

# Lainattua vai omaa laatua – kriittinen näkökulma oppilaitoksen laatuajatteluun

Jari Kalavainen

Täydennyskoulutuspäällikkö, YTM, MSc  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
jari.kalavainen@jamk.fi

## Tiivistelmä

Organisaatioiden toiminnan laadun kehittämisen mallit kantavat mukanaan perusoletuksia, jotka ovat sidoksissa kunkin mallin syntyvaiheen toimintaympäristöön ja aikakauteen. Tällaisia malleja ja niiden mukaisia ajattelutapoja on viime vuosina otettu sovellettaviksi myös oppilaitosorganisaatioissa. Yhtenä syynä rakenteellisesti selkeiden, mutta käytännön toiminnan näkökulmasta mekaanisten mallien suosiolle on ihmisen perustavanlaatuisen tarve jäsentää maailmaa ympärillään saavuttaakseen hallinnan tunteen. Tässä artikkelissa esitetään laajalti käytetyn "suunnittele – tee – tarkista – korjaa" -mallin vaihtoehdoksi oppilaitosten pedagogisen ajattelun kanssa paremmin linjassa olevaa sys-

teemisen konstruktionismin pohjalta nousevaa "toiminta – reflektio – oppiminen" -ajattelua.

**Avainsanat:** *laadunhallinta, Demingin kehä, PDCA, systeeminen konstruktionismi*

## Abstract

Models for quality improvement always carry with them the basic assumptions related to the operating environment and the decade in which they were created. These models are nowadays being applied also in educational organizations. One reason for popularity of models that have a clear structure, but which are mechanical in practice, is human being's fun-

damental need to analyse the reality in order to achieve feeling of control. In this article, widely used "plan – do – check – act" -model is replaced with "action – reflection – learning" -model, which has its origin in systemic constructionism and is more coherent with the pedagogical thinking in educational organizations.

**Keywords:** *quality improvement, Deming Cycle, PDCA, systemic constructionism*

**O**ppilaitosten tietoinen pyrkimys pysytellä mukana ympäröivän työelämän organisaatioiden kehityksessä heijastuu myös toiminnan sisäiseen kehittämiseen. Menneinä vuosina oppilaitokset ovat voineet toimia perinteisistä lähtökohdistaan käsin, mutta nykyään millään kouluasteella – ei varsinkaan ammatillisella koulutuksella tai ammattikorkeakouluilla – ole varaa kietoutua ajattelussaan pelkästään oman "koulunpitosan" ympärille.

Oppilaitosorganisaatioiden koon kasvaminen synnyttää myös uudenlaista tarvetta määritellä toimintaa ja seurata asetettujen tavoitteiden ja toimintamallien toteutumista. Mielenkiintoinen kysymys onkin miten oppilaitokset voisivat parhaiten hyödyntää muiden organisaatioiden hyviä käytäntöjä toiminnan kehittämisessä, mutta samalla säilyttää pedagogisen yhteisön erityisluonteensa. Oppilaitoksille on tarjottu vuosien varrella erilaisia suosituksia ja kriteerejä, joilla oppilaitosten laatutyötä pyritään ohjaamaan, esimerkiksi "Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta" vuodelta 1999 tai "Perusopetuksen laatukriteerit" vuodel-

ta 2012. Myös näiden asiakirjojen tausta-ajattelu nousee samoista teollisten organisaatioiden toiminnan pohjalta vuosikymmeniä sitten rakennetuista malleista, joita tässä artikkelissa nostan kriittiseen tarkasteluun.

## Jäsennetyin todellisuuden tarve

**I**hmisyksilön perustavanlaatuisen tarve hahmottaa elämänsä kokonaisuutena ja muodostaa siitä ehjä kertomus heijastuu myös yhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan. Samoin kuin yksilötasolla, myös organisaatioissa huomion valokeila suuntautuu aina vain osaan ympäröivää todellisuutta ja jättää suuren osan tapahtumista ja ympäröivistä ilmiöistä näkymättömiin (White & Epston 1990). Tästä lähtökohdasta ajateltuna jokainen yritys kuvata tai jäsentää kokonaisuutta ympärillämme on aina vajavainen, vaikka olisikin sinänsä toimintaa tai todellisuutta hyvin kuvaava.

Vuosikymmenien varrella organisaatioiden toimintaa on kuvattu ja jäsennetty erilaisia tarkoituksia varten tavoilla, joista osa on jäänyt elämään ja saavuttanut vakiintuneen aseman. Huomattavaa on, että jokainen näistä on tarjonnut omassa tilanteessaan hyödyllisen mallin jäsentää todellisuutta. Oleellinen kysymys kuitenkin on, onko mielekästä käyttää näin syntyneitä malleja kontekstistaan irrotettuina myös toiminnan suunnitteluun tai ohjaamiseen. Seuraavassa kolme lyhyttä esimerkkiä:

Max Weberin mukaan eri maissa parin sadan vuoden aikana kehittynyt byrokraatia oli rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto (Vartola 2013, 2). Weberin byrokratiamalli ei ole tarkoitettu esiku-

vaksi, vaan on lähinnä kuvaus länsimaisesta rationalisoitumisen prosessista. Se on esimerkki helposti hahmotettavasta ja toimivaksi mielletävästä organisoitumisen tavasta. On kovin helppoa ajatella organisaatiotasolla, että asiat hoituvat jämäkästi kun on olemassa virkoja, toimia, velvollisuuksia ja vastuita, joihin liittyy selkeä työnjako ja yhteisesti noudatettavat säännöt. Samalla kuitenkin jokainen tunnistaa, kuinka jäykkyys organisaatioissa heikentää sekä tulosta että viihtyvyyttä. Työyhteisöissä, joissa olen vuosien varrella työskennellyt, on voinut helposti kuulla nuo molemmat äänet. Kun kyse on puhujaan itseensä kohdistuvista säännöistä tai rajoituksista, kuuluu huudahdus: ”Miksi tämäkin pitää tehdä näin byrokraattisesti”? Kun taas halutaan palauttaa työkavereita ruotuun, sanotaan: ”Täytyyhän meillä olla yhteiset pelisäännöt, joista kaikki pitävät kiinni!” Elämme siis jatkuvassa vapauksien etsimisen ja kontrolloinnin tarpeen ristipaineessa. Laadunhallinta-ajatteluun ”weberiläisyyden” voi nähdä heijastuvan ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin yleisesti näytetään pidettävän oikeampana tai tavoiteltavampana tilannetta, jossa voidaan määrittellä selkeitä prosesseja ja toimijoiden rooleja niissä. Toinen heijastuma ovat ulkoisten auditointien ja arviointien arvostus siitä huolimatta, että niissä arviointikriteerit voivat olla aivan muuta kuin organisaation omat pyrkimykset.

Toisena esimerkkinä suurta suosiota saaneista malleista nostan esille toiminnan tehostamiseksi kehitetyn Lean-ajatellun. Leanin juuret voidaan jäljittää alkuperältään autoteollisuuteen, jossa Toyotan kehittämien periaatteiden pohjalta rakennettiin yleisesti käytössä oleva malli (Womack, Jones & Roos 2007, 36). Lean-ajattelussa on monia asioita, joiden

on helppo ajatella olevan totta ja hyödyllisiä, kun halutaan kehittää tuotantoa ja asiakastyytyväisyyttä. Leanin terminologiaan kuuluvat ”pullonkaulat” ja ”arvoa lisäämätön toiminta” ovat varmasti hyödyllisiä tunnistaa teollisissa prosesseissa, mutta myynti- tai asiakaspalvelu yrityksissä – oppilaitoksista puhumattakaan – on riski ajautua harhateille. Kun kyseisen mallin mukaisia aamupalavereja aletaan toteuttaa organisaation muuhun toimintaan nähden päälle liimattuina, johtavat ne pikemminkin uuteen arvoa lisäämätömään toimintaan.

*Jokainen tunnistaa  
kuinka jäykkyys  
organisaatiossa heikentää  
sekä tulosta että  
viihtyvyyttä.*

Yhdessä aiemmista työyhteisöistäni koulutettiin asiakaspalveluorganisaation esimiehiä pitämään Lean-palavereita tiimeillensä. Monissa tapauksissa niiden strukturoitu ja ajallisesti tiivis tapa nostaa keskeisiä kehittämistarpeita esille oli muun keskustelukulttuurin rinnalla kovin vieras. Tämä herättää kysymyksen siitä, kantavatko asiayhteydestään irrotetut tehostamis-, kehittämis- tai laatumallit mukanaan mahdollisesti sellaista tausta-ajattelua, joka itse asiassa sekoittaa organisaation toimintaa enemmän kuin tehostaa sitä.

Kolmas esimerkki on Demingin kehä ja siitä johdetut mallit, joihin törmää

usein oppilaitosten laatuajattelussa. Jo aiemmin mainitussa Perusopetuksen laatu-kriteerit -julkaisussa (OKM 2012, 13) todetaan: ”Yksi tunnetuimmista laadun kehittämisen malleista on Demingin kehittämä PDCA-menetelmä (plan – do – check – act). Demingin mallia soveltaen opetuksen laadun jatkuva kehittäminen on suunnitelmallinen ja vaiheittainen prosessi, jossa voidaan erottaa suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja edelleen kehittämisen vaihe”.

Demingin ajattelu nousee 1950-luvulta ja on myös alun perin luotu teollisten tuotantoprosessien tehostamisen tueksi. Tässäkin tapauksessa kiistattoman toimiva ajattelutapa puettuna yksinkertaistettuun muotoon houkuttelee sovelta- maan sitä myös sellaisiin toimintoihin, joiden olemus on luonteeltaan toisenlainen. Vaikkakin Demingin kehä tai PD- CA -ajattelu pitää sisällään jatkuvan pa- rantamisen idean, on riskinä rakentaa sen ympärille liian staattinen toimintamalli. Tähän johtaa varsinkin isoissa organisaa- tioissa se yksinkertainen tosiasia, että toi- mintamalleissa tai laatuoppaissa on valta- va määrä erilaisia seurattavia asioita, joita tarkastellaan aikataulusyistä kohtuullisen harvoin. Tällöin nopeasti itseänsä korjaa- va toiminta ei toteudu, vaan seurannas- ta tulee aina menneisyyden tapahtumien toteamista.

Kritiikkini ei kohdistu tässä malleihin sinänsä, vaan niiden harkitsemattomaan kontekstistaan irrottamiseen. Konteks- ti luo merkityksen ja synnyttää samalle puheelle tai muulle tekemiselle erilaisia tulkintakehyksiä (Puutio 2002, 34). Jos malli on rakennettu teollisuuden tarpei- siin, ja todettu siihen tilanteeseen toimi- vaksi, pitää se vääjäämättä sisällään syn- ty-ympäristönsä rakenteita ja tausta-aja-

tuksia. Tällöin se johtaa myös tulkitse- maan todellisuutta näiden kautta. Yhte- nä esimerkkinä voi olla vaikka uskomus eksaktin, numeerisen, arvioinnin parem- muuteen verrattuna väljemmin kuvail- tuun tarinaan todellisuudesta.

Keskustelin joitakin aikoja sitten erään organisaation henkilöstöpäällikön kans- sa heidän käyttämänsä henkilöstöbaro- metrin toimivuudesta. Hän totesi, että siinä on monia asioita, jotka eivät oike- astaan kuvaa lainkaan todellisuutta. Kun kysyin kannattaisiko siitä sitten luopua, hän vastusti ajatusta, koska silloin trendi- tiedon kokoaminen katkeaisi. Eli oli siis tärkeämpää saada tarkkaa seurantatietoa, joka ei pidä paikkaansa, kuin etsiä uu- sia tapoja löytää todellisuutta tarkemmin kuvaavaa tietoa. Samasta ilmiöstä kertoo Puutio (2002, 25) todetessaan miten län- simaissa numerotietoa pidetään vakuut- tavana riippumatta siitä, miten lukumää- riin on päädytty, ja mihin seurauksiin ne johtavat.

On siis selvää, että pyrimme jäsentä- mään maailmaa ympärillämme saadak- semme kokemuksen hallinnan tuntees- ta. Organisaatioiden toiminnan kehittä- misessä on luontevaa ja perusteltua valita toimiviksi todettuja tapoja tällaisten jä- sennysten tekemiseen. Seuraavassa nos- tan esille yhden esimerkin oppilaitoksen laatuajattelusta ja sen mahdollisesta ke- hittämisuunnasta.

## Laatuajattelu oppilaitosorganisaatiossa

**O**ppilaitosorganisaatiot elävät täl- lä hetkellä vaihetta, jossa tasa- painoillaan yleisyyden ja erityi- syyden välillä. Ovatko oppilaitokset poh- jimmiltaan kuitenkin niin samanlaisia

työyhteisöjä kuin kaikki muutkin, että niihin voidaan soveltaa hyväksi havaittuja toimintamalleja vaikkapa teollisuudesta tai asiakaspalveluyrityksistä? Vai onko oppilaitosorganisaation toiminnassa jotain niin erityistä, jopa eriskummallista, etteivät yleiset lainalaisuudet sovi sinne ollenkaan? Aiheesta ja puhujasta riippuen omaa valittua linjaa perustellaan vuorotellen kummalla tahansa edellä mainituista ajatuksista.

Useat ammattikorkeakoulut ovat valinneet koulutuksen laadunhallinnan ajattelutavakseen edellä mainitun Demingin kehän pohjalta jatkuvan parantamisen periaatteen: ”Plan – do – check – act”. Esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, koko talon tasolla laadittua laatukäsikirjaa täydentää prosessikuvauksista koostuva toiminnanohjauskäsikirja, jossa on kuvattu toiminnanohjauksen kannalta keskeisimmät prosessit. Toiminnanohjauskäsikirjalla tehdään näkyväksi yhteisesti sovittu tapa toimia. Laadunhallinnan toteutusta tulosyksikössä täsmennetään laatuoppailla, joissa on kuvattu yksiköiden menettelyt myös erikoistumisopintojen, täydennyskoulutuksen ja maksullisen palvelutoiminnan laadunhallintaan (Laatukäsikirja JAMK 2012, 8). Omassa yksikössämme, ammatillisessa opettajakorkeakoulussa, opettajankoulutuksen ja jatkokoulutusten koulutusprosesseihin liittyen on kuvattu koulutuksen suunnitteluun, opiskelijahaun ja valinnan koordinointiin sekä koulutuksen toteutukseen liittyviä keskeisiä toimintoja. Seurantaindikaattoreita ovat erilaiset tunnusluvut, kerättävät palautteet, seurantakyselyt ja sidosryhmäpalautteet.

Puhuttaessa toiminnan laadun hallinnasta, lähtökohtana näyttää olevan aina

jokin etukäteen määritelty tapa toimia, johon varsinaista toteutumista sitten verrataan. Vaikka tuo tavoitteeksi asetettu toiminnan ideaali olisi itse määritelty, muodostuu siitä kuitenkin staattinen vertailupiste. Ulkoisilla auditoinneilla ja muilla arviointimenettelyillä pyritään varmistamaan, että organisaation laadunhallinta vastaa asetettuja standardivaatimuksia ja että käytännön toiminta on niiden mukaista. Vaatimuksen täyttymättä jäämistä tai tavoitteiden suunnasta poikkeavaa toimintaa nimitetään yleensä laatu-poikkeamaksi. Laatu-poikkeama käsitteenä kuulostaa hyvin jämäkältä, mutta lähtökohtaisesti jäykistää ajattelun. On tilanteita, joissa sopivalla tavalla toisin toimiminen itse asiassa voikin olla poikkeama laatuun, ei poikkeama laadusta.

Oppilaitosorganisaatioiden yhtenä haasteena on se, kuinka koko organisaation eri toimintoja ohjaavat ajattelutavat saataisiin riittävän yhteneviksi. Mikäli varsinaisen perustehtävän, eli oppimisen ohjaamisen, taustalla oleva oppimiskäsitys tukee vaikkapa sellaisia ilmiöitä kuin itseohjautuvuus, omistajuus ja reflektiivisyys, on luvalla sanoen kummallista, jos johtamisen ja kehittämisen tausta-ajatuksia ovatkin ulkoinen ohjaus, kontrollointi ja todellisuuden yksipuolinen tulkinta kerättyjen tunnuslukujen kautta. Voisiko laadunhallinnan ”plan – do – check – act” olla sittenkin korvattavissa mallilla ”action – reflection – learning”? Oleellisimmat erot näissä kahdessa ajattelutavassa ovat siinä, kuinka eksaktisti uskotaan olevan mahdollista suunnitella monimutkaisesti rakentuvaa toimintatodellisuutta ja millaisilla tavoilla tästä todellisuudesta ajatellaan saatavan toiminnan kehittämisen kannalta relevanttia tietoa.

*Kuinka koko  
organisaation eri toimintoja  
ohjaavat ajattelutavat  
saataisiin riittävän  
yhteneviksi.*

Vasta ilmestyneessä koulun kehittämisen toimintamalleja kuvaavassa raportissa (Rajakaltio 2014, 45-47), kuvataan kehittämisen sudenkuoppia. Vaikka kyseinen raportti ei käsittelekään laatua vaan kehittämistyötä yleisemmin, on esitetyistä sudenkuopista löydettävissä yhteyksiä myös laatuajattelun vastaaviin kuoppiin. Rajakaltio nostaa esiin kahdeksan sudenkuoppaa. 1. Uudistus pelkkää retoriikkaa – byrokraatisoituminen. Tässä oleellisena pidetään, että asianosaiset tuntevat itsensä osallisiksi, toimijoiksi, joilla on vaikutusta muutoksen toteutumiseen. Laatu-kysymyksissä langetaan helposti samaan kuoppaan. Toimijoista tulee ulkoa annettujen määritteiden toteuttajia, joilla ei ole omistajuutta vaan joiden toiminta on pikemminkin arvioinnin kohteena. Aiemmin toimiessani organisaatioiden kehittäjänä, kohtasin aika ajoin tilanteita, joissa jotakin tehtiin vain siksi, että saatiin merkittävä rasti hoidetun asian merkiksi laatu-käsikirjaan. Laatumittareiden näkökulmasta tilanne näyttäytyy tällöin laadukkaana toimintana ja toimijoille itselleen taas ulkokohtaisena pelleilynä. 2. Pedagogisen johtamisen puuttuminen – näköalattomuus. Yhteisen näkemyksen puuttuminen tekee Rajakaltion mukaan koulusta vain pakon edessä reagoivan organisaation. Samaa on helppo langeta laadunhallinnan kysymyksissä. Annettujen kriteerien noudattaminen ilman yh-

teistä merkityksen muodostamista tuottaa ulkokohtaista tottelemista tai suoranaista vastustusta. 3. Muutospaineet ja sisäiset jännitteet. Voimia kehittämistä voivat viedä lukuisat projektit, jotka voidaan kokea häiriötekijöiksi. Samoin laatu-kysymyksissä epäoleellisiksi tai turhiksi koetut monilukuiset seurannat ja huomion kohteet voivat itse asiassa heikentää toiminnan todellista laadukkuutta. 4. Kehittäminen jää työorganisaatiosta irralliseksi. Rajakaltion mukaan kehittämistyö voi onnistua vain, jos se muodostuu luontevaksi osaksi arjen toimintaa. Samoin käy laadunhallinnalle. Mitä mekanistisempaa ja ulkoa ohjatumpaa se on, sitä vähemmän sillä on mitään tekemistä laadun kehittämisen kanssa.

5. Yhteisöllisten rakenteiden puuttuminen. Onnistunut kehittämistyö vaatii yhteisöllisiä rakenteita, joilla rikotaan syvään juurtunutta yksin tekemisen kulttuuria. Näkisin, että ilman yhteisöllisiä, toimintaa reflektoivia ja kokemuksista oppivia foorumeita, laadusta keskusteleminen jää pelkästään tyydyttämään eksaktiuden illuusiota tunnuslukuja tutkivissa asiantuntijoissa ja esimiehissä. 6. Lapsi menee pesuveden mukana – oppilas unohtuu. Rajakaltion mukaan ei ole itsestään selvää, että koulun ja henkilöstön kehittäminen palvelee myös oppilasta. Samaa itsekriittisyyttä on syytä käyttää laadittaessa menettelytapoja laadunhallintaan. Ei ole itsestään selvää, että muualta lainatut ajatukset laadun arvioinnista palvelevat sen paremmin opiskelijoita, henkilöstöä kuin koko oppilaitoksen perustehtävääkään. 7. Opetustyön jäykät rakenteet. Kehittämistyössä opettajien tarkasti rajaamat perinteiset työnkuvat voivat olla esteenä aidolle kehittämismelle. Tämä pätee kaikkien rakenteellisten jäykistävien käytäntöjen osalta. Näin ollen laadunhallintaan liittyvien

tarkasti määriteltyjen prosessien ja tehtäväkuvien sijaan tulisi etsiä joustavam-  
pia ja kontekstisidonnaisempia toimin-  
tamalleja ja rooleja. 8. Resurssien niuk-  
kuus. Kehittämistyössä vaatimusten ja  
voimavarojen tulee olla tasapainossa.  
Laatutyössä voisi ajatella, että kriteerien  
ja pyrkimysten tulisi olla vastaavalla ta-  
valla tasapainossa. Toiminnan kannalta  
epäoleellisten asioiden arviointi tai asia-  
yhteyteen sopimattomalla tavalla toteu-  
tettu arviointi, on pelkkää resurssien tuh-  
lausta.

## Kun häntä heiluttaa koiraa

**O**ppilaitosorganisaatiot ovat yh-  
teisöjä, jossa todellisuutta täytyy  
rakentaa jatkuvasti pyrkimyksenä  
riittävä yhteinen ymmärrys asioiden  
tilasta. Teollisista organisaatioista poike-  
ten ”raaka-aineet” ovatkin ajattelevia ja  
itsenäisiä valintoja tekeviä ihmisiä, ”tuot-  
tantoprosessia” ei voi automatisoida, ei-  
kä edes ”kokoonpanolinjan” toimintaa  
voi rajattomasti nopeuttaa, vaikka val-  
mistumisaikoja ja läpäisyastetta pyrit-  
täisiinkin parantamaan. Kaikki toiminta  
on osa toimintojen ja suhteiden systeemiä  
(Hornstrup 2014, 24). On hyödyllisempää  
etsiä toistuvuuksia ja kytköksiä  
tapahtumissa ja ihmisten välisissä suh-  
teissa, kuin lineaarisia syy-seuraussuhteita.  
Tällöin tullaan ajattelullisesti lähemäs  
sosiaalisen konstruktionismin pohjalta  
nousevia ajatuksia.

Laadunhallinnan näkökulmasta yksi  
keskeinen kysymys on virheistä oppi-  
minen. Kinnunen (2010, 143) esittelee  
tutkimustensa pohjalta organisaation vir-  
heistä oppimisen mahdollistajia. Hänen  
näkemysensä mukaan kuusi keskeistä  
mahdollistajaa ovat: 1) avoin ja luotta-

muksellinen ilmapiiri, 2) systeemiajatte-  
lu, 3) johdon sitoutuminen ja esimies-  
ten tuki, 4) systemaattinen ja vastuutet-  
tu tiedonsiirto ja keskustelu, 5) kehittä-  
mismyönteisyys ja 6) vanhasta poisoppi-  
misen helpottuminen. Tässä yhteydessä  
virheistä oppiminen on ajatuksellises-  
ti läheistä sukua laatupoikkeamien tun-  
nistamiselle ja mainittu systeemiajattelu  
on samaa perua kuin vaikkapa Sengen  
(1990) teksteissä tai Lean-ajattelussa.

Campbell (2000) kuvailee kuinka (sys-  
teeminen) sosiaalinen konstruktionismi  
eroaa perinteisestä systeemiajattelusta.  
Hänen näkemysensä mukaan ero tulee  
näkyviin siirtymisenä kysymyksestä  
”mitä tapahtuu” kysymykseen ”miten se  
tapahtuu”. Toinen siirtymä on ”tarkkai-  
lusta” kohti ”toiminnan selittämistä”. Pe-  
rinteinen laatuajattelun kokonaisuus ra-  
kentuu suunnittelun ja kontrolloinnin  
pohjalle. Tällöin laadusta poikkeaminen,  
eli ei-toivottu tila, tarkoittaa toimimista  
toisin kuin joskus aiemmin on suunnit-  
teltu toimittavan. Campbellin ajattelua  
mukaillen tällöin ensin tarkkaillaan mi-  
tä tapahtuu, ja sitten ryhdytään toimeen,  
kun ei tapahdu niin kuin oli suunniteltu.

Systeemisen konstruktionismin mu-  
kainen laatuajattelu voisi edetä ”toimin-  
ta – reflektio – oppiminen” -mallin mu-  
kaisesti, jolloin huomio kiinnittyy siihen,  
miten asiat tapahtuvat ja mikä tämän ai-  
heuttaa. Tällöin laadunhallinnan keskei-  
nen kysymys ei olisikaan enää vertailu  
suunniteltuun, vaan arvio tässä hetkessä  
tarkoituksenmukaisimmasta tavasta toi-  
mia. Sinänsä tällainen ”toiminta – reflek-  
tio – oppiminen” saattaa näyttää saman-  
kaltaiselta kuin PDCA -kehäkin, mutta  
oleellinen ero on ajatuksessa todellisuuden  
rakentumisesta. Ajattelemmeko, et-  
tä suhdeverkostossa toimintaa ohjaavien



jatkuvasti syntyvien uusien merkitysten koordinoiminen on samalla tavalla mallinnettavissa kuin esimerkiksi liukuhihnalla vaihe vaiheelta rakentuvan auton kokoaminen? Varmasti löytyy ilmiöitä, joissa on tunnistettavissa samankaltaisuutta, mutta nykyisin kompleksisen suhdeverkoston synnyttämät asiat yritetään liian usein ratkaista prosessikuvauksilla tai uimaradoilla.

## *Kaikki toiminta*

*on osa*

*toimintojen ja suhteiden  
systeemiä.*

Yksi merkittävimmistä sosiaalisen konstruktionismin kehittäjistä, Kenneth Gergen kuvaa tätä ajattelun lähtökohtien eroa muun muassa johtamiseen liittyen. Jos käytämme organisaation metaforana konetta tai tehdasta, johtajan tehtävänä on huolehtia, että kaikki palikat ja laatikot ovat toimintakunnossa. Jos taas näemme organisaation jatkuvana virtana yksilöiden ja ryhmien synnyttämiä merkityksiä (jotka taas puolestaan ohjaavat toimintaa ja päätöksiä), johtajan tehtävä onkin keskittyä näiden merkitysten syntymisen johtamiseen (Gergen 2009; Hedman & Virolainen 2010, 13). Gergenin ajatusta soveltaen oppilaitosorganisaation laadunhallintaan, ensimmäinen ja ratkaiseva kysymys on millaise-  
na näemme oman organisaatiomme perustehtävän ja siitä seuraavan arkipäivän työnteon (toiminta). Tästä voidaan johtaa tarve kiinnittää huomiota niihin asioihin, joita pidämme toimintamme kannalta oleellisina. Tämän jälkeen

voimme pohtia, millaisilla menettelyillä tuemme laadukasta toimintaa ainakin näissä valituissa asioissa (reflektio). Vasta näiden vaiheiden jälkeen on perusteltua määritellä mitä ja miten asioiden tilaa seurataan ja miten toimintaa suunnataan uudelleen tilanteesta riippuen (oppiminen).

Vaikka oppilaitosten on syytä elää ajassa ja oppia toisenlaisten organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintamalleista, kannattaa olla tarkkana, mitä luonteenomaista ei kannata menettää vaikka toiminta ja sen perusrakenteet muuttuisivat rajustikin. Huolestuttavaa on, jos esimerkiksi laadunhallinta – niin hyvä ajatus kuin se pohjimmiltaan onkin – toimii varomattomissa käsissä Troijan hevosena tuoden mukanaan perustoiminnan kannalta epätarkoituksenmukaisia toimintamalleja. Haasteena onkin, kuinka oppilaitosten laatu voisi olla omaa eikä lainattua.

## Lähteet

- Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta. (1999). *Suositus koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille*. Arviointi 9/1999. Helsinki: Opetushallitus.
- Campbell, D. (2000). *The socially constructed organisation. Systemic thinking and practice series*. London: Karnac Books.
- Gergen, K. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Hedman, E., & Virolainen, L. (2010). Jokainen keskustelu on mahdollisuus uuteen todellisuuteen. *Ratkes*, 4, 12-13.
- Hornstrup, C. (2014). *Vuorovaikutussuhteiden johtaminen. Systeemisen ajattelun työkaluja*. Englanninkieleisestä versiosta kääntäneet ja täydentäneet Hellevi Kojo ja Erika Hedman. Helsinki: Humap Oy.



Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (2012). *Laatukäsikirja*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, M. (2010). *Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Acta Waseansia no 230. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Perusopetuksen laatukriteerit. (2012). *Perusopetuksen, perusopetuksen aamu- ja ilta-päivätoiminnan sekä koulun kerhotoiminnan laatukriteerit*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:29. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö, Koulutuspolitiikan osasto.

Puutio, R. (2002). *Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Jyväskylä: Painoporras.

Rajakaltio, H. (2014). *Yhteisvoimin kohti uudistuvaa koulua. Koulun kehittämisen toimintamalli – täydennyskoulutuksen ja kehittämisen yhteennivominen*. Raportit ja selvitykset 2014:9. Helsinki: Opetushallitus.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. London: Century Business.

Vartola, J. (2013). Byrokrazia modernin hallinnan muotona. Teoksessa I. Karppi (toim.), *Governance - Hallintaa uusin muotoiluin*. Tampereen yliopiston vuoden 2013 hallintotieteiden valintakokeen ennakkoinneisto.

White, M., & Epston, D. (1990). *Narrative Means to Therapeutic Ends*. New York: Norton.

Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Free Press.

