

# Arviointitiedon hyödyntäminen tietoperustaisessa johtamisessa

Ritva Jakku-Sihvonen,  
Opetushallitus, Hki 5.1. 2008

# Miksi tietoperustainen johtaminen on entisetään korostunut ?

1. 1990-luvulle tultaessa julkishallinnossa oli omaksuttu tuloskeskinen johtaminen

2. EU:ssa ja OECD:ssä korostunut tietoperustainen johtaminen (evidence-based policy-making)

3. Suomessa tutkijoiden ja päättäjien yhteistyöllä koulutuksen kehittämisessä on pitkät perinteet (esim. peruskoulu)

# Millaista tietoa laatuhallittu johtaminen edellyttää?

1. Ympäröivää yhteiskuntaa koskevaa trendi- ja muutostietoa (tilastot ja laadulliset kuvaukset)
2. Poliittisen ohjauksen asettamaa tavoitetietoa
3. Talouskehitystä koskevaa tietoa (indikaattorit)
4. Uusinta tutkimustietoa
5. Palautetietoa (asiakas- ja sidosryhmäpalautetta)
6. Sisällöllistä seurantatietoa (indikaattoritietoa)
7. Henkilöstön riittävyteen ja hyvinvointiin liittyvää tietoa
8. Toiminnan tuloksia ja toimintaprosessien mielekkyyttä koskevaa arviointitietoa

# Miksi arviointitieto on tärkeää?

- **Koulutuksen arvioinnin tarkoituksena on turvata tämän lain tarkoituksen toteuttamista ja tukea koulutuksen kehittämistä ja parantaa oppimisen edellytyksiä.**
- **Opetuksen järjestäjän tulee arvioida antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin.**

Perusopetuslaki luku 5,21 §

# Tutkimuksen ja arvioinnin eroja ja yhtäläisyyksiä (esim.Popham 1988, 13)

- Knowledge based on evaluation is
  - produced by scientific methods
  - valid and often context-bound
  - aimed at defining the value of the action or phenomena
- Knowledge based on research is
  - produced by scientific methods
  - valid, reliable and general
  - aimed at generating new knowledge

# Millaista arviointitietoa tuotetaan?

- Suuriin aineistoihin perustuvat joukkoarvioinnit  
(large-scale assessments, based on samples or a complete set of material)
- Temaattiset arvioinnit (thematic evaluations)
- Ohjelma-arvioinnit (programme evaluations)
- Itsearviointit (self-evaluations)
- Vertaisarviointit (peer reviews, benchmarking)
- Laadunvarmennusjärjestelmien auditoinnit  
(auditing external quality assurance systems) etc.
- Kyselyt (esim. asiakastyytyväisyyskyselyt)

# Opitun arviointi korostuu

1. Opettajan antaman arvioivan palautteen merkitys oppimisprosessin suuntaajana korostuu

2. Päätösarvioinnin merkitys korostuu opiskelupaikoista kilpailtaessa

3. Todennetun osaamisen (=todistusten) arvo työelämässä kasvaa erityisesti globaaleilla työmarkkinoilla

# Miksi oppimistulosten laadun arviointi on tärkeää?

- Oppilas tarvitsee palautetta työstään osatakseen suuntautua oikein
- Opettajan tarvitsee tietoa siitä, miten se mitä on haluttu opettaa, on opittu
- Koulu (rehtori?) on vastuussa siitä, että opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteissa asetetut tavoitteet on saavutettu
- Opetuksen/koulutuksen järjestäjä tarvitsee tietoa siitä, miten sen ylläpitämä toimintaa vastaa sille asetettuja vaatimuksia
- Poliittis-hallinnollinen järjestelmä tarvitsee tietoa osaamis- ja sivistysvarannon laadusta ja määrästä

# Opetusjärjestelyjen resurssoija tarvitsee tietoa monenlaista tietoa

- Opetuksen laadun arviointi edellyttää kasvatustieteellistä tutkimusta tuekseen
- Suomen oloihin soveltuvasta tutkimustiedosta on selvä puute
- Kansainvälisten havaintoihin perustuvia yleisiä havaintoja tulisi hyödyntää kansallisissa kokeiluissa

# Vertaisarviointi tuottaa paikallistasolle tietoa

Vertaisarviointi on työtapa, joka perustuu kumppanien keskinäiseen luottamukseen ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen toiminnan kehittämiseksi tarpeellisen kokemusperäisen tiedon tuottamisessa.

# Vertaisarviointi

- on luonteeltaan kontekstuaalista arviointia, jossa vertailtavissa olosuhteissa työskentelevät organisaatiot hyödyntävät omassa toiminnassaan kehitettyjen käytäntöjen laatua.
- Vertaisarvioinnissa laadunarvioija nauttii yhteistyökumppanin luottamusta ”arjen asiantuntijana”

# Laadunvarmennusauditoinnit oppilaitosten arkea

- Ulkopuoliset laatujärjestelmien auditoinnit arkipäivää korkeakouluissa ja ammatillisessa koulutuksessa
- Myös vertaisarvioinneista hyviä kokemuksia
- Palvelevat toimivaa johtoa monipuolisesti

# Laatuorientoitunut oppilaitos työyhteisönä

- Oppilaitoksen toimintaa ohjaavat selkeät tavoitteet, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.
- Pedagoginen kehittäminen perustuu opettajakunnan toteuttamaan kehittämistyöhön, joka on tavoitteellista ja yhteisöllistä (oppimista). (ks.Ojala 2007)

# CQAF - ammatillisen koulutuksen laatusuositus 2008

Suunnittelu  
Toteuttaminen  
Arviointi  
Palaute- ja  
muutosmenettelyt

**Toimintojen kokonaisuus**  
**Asiakassuuntautuneisuus**  
**Johtajuus**  
**Tuloshakuisuus**  
**Jatkuva oppiminen ja parantaminen**  
**Henkilöstö voimavarana**  
**Toimivat prosessit**  
**Verkostot ja kumppanuudet**  
**Yhteiskuntavastuu**

# Arvioinnin luotettavuus lisää käytettävyyttä

- Arvioinnin tarkoitus tuottaa koulutuksen kehittämistä palvelevaa tietoa.
- Arvioinnissa käytetyt aineistot ja menetelmät tulee dokumentoida.
- Arvioivien johtopäätöksien tulee perustua käytettyyn aineistoon ja tehtyihin havaintoihin.
- Arvioijalla on oltava arvioitavan kohteen riittävä tuntemus ja arviointimenetelmien riittävä hallinta.

# Arvioijalla suuri vastuu

- Arvioija on vastuussa siitä, että arviointi on tasapuolista ja ottaa huomioon toiminnan kontekstin.
- Arvioija vastaa työnsä laadusta.
- Johtopäätöksen kirjoittamistapa tärkeä osa tulosten käytettävyyttä.

# Arvioijan vapaus

1. Arvioijien ja tutkijoiden on voitava työskennellä riippumattomina, vailla minkäänlaista painostusta.
2. Arvioijan omat eettiset valinnat ovat merkittäviä. Arvioijalla on oikeus esittää valintojensa (arvo)perusteet.

# Arvioijien/tutkijoiden ja päätöksentekijöiden yhteistyö

- Arvioijien ja tutkijoiden on opittava olemaan paisti kriittisiä ja analyttisiä myös halukkaita kehittämään koulutusta
- Poliittisten päättäjien ja valmistelevien virkamiesten on opittava kuuntelemaan kritiikkiä ja arvostamaan tutkijoiden ja arvioijien tekemiä havaintoja

# Ajan haasteita laadunhallinnalle 1.

- Tietoympäristö hajautuu
- Tutkimusperustainen tieto englanninkielistyy
- Tietomuoto sähköistyy (=Googletettu tieto valtaa alaa)
- Opiskeluaineistona käytetty tieto monipuolistuvat ja monikerrostuu
- Tiedon luotettavuus jää hankkijan vastuulle (esim.wikipedia)

# Ajan haasteita laadunhallinnalle 2.

- Opiskelijaryhmät heterogeenistuvat
- Opiskelijoiden ikähaitari laajenee
- Opiskelijoiden yleissivistys myös ammatillisen ja lukiokoulutuksen aikana heterogeenistunutta (valinnaisuudet), erityinen haaste aikuiskoulutuksessa
- Opiskelijoiden sosiokulttuurisessa tausta erilaistuu (monikulttuurisuus ja perherakenteet)
- Työ- ja harrastuskokemuksissa suuria eroja
- Tiedonhankintavalmiuksissa huomattavaa hajontaa
- Koulukseen motivoitumisessa eroja

# Ajan haasteita laadunhallinnalle 3.

- Julkishallinto edellyttää tuottavuuden lisäämistä – resurssointi näyttää niukkenevan entisestään
- Kuntaremontti saattaa vaikuttaa oppilaitosverkostoon - uudenlaiset yhteisjärjestelyt lisääntynevät
- Erityisopetuksen järjestäminen ”inklusion hengessä” asettaa opetushenkilöstölle monenlaisia haasteita

# Haasteita tietoperustaiselle johtamiselle 1.

- Laadunhallinnan edellyttämän tutkimus-, arviointi-, seuranta- ja vertailutiedon tarve kasvaa sekä paikallisella että kansallisella tasolla
- Poliittisten päättäjien ja tiedontuottajien vuoropuhelu lisääntyy.

# Haasteita tietoperustaiselle johtamiselle 2.

- **Arvioijien ja tutkijoiden** on viestittävä tuloksensa selkeästi määritellyin käsittein.
- **Virkamieskoneiston** on opittava osoittamaan päätöksenteon valmisteluvaiheessa ne seikat, joista vallitsee kohtuullinen yksimielisyys tutkitun tiedon perustalta ja ne seikat, joista on selvästi ristiriitaista tietoa.
- **Päätöksentekijä** kantaa vastuun valinnoistaan ja päätöksistään.

Kaikissa viestinnässä on käytettävä selkeästi määriteltyjä käsitteitä!

# Jotakin jää aina arvioimatta...

- Koulutuksen tuotos muodostuu välittömästä kasvatuksellisesta tuotoksesta, joka näkyy opiskelijan kognitiivisten, affektiivisten ja toiminnallisten valmiuksien arvonnaisana.
- Huomattavasti vaikeammin arvioitavia ovat ne vaikutukset, jotka näkyvät hyötynä yhteiskunnalle: työllistettävyys, ansiotaso, sosiaalinen asema, osallistumisvalmiudet. tuottavuuden kasvu. kansainvälinen kilpailukyky jne. (Lehtisalo 1992,163)

# Mitä on laatu?

”Musiikki ei kuitenkaan ole se, mikä soi, vaan musiikki on: miksi se, mikä soi,  
soi niin kuin se soi silloin, kun se soi.”

(Leif Segerstam 2006, Lokakuun exba.net –verkkolehti, Laatukeskuksen lehti 2006)