alueellisen ja paikallistason toimijat kuin myös opetuksen ja koulutuksen järjestäjät, korkeakoulut ja sidosryhmät. Arviointien tuloksena osallistujat saavat ulkopuolista palautetta toimintansa kehittämiskohteista, hyvistä käytänteistä ja vahvuuksista.

6 Aiheesta muualla

Jatkuvan kehittämisen tukeminen on yksi Karvin arviointitoiminnan painopisteistä. Lisätietoja Karvin toiminnan painopisteistä: <https://karvi.fi/karvi/painopistekohtaisen-tiedon-tuottaminen/> .

Laadunhallinnan kehittämisen tukeminen on Karvin tehtävä. Laadunhallintaan liittyviin arviointeihin voi tutustua Karvin verkkosivuilla: <https://karvi.fi/karvi/painopistekohtaisen-tiedon-tuottaminen/> .

Kehittävän arvioinnin periaatteita ja menetelmiä on kuvattu julkaisussa *Kehittävä arviointi Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa*: <https://karvi.fi/2020/04/21/kehittava-arviointi-osallistaa-tuottaa-oppimista-ja-pyrkii-vaikuttamaan-tutustu-uuteen-julkaisuun/> .

Ammattikorkeakoululaki 932/2014.

ESG 2015. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, Belgium.

EQAVET 2009. European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET). Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen perustamisesta. Euroopan unionin virallinen lehti 18.6.2009.

Karvi 2019. Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019–2024. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 19:2019.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.

Laki Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta 1295/2013.

Lukiolaki 714/2018

Moitus, S. & Kamppi, P. 2020. Kehittävä arviointi Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tiivistelmät 8:2020

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011–2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012. Perusopetuksen laatukriteerit: Perusopetuksen, perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan sekä koulun kerhotoiminnan laatukriteerit. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:29.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. Lukiokoulutuksen laatustrategia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:43.

Perusopetuslaki 628/1998.

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 2018:24.



KARVI

Kansallinen koulutuksen
arviointikeskus
PL 380 (Hakaniemenranta 6)
00531 HELSINKI
kirjaamo@karvi.fi
vaihte: 029 533 5500
karvi.fi