

# Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan, johtamisen ja kansallisen arvioinnin välistä yhteyttä tiivistettävä

Risto Hietala & Ville Pietiläinen

## JOHDANTO

Koveneva kilpailu globaalissa työnjaossa ja väestön ikääntyminen kansallisella tasolla asettavat merkittäviä haasteita suomalaiselle koulutusjärjestelmälle. Koulutukselle on asetettu yhä suurempia tehokkuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden vaatimuksia (valtioneuvosto 2011). Ammatillisessa koulutuksessa kasvaviin haasteisiin on vastattu ammattiopistostrategialla, jossa koulutuksen järjestäjäverkostoa on koottu alueellisesti riittävän vahvoiksi rakenteelliseksi, taloudelliseksi ja toiminnalliseksi organisaatioiksi (OPM 2006). Käytännössä koulutuksen järjestäjäkoko on kasvatettu, mikä on synnyttänyt koulutusorganisaatioihin uudenlaista kerroksellisuutta ja toimintadynamiikkaa.

Toimintaympäristön muutokset ja kasvaneet organisaatiokoot ovat nostaneet laadunhallinnan merkittäväksi ammatillisen koulutuksen johtamiskysymykseksi. Laadunhallinnan kehittymisen taustalla on vaikuttanut Euroopan komission aloitteesta käynnistynyt Kööpenhaminan prosessi, jolla on haluttu edistää ammatillisen koulutuksen yhteistyötä ja roolia työelämälähtöisen osaamisen kehittämisessä. Prosessin keskeisiä tavoitteita ovat olleet ammatillisen koulutuksen suorituskyvyn, laadun ja vetovoiman sekä ammatillisen tutkinnon suorittaneiden liikkuvuuden lisääminen. Prosessin laajimpana tavoitteena voidaan pitää eurooppalaisten työmarkkinoiden turvaamista kansainvälisessä kilpailussa. (European Commission 2002; 2010.)

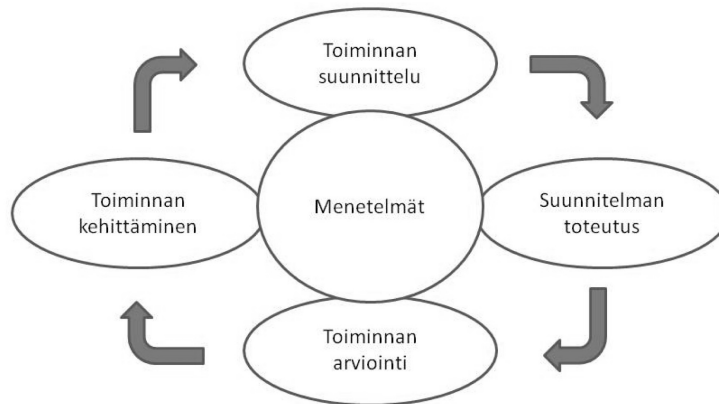
Kööpenhaminan prosessin käyttöönotto on tapahtunut Euroopan unionin maissa kansallisilla laadunhallintasuosituksilla, joissa on ohjeistettu ammatillisen koulutuksen järjestäjiä laadunhallinnan toteutuksessa ja kehittämisessä.

Suomessa laadunhallintasuositus on sisältänyt varsinaisten suositusten lisäksi myös laadunhallinnan käsitteistön ja merkityksen jäsentämistä. Kansallinen laadunhallintajärjestelmä on jaettu ammatillisen koulutuksen järjestäjän itsearviointiin sekä kansalliseen ohjaukseen ja arviointiin (OPH 2008; ks. myös valtioneuvosto 2009). Näkyvimpänä työkaluna Kööpenhaminan prosessin ja laadunhallintasuosituksen käyttöönotossa on toiminut yhteinen eurooppalainen viitekehys (CQAF, Common Quality Assurance Framework), johon myös ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan kansalliset arvioinnit perustuvat (OPM 2007).

Tässä katsauksessa tarkastelemme ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan ja johtamisen edistämistä kansallisten arviointien perusteella. Tarkastelumme kiteytyy kysymykseen:

*Millä tavalla ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa ja johtamista voidaan edistää kansallisten arviointien avulla?*

Tarkastelumme perustana toimii neljä vuosina 2007–2010 julkaistua ammatillisen koulutuksen kansallista arviointia sekä erityisesti niistä vuonna 2011 koostettu synteysarviointi. Käymme arviointeja kuvaavat raportit laadullisesti läpi sijoittamalla niiden tulokset ja johtopäätökset eurooppalaisen viitekehysten laadunhallintaa kuvaavien vaiheiden sisälle. Lisäksi syvennämme muodostettavaa tulkintaa arviointien toteutusta koskevalla reflektoinnilla. Kaikki katsauksessa tarkasteltavat raportit ovat löydettävissä Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuista (ks. [www.edev.fi](http://www.edev.fi)). Koulutuksen arviointineuvosto on opetus- ja kulttuuriministeriön yhteydessä toimiva asiantuntijaorganisaatio, joka on vastannut arviointien toteuttamisesta.



Kuvio 1. Laadunhallinnan eurooppalaisen viitekehyksen perustana käytettävä kehämalli.

### EUROOPPALAINEN VIITEKEHYS AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINNAN JA JOHTAMISEN PERUSTANA

Laadunhallinnan eurooppalainen viitekehys perustuu useiden laatujärjestelmien tavoin jatkuvuuteen ja oppimisen prosessimaiseen luonteeseen. Viitekehyksen vaiheet toistavat Demingin laatuypyränä tunnettua jatkuvan parantamisen kehämallia: suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna (kuvio 1). Lisäksi jokaiseen vaiheeseen sisältyy menetelmäosio, joka kattaa ne keinot ja toimet, jotka tulisi toteuttaa toiminnan parantamiseksi. (Eurooppalainen ulottuvuus 2009.)

Eurooppalainen viitekehys ei kuitenkaan ole varsinainen laatujärjestelmä. Eurooppalainen viitekehys antaa laadunhallinnalle karkeat suuntaviivat, joiden sisällä ammatilliset koulutuksen järjestäjät voivat käyttää parhaaksi katsomiaan ja eri koulutusaloille soveltuvia laatujärjestelmiä (OPH 2008). Lähes 70 % kansallisiin arviointeihin osallistuneista koulutuksen järjestäjistä hyödyntääkin toiminnassaan erilaisia laatujärjestelmiä eurooppalaisen viitekehyksen lisäksi. Eniten käytettyjä laatujärjestelmiä koulutuksen järjestäjien keskuudessa ovat EFQM – European Foundation for Quality Management (39 %), ISO – Organization for International

Standardization (12 %) ja BSC – Balanced Scorecard (10 %). Koulutuksen järjestäjän koko vaikuttaa merkittävästi käytettävään laatujärjestelmään. Erilaisia laatujärjestelmiä on sitä enemmän käytössä, mitä suuremmaksi koulutuksen järjestäjäkoko kasvaa. (KAN 2011.)

Koulutuksen järjestäjien kannalta eurooppalaiseen viitekehykseen liittyy joitakin haasteita. Viitekehys antaa laadunhallintaan vain karkeat lähtökohdat, jolloin viitekehyksen konkreettinen hyödyntäminen jää koulutuksen järjestäjän omalle vastuulle. Kansallisista arvioinneista onkin löydettävissä paljon viitteitä siitä, että eurooppalaiseen viitekehykseen perustuva laadunhallinta ei vielä läpäise kaikkien koulutuksen järjestäjien organisaatioita kokonaisuudessaan. Eurooppalainen viitekehys näyttää palvelevan laadunhallinnassa selkeimmin organisaation johtotasoa, mutta ei välttämättä yksittäisen opettajan pedagogista toimintaa. Koulutuksen järjestäjillä on myös jonkin verran vaikeuksia hahmottaa toimintaansa eurooppalaisen viitekehyksen vaiheiden mukaisesti. (ks. esim. KAN 2009; 2010a; 2010b; 2011.) Yleisesti ottaen koulutuksen järjestäjät kuitenkin pitävät eurooppalaista viitekehystä melko toimivana näkökulmana laadunhallintaan ja johtamiseen (KAN 2011).

## EUROOPPALAINEN VIITEKEHYS AMMATILLISEN KOULUTUKSEN KANSALLISISSA ARVIONNEISSA

Ammatillisen koulutuksen kansallisten arviointien toteuttaminen kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön yhteydessä toimivan Koulutuksen arviointineuvoston (KAN) toimivaltaan. Koulutuksen arviointia koskevan asetuksen mukaan koulutuksen järjestäjät ovat velvoitettuja osallistumaan kansallisiin arviointeihin (ks. valtioneuvosto 2009), joten tässä katsauksessa analysoitavat arviointiaineistot edustavat kattavasti ammatillisen koulutuksen järjestäjien kokonaispopulaatiota. Koulutuksen arviointineuvosto on toteuttanut yhdeksän ammatillisen koulutuksen kansallista arviointia, joista ensimmäisessä eurooppalaista viitekehystä ei vielä ollut ehditty ottaa käyttöön. Koulutuksen arviointineuvoston toteuttamista arvioinneista on valittu neljä arviointia katsauksen aineistoksi. Lisäksi aineistoksi on valittu synteesiarviointi tehdyistä arvioinneista. Katsauksessa on erityisesti hyödynnetty synteesiarviointia. Valitut arvioinnit ovat kattaneet kaikki koulutuksen järjestäjät, jotka tarjoavat tutkintoperusteista ammatillista peruskoulutusta. Aineistoksi valitut arvioinnit ovat:

1. KAN (2008). Yhteisiin pöytiin. Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset (Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 27/2008).
2. KAN (2009). Sovitellen. Sosiaaliset ja viestinnälliset valmiudet ammatillisessa peruskoulutuksessa (Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 37/2009).
3. KAN (2010). Näyttöä on. Ammattiosaamisen näyttöjen toteutuminen käytännössä (Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 45/2010).
4. KAN (2011). Hyvää vointia. Opiskelijahuollon toteutuminen, sen käytännöt ja kehittäminen toisen asteen ammatillisessa peruskoulutuksessa (Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 49/2011).
5. KAN (2011). Ammatillinen koulutus kansallisten arviointien näkökulmasta. (Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 56/2011) (synteesiarviointi).

Seuraavassa tulososiossa tarkastelemme, millä tavalla kansallisten arviointien avulla on onnistuttu edistämään ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallintaa ja johtamista. Tarkastelumme perustuu ensisijaisesti vuonna 2010 toteutettuun kyselyyn, jolla on todennettu eurooppalaisen viitekehysten mukaisten vaiheiden toteutumista ammatillisen koulutuksen järjestäjien toiminnassa. Kysely on osa aineistoksi valittua synteesiarviointia ja kattaa sisällöllisesti aineistona olevat arvioinnit. Kyselyn sisältöjä kuvaavia summamuuttujia ovat olleet ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset, sosiaaliset ja viestinnälliset valmiudet, ammattiosaamisen näytöt sekä opiskelijahuolto.

Käytämme kyselyn analyysissa Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, jonka arvo voi vaihdella -1:n ja 1:n välillä. Itseisarvo 1 kuvaa täydellistä lineaarista riippuvuutta ja 0 täydellistä riippumattomuutta muuttujien välillä. Analyysissa ei ole suoritettu tilastollista merkitsevyydestausta, koska kysymyksessä ei ole otos, vaan kaikki ammatillisen koulutuksen järjestäjät sisältyvät aineistoon. Asteikot, joilla korreloivat ominaisuudet on mitattu, ovat suhdeasteikkoja, joiden arvoalue on 0–100. Arvot tulkitaan prosentteina. Vastajia on pyydetty ottamaan kantaa väittämiin, joita on mitattu liukupalkilla, jonka ääripäät ovat olleet 0 ja 100. Vastajalle ääripäät on merkitty sanallisesti ”0 = ei ollenkaan” ja ”100 = aina”.

Tarkastelemme analyysissa kansallisten arviointien merkitystä koulutuksen järjestäjän laadunhallinnalle ja johtamiselle sekä yleisellä tasolla että koulutuksen järjestäjän koon perusteella. Koska laatu järjestelmien hyödyntäminen vaihtelee koulutuksen järjestäjän koon mukaan, oletamme, että kansallisella arvioinnilla on erilainen merkitys pienten, keskisuurten ja suurten koulutuksen järjestäjien laadunhallintaan ja johtamiseen.

## AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINNAN JA JOHTAMISEN EDISTÄMINEN KANSALLISILLA ARVIONNEILLA

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät kokevat eurooppalaisen viitekehysten toteutuvan hyvin toiminnassaan. Koulutuksen järjestäjät arvioi-

**Taulukko 1.** Kansallisten arviointien vaikuttavuus ja laadunhallinnan kehämällin toteutuus ammatillisten koulutuksen laadunhallinnassa ja johtamisessa (kaikki ammatillisen koulutuksen järjestäjät, n=109).

Toteutuus järjestäjän toiminnassa	Kansallisen arvioinnin vaikuttavuus ( $r_s$ )*			
	Suunnittelu	Toteutus	Arviointi	Kehittäminen
Suunnittelu	.05	.03	.02	.07
Toteutus	.11	.08	.12	.14
Arviointi	.08	.10	.16	.16
Kehittäminen	.02	.082	.15	.19

\* $r_s$ : Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin

vat kaikkien viitekehysten mukaisten laadunhallinnan vaiheiden toteutumisen korkealle tasolle. Kansallisella arvioinnilla ei kuitenkaan nähty olevan kovin suurta merkitystä vaiheiden toteutumiseen. Koulutuksen järjestäjät kokivat asteikolla 0–100 % mitattuna kansallisten arviointien palvelevan enemmän niiden tilaajaa ja toteuttajaa (56 %) kuin koulutuksen järjestäjiä (38 %). Kansalliset arvoinnit koettiin usein liian teoreettisiksi, raskaiksi ja monimutkaisiksi (41 %). Arvioinneista haluttiin myös enemmän organisaatiokohtaista palautetta (34 %), jotta niiden avulla voitaisiin edistää paremmin koulutuksen järjestäjän laadunhallintaa ja johtamista. Toisaalta merkittävä osa (23 %) koulutuksen järjestäjistä koki arvoinnit hyödyllisinä laadunhallinnan ja toiminnan kehittämisen kannalta.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä tiedusteltiin, miten eurooppalaisen viitekehysten perustana käytettävän kehämällin eri osiot, toiminnan suunnittelu, toiminnan toteutus, toiminnan arviointi sekä toiminnan kehittäminen, toteutuvat toiminnassa (toteutuus järjestäjän toiminnassa) ja miten he näkevät kansallisen arvioinnin edistäneen niitä (vaikuttavuus). Kansallisten arviointien merkitys ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan ja johtamisen edistämässä näyttää melko heikolta (taulukko 1). Järjestäjät kokevat kuitenkin kansallisten arviointien merkityksen laadunhallinnan eri osa-alueilla erilaiseksi. Kansallisten arviointien merkitys on pienintä toiminnan suunnittelussa ja suurinta toiminnan kehittämässä.

Kansallisten arviointien merkitys vaihtelee melko voimakkaasti koulutuksen järjestäjän koon perusteella (taulukko 2). Pienten (alle 100 opiskelijaa) koulutuksen järjestäjien keskuudessa toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat ne laadunhallinnan ja johtamisen vaiheet, joissa kansallisen arvioinnin myönteinen merkitys on lievästi havaittavissa. Samat vaiheet korostuvat jopa edellistä vahvemmin keskisuurten (yli 100, mutta alle 500 opiskelijaa) koulutuksen järjestäjien keskuudessa. Sen sijaan suurten (yli 500 opiskelijaa) koulutuksen järjestäjien keskuudessa toiminnan suunnittelu on ainoa vaihe, jossa kansallinen arviointi on systemaattisesti yhteydessä koulutuksen järjestäjän laadunhallinnan ja johtamisen edistämiseen.

Pienten ja keskisuurten koulutuksen järjestäjien etuna on toiminnan joustavuus. Koska organisaation hallinto on pieni ja byrokratia vähäistä, kansalliset arvoinnit on pystytty sulauttamaan melko toimivasti osaksi koulutuksen järjestäjän itsearviointijärjestelmää. Kansallisista arvioinneista on myös saatu malleja oman toiminnan arviointiin:

”Olemme pystyneet yhteen sovittamaan arvoinnit omaan arviointitoimintaamme, mm. omassa arvioinnin vuosikellossa arvoinnit on aikataulutettu ja vastuutettu. Toisin sanoen emme ole joutuneet tekemään päällekkäistä työtä, kun olemme ottaneet näistä arvioinneista tiedot muihin arviointeihin.”

**Taulukko 2.** Kansallisten arviointien vaikuttavuus ja laadunhallinnan kehämallin toteutuus ammatillisten koulutuksen laadunhallinnassa ja johtamisessa erikokoisten koulutuksen järjestäjien keskuudessa.

Toteutuus järjestäjän toiminnassa	Kansallisen arvioinnin vaikuttavuus ( $r_s$ )*			
	Suunnittelu	Toteutus	Arviointi	Kehittäminen
<i>Pieni järjestäjä (&lt; 100 opiskelijaa, n=28)</i>				
Suunnittelu	.02	.16	.08	.10
Toteutus	-.25	-.08	.01	.18
Arviointi	.10	.22	.17	.26
Kehittäminen	-.22	.03	-.05	.19
<i>Keskisuuri järjestäjä (100–499 opiskelijaa, n=28)</i>				
Suunnittelu	.09	.19	.19	.04
Toteutus	.04	.04	.15	.20
Arviointi	.06	.12	.23	.31
Kehittäminen	.11	.12	.20	.31
<i>Suuri järjestäjä (&gt; 500 opiskelijaa, n=48)</i>				
Suunnittelu	.25	.11	.18	.17
Toteutus	.17	.02	-.07	.09
Arviointi	.20	.12	.08	.18
Kehittäminen	.16	-.01	-.11	-.01

\* $r_s$ : Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin

”On opittu tekemään arviointeja ja ylläpidetty edellytyksiä niiden läpivientiin [...]. Oppilaitoksen arviointitoimintaan on saatu konkreettisia malleja.”

”Kansalliset arvioinnit ovat osa arviointisuunnitelmaamme. Ne täydentävät sisäistä arviointitoimintaamme (ISO9001-mukainen sisäinen auditointijärjestelmä ja johdon katselmukset) ja antavat arvioinnin kohteista syvemmän arviointitiedon kuin oma arviointitoimintamme.”

Pienten ja keskisuurten koulutuksen järjestäjien joustavuus näkyy myös toiminnan kehittämisessä. Kansallisten arviointien tulokset on pystytty usein valjastamaan konkreettiseksi kehittämisen työkaluiksi:

”On tiedostettu vahvuuksia ja lähdetty kehittämään niitä osa-alueita, joissa heikompi tulos.”

”[...] on aina koottu ryhmä, joka on lähtenyt pohtimaan ja viemään asiaa eteenpäin. On saatu kohteet ja toiminnan osat arvioinnille.”

”Itsearviointia ja palautejärjestelmiä on alettu kehittämään. Ne ovat innostaneet kehittämään toimintaa. Palauteen keruun kapasiteetti on puutteellinen. Kansallinen arviointi on auttanut löytämään oleellisen palaute- ja kehittämistoiminnassa.”

Suuret koulutuksen järjestäjät eivät ole pystyneet hyödyntämään kansallisia arviointeja oman

toimintansa arvioinnissa ja kehittämisessä yhtä joustavasti kuin pienet ja keskisuuret koulutuksen järjestäjät. Sen sijaan suurten koulutuksen järjestäjien vahvuudet tulevat näkyviin toiminnan suunnittelun systemaattisuudessa ja perusteellisuudessa. Erilaiset laatujärjestelmät ovat melko monipuolisesti käytössä, ja niiden suunnitteluun on kytketty kansallisten arviointien tuloksia. Toiminnan suunnittelussa hyödynnetään useita erilaisia työryhmiä ja foorumeita:

”Kansallisista arvioinneista saa näkemystä suunnittelun taustalle sekä malleja hyvistä suunnittelukäytänteistä. Arvioinnit analysoidaan ja huomioidaan muiden toteutettujen arviointien ohella mm. tulokorttia (BSC) laadittaessa. Arviointien pohjalta nostetaan esiin kehittämiskohteita lukuvuosikohtaiseen tulokorttiin ja siitä edelleen esim. kehittämisyhmien toimintasuunnitelmiin.”

”Tulokset on käsitelty eri johtoryhmissä ja osastojen kokouksissa sekä ammatillisissa neuvottelukunnissa ja Näyttötoimikunnassa.”

”Tunnistettu vahvuuksia ja kehittämistä vaativat asiat, joiden pohjalta laadittu kehittämissuunnitelmiä ja tunnistettu hyviä käytäntöjä. Opiskelijahuollon suunnittelussa hyödynnettiin kansallista arviointia mm. opiskelijapalvelujen kehittämissuunnitelman laatimiseen. Kansalliset arvioinnit ohjaavat toimintaa yhteiskunnallisesti arvostettuun ja toivottuun suuntaan, esimerkiksi vastaamaan työelämästä ja yhteiskunnasta tuleviin vaatimuksiin ja tavoitteisiin.”

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Kansallisten arviointien heikko merkitys ammatillisten koulutuksen järjestäjien laadunhallinnan ja johtamisen kannalta nostaa esiin tarpeen toiminnan kehittämisestä. Järjestäjien näkökulmasta kansalliset arvioinnit palvelevat tällä hetkellä liian yksipuolisesti niiden tilaajaa arviointeihin osallistujien sijasta. Koulutuksen arviointia koskevan asetuksen mukaan kansallisten arviointien tulisi palvella sekä niiden tilaajaa että arviointeihin osallistujia (valtioneuvosto 2009). Katsauksessa esitettyjen tulosten perus-

teella voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä kansallisen arvioinnin kehittämiseksi:

*Kansallisten arviointien merkittävyyden lisääminen edellyttää koulutuksen järjestäjien aiempaa merkittävämpää osallistumista arviointien toteuttamiseen*

Kehittävä (collaborative, democratic, participatory) näkökulma on nostettu suomalaisen koulutuksen arvioinnin tunnuspiirteeksi (Eurydice 2008). Kehittävä näkökulma ei kuitenkaan toteudu kansallisissa arvioinneissa kokonaisvaltaisesti, sillä koulutuksen järjestäjät eivät ole osallistuneet arviointeihin riittävästi heidän omista lähtökohdistaan. Näin ollen kansalliset arvioinnit näyttävät koulutuksen järjestäjille usein ”ulkopuolisina arviointeina”, joita tehdään jollekin muulle kuin organisaatioille itselleen.

Katsauksessa esitellyissä tuloksissa koulutuksen järjestäjät ovat nostaneet keskeisiksi osallistamisen keinoiksi kansallisten arviointien keventämisen ja koulutuksen järjestäjäkohtaisen palautteen. Näiden keinojen voidaan olettaa olevan myös sidoksissa toisiinsa. Mikäli arvioinnista saadaan palautetta ja sen koetaan aidosti hyödyttävän omaa toimintaa, työstäkin arviointia voidaan olla valmiita sietämään. Tästä huolimatta arviointien keventäminen ja ymmärrettävyyden parantaminen muodostavat myös itsenäisen kehittämisen kohteen. Tässä kehittämisessä avainkohtana voidaan pitää koulutuksen järjestäjien parempaa osallistamista kansallisten arviointien suunnitteluun. Kun osallistujat pääsevät itse vaikuttamaan arviointien suunnitteluun, myös arviointien sisältöjen ja käytettävien termien voidaan olettaa olevan heille nykyistä ymmärrettävämpiä.

Koulutuksen järjestäjien arviointien suunnitteluun osallistumisen ja järjestäjäkohtaisen palautteen keskeisenä haasteena voidaan pitää kansallisen arviointitoiminnan rahoitusta. Vaikka arviointia koskevan asetuksen mukaan kansallisten arviointien tulisi palvella arviointeihin osallistujia, koulutuksen järjestäjäkohtaiseen palautteeseen ei ole käytännössä osoitettu resursseja. Tämä ristiriita tulee selkeästi näkyviin tarkasteltaessa kansallisen koulutuksen arvioinnin rahoitusta : (OKM 2012, 15; OPM 2008, 12–13). Suhteutettaessa käytettävissä oleva rahoitus

koulutuksen järjestäjien määrään havaitaan rahoituksen olevan erittäin vaatimatonta kaikkien koulutusalojen osalta korkeakoulutusta lukuun ottamatta. Järjestäjäkohtaisen palautteen antaminen kansallisista arvioinneista edellyttää jatkossa rahoituksen kohdentamista tähän tarkoitukseen.

*Koulutuksen järjestäjäkoon huomioiminen tehostaa kansallisista arvioinneista annettavan palautteen osuvuutta*

Katsauksessa esitellyt tulokset osoittavat laadunhallinnan, johtamisen ja kansallisten arviointien välisen merkityksen vaihtelevan koulutuksen järjestäjän koon perusteella. Pienten ja keskisuurten koulutuksen järjestäjien keskuudessa havaittua merkitystä voidaan selittää sillä, että nämä järjestäjätypit pystyvät kehittämään toimintojaan suuria koulutuksen järjestäjiä joustavammin ja nopeammin. Suuret koulutuksen järjestäjät toimivat usein monialaisesti ja useissa erillisissä yksiköissä, jolloin toiminnan arviointi ja kehittäminen on hitaampaa ja vaatii enemmän koordinoitua. Tällöin laatujärjestelmien systemaattinen ja kokonaisvaltainen hyödyntäminen korostuu, mikä osaltaan selittää toiminnan suunnittelun merkitystä suurten koulutuksen järjestäjien laadunhallintatyössä.

Suurten koulutuksen järjestäjien osalta toiminnan suunnittelun merkitystä voidaan edelleen selittää organisaation rakenteellisilla piirteillä. Suurten koulutuksen järjestäjien suunnittelun ja toiminnan välinen polku – ”komentoketju” – on tyypillisesti pidempi kuin pienillä ja keskisuurilla koulutuksen järjestäjillä. Pidempi komentoketju ja erilaisten hierarkkisten tasojen

kasvaminen eriyttävät usein organisaation johtoa ja työtä suorittavaa tasoa toisistaan (ks. esim. Buhanist ym. 2010), mikä johtaa helposti myös erilaisiin tavoitteisiin. Suurten koulutuksen järjestäjien toiminnan logiikka vaatii jo pelkän opiskelija- ja henkilöstömäärän, alojen ja tutkintojen sekä ulkoisten työelämäyhteyksien määrän vuoksi systemaattisempaa, dokumentoidumpaa ja kontrolloidumpaa toiminnan suunnittelua pieniin ja keskisuuriin koulutuksen järjestäjiin verrattuna. Näin ollen pienten ja keskisuurten koulutuksen järjestäjien toiminnan suunnittelu voidaan nähdä tilannesidonnaisempaan ja henkilökohtaisempaan suuriin koulutuksen järjestäjiin verrattuna. Pienten ja keskisuurten koulutuksen järjestäjien keskuudessa järjestelmällisen suunnittelun tarve ja siitä saatavat hyödyt eivät välttämättä näyttäyty kovin selkeinä, vaan toiminnan suunnittelu tietyn mallin mukaiseksi voidaan nähdä jopa toimintaa jäykistävänä ja rajoittavana tekijänä.

Eurooppalaisen viitekehyksen mukaisten laadunhallinnan vaiheiden erilainen painotuminen pienten ja keskisuurten sekä suurten koulutuksen järjestäjien keskuudessa edellyttää organisaation koon perusteella eriytettyä palautetta kansallisista arvioinneista. Suurille koulutuksen järjestäjille annettavan palautteen tulisi korostaa kansallisten arviointien kytkemistä toiminnan suunnittelusta vastaavien työryhmien toimintaan ja erilaisiin laatujärjestelmiin. Pienille ja keskisuurille koulutuksen järjestäjille annettavassa palautteessa tulisi puolestaan painottaa kokonaisvaltaisempi ote, jossa keskeisenä voidaan pitää kansallisten arviointien nopeaa ja joustavaa kytkemistä toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen.

## LÄHTEET

- Buhanist, P., Haramo, E., Kallio, K., Kostamo, T. & Talja, H. (2010). *Moniäänisyyttä asiantuntija-organisaation johtamiseen - Case VTT*. Espoo: VTT.
- Eurooppalainen ulottuvuus (2009). *Yhteinen eurooppalainen laadunvarmistuksen ja laadunhallinnan viitekehys (CQAF ja EQARF)*. Haettu sivulta <http://www.eurooppalainenulottuvuus.com/10>, 4.10.2011.
- European Commission (2002). *Copenhagen Declaration. Convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002*. Haettu sivulta [http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125_en.pdf), 4.10.2011.
- European Commission (2010). *The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011–2020*. Haettu sivulta [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges_en.pdf), 4.10.2011.
- Eurydice (2008). *Organisation of the education system in Finland 2009/2010*. Retrieved December 31, 2008. Haettu sivulta <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/>, 4.10.2011.
- Koulutuksen arviointineuvosto (2008). *Yhteisiin pöytiin. Ammatillisen koulutuksen aluekehitysvaikutukset*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 27/2008.
- Koulutuksen arviointineuvosto (2009). *Sovittelun. Sosiaaliset ja viestinnälliset valmiudet ammatillisessa peruskoulutuksessa*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 37/2009.
- Koulutuksen arviointineuvosto (2010a). *Näyttöä on. Ammattiosaamisen näyttöjen toteutuminen käytännössä*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 45/2010.
- Koulutuksen arviointineuvosto (2010b). *Työssäoppimisen arvioinnin seuranta*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 44/2010.
- Koulutuksen arviointineuvosto (2011). *Hyvää vointia. Opiskelijahuollon toteutuminen, sen käytännöt ja kehittäminen toisen asteen ammatillisessa peruskoulutuksessa*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 49/2011.
- Koulutuksen arviointineuvosto (2011). *Ammatillinen koulutus kansallisten arviointien näkökulmasta*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 56/2011.
- Opetushallitus (2008). *Laadunhallintasuositus*. Helsinki: Yliopistopaino. Haettu sivulta [http://www.oph.fi/download/46734\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_laadunhallintasuositus.pdf](http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf), 15.9.2011.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2012). *Koulutuksen arviointisuunnitelma vuosille 2012–2015*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:14.
- Opetusministeriö (2006). *Ammatillisen koulutuksen järjestäjaverkon kokoamisen vauhdittamishanke. Kirje ammatillisen koulutuksen järjestäjille*. Haettu sivulta [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen\\_koulutus/lomakkeet\\_ja\\_paeaetoekset/asiakirjat/Vauhdittamishankekirje.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetoekset/asiakirjat/Vauhdittamishankekirje.pdf), 15.9.2011.
- Opetusministeriö (2007). *Koulutuksen arviointijärjestelmän kehittämisryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:27*. Haettu sivulta <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr27.pdf>, 15.9.2011.
- Opetusministeriö (2008). *Koulutuksen arviointisuunnitelma vuosille 2009–2011*. Opetusministeriön julkaisuja 2008:38. Haettu sivulta <http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm38.pdf?lang=fi>, 15.9.2011.
- Valtioneuvosto (2009). *Asetus koulutuksen arviointista 1061/2009*. Haettu sivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091061>, 15.9.2011.
- Valtioneuvosto (2011). *Hallitusohjelma 22.6.2011*. Haettu sivulta <http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf>, 15.9.2011.