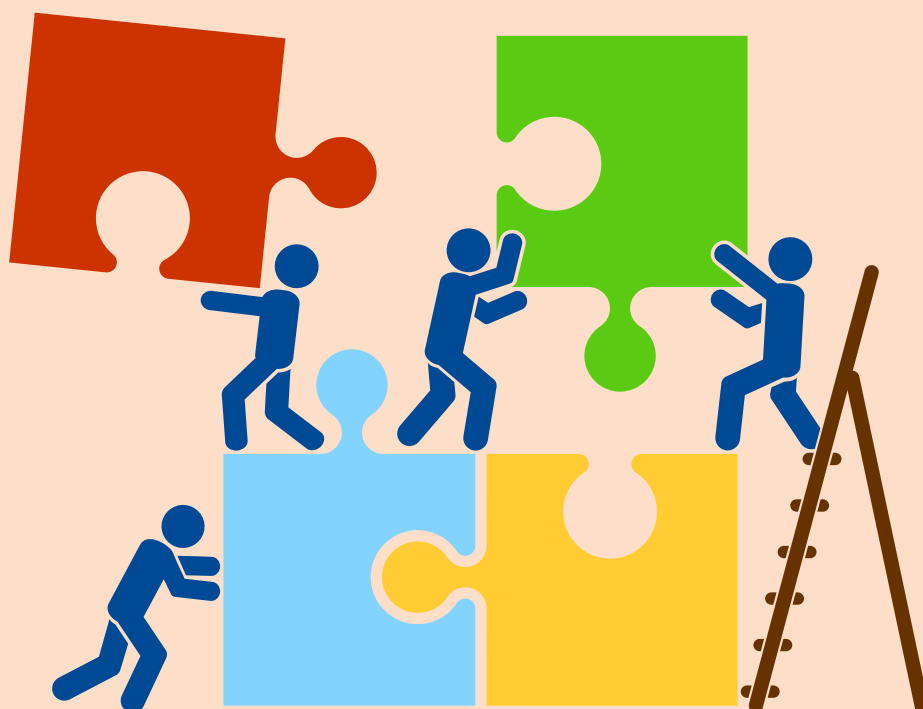


REFORMI TAVOITTEISTA TOIMINNAKSI

– kokemuksia ammatillisen koulutuksen johtamisesta



© Opetushallitus

Raportit ja selvitykset 2018:14a

ISBN 978-952-13-6534-8 (pdf)

ISSN-L 1798-8918

ISSN 1798-8926 (pdf)

Taitto: Grano Oy

Kansikuva: Shutterstock

www.oph.fi

SISÄLTÖ

ALKUSANAT: ELETÄÄN NIIN KUIN OPETETAAN5
Olli-Pekka Heinonen, Opetushallitus	
1 JULKAISUN TAUSTA7
1.1 Ammatillisen koulutuksen johtamisen lähtökohdat	8
1.2 Kysely ammatillisen koulutuksen johtamisesta ja opiskelijahaastattelut	8
2 VALMISTAUTUMINEN UUTEEN AMMATILLISEEN KOULUTUKSEEN	11
2.1 Poimintoja kyselystä ja haastatteluista	11
2.2 Vamia – reformin tulos.	14
Åsa Stenbacka, Vamia	
2.3 Valmistautumista ennakoiden ja strategisien muutoksiin	16
Antti Loukola, Business College Helsinki	
2.4 Työelämän ja koulutuksen järjestäjien yhteistyöllä uuteen ammatilliseen koulutukseen	17
Jouko Sohlberg, Autoalan Keskusliitto	
2.5 Yhdessä enemmän – yhdessä kasvaen.	18
Sirpa Korhonen, Koulutuskeskus JEDU	
3 KOKEMUKSIA TOIMEENPANOSTA.	20
3.1 Poimintoja kyselystä ja haastatteluista	20
3.2 Reformi ei ole mörkö.	24
Hannu Koivula, Ammattiopisto Luovi	
3.3 Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu tarvitsee yhteistä kehittämistä.	25
Pasi Artikainen, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu	
3.4 Uusiamis syntyy, mutta millä keinoin?	26
Maria Taipale, Rasion seudun koulutuskuntayhtymä Raseko	
3.5 Kokemuksia toimeenpanosta työelämän näkökulmasta	27
Tarja Päivä, TNT Suomi Oy	
4 NÄKÖKULMIA KEHITTÄMISEEN JA TULEVAISUUTEEN	28
4.1 Poimintoja kyselystä ja haastatteluista	28
4.2 Reformi on kehittäjän parasta aikaa	31
Anu Tokila, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia	
4.3 Näkökulmia ammatillisen koulutuksen kehittämiseen ja tulevaisuuteen	32
Esko Kauppinen, Kuopion konservatorio	
4.4 Muutosjohtajana ammatillisessa koulutuksessa	33
Outi Kallioinen, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu	

5	YHTEENVETO: JOHTAMINEN LUO KASVUALUSTAN	35
	Mika Tammilehto, opetus- ja kulttuuriministeriö ja Anni Miettunen, Opetushallitus	
	LIITTEET	36
	Liite 1. Julkaisun kirjoittajat	36
	Liite 2. Kyselyn kysymykset	38
	Liite 3. Opiskelijahaastatteluiden kysymykset	41

ALKUSANAT: ELETÄÄN NIIN KUIN OPETETAAN

OLLI-PEKKA HEINONEN, OPETUSHALLITUS

Noin sata vuotta sitten Frederick Taylor mullisti työelämää. Hän mahdollisti kenelle tahansa kaduntallaajalle ammatin tehtaassa. Työn tarkka osittaminen, kellottaminen ja toimenkuvaus tehosti toimintaa ja demokratisoi tuotannon. Taylor opasti työntekijän rinnastuvan flegmaattisuudessaan ja tyhmyydessään lähinnä härkään. Ajattelu oli asia, josta työntekijän piti pysyä kaukana. Ihminen kiinnittyi koneen tuotantoprosessiin, joka oli keskiössä.

Työelämä ja ammatillinen koulutus ovat pitkään kulkeneet Taylorin viitoittamaa tietä. Kun työ ja toimenkuva pysyvät päivästä toiseen samana, erillisissä oppilaitoksissa voidaan harjoitella etukäteen määritellyn toimenkuvan hallinta. Valmistumisen jälkeen siirrytään työelämään toteuttamaan opittua.

Koneen ja ihmisen suhde on jälleen fokuksessa, nyt tekoälyn haastamana. Helppoisimmin kuvattavat toimenkuvat ovat samalla helposti ohjelmoitavia, ja siksi automatisaatio ja digitalisuus hoitavat nämä tehtävät jatkossa ihmisen puolesta, halvemmin ja paremmin. Ihmisen roolissa korostuu ajattelun ja tekemisen vuorovaikutuksessa syntyvä luova oppimisen kehä, kaikissa ammateissa.

Myös johtamisen ideaali oli aikaisemmin konemainen. Perinteisesti tehokkaana johtamistapana pidettiin vallan, vastuun ja resurssien selkeätä työnjakoa eri organisaatioille, yksiköille ja professioiden mukaan määritellyille toimenkuville. Johdolla oli totuus, ja se jalkautettiin porras portaalta. Tavoitteena oli tehtävän mukainen organisaatiotehokkuus. Malli rakennettiin sisältä ulospäin, tarjonnan tehokkuutta optimoiden.

Entistä useammin johtaminen tapahtuu nopeasti muuttuvassa, ennakoimattomassa ja vahvojen keskinäisriippuvuuksien systeemissä todellisuudessa. Silloin perinteiset organisoiminen ja johtamisen ajatustavat muuttuvat haitallisiksi. Kun kysyntä moninaistuu ja muuttuu jatkuvasti systeemissä vuorovaikutuksessa, organisaatiotehokkuuteen tähtäävää toimija on sokea, kuuro ja muuntautumiskyvytön. Johtaja johtaa huipputehokasta laivaa, joka kiittää merkityksettömyyden merelle. Kompleksisessa toimintaympäristössä on viisasta rakentaa organisaation toiminta ulkoa sisälle päin, asiakkaiden ja muiden toimijoiden tarpeiden ympärille rakentaen. Silloin organisaatiosta tulee jatkuva organisoimisen prosessi, ei kiveen hakattu hierarkkinen organisaatiomalli.

Olenaiseksi muodostuu toimintakulttuuri. Päätöksenteko ja toimeenpano kytkeytyvät entistä voimakkaammin toisiinsa. Tavasta toimia tulee keskeinen strateginen valinta. Johtajan tehtävä on synnyttää psykologista turvallisuutta, luottamusta, selkeä yhdessä sisäistetty suunta sekä työn merkityksellisyys ja tärkeys. Jos johtaja on hakeutunut tehtäväänsä vallan motiivista, hän on todennäköisesti väärässä paikassa. Johtajan identiteetti on entistä vahvemmin palvelijan identiteetti. Hänen tehtävänsä on antaa tuulensuojaa ammattilaisille tehdä muutosta.

Muutos ei synny kertomalla, että toisen ihmisen pitää muuttua. Se voi syntyä vain sisäisellä oivalluksella ja motivaatiolla. Harvat haluavat tulla muutetuiksi, mutta monet haluavat olla mukana uudistamassa. Kokeilut ja tilan antaminen, alhaalta ylöspäin kehkeytyvien muutosprosessien rohkaiseminen ja omalla toiminnalla esimerkin antaminen luovat alustaa sisäiselle muutoksenteon liekille. Johtajuus levittäytyy laajalle työyhteisöön.

Johtaja tarvitsee myös taitoja, jotka ovat lähellä pedagogista ajattelua. Koska ratkaistaviin ongelmiin ei enää ole reseptivastauksia, johtajan on kyettävä rakentamaan luottamuksellinen yhteiskehittämisen henki, jonka varassa toimijat voivat turvallisesti antaa asiantunteuksensa parhaiden uniikkien ratkaisujen löytämiseksi. Samalla tavalla kuin opettaja luo turvallisen oppimisympäristön, johtaja luo turvallisen ratkaisujen löytämisen ympäristön ja prosessin. Oppiminen ja ratkaisujen löytäminen ovat itse asiassa yksi ja sama asia kompleksisessa toimintaympäristössä. Työ ja oppiminen yhdistyvät.

Tästähän on kyse myös ammatillisen koulutuksen reformissa. Kouluyhteisön on tavoiteltava yhteispelillä tehtävänsä toteutumista. Yksittäisten opettajien erillinen työ yhteenlaskettuna ei enää riitä. Yhteisopettajuus, yhteiskehittäminen ja yhteisöllinen kulttuuri työelämän osapuolet ja työpaikat sisään kietoen ovat tulleet koulutuksen kentälle jäädäkseen.

Johtaminen tapahtuu aina tietyssä kontekstissa ja hetkessä, ja silloin on kyettävä ymmärtämään millaista johtamista juuri tuo hetki ja tilanne vaatii. Siirtyminen tiimien voimaannuttamiseen, toimintakyvyn, -kulttuurin ja ihmisten johtamiseen vaatii johtajan roolin syvällistä uudelleenmäärittelyä. Jos ei tiedä, miten lähteä liikkeelle, aina voi kääntyä tiiminsä puoleen ja kysyä: ”Miten voin auttaa?”

1 JULKAISUN TAUSTA

Reformi tavoitteista toiminnaksi -julkaisu sisältää näkökulmia johtajuuteen ja ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanoon käytännössä. Julkaisu tukee ja vahvistaa uudistuneen ammatillisen koulutuksen lainsäädännön toimeenpanoa ja johtamista. Pääpaino on johtamiseen liittyvissä teemoissa, mutta julkaisu tekee näkyväksi myös yleisemmin tietoa, kokemuksia ja tulevaisuuden näkymiä ammatillisen koulutuksen kentällä.

Julkaisu sisältää tuloksia ammatillisen koulutuksen johtajille suunnatusta kyselystä, jonka Opetushallitus teki keväällä 2018. Kyselytulokset antavat yleisen tilannekuvan ammatillisen koulutuksen reformin toteuttamisesta vastaajien kokemana. Julkaisussa on myös otteita alkusyksyllä 2018 tehdyistä opiskelijahaastatteluista, joilla kerättiin opiskelijoiden näkemyksiä ja kokemuksia reformin toimeenpanosta.

Julkaisun varsinaisen rungon muodostavat artikkelit, joissa yhdeksän ammatillisen koulutuksen johtajaa ja kaksi työelämän edustajaa (Liite 1) kertovat, miten ammatillisen koulutuksen reformiin valmistauduttiin ennen säädösten voimaantuloa, millaisia kokemukset käytännön toteutumisesta uuden lainsäädännön voimaantulon alkuvaiheessa olivat sekä millaisia ideoita ja mahdollisuuksia ammatillisessa koulutuksessa on tulevaisuudessa.

Julkaisu jakaantuu kolmeen teemaan, jotka ovat valmistautuminen ammatillisen koulutuksen reformiin, kokemuksia toimeenpanosta sekä näkökulmia ammatillisen koulutuksen kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Kunkin pääluvun alussa on kuvattu ammatillisen koulutuksen johtajille tehdyn kyselyn ja opiskelijahaastatteluiden tulokset. Niitä seuraavat artikkelit, jotka kertovat ammatillisen koulutuksen reformin toteutumisesta arjessa ja käytännön toiminnassa. Tekstiä täydentävät kyselyn ja opiskelijahaastatteluiden vastauksista poimitut lainaukset, joissa johtajat ja opiskelijat kertovat omin sanoin uuden ammatillisen koulutuksen käytännöistä ja kokemuksista.

Julkaisu toteutettiin ammatillisen koulutuksen johtajien, työelämän edustajien ja opetushallinnon yhteistyönä. Julkaisun aloittavat kirjoituksillaan rehtori Åsa Stenbacka, Vamia; toimitusjohtaja Antti Loukola, Helsinki Business College; tekninen johtaja Jouko Sohlberg, Autoalan keskusliitto ja vararehtori Sirpa Korhonen, Koulutuskeskus JEDU. Reformin toimeenpanon kokemuksista kirjoittavat johtaja Hannu Koivula, Ammattiopisto Luovi; vararehtori Pasi Artikainen, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu ja johtava rehtori Maria Taipale, Raison seudun koulutuskuntayhtymä Raseko sekä Learning & Development Manager Tarja Päivä, TNT Suomi Oy. Tulevaisuuden näkökulmista kertovat kehittämisjohtaja Anu Tokila, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia; rehtori Esko Kauppinen, Kuopion konservatorio ja johtaja Outi Kallioinen, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu. Julkaisun alussa on Opetushallituksen pääjohtajan Olli-Pekka Heinosen alkusanat ja julkaisun päättää yhteenveto, jonka ovat laatineet ylijohtaja Mika Tammilehto opetus- ja kulttuuriministeriöstä ja johtaja Anni Mieltunen Opetushallituksesta.

Julkaisun kokoamisesta vastasi Opetushallituksen toimitusryhmä, johon kuuluivat johtaja Anni Mieltunen, johtaja Raakel Tiihonen, yksikön päällikkö Kati Lounema, opetusneuvos Pia Kola-Torvinen, opetusneuvos Anne Liimatainen ja viestinnän asiantuntija Kaisa Enakimio. Ammatillisen koulutuksen johtajille suunnatun kyselyn (Liite 2) toteuttamisesta ja tulosten analysoinnista vastasi Anne Liimatainen. Opiskelijahaastattelut (Liite 3) teki Opetushallituksen yliopistoharjoittelija Jarno Porkka, joka osallistui myös kyselytulosten analysointiin.

1.1 Ammatillisen koulutuksen johtamisen lähtökohdat

Ammatillisen koulutuksen uudistamiseen vaikuttivat erityisesti yhteiskunnan, työelämän ja työn muutokset. Uudistus muuttaa toimintatapoja ja syventää yhteistyötä työelämän kanssa. Sen myötä ammatillinen koulutus saadaan vastaamaan toimintaympäristön luomiin haasteisiin entistäkin paremmin. Kokonaisuus edellyttää muutoksen johtamista ja muutoksessa toimimista kaikilta ammatillisen koulutuksen toimijoilta.

Uuden ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö valmisteltiin yhteistyössä eri tahojen kanssa opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla. Toimintatavaksi muotoutui eri toimijoiden välinen yhä vahvempi keskinäinen vuorovaikutus. Tämä loi uudenlaisen pohjan yhteiskehittämislle, joka toteutui myös reformin toimeenpanossa ja jatkokehittämisessä. Erilaisissa kohtaamisissa, seminaareissa ja eri tahojen selvityksissä vuorovaikutus, johtaminen ja yhteistyö ovat nousseet ja nousevat edelleen vahvasti esille. Niille on kysyntää. Erityisesti johtamista pidetään tärkeänä mahdollistajana, kun reformissa on kyse toimintatapojen ja -kulttuurin muutoksesta.

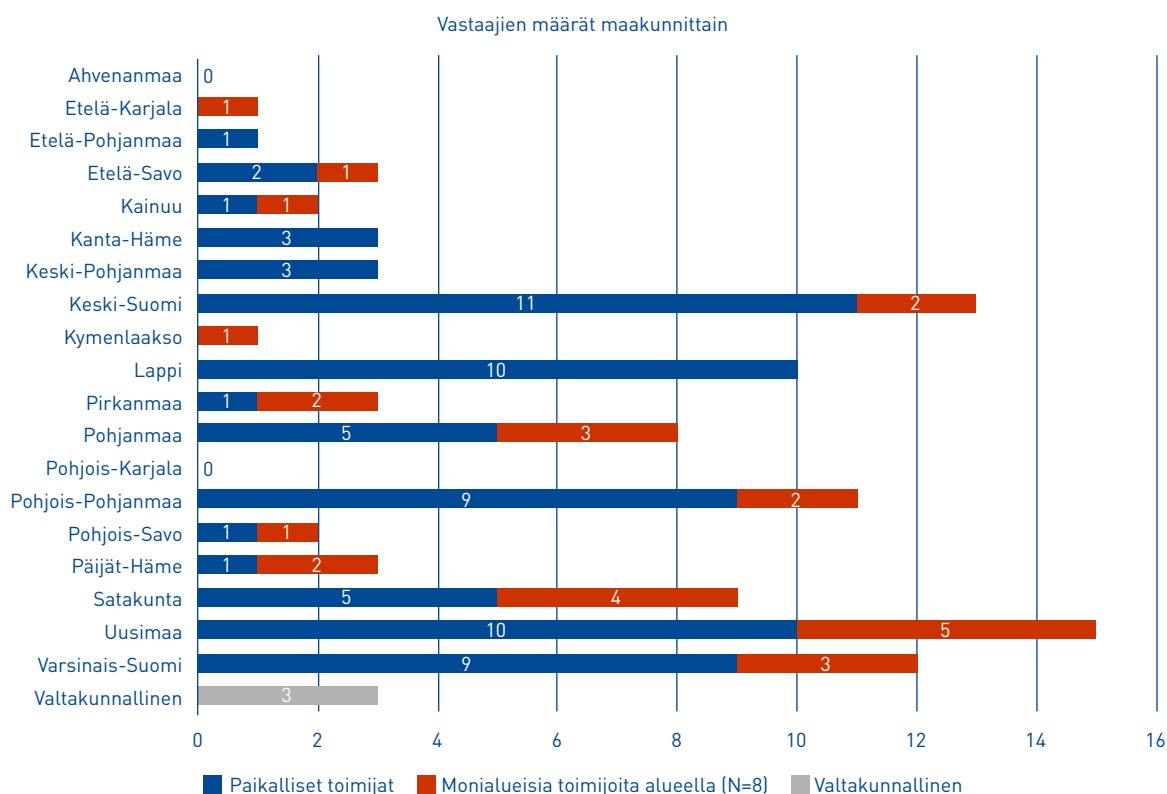
Syksyn 2017 Amiskiertueella koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset, aluehallintovirastot, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Opetushallitus yhdessä kävivät keskustelua ja valmistelivat reformin toimeenpanoa. Johtamisen kirjoa rakennettiin Eväitä muutoksen johtamiseen -teemassa, joka oli yhden työpajan aiheena kiertueella. Työpajojen yhteenvedoksi muotoutuivat

- koko organisaation muuttuminen opettajuuden muutoksen myötä
- viestinnän merkityksen ja yhteistyön korostuminen
- hyvien toimintatapojen jakaminen
- kyky arvioida jatkuvasti prosesseja ja tehdä niihin tarvittavia korjauksia
- opettajien, johtajien ja muun henkilöstön kannustaminen viedä muutosta eteenpäin koettiin merkittäväksi
- lähiesimiestyön muuttuminen yhä tavoitehakisemmaksi, johon tarvitaan tukea ja osaamisen kehittämistä.

Lisäksi arvioitiin tiimitoiminnan kehittäminen ja keskinäinen luottamus keskeiseksi uudistuksen toimeenpanon ja toiminnan vakiinnuttamisen edistäjiksi. Saatujen palautteiden mukaan kiertue tuki vuorovaikutuksellista yhteistyötä entisestään ja vahvasti viestiä johtamisesta mahdollistajana. Kiertue oli yksi kimmoke julkaisun tekemiselle – on tarpeen koota yhteen ja jakaa johtajien kokemuksia ja havaintoja uudistuksesta.

1.2 Kysely ammatillisen koulutuksen johtamisesta ja opiskelijahaastattelut

Keväällä 2018 kaikille ammatillisen koulutuksen järjestäjille lähetettiin sähköpostitse kysely reformiin valmistautumisesta, sen toimeenpanosta ja tulevaisuuden näkymistä (Liite 2). Kysely toteutettiin verkkokyselynä ja se suunnattiin koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten johdolle ja esimiehille. Kyselyyn vastasi yhteensä 84 henkilöä. Vastaajilta kysyttiin taustatietona maakunta ja asema organisaatiossa. Avoimia vastauksia vastaajan asemasta luokiteltiin karkeasti ja sen mukaan vastaajista ylittä johtoa oli 15 %, rehtoreita ja yksikön johtajia 35 %, koulutusjohtajia 21 % ja muita johtajia 23 % sekä muita vastaajia, kuten esimiehiä ja päälliköitä 6 %.



KUVA 1. KYSELYYN VASTANNEET MAAKUNNITTAIN.

Kyselytulokset antavat yleisen katsauksen ammatillisen koulutuksen johdon näkemyksiin reformiin valmistautumisesta ja siihen liittyvästä tuesta, toimeenpanon käytännöistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Kyselytulokset analysoitiin numeerisesti ja vastaukset luokiteltiin prosenttijakaumina. Tulokset eivät kuvaa kattavasti kaikkien koulutuksen järjestäjien johdon näkemyksiä, vaan ne ovat enemminkin katsaus vastaajien mielipiteisiin ja kokemuksiin. Julkaisun tavoitteena onkin tarjota näkökulmia kehittämistoimenpiteisiin ja erilaisiin käytäntöihin koulutuksen järjestäjien parissa.

Kyselyn perusteella koulutuksen järjestäjät näkevät ammatillisen koulutuksen ennen kaikkea osaavan työvoiman tuottajana alueellisen työelämän tarpeisiin. Tehtäväksi nähdään myös yleisten työelämävalmiuksien ja sosiaalisten taitojen kehittäminen. Kyselyn tulosten mukaan koulutuksen tulisi huolehtia syrjäytymisen ehkäisystä sekä erilaisten koulutuspolkujen tarjoamisesta sekä nuorille että aikuisille. Palvelutehtävänä ammatillinen koulutus tuottaa osaamista ja elinvoimaisuutta alueille, yrityksille, työpaikoille ja ihmisille. Kyselyyn vastaajien mielestä koulutuksen tehtävänä on antaa valmiuksia sekä tämän päivän työelämätarpeisiin että tulevaisuuden ammattilaisille. Tietojen ja taitojen lisäksi kehittävän ja vastuullisen asenteen kehittäminen on tärkeää.

MIKÄ ON AMMATILLISEN KOULUTUKSEN TARKOITUS NYT?

"Antaa valmiuksia (tietoa, taitoja ja työkaluja) toimia valitulla ammattialalla ammatin vaatimusten mukaisesti."

"Tuottaa motivotunutta ja osaavaa työvoimaa työelämälle."

"Tuottaa yhteiskuntakelpoisia itsenäiseen toimeentuloon pystyviä kansalaisia."

"Taata alueelle osaavaa työvoimaa ja kehittää työelämään yhdessä alueen yritysten ja organisaatioiden kanssa."

"Nuorten opiskelijoiden osalta myös kasvatustehtävä on yhä keskeisempi."

"Varmistaa elinkeinoelämän tarvitsema ammattitaitoinen työvoima sekä huolehtia nuorten kasvatuksellisesta puolesta ja työelämävalmiuksien rakentamisesta."

"Estää syrjäytymistä."

"Tarjota laadukkaita ja ketteriä koulutuspolkuja työelämään ja jatko-opintoihin."

"Vahvistaa ja päivittää osaamista."

"Antaa valmiuksia ympäristön (talous, yhteiskunta, kulttuuri jne.) muutoksiin sopeutumisessa ja valmiuksia osallistua muutoksen rakentamiseen."

Elokuussa 2018 tehtiin viisi opiskelijahaastattelua, joilla kerättiin opiskelijoiden näkemyksiä ja kokemuksia ammatillisen koulutuksen reformin tuomista muutoksista tiedottamisesta, henkilöstön suhtautumisesta ja osaamisesta sekä ammatillisen koulutuksen toteuttamisesta käytännössä. Lisäksi kysyttiin opiskelijoiden näkemyksiä ammatillisen koulutuksen tulevaisuudesta, omien opintojen toteutumisesta ja valmiuksien saamisesta työelämään ja jatko-opintoihin sekä kehitysehdotuksia ammatilliseen koulutukseen (Liite 3). Taulukossa 1 on kuvattu haastateltujen opiskelijoiden taustatiedot. Kaikki haastatellut olivat aloittaneet opintonsa ennen vuotta 2018.

TAULUKKO 1. HAASTATELTUJEN OPISKELIJOIDEN TAUSTATIEDOT.

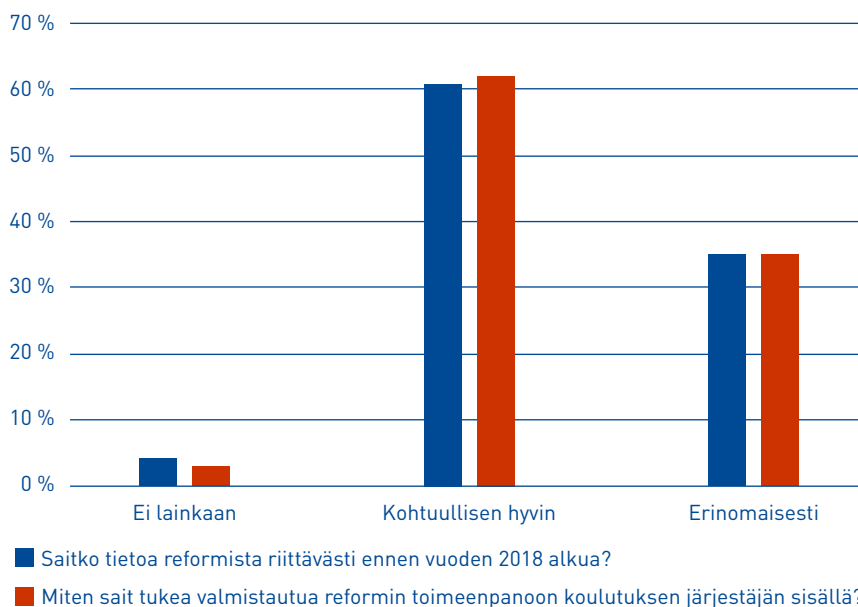
Oppilaitos	Tutkinto
Amiedu	Isännöinnin erikoisammattitutkinto
Stadin ammattiopisto	Media-alan perustutkinto
Salpau	Nuoriso- ja vapaa-ajanohjauksen perustutkinto
Saamelaisalueen koulutuskeskus	Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto
Mercuria	Liiketalouden perustutkinto

2 VALMISTAUTUMINEN UUTEEN AMMATILLISEEN KOULUTUKSEEN

2.1 Poimintoja kyselystä ja haastatteluista

Ammatillisen koulutuksen reformin valmistauduttiin koulutuksen järjestäjien piirissä kohtuullisen hyvin. 75 % vastanneista oli sitä mieltä, että koulutuksen järjestäjinä he valmistautuivat tuleviin muutoksiin kohtuullisen hyvin. Neljäsosa vastanneista oli sitä mieltä, että he valmistautuivat erinomaisesti. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että he eivät valmistautuneet reformiin lainkaan.

Tietoa reformista saatiin ennen vuoden 2018 alkua kohtuullisesti. Yli puolet (61 %) kyselyyn vastanneista oli tätä mieltä. 35 % puolestaan koki saaneensa tietoa erinomaisesti. Kolme vastaajista koki, että he eivät ole saaneet etukäteen lainkaan tietoa reformista. Vastaavasti yli puolet koki saaneensa tukea koulutuksen järjestäjän sisällä kohtuullisen hyvin ja 35 % erinomaisesti (kuva 2).



KUVA 2. NÄKEMYKSET REFORMIIN LIITTYVÄN TIEDON JA TOIMEENPANON TUEN SAANNISTA.

Kyselyn perustella koulutuksen järjestäjien johto osallisti henkilöstöä kehittämään organisaatiota reformin mukaiseen toimintaan hyvin. Vastanneista 57 % oli sitä mieltä, että he ovat osallistaneet henkilöstöä paljon ja loput 43 % kertoivat osallistaneensa henkilöstöä jonkin verran.

Henkilöstöä osallistettiin monin tavoin. Keinoiksi mainittiin esimerkiksi tiimityö, koulutukset, hanketoiminta, webinaarit, reformikahvitukset, tiedottaminen, työpajat, yhteiskehittäminen ja mallintaminen. Keskeisenä pidettiin yhdessä tekemistä ja tulkitsemista, tiedon jakamista ja keskustelemista sekä yhteistyöllä uudenlaisen toiminnan kehittämistä. Jotkut koulutuksen järjestäjät kertoivat päivittäneensä koko strategiansa, osa on uudistanut toimintaprosessejaan ja osassa on tehty systemaattista henkilöstön osaamisen kehittämistä. Koulutuksen järjestäjät kertoivat myös rakentaneensa kumppanuuksia työelämän kanssa ja järjestäneensä keskustelutilaisuuksia sidosryhmien kanssa.

Teemoina henkilöstön osaamisen kehittämisessä ovat olleet muun muassa yksilöllisten opintopolkujen suunnittelu ja henkilökohtaistaminen, jatkuvan haun joustavat toimintamallit, osaamisen arviointi ja osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmien laatiminen sekä yleiset reformin asiat. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ei myöskään ole vain tietyn hetken toimintaa. Useissa vastauksissa tuotiin esiin, millaisia suunnitelmia koulutuksen järjestäjillä on myös tulevaisuudessa rakentaa uutta ammatillista koulutusta yhdessä johdon ja henkilöstön yhteistyönä.

Kyselyn perusteella ammatillisen koulutuksen toimijat ovat saaneet kohtuullisen hyvin tukea kansallisesta reformin tukiohjelmasta. 78 % koki saaneensa tukea opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen tukitoimista kohtuullisen hyvin ja 16 % erinomaisesti. Viisi vastaajaa (6 %) totesi, että he eivät ole saaneet tukea lainkaan (kuva 3).

MITEN OLETTE KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄNÄ OSALLISTANEET HENKILÖSTÖÄ KEHITTÄMÄÄN REFORMIN MUKAISTA AMMATILLISTA KOULUTUSTA?

"Aluksi purkamalla mm. tietoiskuilla, informaatiolla ja työpajoilla käytäntöön sitä, mitä reformin takana on eli mikä on sen syvälinen tarkoitus."

"Yhteiset suunnittelu-/kehittämisspäivät, joissa on kehitetty opetusta vastamaan uusia tutkintovaatimuksia, henkilökohtaistamisprosessia, oppimistapoja jne."

"Asiakkuustyötä on lisätty ja vastuutettu henkilöstölle, jotta saadaan lisää työpaikkoja. On luotu uusia omia työelämälähtöisiä oppimisympäristöjä yhdessä henkilöstön kanssa. Osaamisaloista on luotu tiimejä, joissa henkilöstö yhdessä kehittää toimintaa ja tekee toteutus suunnitelmia sille, miten meillä tutkinnot toteutetaan."

"Reformia tukevilla hankkeilla tehtiin tarvittavaa kehitystyötä esimerkiksi toimintaprosesseihin, sekä järjestettiin reformiin liittyviä koulutuksia sekä tsemppattiin henkilöstöä muutoksessa olemiseen. Lisäksi osallistamalla valtakunnallisiin asiantuntijatilaisuuksiin ja jakamalla tietoa hankeverkostojen välillä."

"Koko opetushenkilöstön kouluttaminen jatkuu tulevan lukuvuoden aikana Uusi ammatillinen -koulutuksella. Lähitapaamisia on lukukauden aikana yhteensä kahdeksan, kuten kuluneen lukukauden Kohti Reformia -koulutuksessa."

KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJIEN TOIMIA REFORMIN EDISTÄMISEKSI JA HENKILÖSTÖN OSALLISTAMISEKSI

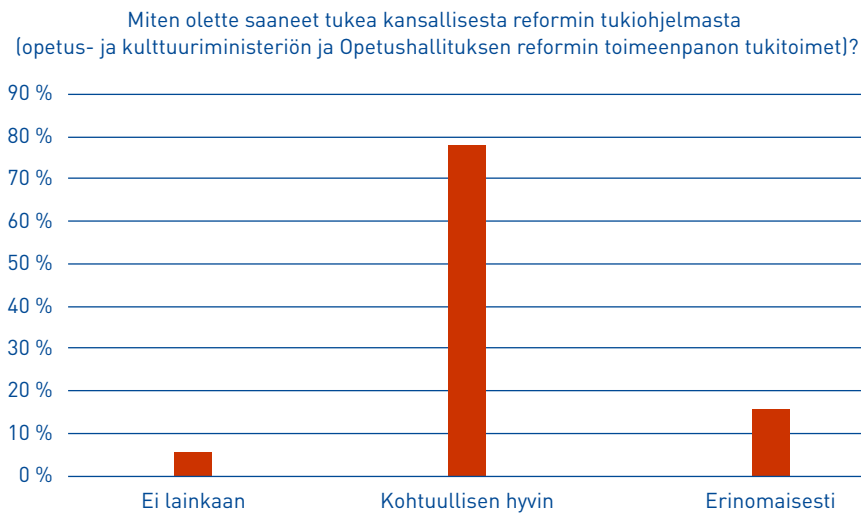
”Organisaatiomuutos reformin mukaiseksi”

”Jatkuvan haun joustavien toimintamallien kehittäminen”

”Henkilökohtaistamisprosessin kehittäminen sekä osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmien laatiminen/päivittäminen”

”Strategia ja sen luominen vaikuttavat koulun toimintakulttuuriin, jonka on uudistuttava toimintaympäristön muutoksen vuoksi”

”Esimieskoulutusta päälliköille ja tiimivastaaville sekä koko henkilöstön mahdollisuus osallistua prosessien tekemiseen (Pedalean ja Reformicafe)”



KUVA 3. NÄKEMYKSET KANSALLISEN REFORMIN TUKIOHJELMAN TUESTA.

Opetushallituksen verkkosivusto ammatillisen koulutuksen reformin tukeen (www.oph.fi/reformintuki) on kyselyn perusteella hyödyttänyt koulutuksen järjestäjiä hyvin. Yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että sivut ovat tukeneet paljon toiminnan kehittämistä, ja 46 % kertoi saaneensa niistä jonkin verran hyötyä. Ainoastaan kaksi kyselyyn vastannutta (2 %) koki, etteivät sivut ole hyödyttäneet heidän toimintansa kehittämistä lainkaan.

OPISKELIJOIDEN KOKEMUKSIA REFORMIIN VALMISTAUTUMISESTA

Opiskelijoiden kokemukset reformiin valmistautumisesta kuvaavat erilaisia tilanteita eri oppilaitoksissa. Joissakin paikoissa on järjestetty tilaisuuksia ja reformista on viestitty eri kanavia käyttäen, mutta toisaalta tieto on voinut jäädä etäiseksi ja epäselväksi. Myös muutokset ovat olleet eriasteisia: toiset kokevat niiden olleen vähäisiä, osa taas kertoi konkreettisesti huomanneensa jatkuvan haun, henkilökohtaistamisen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääntyneen.

”Oppilaitoksessa, ei opettajat, ei oppilaat, kukaan ei tiennyt, mitä reformi tuo tullessaan. Kaikki nostivat kädet pystyyn ja sanoivat, että katsotaan, mitä se syksy tuo tullessaan. Meillä oli pieni reformikiertue, jossa koulutuspäälliköt kiersivät oppilaitoksissa kertomassa, mitä reformi tuo. Kaikilla oli vähän hämmästynyt fiilis sen jälkeen, että se ei oikein sitä avannut. Vielä nytkin tuntuu, että kaikki ei oikein tiedä mitä tekee.”

”Se mitä minulle jäi mieleen on, että opiskelemaan pystyy hakemaan ympäri vuoden, ettei enää ole yhteishakua välttämättä. Ja sitten se, että pystyy tosi henkilökohtaisesti tekemään opinnot, voi valita erilaisia kursseja. Ja sitten vielä se, mitä olen pitänyt positiivisena, on se, että työelämän kanssa tehdään paljon enemmän yhdessä kuin ennen.”

”Ei oikeastaan mikään muuttunut vuodenvaihteessa, että meillä lähti oikeastaan reformi käyntiin jo syksyn 2017 alusta. Varmaan just siksi koska meidän opettaja oli niin perehtynyt, että lähti vähän alusta asti jo siihen suuntaan ohjaamaan, että kaikki haastateltiin jo silloin ja kaikilla on käytännössä ollut olemassa HOKS jo silloin. Olen tosi tyytyväinen siihen kaikkien, miten meillä tiedotetaan ja viestitään. Toimii tosi hyvin.”

Ammatillisen koulutuksen johdon näkemykset reformin valmistautumisesta ovat kohtuullisen myönteiset. Tietoa on saatu kattavasti ja sitä on myös jaettu koulutuksen järjestäjän sisällä. Tukea reformin mukanaan tuomista muutoksista on saatu sekä kollegoilta ja yhteistyökumppaneilta että kansallisesti opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja Opetushallitukselta. Myös opiskelijat ovat saaneet tietoa muutoksista vuoden vaihteessa, mutta eroja löytyy eri alojen ja alueiden väliltä. Oma aktiivisuus ja kiinnostus ovat myös vaikuttaneet siihen, miten paljon tietoa reformista on saatu ja miten muutoksiin valmistauduttiin.

2.2 Vamia – reformin tulos

ÅSA STENBACKA, VAMIA

Vuoden 2017 alussa toimintansa aloittanut Vamia on reformin konkreettinen tulos. Vamia syntyi, kun Vaasan ammattiopisto, Vaasan aikuiskoulutuskeskus ja Vaasan rannikkoseudun oppisopimustoimisto yhdistettiin yhdeksi organisaatioksi. Mutta palataan ensin ajassa taaksepäin.

Kun saimme Vaasaan tiedon tulevasta ammatillisen koulutuksen reformista ja koulutukseen kohdistuvista leikkauksista, ryhdyimme heti toimeen. Lautakunnan 15. joulukuuta 2015 tekemä päätös oli lähtölaukaus työlle, joka johti kaksikielisen Vamia-ammattioppilaitoksen perustamiseen. Näin syntyi organisaatio, joka toi nuorisokoulutuksen, aikuiskoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen saman katon alle.

Valmistelu alkoi heti tammikuussa 2016. Asetettiin lähes 20 työryhmää, jotka käsittelivät kaikkia toimintoja ja joissa oli edustus kaikista kolmesta organisaatiosta. Kaikissa organisaatioissa oli käytössä vakaa ja toimiva laadunhallintajärjestelmä, mukaan lukien EFQM-arviointityökalu. Vuoden 2015 itsearviointi toteutettiin organisaatioissa ensin erillisenä ja myöhemmin yhdessä Vaasan kaupungin itsearviointina. Työ antoi hyvän pohjan uudelle yhteiselle laatukulttuurille.

Organisaation henkilöstö sijoittui uuden organisaatiomallin mukaisiin tehtäviin keväällä 2016. Samaan aikaan uudelle organisaatiolle laadittiin uusi strategia. Henkilöstöä koulutettiin lokakuussa 2016. Koulutus keskittyi uuden, yhteistä visiota, missiota ja arvopohjaa korostavan organisaation toimeenpanoon. Lanseerauksesta vastasi ulkoinen konsulttitoimisto.

Organisaation johto on pyrkinyt avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, mikä on ollut punaisena lankana myös Vamian luomisessa ja ammatillisen koulutuksen reformille asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa. Prosessin aikana henkilöstö on päässyt tutustumaan materiaaliin intranetissä. Työn edistymisestä on kerrottu erillisissä tiedotustilaisuuksissa. Lisäksi tietoa on jaettu osasto- ja tiimikokouksissa.

Vamian organisaatiomalli on tiimipohjainen. Kaikki osastot on jaettu tiimeihin. Tiimejä luotaessa lähtökohtana on ollut sisältö, ei nuoriso- tai aikuiskoulutus. Tiiminvetäjillä on ollut keskeinen rooli uudistusprosessissa. Heille ja muille keskeisille henkilöille on järjestetty iltakoulutuksia. Reformin parhaat toteutus- ja toimeenpanotavat on sovittu yhdessä.

Pedagogisena viitekehyksenä on moduulioppiminen. Tutkinnon osat rakentuvat tuotekorteille, johon sisältyy tiettyjä tutkinnon perusteista johdettuja oppimistapahtumia. Opiskelijan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan joustavasti tuotekorrettien avulla.

Reformin suunnittelu- ja toteutustyössä sekä oppilaitosten yhdistämisessä Lean on ollut käyttökelpoinen työkalu. Tavoitteena on ollut luoda asiakkaille lisäarvoa poistamalla tarpeeton työ ja toimintojen päällekkäisyydet. Oppimisympäristöjen kehittämisessä on käytetty 5S-mallia. Uusia prosesseja on rakennettu VSM-metodilla (Value Stream Mapping). Tämän lisäksi on otettu käyttöön jatkuvan parantamisen JP-tauluja eri tiimeissä.

Prosesseja on uudistettu kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin kaikki muut prosessit paitsi koulutusprosessi. Toisessa vaiheessa, uuden lain astuttua voimaan 1.1.2018, luotiin koulutusprosessi.

Vamia on kokenut suuria muutoksia. Jatkuvasti muuttuvan yhteiskunnan vuoksi ammatillisen koulutuksen reformi on välttämätön. Valitettavasti reformityö osuu ajallisesti yhteen laajojen leikkausten kanssa. Suuria rakenteellisia muutoksia toteuttavilta organisaatioilta vaaditaan sitkeyttä ja positiivista asennetta. Ammatillisella koulutuksella on tärkeä tehtävä yhteiskunnassamme, ja tämä tehtävä tulee yhä tärkeämmäksi. Meidän on puolustettava tätä tehtävää ja rakennettava yhdessä yhä vahvempaa Pohjanmaata ja Suomea.

2.3 Valmistautumista ennakoiden ja strategisin muutoksin

ANTTI LOUKOLA, BUSINESS COLLEGE HELSINKI

Organisaation menestyminen edellyttää kykyä ennakoida tulevaisuuden muutostarpeita ja vastata niihin oikeilla toimenpiteillä. Myös ammatillinen koulutus on toimintaympäristön jatkuvien haasteiden ympäröimänä, jolloin oppilaitosten ennakointityön on oltava jatkuvaa.

Reilun kymmenen vuoden ajan koulutuksen järjestäjät ovat eläneet suuressa epävarmuudessa. Erilaiset suunnitelmat, lakialoitteet ja jopa huhut ovat luoneet ennakoimattomuuden ilmapiirin ja vaikeuttaneet strategista suunnittelua. Järjestäjäverkon kokoamissuunnitelmat, edellisen hallituksen kalkkiviivoilla kaatunut ammatillisen koulutuksen lakiuudistus ja suuret valtionosuussäästöt ovat esimerkkejä poukkoilevasta koulutuksen hallinnoimisesta. Uuden lain valmistelutyö ansaitsee kuitenkin ison plussan. Avoin viestintä ja osallistamisen kulttuuri loivat varmuutta ja antoivat koko valmisteluajan tietoa reformin suunnasta. Kokonaan toinen asia on lain toimeenpano, jossa luonnollisesti on vielä paljon tulkinnallisia yksityiskohtia ja hiomista. Erilaisten yhteisten sähköisten työkalujen viivästyminen tai puuttuminen on hankaloittanut arjen toimintaa. Joka tapauksessa reformi on lisännyt koulutuksen järjestäjien välistä yhteistyötä, mikä jo itsessään on arvokasta.

Valmistautuminen muutokseen vaatii sekä konkreettisia toimenpiteitä että henkilöstön muutostalvuuksiin. Edellä mainitusta epävarmuuden vuosikymmenestä johtuen varsinkin johtaminen ja viestintä on vaatinut erityistä panostusta. Vaikka koulun toiminnan perusta määräytyykin vahvasti lainsäädännön kautta, oma strateginen ajattelu on ensiarvoisen tärkeää. Reagointi ei riitä, vaan on oltava proaktiivinen ja omattava oma näkemys sekä kyettävä nopeisiin päätöksiin. Tämä vaatii oppilaitokselta organisaation mataluutta, avoimuutta ja ketteryyttä. Tässä suhteessa yksityinen, osakeyhtiömuotoinen toimintamalli vastaa erinomaisesti nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin.

Reformiin valmistautuminen sisälsi meillä Business College Helsingissä useita peräkkäisiä ja rinnakkaisia toimia. Teimme uuden strategia 2020:n, joka henkii reformin keskeisiä asioita, mutta meidän omien vahvuuksiemme ja osaamistemme kautta. Talouden pitkän aikavälin tasapainottaminen oli raskas prosessi, joka sisälsi myös kahdet yt-neuvottelut ja suurehko irtisanomiset. Viime vuoden aikana rakensimme kaikki prosessimme vastaamaan etenkin uutta rahoituslakia. Tarkensimme myös samassa yhteydessä organisaatioitamme kuvaamaan paremmin toimintaamme. Henkilöstön muutostalvuuksiin edistettiin koko henkilöstön kehittämisohjelmalla ja opettajille räätälöidyillä koulutuksilla. Opiskelijoiden ja asiakkaiden odotuksia kartoitettiin asiakaskokemushankkeella ja markkina-asemaa selvittävällä imago-tutkimuksella. Strategian ja tutkimuksen perusteella päätimme tehdä ison nimi- ja brändiuudistuksen, joka konkretisoitui kesän 2018 aikana.

Yksi tärkeä elementti reformiin valmistautumisessa on edelleen kesken. Se koskee opettajien työaikajärjestelyjä. Kuntapuolen toimijat hyväksyivät oman vuosityöaikasunnitelmansa, mutta me yksityiset koulutuksen järjestäjät haemme kunnianhimoisempaa ja kokonaisvaltaisempaa ratkaisua opettajien työhön.

Valmistautuminen on tärkeää, mutta kaikkein tärkeintä on pitää jatkuvasti huolta asiakaslähteisesti toimivasta organisaatiosta, jonka henkilöstö tekee merkityksellistä työtä.

2.4 Työelämän ja koulutuksen järjestäjien yhteistyöllä uuteen ammatilliseen koulutukseen

JOUKO SOHLBERG, AUTOALAN KESKUSLIITTO

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen uudistaminen on enemmän kuin tarpeellista. Yhteiskunta muuttuu digitalisaation ja uuden teknologian myötä. palveluntarjonta ja palvelujen tuottajat muuttuvat. Teknologian nopea kehitys edellyttää uusia oppimisen ja osaamisen kehittämisen keinoja. Lähiopetusta tarvitaan, mutta myös verkko-opetusta nuorten opettamisen osana. Muutosnopeus vaatii enemmän kuin koskaan elinikäisen oppimisen sisäistämistä. Millainen on opettajien työnkuva tulevaisuudessa? Opettajia tietenkin tarvitaan edelleen, mutta miten he toimivat yksilöllisten opintopolkujen ”valmentajina”?

Reformi-sana on saanut sekä negatiivista että positiivista palautetta. Reformi ja rahoitusjärjestelmän uudistus ja näitä edeltäneet rahoituksen leikkaukset ovat jossain määrin menneet sekaisin. Tämä on hämärtänyt käsitystä siitä, mitä reformilla todellisuudessa tarkoitetaan. Useimmat negatiiviset palautteet tulevat opettajilta. Koulutuksen järjestäjät eivät ole viestineet tietoa muutoksista riittävästi ja tulevat toimet ovat jääneet opettajille epäselviksi. Viestinnän merkitys ja oikea-aikaisuus korostuvat. Opettajat näkevät reformin ja rahoitusleikkaukset samana asiana, ja tämä käsitys on levinnyt myös osittain yrityksiin opettajien antamien väärin tietojen myötä. Osa oppilaitoksista on tehnyt muutoksia ja keskustellut yritysten kanssa uusista toimintamalleista, osa taas on yrittänyt sopeuttaa toimintaansa vanhan mallin mukaisesti.

Muutosjohtaminen on haastavaa: miten uudet mallit saadaan käytäntöön ja luovutaan vanhoista? Yhteistoimintaneuvotteluja on käyty koulutuksen järjestäjien piirissä ja toimintoja on järjestelty uudelleen henkilöstöä vähentämällä. Koulutuksen järjestäjän ja yritysten yhteistyö on reformin toteutumisen kannalta olennaisinta. Nyt jos koskaan koulutuksen järjestäjien olisi hyvä aktivoitua yritysten kanssa ja miettiä millaista yhteistyötä voitaisiin tehdä, koska osaamisen kehittämistä riittää yrityksissä.

Yritystoiminta muuttuu myös teknologian kehityksen myötä. Tarvitaan uusia palveluliiketoimintamalleja, jotka edellyttävät uudenlaista osaamista. Osaamisen kehittämisen tulee tapahtua siellä, missä siihen on parhaat edellytykset: tilat, laitteet ja osaaminen. Koulutuksen järjestäjän ei kannata tehdä yksin kalliita laiteinvestointeja, joista aika ajaa nopeasti ohitse. Koulutuksen järjestäjien toiminta vaatii tulevaisuudessa vahvaa koulutuksen järjestäjien sekä yritysten verkostoa. Yhteistyössä tulee selkeästi miettiä ja kehittää toimintoja oppimisen tehostamiseksi: mitä opitaan koulutuksen järjestäjän luona ja mitkä oppimiseen liittyvät osiot toteutetaan yrityksissä yrityksen ja henkilön yksilölliset tavoitteet huomioiden.

Tutkintorakenne uudistuu edelleen vastaamaan työelämän tarpeita. Yksilölliset opintopolut luodaan yhdessä yritysten ja yksilön tarpeiden mukaisesti. Tämä vaatii myös työpaikkaohjaajien toiminnan merkittävää uudistamista. Työpaikkaohjaajan tulee tietää opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman tavoitteet tai oikeastaan hän osallistuu tavoitteiden määrittelyyn yhdessä opiskelijan ja koulutuksen järjestäjän kanssa. Työpaikkaohjaajan koulutusta on annettu koulutuksen järjestäjän toimesta, mutta sitä voisi ajatella esimerkiksi opettajakoulutuksen osaksi, josta voisi myöhemmin jatkaa muilla pedagogisilla opinnoilla ja saada opettajan pätevyyden.

Tutkintojärjestelmän muutoksia on tehty reformin aikana. On hyvä, että tutkinnon osia voidaan selkeämmin käyttää toisista tutkinnoista. Yksilöllisen opintopolun suunnittelussa voidaan tutkinnon osilla räätälöidä opiskelijan tutkintotavoitteet yrityksen tarpeiden mukaisesti.

2.5 Yhdessä enemmän – yhdessä kasvaen

SIRPA KORHONEN, KOULUTUSKESKUS JEDU

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymässä valmistautuminen uuteen ammatilliseen koulutukseen on vaatinut monenlaista hallinnollista työtä, sillä samaan aikaan kuntayhtymässä tehtiin suuria muutoksia organisaatorakenteessa. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä (JEDU) aloitti 1.1.2018 toiminnan uudella organisaatorakenteella. Aiemmasta yhdeksästä tulosalueesta (seitsemän ammattiopistoa, työelämäpalvelut ja yhtymäpalvelut) muodostettiin kaksi tulosaluetta: Koulutuskeskus JEDU ja kuntayhtymän yhtymäpalvelut.

Pedagogiikan vastuuhenkilönä pidän tärkeänä, että kaikki opetuksessa mukana olevat saavat ja heille mahdollistetaan koulutusta uuteen lainsäädäntöön ja reformin toimeenpanoon mahdollistavaan toimintaan. Jokaisella opettajalla tulee olla tietoa ja ymmärrystä uudesta ammatillisesta koulutuksesta; mitä se tarkoittaa käytännössä ja miten rakennetaan yksilöllisiä opintopolkuja kaiken ikäisille. Johtajan ja esimiehen tulee myös olla perehtynyt uuteen lainsäädäntöön niin, että häneltä voi ja uskaltaa tulla kysymään epäselviä asioita.

JEDUlla on kumppanuussopimus JAMKin kanssa, ja heidän kauttaan on alueelle saatu kiihtävästi koulutusta muun muassa henkilökohtaistamiseen ja yksilöllisiin opintopolkuihin. Syksyn 2017 aikana näihin koulutuksiin osallistui JEDUsta noin 120 esimiestä ja opettajaa sekä kevään 2018 aikana noin 60 opettajaa. Koulutukset jatkuivat vielä syksyn 2018 aikana niin, että kaikki oppilaitoksen esimiehet, opettajat ja opetuksen tukihenkilöstö, noin 270 henkilöä, ovat vuoden loppuun mennessä osallistuneet vähintään yhteen kahden päivän koulutukseen.

Työelämän edustajille, peruskoulujen opinto-ohjaajille ja työpajojen edustajille on järjestetty infotilaisuuksia ja työelämäseminaareja syksystä 2017 lähtien. Toimintaa on tarkoitus jatkaa edelleen.

Olen ollut tiiviisti mukana uusien tutkinnon perusteiden valmistelutyössä ja vastannut kehittämispäivien sisällöistä. JEDUssa järjestetään 24 perustutkintoa ja kevään 2018 aikana pidettiin alakohtaisia kehittämispäiviä yhteensä 16. Kehittämispäivien aikana on laadittu tutkintokohtaisesti valinnaisten tutkinnon osien tarjottimet Koulutuskeskus JEDUlle. Näen tärkeänä, että mukana ovat olleet kaikki alan opettajat ja vastuualueiden esimiehet yhdessä suunnittelemassa alojen koulutusta. Yhteisten tutkinnon osien opettajille järjestettiin oma kehittämispäivä, jonka aikana käytiin läpi opiskelijoille suunnattuja polkuja: työelämäpolku, jatkoväyläpolku, kulttuuripolku ja maahanmuuttajapolku.

Erityisen tärkeää on ollut, että ylin johto on myös näkynyt ja ollut osittain mukana näissä kehittämispäivissä. Läsnäolo ja jalkautuminen ruohonjuuritasolle ja eri paikkakunnille on tiedostettu johtoryhmässä, mutta käytännössä aikaa ei tahdo riittää.

Hallinnollisesti valmistautuminen uuteen ammatilliseen koulutukseen jäi lyhyeksi, sillä tarvittavia valtakunnallisia työkaluja muun muassa eHOKSin tekemiseen tai opetuksen toteuttamiseen esimerkiksi työpaikoilla (koulutussopimus- ja oppisopimusohjat) ei ollut tai osa saatiin vasta vuoden vaihteessa opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Jouduimme nopeasti muuttamaan opiskelijahallintopalveluissa työskentelevien toimenkuvia, jotta voitiin kehittää ja rakentaa ohjelmistorobotiikkaa työn helpottamiseksi, virheiden minimoimiseksi ja osittain myös ajan säästämiseksi. Tämä työ oli tärkeää ja siihen panostamme jatkossakin.

Ohjelmistorobotiikan avulla voitiin minimoida rutiiniluontoista työtä ja kohdistaa pienentynyt rahoitus ensisijaisesti opetukseen, opiskelijoiden ohjaamiseen ja ajantasaisiin opetusta tukeviin järjestelmiin ja digitaalisiin välineisiin.

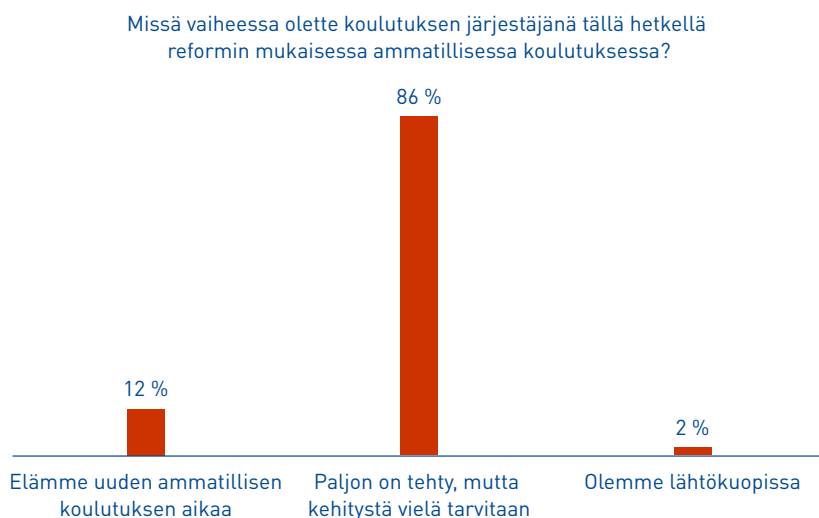
Johtajana ja esimiehenä ammatillisessa koulutuksessa olen kokenut hyvänä Opetushallituksen ja Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKEN järjestämät lyhyet webinaarit, joissa on ollut esillä ajankohtaisia ja keskustelua herättäviä asioita. Samalla kuulee, mitä muilla koulutuksen järjestäjillä on huolenaiheina. Näitä tilaisuuksia toivottavasti järjestetään lisää, sillä uuden lainsäädännön mukaista toimintaa vielä harjoitellaan kentällä.

Opetuksen järjestäminen ja toteuttaminen reformin hengen mukaisesti on se ydinasia, johon esimiesten pitää saada kaikki opettajat ja ohjaajat mukaan. Olen korostanut kaikissa henkilöinfoissa, että yhdessä tekemisen meiningillä keräämme luottamusta tuleviin vuosiin, JEDUn sloganin mukaisesti: Yhdessä enemmän – Yhdessä kasvamista.

3 KOKEMUKSIA TOIMEENPANOSTA

3.1 Poimintoja kyselystä ja haastatteluista

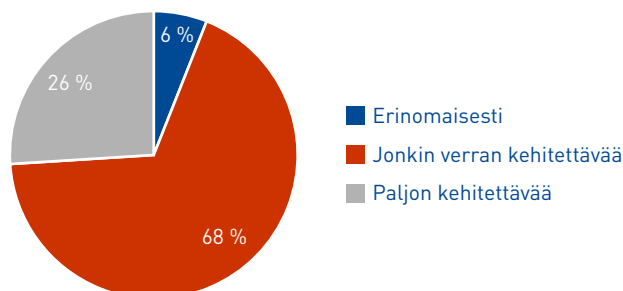
Ammatillisen koulutuksen johtajistosta suuri osa näkee, että reformin mukaisen ammatillisen koulutuksen eteen on jo tehty paljon, mutta vielä tarvitaan kehitystä. Kyselyyn vastanneista 86 % oli tätä mieltä. Puolestaan 12 % oli sitä mieltä, että he elävät jo uuden ammatillisen koulutuksen aikaa. Ainoastaan kaksi vastaajaa (2 %) oli sitä mieltä, että he ovat vasta lähtökuopissa reformin mukaisessa ammatillisessa koulutuksessa (kuva 4).



KUVA 4. NÄKEMYKSET SIITÄ, MISSÄ VAIHEESSA KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄT OVAT REFORMIN MUKAISESSA AMMATILISESSA KOULUTUKSESSA.

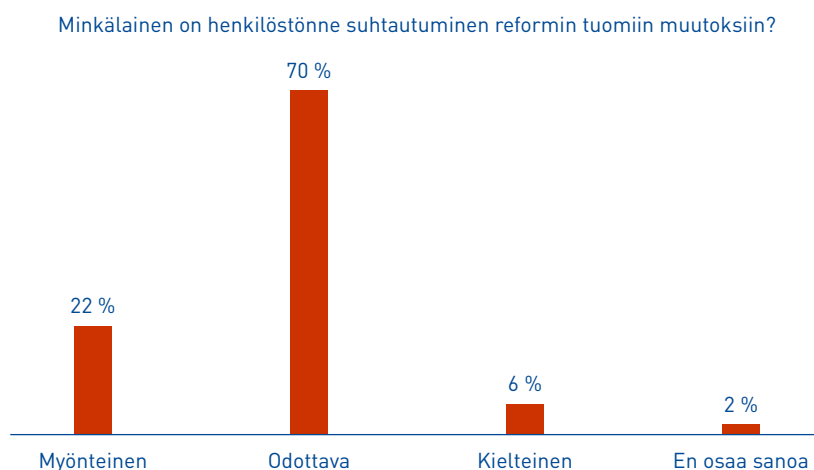
Kyselyn perusteella ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteet toimivat tällä hetkellä koulutuksen järjestäjien arjessa kohtuullisen hyvin, mutta kehitettävää löytyy edelleen. 6 % kyselyyn vastanneista koki, että tavoitteet toimivat arjessa erinomaisesti ja 68 % näki niissä vielä jonkin verran kehitettävää. Neljäsosa vastanneista toi esiin, että kehitettävää on vielä paljon (kuva 5).

Miten kokemuksesi mukaan reformin tavoitteet toimivat tällä hetkellä arjessa?



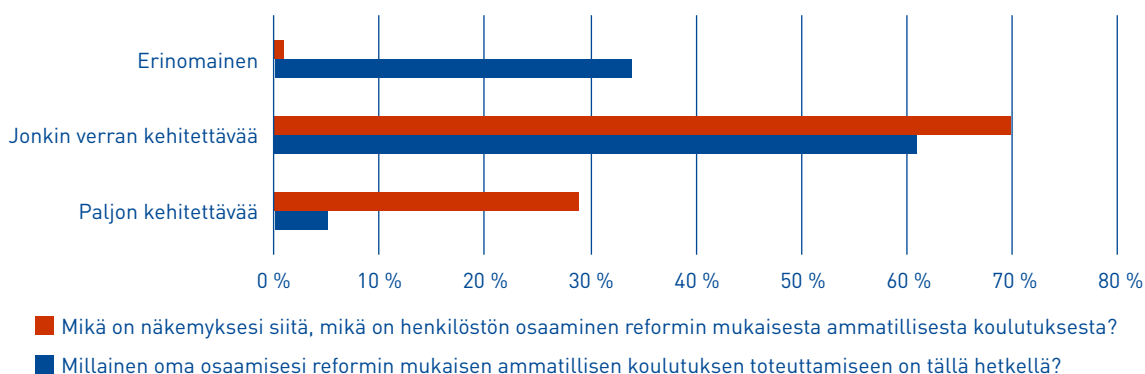
KUVA 5. NÄKEMYKSET SIITÄ, MITEN AMMATILISEN KOULUTUKSEN REFORMIN MUKAISET TAVOITTEET TOIMIVAT TÄLLÄ HETKELLÄ KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJIEN ARJESSA.

Henkilöstön suhtautumisen reformin tuomiin muutoksiin ammatillisen koulutuksen johto näkee odottavana. Yli kaksi kolmannesta vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstö suhtautuu reformiin odottavasti. Kyselyyn vastanneista 21 % näki, että henkilöstön suhtautuminen reformin tuomiin muutoksiin on myönteinen. Viisi vastaajaa (6 %) piti henkilöstön suhtautumista kielteisenä (kuva 6).



KUVA 6. NÄKEMYKSET HENKILÖSTÖN SUHTAUTUMISESTA REFORMIN TUOMIIN MUUTOKSIIN.

Kyselyn perusteella ammatillisen koulutuksen johto kokee, että heidän oma osaamisensa reformin mukaisen ammatillisen koulutuksen toteuttamisessa on huomattavasti paremmalla tasolla kuin henkilöstön osaaminen (kuva 7). Vastaajista 35 % näki, että heidän oma osaamisensa on erinomaisella tasolla ja 61 % koki siinä olevan jonkin verran kehitettävää. Ainoastaan neljä vastaajaa (5 %) toi esiin, että heillä olisi paljon kehitettävää omassa osaamisessaan. Toisaalta 70 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että henkilöstön osaamisessa on jonkin verran kehitettävää, jotta se vastaisi reformin mukaista ammatillista koulutusta. 29 % puolestaan näki tässä olevan paljon kehitettävää.



KUVA 7. NÄKEMYKSET VASTAAJIEN OMASTA JA HENKILÖSTÖN OSAAMISESTA LIITTYEN REFORMIN MUKAISEEN AMMATILLISEEN KOULUTUKSEEN.

Ammatillisen koulutuksen reformi on vahvasti käynnissä, mutta kehittämistoimia tarvitaan edelleen. Ammatillisen koulutuksen johdolle tehdyn kyselyn perusteella suhtautuminen uuteen ammatilliseen koulutukseen on myönteistä niin johdon kuin henkilöstönkin keskuudessa. Lisätoimenpiteitä tarvitaan, mutta monenlaisia kehittämistoimenpiteitä on myös jo tehty. Tieto vuoden 2018 alussa voimaan tulleen lainsäädännön mukaisista toiminnoista on lähtenyt liikkeelle, mutta toimeenpanoon tarvitaan edelleen soveltamistaitoa, ohjeistusta ja hyvien käytäntöjen jakamista.

HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ JA INNOVAATIOITA REFORMIN MUKAISEN AMMATILLISEN KOULUTUKSEN TOTEUTTAMISEEN

”Jaettu johtajuus ja organisoituminen siten, että koulutusaloittainen siiloutuminen puretaan ja luodaan näin todellista alojen välistä yhteistyötä ja löydetään tehokkuutta sekä rajapintoja eri ammattiryhmien välillä.”

”Jatkuvan haun käytännön malleja eri aloilla joustavan aloittamisen mahdollistamiseksi.”

”Yritysten kanssa yhteiset oppimisympäristöt.”

”Oppiminen on myös sosiaalinen asia. Jotta uusien asioiden, käytäntöjen oppiminen onnistuisi tarvitaan aikaa, tukea ja aina silloin tällöin onnistumisen tunnetta.”

OPISKELIJOIDEN KOKEMUKSIA REFORMIN TOIMEENPANOSTA

Opiskelijoiden kokemukset henkilökohtaistamisen käytännön toteutumisesta vaihtelevat. Kokemukset erilaisten tutkintopolkujen ja osaamisen hankkimisen mahdollisuuksista ovat jossain määrin epäselviä, mutta osittain tiedotus on ollut onnistunutta ja joustavien opintopolkujen toteuttaminen on mahdollistettu.

Opiskelijahaastattelujen perustella ryhmäytymisen merkitys ja toteutuminen vaihtelee. Tähän vaikuttavat niin suoritettava tutkinto kuin käytännön toteuttamismahdollisuudet. Jos osaamisen hankkiminen tapahtuu pääosin työpaikalla, opiskelijoiden välinen ryhmäytyminen jää helposti syrjään. Toisaalta erilaiset yhdessä oppimisen muodot, kuten tiimioppiminen, ovat merkittävästi edistäneet ryhmäytymistä.

Työpaikat oppimisympäristöinä ovat opiskelijoille arkipäivää ja entisestään yleistyneet reformin myötä. Haastatellut opiskelijat kokivat, että opettajat ja muu oppilaitoksen henkilökunta ovat motivoituneita reformin mukaiseen toimintaan, mutta suuri muutos vaatii aikaa toteutuakseen.

Tähän tutkintoon ei tehty mitään hyväksilukua tai muuta. Ei ole myöskään merkittävää valinnaisuutta, kun olen päättänyt osallistua kaikkeen niin omasta kuin esimiehenkin tahdosta.

Yksi epäselkeä juttu koulussa on, että kukaan ei oikein tiedä, mitä meidän opintoihin oikeastaan sisältyy. Siitä on meille nopeasti kerrottu jossain vaiheessa, mutta jos kysyy, niin kukaan ei oikein tiedä. Mennään vaan eteenpäin ja odotetaan, mitä tulee vastaan. Kuitenkin sen verran on hahmottunut tämä oma ala, että tietää, minne olisi menossa töihin joskus.

”Meillä oli opintojen alussa ohjaajan kanssa keskustelu ja siinä keskusteltiin mahdollisuuksista ja nyt on vielä tämän vuoden alussa ollut toinen keskustelu siitä, mikä minua kiinnostaa. Ei kuljeta vaan yhtenä ryhmänä vaan juuri henkilökohtaisia polkuja.”

”Meidän täytyy aika paljon tehdä itseohjautuvasti ja itse aikatauluttaa viikkoja ja itse jäsentää asioita ja siihen on vähän huonosti tukea. Riippuu varmasti tosi paljon siitä oppimistilasta, että onko siinä joku, jolta saa tukea.”

”Tutkinnon suhteen ei olla saatu valita mitään. En edes tiedä, koska meille tulee valinnaisia ja mitä ne sisältävät. Aika pitkälle putkijuoksua.”

”Nyt on työpaikoilla mahdollista suorittaa periaatteessa koko tutkinto, mikä on meillä luovalla alalla minun mielestä ihan hyvä, että saa saman tien työpaikankin.”

”Osa opettajista on perillä reformista, osa ei välttämättä ihan vielä. Mutta uskon, että syksyn aikana kaikki selvenee kaikille. Tämä on kuitenkin aika iso muutos, niin se vaatii aikaa. Johto on tosi innoissaan tästä ja kehittää oikeaan suuntaan.”

3.2 Reformi ei ole mörkö

HANNU KOIVULA, AMMATTIOPISTO LUOVI

Ammatillisen koulutuksen suurin muutos ehkä kautta aikojen on aiheuttanut koulutuksen järjestäjän näkökulmasta monenlaisia haasteita, mutta pelottava se ei ole. Amatilliselle erityisopetukselle on ollut luontaista jo pitkän aikaa kohdata opiskelijat yksilöinä ja sitä kautta rakentaa yksilölliset opintopolut vastaamaan jokaisen henkilökohtaista tarvetta. Lainsäädäntökä on tätä edellyttänyt jo kahdenkymmen vuoden ajan. Siksi olemme voineet keskittyä reformin toimeenpanossa niihin asioihin, jotka vaativat enemmän oppimista ja totuttelua.

Ammatillisen koulutuksen reformi tarjoaa meille valtavan paljon uusia asioita, haasteita ja toimintatapojen muutosta. Asenne ratkaisee tässäkin. Kun olemme valmiina oppimaan uutta ja hyväksymään muutoksen jatkuvuuden, tulevaisuuskään ei näyttäydy mörkönä tai turhaan pelota.

Ammattiopisto Luovissa ensimmäinen askel reformiin oli avainhenkilöiden ja oppilaitosjohdon perehdytys. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus jakoivat tietoa ja kouluttivat ennakkoiden todella hyvällä otteella ja koulutuksen järjestäjät huomioiden. Sen jälkeen avainhenkilöt perehdyttivät kaksivaiheisella kiertueella reformin olennaisimpiin asioihin koko oppilaitoksen henkilöstön työtehtävästä riippumatta. Olennaista koulutuksessa oli, että oppilaitoksen johto oli koko ajan mukana. Tämä oli merkinä koko henkilöstölle asian merkityksellisyydestä. Koulutusten välissä henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää arjessa esille nousseita kysymyksiä, joista keskusteltiin toisen koulutuskierroksen aikana.

Lainsäädännön ja ohjeistusten tarkentuessa Luovissa on pidetty ns. reformi-infoja Skype-verkkokokouksina. Kaikki infot on nauhoitettu, jotta niihin voidaan palata aina tarvittaessa. Lisäksi henkilöstön käytössä on ollut oppilaitoksen sisäinen kysymyspalsta, jonne on voinut esittää kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista.

Kaksi olennaisinta asiaa ovat siis johdon sitoutuminen ja näkyvyys muutoksessa sekä koko henkilöstön koulutus.

Muutamia suuria haasteitakin reformin toimeenpanossa on ilmennyt. Amatillisen koulutuksen uusi rahoituslaki edellyttää koulutuksen järjestäjiä toteuttamaan koulutusta lähes läpi vuoden, jotta tavoitteelliset opiskelijavuodet saadaan täytettyä. Tämä on edellytys riittävän rahoituksen turvaamiseksi.

Suuri haaste reformin toteuttamiselle täysimääräisesti on opettajien työaikajärjestelmä. Järjestelmä ja sen sopimukset ovat työmarkkinapolitiikkaa, mutta ne olisi joka tapauksessa ollut hyvä saada vastaamaan modernia koulutustoimintaa jo ennen reformin toteuttamista. Toivottavasti asiaan saadaan muutos mahdollisimman pikaisesti. Se lienee kaikkien yhteinen tahtotila.

Rahoituksen muodostuminen ja ennakoinnattomuus puhututtavat koulutuksen järjestäjiä. Niillä on suuri merkitys koulutusten järjestämiseen ja erityisesti pitkäkestoiseen suurten investointien suunnitteluun. Terve kilpailutilanne oppilaitosten kesken voi olla hyväkin asia riittävän laadun turvaamiseksi. Toivottavasti kilpailu opiskelijoista ja sitä kautta rahoituksen maksimoinnista ei kuitenkaan saa epäterveitä muotoja. Tähän tarvitaan valtiovallan riittävää ja jatkuvaa seurantaa tasapuolisten olosuhteiden turvaamiseksi.

Työt oppii tekemällä. Kun siihen yhdistetään sopivalla tavalla integroiden tarvittavaa teoreettista osaamista, reformin tavoitteet tuottavat työelämään ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä. Ja se ei ole yhtään pelottavaa, vaan suuri mahdollisuus.

3.3 Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatu tarvitsee yhteistä kehittämistä

PASI ARTIKAINEN, SEINÄJOEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ SEDU

Ammatillisen koulutuksen reformin yhtenä tavoitteena on vahvistaa työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä. Tavoitteena on, että opiskelijat pääsevät oppimaan entistä laajemmin käytännön työtehtävissä joko koulutus- tai oppisopimuksella.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääntyminen on herättänyt paljon kysymyksiä. Julkinen keskustelu on ollut vilkasta ja keskittynyt lähes kokonaan ongelmien esiin nostamiseen. Ehkä myönteisenä asiana voidaan todeta, että sitä kautta koulutuksen järjestäjät ovat saaneet paljon kehittämiskohteita.

Uusia yhteistyö- ja toimintamalleja tarvitaan. Nyt ei olla kopioimassa saksalaista tai sveitsiläistä oppisopimusmallia, vaan rakentamassa uudenlaista suomalaista ammatillisen koulutuksen mallia. Tätä mallia eivät voi koulutuksen järjestäjät tai opetushallinto rakentaa yksin, vaan se on tehtävä yhteistyössä työelämän kanssa.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen laadun parantaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä ja työelämällä on yhteinen suunta. Kun yhteistyö toimii, se näkyy varmasti oppimistuloksissa. Ammatillisesta koulutuksesta valmistuu osaavaa työvoimaa, jolla on hyvät valmiudet siirtyä nopeasti alansa työtehtäviin ja kehittyä huippuosaajiksi.

On kuitenkin tunnustettava avoimesti, että myös vaikeita kohtia on olemassa. Yhteistyö ei ole aina ruusuilla tanssimista. Opiskelijoiden ohjaamiseen tarvitaan riittävästi resursseja. Työtehtävien on oltava tavoitteellisia ja haasteellisia. Toimialakohtaisesti on erilaisia erityisvaatimuksia. Myös arjen kiireet työpaikoilla saattavat muuttaa jo tehtyjä suunnitelmia nopeastikin.

Opettajan rooli ja osaaminen ovat keskeisessä asemassa työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Opettajan on tunnettava hyvin oman ammattialansa työpaikat ja niiden mahdollisuudet toimia oppimispaikkoina. Lisäksi hänen on löydettävä yhteinen kieli niin opiskelijan kuin työpaikkaohjaajan kanssa, kun suunnitellaan oppimisen tavoitteita. Myös opiskelijan ohjaamisen on tapahduttava monikanavaisesti. Kaikki nämä yhdessä haastavat uudella tavalla opettajan osaamista. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää tukea opettajia tässä muutostilanteessa.

Yhtä oikeaa ratkaisua työpaikalla tapahtuvan oppimisen pullonkauloihin ei ole. Voidaan kuitenkin todeta, että asenne ratkaisee. Koulutuksen järjestäjien ja työelämän yhteinen tahtotila on nyt tärkeä. Yhteistyön on oltava vahvaa ja kestettävää myös takaiskuja. Kaikki toimintamallit eivät varmasti onnistu kertahetimitä.

3.4 Uusiamis synty, mutta millä keinoin?

MARIA TAIPALE, RAISION SEUDUN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ RASEKO

Ihmisen on vaikea muistaa asioita tarkkaan taaksepäin. Siksi saatamme tänään luulla, että olemme jonkin uuden kynnyksellä. Ammatillisen koulutuksen uudistaminen kuitenkin alkoi lähes samalla agendalla ja voimalla jo 2010-luvun alussa. Täsmälliset tavoitteet olivat esillä jo vuonna 2013. Myös säästöt ja niiden suuruusluokka tiedettiin. Valmistautuminen reformiin oli käynnistettävä, mutta sitä emme tienneet, että marssista tulee näin pitkä kuin siitä tuli.

Ammatillisen koulutuksen laivasto puski eteenpäin sitoutuneesti. Kipparit kannella uskoivat, että kaikista eteen tulevista myrskyistä selvitään. Asenne oli kohdallaan, vaikka eteenpäin oli vaikea nähdä ja sumu ympäröi meidät. Matkalla eteen tuli isompia ja pienempiä yllätyksiä. Haasteita koulutuksen järjestäjille asetettiin lukuisia: rakenteiden uudistaminen, laatujärjestelmä vuoteen 2015 mennessä, rahoituksen leikkauksista selviäminen, osaamisperusteisyyteen siirtyminen, uuden lainsäädännön toimeenpano ja niin edelleen.

Uusi ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö tuli voimaan 2018 ja käytännöt on muutettava nopeasti. Aikaa suunnitella ja pohtia on vähän, ja yksityiskohtia myöten uusiksi menevät asiat on vain osattava toimeenpanna sitä mukaa, kun ne eteen tulevat. Ihmisiä on innostettava eteenpäin yhä uudelleen ja uudelleen. On luotava uskoa siihen, että tilanne joskus edes hieman rauhoittuu.

Ammatillinen koulutus selviää, koska henkilöstö organisaatioissa on ammattitaitoista ja sitoutunutta. Silti tiedän, että tunnollisten ja parhaansa yrittävien asiantuntijoiden on yllättävä lähes ylivoimaisiin suorituksiin. Kentällä on väsymystä muutoksen vauhtiin ja laajuuteen. Uudistus on niin suuri, että se kuljettaa yksilöitä perimmäisten kysymysten äärelle – tapahtuu urakäännöksiä, luopumisia ja spurtteja.

Toimintatavat uudistuvat julkisissa koulutusorganisaatioissa yritysmäisiksi. Tilannetta helpottaa, jos organisaation kulttuuri on valmiiksi dynaaminen, ketterä ja joustava. Johtajalle on eduksi kokemus yritysmaailmasta. Parhaimmillaan näemme työllämme suuren merkityksen. On hienoa olla tekemässä historiallista uudistusta ja osana joukkuetta, joka haluaa tehdä sen mahdollisimman hyvin.

Reformi on perustaltaan luonut hyvän alustan uudistuksille. Johtajana koen, että oman organisaationi edellytykset onnistua ovat erittäin hyvät. Itse haluan luoda ihmisille uskoa omaan osaamiseen ja yritän rakentaa jokaiselle roolin, jossa juuri hän voi onnistua ja loistaa. Tais-telen jatkuvasti aikaa vastaan ja rauhoitan tilannetta. Epävarmuus ja vastausta vaille olevat kysymykset turhauttavat ja saavat ihmiset pettymään. Johtaja on yhä selkeämmin vuorovai-kutuksen ja tunneilmaston rakentaja: missä palaa, jaksavatko kaikki, kuka tarvitsee apua.

Jälkiviisaus harvoin kannattaa. Silti voi kysyä, vaaditaanko ammatilliselta koulutukselta liikaa, kun suuret säästöt ovat tapahtuneet yhtä aikaa perustavaa laatua olevan uudistamisen kanssa.

3.5 Kokemuksia toimeenpanosta työelämän näkökulmasta

TARJA PÄIVÄ, TNT SUOMI OY

Ammatillisen koulutuksen reformin ytimessä ovat henkilökohtaiset opintopolut, laaja-alainen osaaminen ja tiivis yhteistyö työelämän kanssa. Yrityksen näkökulmasta erityisesti tavoite koulutuksen ja työelämän lähentämisestä on mielekäs – varsinkin, jos se pystytään aidosti ja säännönmukaisesti toteuttamaan. Uudistuvan ammatillisen koulutuksen tarjoama mahdollisuus henkilöstön osaamisen säännölliseen päivittämiseen vaikkapa tutkinnon osaan tähtäävällä oppisopimuksella on tervetullut ja odotettu lisä nykyisiin osaamisen ylläpito- ja kehittämismalleihin.

Tulee myös olemaan erittäin kiinnostavaa, miten ammatillinen koulutus tukee ajantasaisesti työelämän jatkuvaa muutosta ja elinikäistä oppimista. Tämä voi toteutua vain, jos koulutuksen ja työelämän välille pystytään luomaan arjessa toimivia yhteistyömalleja ja -käytäntöjä. Tämä taas edellyttää sekä yrityksiltä että koulutuksen järjestäjiltä ymmärrystä muutoksen tavoitteista, sen tarpeellisuudesta, mahdollisuuksista ja edellytyksistä sekä halua sitoutua tarvittavaan muutokseen. Muutoksen johtaminen ja erityisesti ihmisten johtaminen ja tukeminen muutoksessa nousevat keskeiseen rooliin uudistuksen menestyksekkäässä toteutumisessa.

Työelämän näkökulmasta suuri vaikutus on myös sillä, miten reformi toteutuu ammatillisissa oppilaitoksissa. Opetustyö on siirtymässä entistä ohjaavampaan ja valmentavampaan suuntaan. Tämä luo huolta siitä, tarkoittaako muutos lisääntyvää opetusvastuuta yrityksille. Lähtökohtana pitää olla, että yritysten päätehtävä on edelleenkin liiketoiminta ja yhteisenä pyrkimyksenä järkevien mallien löytäminen työelämälähtöiseen oppimiseen.

Ajattelutavan siirtäminen järjestelmäkeskeisyydestä osaamiskeskeisyyteen on merkittävä muutos. Tämä tulee toivottavasti näkymään byrokratian keventymisenä niin opiskelijalle, koulutuksen järjestäjälle kuin työelämällekin, nykyisen siirtymävaiheen ainakin osittaisen tuplakuormituksen sijaan.

Yrityskulttuuri sekä taidot ja kokemus muutoksen johtamisesta ja muutoksessa työskentelystä nousevat esiin yhteistyössä eri koulutuksen järjestäjien kanssa. Oppilaitokset, joissa muutos koetaan myönteiseksi ja luontevaksi osaksi normaalia tekemistä, näyttävät kykenevän sopeutumaan myös reformiin ketterästi. Työelämän suuntaan tämä ilmenee koulutuksen järjestäjän kyvyssä kertoa uudistuksesta, sen vaikutuksista ja koulutuksen järjestäjän mahdollisuuksista tukea opiskelijaa ja työpaikkaa opintojen käynnistyessä ja niiden edetessä.

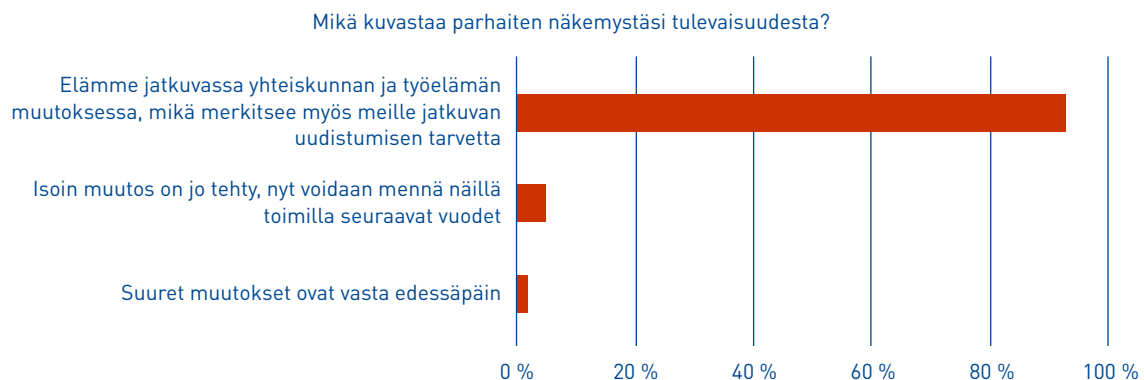
Uudistusten hyötyjen toteutuminen edellyttää myös yrityksiltä erilaista aktiivista otetta, muuttuvien työelämätarpeiden esiin tuomista sekä ajatuksia ja toimia menestyksellisten yhteistyökeinojen löytämiseksi. Näin yhteistyö voi olla uudistuksella tavoiteltua aitoa kumppanuutta, joka tukee yrityksen kokonaisosaamisen kehittämistä.

4 NÄKÖKULMIA KEHITTÄMISEEN JA TULEVAISUUTEEN

4.1 Poimintoja kyselystä ja haastatteluista

Ammatillista koulutusta on jo kehitetty aktiivisesti, mutta kehittämistoimia tarvitaan vielä jatkossakin. Kyselyyn vastanneista 20 % näki kehitystoimenpiteiden olevan erinomaisella tasolla. Hieman yli kaksi kolmannelta (69 %) koki, että kehitettävää on jonkin verran. Yhdeksän vastaajaa (11 %) toi esiin, että heidän toiminnassaan olisi jatkossa paljon kehitettävää.

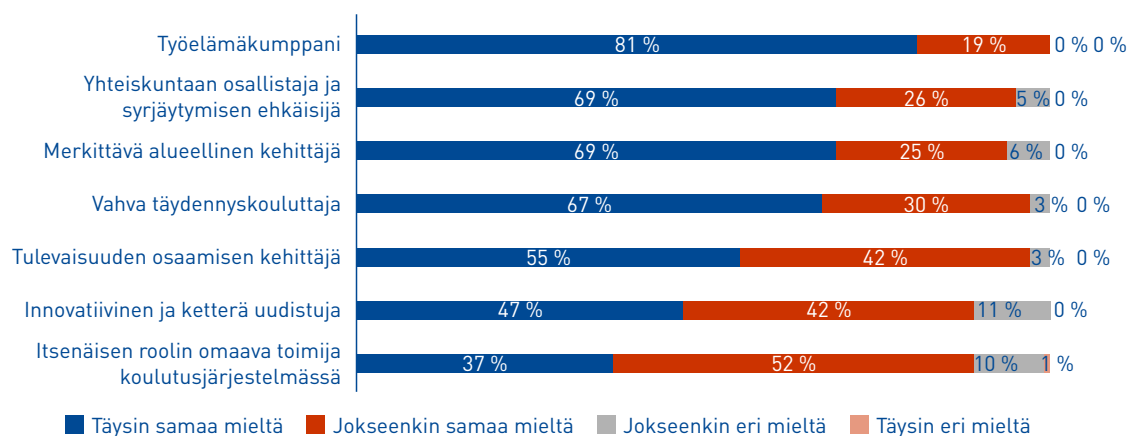
Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ja sitä myötä ammatillisen koulutuksen uudistuminen ovat läsnä jo nyt, mutta myös tulevaisuudessa. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet (93 %) olivat sitä mieltä, että elämme jatkuvassa yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa, mikä merkitsee myös koulutuksen järjestäjille jatkuvan uudistumisen tarvetta. Neljä vastaajaa (5 %) oli sitä mieltä, että suurin muutos on jo tehty ja nyt tehdyillä toimenpiteillä voidaan jatkaa seuraavat vuodet. Kaksi vastaajaa (2 %) taas oli sitä mieltä, että suuret muutokset ovat vasta edessäpäin (kuva 8).



KUVA 8. NÄKEMYKSET TULEVAISUUDESTA.

Kyselyn perusteella ammatillisen koulutuksen rooli on olla jatkossa entistä enemmän työelämäkumppani. Kyselyyn vastanneista 81 % oli tästä täysin samaa mieltä ja 19 % joihinkin samaa mieltä. Vastanneiden mielestä ammatillinen koulutus on tulevaisuudessa myös tärkeä yhteiskuntaan osallistaja ja syrjäytymisen ehkäisijä sekä merkittävä alueellinen kehittäjä. Yli kaksi kolmasosaa vastaajista oli täysin samaa mieltä näiden väittämien kanssa, neljäsosa joihinkin samaa mieltä. Ammatillisella koulutuksella nähtiin merkittävä rooli myös vahvana täydennyskouluttajana, tulevaisuuden osaamisen kehittäjänä, innovatiivisena ja ketteränä uudistujana sekä itsenäisenä toimijana koulutusjärjestelmässä (kuva 9).

Mikä on näkemyksesi ammatillisen koulutuksen roolista tulevaisuudessa?



KUVA 9. NÄKEMYKSET AMMATILLISEN KOULUTUKSEN ROOLISTA TULEVAISUUDESSA.

MIKÄ ON AMMATILLISEN KOULUTUKSEN TARKOITUS TULEVAISUUDESSA?

”Antaa valmiuksia (tietoa, taitoja ja työkaluja) toimia valitulla ammattialalla ammatin vaatimusten.”

”Antaa raamit ja alusta keittää itseään jatkuvasti muuttuvien ja päivittyvien ammattitaitovaatimusten mukaisesti.”

”Vastata alanvaihtajien nopeisiin osaamisen kehittämistarpeisiin.”

”Toimia entistä läheisemmin yhteistyössä työelämän kanssa, käytännössä viikoittain ja samalla aistia työelämästä tulevia koulutustarpeita sekä reagoida niihin.”

”Osaajien valmentaminen ja ohjaaminen työelämää ja jatko-opintoja varten.”

”Suunta on yhä enemmän se, että ammatillisen koulutuksen tehtävä on valmentaa oppijat tulevaisuuteen ja työelämään, joka näyttää alati muuttuvalta ja edellyttää yhä vahvemmin uudenlaisia taitoja, joihin voidaan vastata nostamalla keskiöön elinikäisen oppimisen avain-taidot.”

”Tulevaisuudessa korostuvat erityisesti ongelmanratkaisun taidot, yrittäjyydentaidot (sisäinen ja ulkoinen), vuorovaikutus-, dialogi- ja tiimityötaidot sekä jatkuva uuden oppiminen. Myös digitaalisten taitojen painoarvo kasvaa.”

”Tuottaa työelämän tarvitsemia ammattilaisia ja tukea nuorten ja aikuisten kasvamista ja kehitystä aktiivisina kansalaisina ja työelämän kehittäjinä.”

OPISKELIJOIDEN TOIVEITA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA TULEVAISUUDEN AMMATILLISEEN KOULUTUKSEEN

Haastattelujen perusteella opiskelijat näkevät, että ammatillinen koulutus antaa hyvät valmiudet työelämään ja jatko-opintoihin. Käytännönläheisyys on ammatillisen koulutuksen keskeinen voimavara, josta tulee erityisesti pitää kiinni. Sen lisäksi yleisemmät elinikäistä oppimista tukevat taidot ovat olennaisia myös ammatillisessa koulutuksessa.

Haastatellut opiskelijat kokivat tärkeiksi ja antoisiksi erilaiset oppimisen tavat, yhteistyön sekä avoimen viestinnän ja tiedotuksen. Opettajan rooli on opiskelijoille tärkeä siitä huolimatta, että oppimisympäristöt monimuotoistuvat ja asioita opitaan paljon myös yhteisöllisesti työpaikalla ja opiskelijatiimeissä.

”Yhteisten tutkinnon osien opinnot, niistä koen, että niiden laatu ei kohtaa sen kanssa, mitä jatko-opiskeluissa vaaditaan. Sitten, jos on menossa ammattikorkeakouluun, nämä ammatilliset opinnot taas tukevat sitä tosi hyvin.”

”Ammatillinen koulutus antaa erittäin hyvät valmiudet työelämään.”

”Ehkä enemmän vielä työelämläheisempää. Vaikka on jo tosi paljon, niin sitä voisi olla vielä enemmän.”

”Yhteiskunnallisesti ammatillinen koulutus on tosi tärkeää, sillä on varmasti sellaisia aloja, joita ilman yhteiskunta ei pyöri. Ammatillisessa opitaan todella paljon ammatteja, ja nykyään se antaa niin hyvät jatko-opintomahdollisuudet eteenpäinkin.”

”Tiedonkulku johdolta ruohonjuuritasolle vie todella kauan aikaa, joten viestintään tulisi panostaa.”

”Tiimioppimiseen olen ehdottoman tyytyväinen.”

Ammatillisen koulutuksen reformi on merkinnyt koulutuksen järjestäjille merkittäviä muutoksia jo nyt, mutta osa kehitystoimista on vielä edessäpäin. Voidaankin sanoa, että kyse ei ole yhdestä yksittäisestä kehitystoimenpiteestä, vaan ammatillinen koulutus muuttuu ja kehittyy yhteiskunnan ja työelämän muutosten mukana ja myös kehittämisen edelläkävijänä. Ammatillisen koulutuksen tehtävänä on toimia työelämän kumppanina, osallistaa opiskelijoita yhteiskuntaan ja ehkäistä syrjäytymistä. Sekä ammatillisen koulutuksen johto että opiskelijat ovat sitä mieltä, että ammatillisen koulutuksen tehtävänä on kehittää osaajia eri aloille ja myös täydennyskouluttaa ammatinvaihtajia ja uuden osaamisen hankkijoita. Ammatillisella koulutuksella on merkittävä alueellisen toimijan rooli osana koulutusjärjestelmää, tämän päivän tarpeiden ja tulevaisuuden osaamisen kehittäjänä ja uudistajana.

AMMATILLISEN KOULUTUKSEN JOHTAMISEEN JA TOIMINTOIHIN LIITTYVIÄ HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ, TOIMINTAIDEOITA JA INNOVATIIVISIA ALOITTEITA REFORMIN TOIMEENPANOON

”Johtamisen näkökulmasta henkilöstön osallistaminen, tiimimäinen toimintatapa ja aikaa oppimiselle ja omaksumiselle vievät asiaa eteenpäin. Toki organisaation rakenteiden tarkastelu ja arviointi sekä johtamisfilosofian kriittinen arviointi ovat keskiössä.”

”Rakenteellisia uudistuksia jatkuvan haun ja yksilöllinen henkilökohtaistamisen tueksi: kuukausittain toistuvat aloitusvalmennukset, uravalmennus, Hokstorit sekä lisäksi on määritelty todistuksen antopäivät sekä niihin liittyvät näyttöjen ja arviointeihin liittyvät aikatauluohjeistukset.”

”Projektin hallinnan ja reformin tavoitteiden toimeenpanoon liittyvää koulutusta esimiehille ja ammatillisen koulutuksen johdolle. Toimeenpanossa tarvitaan koulutusta osaamisen kehittämiseksi, viestintää eri kanavien kautta sekä selkeää operatiivista toimintaa.”

”Kampuksen palvelutuotantotiimien (liikuntapalvelut, hyvinvointipalvelut, urheilupalvelut) toimintamalli, joissa työelämä, korkeakoulu ja ammatillinen oppilaitos suunnittelemassa, toteuttamassa ja kehittämässä palvelutuotantoa yhteistyössä strategisten kumppaneiden (lajiliitot, yritykset, yksityisasiakkaat jne.) kanssa.”

”Kaikki opettajat laitetaan työssä oppimaan: kun opiskelija menee työpaikkaan, opettaja on siellä ensimmäisen viikon mukana, jotta hän oppii työpaikan käytännöt ja alan uusimmat työkalut, -tavat ja ohjelmistot.”

4.2 Reformi on kehittäjän parasta aikaa

ANU TOKILA, JYVÄSKYLÄN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ GRADIA

Innovaatioiden omaksumisessa tunnetaan viisi tyyppiä (Rogers, Diffusion of Innovations). Ammatillisen koulutuksen reformi ja siihen suhtautuminen on tuonut esiin erilaiset tyypit. Innovaattorit, joita on keskimäärin 2,5 % väestöstä, ovat toimineet reformin periaatteiden mukaan jo pitkään. He ovat aina nähneet, että laadukasta koulutusta voidaan järjestää ainoastaan työelämää ja opiskelijoiden tarpeita kuulemalla. Aikaiset omaksijat (13,5 %) lähtivät aktiivisesti etsimään tietoa ja ideoimaan uutta heti, kun suunnitelmat reformista nousivat esiin. Aikainen enemmistökin (34 %) aktivoitui viimeistään silloin, kun lait hyväksyttiin. Myöhäinen enemmistö (34 %) sen sijaan on herännyt tuskailemaan vasta, kun reformi on astunut voimaan. Viivyttäjät (16 %) taas ovat sitä mieltä, että vanhoilla eväillä voidaan jatkaa, kunhan vain viilataan terminologiaa. He suhtautuvat uudistuksiin epäillen ja joillekin muutos on ylitsepääsemätön.

Muutosta pitää johtaa ja eri tyyppisiä pitää tukea eri tavoilla. Voiko organisaatio menestyä, jos sen johtajat ja esimiehet kuuluvat myöhäisten tai viivyttäjien joukkoon? Jo nyt nähdään, että reformista innostuneet esimiehet ovat pystyneet tukemaan henkilöstöä uuden edessä ja kannustamaan heitä kehittymään ja kehittämään. Tällaisten esimiesten alat luovat vahvem-

mat työelämäkumppanuudet, kiinnostavat opiskelijoita ja keräävät kehittämisrahat kehityksensä tueksi. Viivytäjiltä olen kuullut, ettei heidän aloillaan ehditä kehittää, kun on muutenkin kiirettä ja pitää keskittyä muutoksista selviytymiseen. Tämä on ristiriitainen ajatus, sillä juuri nyt on oikea aika kehittää, eikä reformin laadukas toteutus ei ole edes mahdollista ilman kehittämistä. Uudistumisen mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää nyt, kun siihen on tarjolla suuntaviivoja ja erityistä tukeakin monessa muodossa.

Kehittämisen haasteena on usein ideoiden ja ilmiöiden kaaos, kun kaikkeen ei ole mahdollista lähteä mukaan. Uusi rahoitusmalli luo selkeää suuntaa kehittämistoiminnalle. Luke-mattomien vaihtoehtojen joukosta on nyt helpompi poimia niitä, jotka toimivat kannustimena myös rahoituksen kautta. Kannattaa siis panostaa asioihin, jotka edistävät työelämän osaamistarpeisiin vastaamista, tehostavat prosesseja ja parantavat niiden laatua sekä vankistavat opiskelijan sijoittumista. Sen lisäksi strategisen kehittämisen malli ja sitä tukeva rahoitus ovat tervetulleita myös ammatilliseen koulutukseen pirstaleisen hankemaailman sijaan.

Muutos ei kuitenkaan lopu reformiin, vaan se on vasta alku sille, että maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan. Nyt aloitetut asiat vain vahvistuvat: työmarkkinat edellyttävät yksilöllistä osaamista kaavamaisten kokonaisuuksien sijaan, osaamista hankitaan mistä nopeimmin saadaan ja ketterät toimijat valtaavat markkinoita. Nykyisistä koulutuksen järjestäjistä ja aloista pärjäävät ne, jotka pystyvät jatkuvasti uudistumaan ja aktiivisesti kehittämään uusia tapoja palvella asiakkaita. Innovaattoreita ja aikaisia omaksujia tarvitaan ammatillisessa koulutuksessa entistä enemmän. Kehittämisjohtajan näkökulmasta on upeaa, että reformi on tuonut uudenlaisen kannustimen, tai oikeastaan pakon, jatkuvaan kehittämiseen.

4.3 Näkökulmia ammatillisen koulutuksen kehittämiseen ja tulevaisuuteen

ESKO KAUPPINEN, KUOPION KONSERVATORIO

Reformin keskeiset tavoitteet ovat hyviä ja kannatettavia: opinnoissa keskitytään puuttuvan osaamisen hankkimiseen työelämälähtöisesti ja koulutus tukee opiskelijoiden kehittymistä hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi. Yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tavoitteiden saavuttaminen on ensiarvoisen tärkeää. Koulutukseen panostaminen olisi sijoitus, jonka tuottamaa pääomaa, kuten osaamista ja elämänhallinnan taitoja, eivät markkinatalouden heilahdukset murentaisi. Huomio kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää siihen, miten voimme varmistaa entistä suurimmalle osalle opiskelijoista sellaisten ammattiin ja elämäntaitoihin liittyvien taitojen saavuttamisen, että siirtyminen työelämään tai jatko-opintoihin olisi todellinen mahdollisuus.

Reformissa tavoitellaan tilannetta, jossa jokaiselle luodaan mahdollisimman yksilöllinen opintopolku ja opiskelijaa saatetaan eteenpäin hänen omia vahvuuksiaan tukien. Edustan musiikkia, luovaa alaa, jonka koulutus on aina perustunut opiskelijan yksilöllisiin lähtökohtiin ja jossa ammattitaidon saavuttamiseen käytetty aika on vaihdellut suuresti opiskelijasta riippuen.

Reformin tavoitteiden saavuttamiseen voi vaikuttaa samaan aikaan toteutettu ammatillisen koulutuksen rahoituksen leikkaus. Ammattialat ovat kovin erilaisia, samoin niiden mahdollisuudet järjestää työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Toki alasta riippumatta koulutuksesta

valmistuu osaajia, joista hyvät aina löytävät työtä ja paikkansa yhteiskunnassa. Yksi tulevaisuuden huoli on, kuinka tuetaan niitä, jotka ovat vaarassa pudota koulutuksesta ja jäädä työelämän ja jatkokoulutuksen ulkopuolelle.

Miten koulutuksen sitten tulisi valmistautua työelämän jatkuviin muutoksiin? Tuon esiin muutamia ajatuksia, joihin mielestäni tulevaisuuden ammatillisen koulutuksen tulisi reagoida.

Työelämä kehittyy. Syntyy kokonaan uusia ammattialoja ja nykyisten ammattien yhdistelmiä. Samaan aikaan kokonaisia ammattialoja häviää. Monella alalla hyödytään työntekijän monipuolisesta osaamisesta. Ammatillisen koulutuksen pitää pystyä vastaamaan tällaisten hybridisten työnkuvien tarpeisiin, mutta koulutusjärjestelmä reagoi hitaasti ammattien ja työelämän muutoksiin.

Opiskelijan pitäisi valmistua lyhyessä ajassa ammattiin ja toivottavasti löytää töitä opiskelemaan alalta. Usean tutkinnon tai yhdistelmätutkintojen tekemisen pitäisi olla mahdollista siten, että se ei lisäisi koulutuksen järjestäjän taloudellista riskiä. Ammattiin valmistuva nuori tulee ennusteiden mukaan vaihtamaan ainakin neljä kertaa työtä ja jopa alaa.

Kun opiskelijoiden lähtökohdat vaihtelevat paljon, pitäisi opiskeluajassa ja rahoituksessa olla joustoa siten, että myös heikommista lähtökohdista aloittavilla opiskelijoilla olisi mahdollisuus saavuttaa riittävä ammattitaito ja osaaminen. Rahoituksella voisi vielä enemmän kannustaa koulutuksen järjestäjien tekemää yhteistyötä opiskelijan ammattitaidon laajentamiseksi.

4.4 Muutosjohtajana ammatillisessa koulutuksessa

OUTI KALLIOINEN, TAMPEREEN SEUDUN AMMATTIOPISTO TREDU

Ammatillinen koulutus on kansallisella ja globaalilla tasolla kovassa muospaineessa sekä toisella asteella että korkeakouluissa. Yhtäällä ovat kovat kansalliset rahoitusleikkaukset, toisaalla huikeat tulevaisuuden näkymät oppimisen, osaamisen ja työn muutoksesta ja mahdollisuuksista. Ammattien murros ja muutos etenevät kiihtyvällä vauhdilla, mikä edellyttää ammatillisten ja yleisten osaamistarpeiden uudelleenmuotoilua työelämän ja tulevaisuuden näkökulmista. Ammatillisen koulutuksen johtaminen on näissä muospaineissa omalla tavallaan vedenjakajalla.

Olen aloittanut johtajana Tampereen seudun ammattiopistossa vasta vähän aikaa sitten. On ollut erityisen kiinnostavaa ja innostavaa päästä uutena johtajana tutustumaan ammatillisen koulutuksen tämän päivän tilanteeseen, Tredun henkilöstöön ja monipuoliseen koulutustarjontaan sekä eri toimipisteisiin Pirkanmaalla, yhteensä viidessätoista toimipisteessä. Yllättävän paljon tuntuu kuitenkin olevan yhteistä ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulun johtamisessa: osaamis pohjaisuus, tutkinnot, opetustehtävä, opettajuuden ja pedagogiikan uudistaminen, opiskelijoiden yksilölliset polut, tulos pohjainen rahoitusmalli – eli paljon samankaltaisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Ammatillisen koulutuksen pedagogiikka näyttää edenneen suurin harppauksin kohti selkeästi vahvempaa työelämäyhteyttä ja oppimisen yksilöllistämistä kaikilla koulutusaloilla ja eri tutkinnoissa. Opiskelijat ovat aidosti keskiössä, heidän oppimisprosessiinsa paneudutaan

ja heille luodaan tarvittaessa hyvinkin yksilöllisiä oppimispolkuja, jotta osaamisen kehittyminen varmistetaan aina tutkintoon asti. Oppimisen yhteys työelämään on edellytys osaamisen kehittämiseksi. Yhteiskuntavastuun näkökulmasta pyritään huolehtimaan koko ikäluokasta, mikä erityisesti Tampereen kokoisella kaupunkiseudulla tuo omat haasteensa toimipisteiden ja oppimisen arkeen. Maahanmuuttajataustaisia opiskelijoitakin on yli 700, mikä on edellyttänyt hyvin ripeää henkilöstön osaamisen kehittämistä myös monikulttuurisessa työskentelyssä, jossa osittain lähdetään liikkeelle luku- ja kirjoitustaidon opettamisesta.

Näissä muutospaineissa ammatillisen koulutuksen johtamisessa tarvitaan erityisen vahvaa muutosjohtamista, tulevaisuustietoisuutta sekä entistä vankempaa yhteyttä ympäröivään alueeseen, yhteiskuntaan ja sidosryhmiin sekä kansainväliseen verkostoon. Tärkeimpiä edellytyksiä tulokselliselle muutosjohtamiselle on yhteinen visio sekä avainhenkilöiden ja muutosagenttien innostuneisuus ja sitoutuneisuus yhteisöllisesti luotuihin yhteisiin tavoitteisiin.

Tredussa on käynnistetty organisaatiouudistus, jonka tavoitteena on matala, monialainen ja erilaisia osaamisia hyödyntävä asiantuntijayhteisö, joka rakentuu kolmesta pääkampuksesta ja jota johdetaan visio- ja arvopohjaisesti. Näin mittavassa muutoksessa on tarkoituksenmukaista kehittää strategiaperusteista ja visio- ja arvopohjaista johtamista, jossa koko oppilaitoksen henkilöstö on asiantuntijuudellaan mukana luomassa tulevaisuutta sekä toimivampaa oppimisen ja opetuksen yhteisöä. Opiskelijat on otettu mukaan vaikuttamaan ja osallistumaan yhteiseen kehitystyöhön. Organisaation osaamispääoman, luovuuden ja innovaatiokyvykkyyden kehittäminen luo myös hyvät edellytykset menestyä muutoksessa.

Kun Tredun organisaatiota uudistetaan ja johtamista kehitetään, sitä ei tehdä rakenteiden ehdoilla ja niihin keskittyen. Tärkeintä on selkeä yhteinen strategia, hyvä johtaminen, tuloksellisen työnteon mahdollistaminen, ihmisten välinen yhteinen tekeminen, sitoutuminen ja motivaatio. Työn merkitykselliseksi kokeminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat myös hyvin tärkeitä asioita asiantuntijaorganisaatiossa. Yhdessä olemme enemmän.

5 YHTEENVETO: JOHTAMINEN LUO KASVUALUSTAN

MIKA TAMMILEHTO, OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ JA ANNI MIETTUNEN, OPETUSHALLITUS

Julkaisun artikkelit, kyselyt ja haastattelut vahvistavat, että ammatillisen koulutuksen uudistus etenee arjeksi toimintatapojen ja -kulttuurin muutoksella ja mahdollistavalla johtamisella. Tämä edellyttää asiakkaiden, niin yksilöiden kuin työpaikkojen, osaamistarpeiden ymmärtämistä sekä niiden huomioimista koulutuksen järjestämisessä ja pedagogisissa toimintamalleissa sekä niitä tukevissa toimissa. Myös yhteistyö, yhteiset työkalut ja yhteinen kehittäminen koulutuksen järjestäjän sisällä ja järjestäjien välillä on tarpeen, jotta ammatillinen koulutus ja siihen liittyvä ohjaus ja tuki toteutuvat laadukkaasti ja tehokkaasti. Yhteiset toimintaperiaatteet ja -tavat tekevät ammatillisesta koulutuksesta selkeän ja helposti lähestyttävän niin yksilöiden kuin työelämän näkökulmasta.

Johtaja ja johtaminen vaikuttavat merkittävästi muutoksen, henkilöstön ja pedagogiikan johtamiseen. Johtaminen on reformin toimeenpanon kriittinen tekijä. Johtaja luo omalla toiminnallaan ja esimerkillään kasvualustaa uudelle ammatilliselle koulutukselle valmistautumisen, toimeenpanon ja kehittämisen vaiheissa. Uudistuksen johtamisessa ovat yhtä aikaa läsnä muun muassa historia, ennakointi, uuden oppiminen, epävarmuuden sieto ja edelläkävijyys. Välillä on tarpeen tuumailia ja toisinaan edetä vauhdilla. Kyse on muutoksen johtamisesta, joka on luontainen ja pysyvä osa johtamisen kokonaisuutta ammatillisessa koulutuksessa.

Toimintaympäristön muuttuessa opettajuuden uudistuminen tarvitsee uudenlaista johtajuutta. Opettajuus koostuu ammatillisesta asiantuntemuksesta, pedagogisesta osaamisesta, erilaisten työkalujen ja tietotekniikan hyödyntämisestä opetuksessa sekä vahvasta yhteistyöstä opiskelijoiden ja työelämän kanssa. Opettajan työssä yhdistyvät asiantuntijuus ja sen jakaminen esimerkiksi yhteisopettajuudessa. Tavoitteena on rakentaa opiskelijoille yksilöllisiä opintopolkuja, joiden avulla jokainen saa muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa tarvitsemaansa ammattiosaamista ja sivistystä sekä perustan jatkuvaan oppimiseen. Pedagogiikan johtaminen edistää koulutuksen läpäisyä sekä hyvinvointia oppilaitoksissa ja verkostoissa. Se on merkittävä osa henkilöstön johtamista.

Johtamisella luodaan yhteiset selkeät linjaukset, joilla tuetaan asiantuntijayhteisöjen toimintaa ja voimaannutetaan opettajia työnsä jatkuvaan kehittämiseen. Näin saadaan sekä liikkumavaraa että herkkyyttä uusien innovaatioiden synnyttämiseksi ja käyttöönotolle.

Ihmisten, asioiden ja itsensä johtaminen kuuluvat eri painoarvoin jokaisen työhön. Johtaminen toteutuu toimijatasojen ja toimijoiden yhteistyönä. Koulutuksen järjestämisen johtaminen on laaja kokonaisuus, ja johtajan ote työhönsä on yksiköllinen. Johtaminen on edelleen ihmisen kokoista työtä, joka tukee yhä vahvemmin ammatillisen koulutuksen tavoitteiden saavuttamista.

LIITTEET

Liite 1. Julkaisun kirjoittajat

Artikainen Pasi toimii Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun vararehtorina vastuualueenaan teknologia. Hän on toiminut ammatillisen koulutuksen erilaisissa tehtävissä noin 20 vuotta. Artikainen tekee töitä sen eteen, että suomalainen ammatillinen koulutus on maailman parasta.

Heinonen Olli-Pekka työskentelee Opetushallituksen pääjohtajana. Tätä ennen hän toimi valtiosihteerinä valtiovarain-, opetus- ja kulttuuri-, sisä- ja ulkoasiainministeriöissä sekä valtiosihteerinä valtioneuvoston kansliassa, jolloin hän johti valtioneuvoston kanslian toimintaa sekä avusti pääministereitä Katainen ja Stubb. Heinonen on myös toiminut kansanedustajana, opetusministerinä, liikenne- ja viestintäministerinä, johtajana Yleisradiossa sekä useissa luottamustehtävissä yhteiskunnan eri osa-alueilla. Koulutukseltaan Heinonen on oikeustieteen kandidaatti.

Kallioinen Outi (KT) on Tampereen seudun ammattiopisto Tredun johtaja ja Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen dosentti. Kallioinen on laajassa julkaisutoiminnassaan painottunut erityisesti asiantuntijuuden, johtamisen, opettajuuden ja pedagogiikan aihepiireihin. Aiemmissä työtehtävissään hän on toiminut korkeakoulusektorilla 20 vuoden aikana opetus-, kehittämis- ja johtamistehtävissä sekä rehtorina.

Kauppinen Esko työskentelee Kuopion konservatorion rehtorina. Hän on koulutukseltaan musiikin maisteri (MuM). Kauppinen on toiminut freelance-ammattimuusikkona vuodesta 1978 ja vaihtelevissa opetustehtävissä musiikkioppilaitoksissa vuodesta 1981. Hän on hoitanut opetus- ja hallintotehtäviä musiikkialan ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen parissa vuodesta 1990 lähtien.

Koivula Hannu on Ammattiopisto Luovin johtaja. Hänellä on pitkä kokemus ammatillisesta erityisopetuksesta opettajana, esimiehenä ja johtajana. Hän on työskennellyt useissa erilaisissa kansainvälisissä tehtävissä, muun muassa kehittämässä koulujärjestelmää entisen Jugoslavian alueella. Koulutukseltaan Koivula on kasvatustieteilijä, insinööri ja erityisopettaja.

Korhonen Sirpa on toimii Koulutuskeskus JEDUn toisena vararehtorina vastuualueenaan pedagogiset asiat ja yhteisten palvelujen johtaminen, joihin sisältyvät kehittämis- ja viestintäpalvelut, opiskelijahallintopalvelut ja työelämäpalvelut. Hän on työskennellyt koulutuskuntayhtymässä vuodesta 1994 eri tehtävissä, kuten kehittämisspällikkönä ja rehtorina. Koulutukseltaan Korhonen on hallintotieteiden maisteri. Lisäksi hän on opiskellut kasvatustieteitä.

Loukola Antti on Business College Helsingin toimitusjohtaja ja rehtori. Hänellä on yli kahdenkymmenen vuoden kokemus liiketalousalan koulutusorganisaatioiden johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä sekä ammatillisessa koulutuksessa että ammattikorkeakoulussa. Lisäksi hänellä on merkittäviä luottamustoimia koulutusalan järjestöissä.

Miettunen Anni työskentelee ammatillisen koulutuksen johtajana Opetushallituksessa. Tätä ennen hän toimi aikuiskoulutusjohtajana Ammattiopisto Lappiassa. Miettunen on työskennellyt myös opettajana ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammattikorkeakoulussa. Ennen alan vaihtoa hän työskenteli 16 vuotta liike-elämässä ja hänellä on laaja kokemus markkinoinnin, myynnin ja asiakkuuksien johtamisesta. Koulutukseltaan Miettunen on tradenomi (ylempi AMK) ja ammatillinen opettaja.

Päivä Tarja työskentelee Learning & Development Managerina sekä HR-tiimin esimiehenä TNT Suomi Oy:ssä. Hänen toimintaympäristönään ovat globaalisti palveluita tarjoavan logistiikka-alan yrityksen koulutus-, kehittämis- ja esimiestehtävät sekä muutoshankkeet Suomessa ja kansainvälisesti.

Sohlberg Jouko on Autoalan Keskusliiton tekninen johtaja ja jälkimarkkinoinnin sekä huolto- ja korjaamotoiminnan ammattilainen. Hän vastaa autoalan ammatillisesta koulutusyhteistyöstä ministeriö- ja oppilaitosyhteistyössä. Sohlberg on kokenut kouluttaja, jolla on lukuisia luottamustoimia tehtäväkenttäänsä liittyen. Hän on muun muassa toiminut useita vuosia Skills Finland ry:n hallituksessa.

Stenbacka Åsa työskentelee rehtorina Vamiassa. Koulutukseltaan hän on valtiotieteiden maisteri, sosiaalityöntekijä ja erikoissairaanhoidtaja. Työuransa Stenbacka aloitti lasten teho-osastolla Turussa. Pätevöidyttyään opettajaksi hän siirtyi ammatillisen koulutuksen työtehtäviin vuonna 2000, ensin Yrkesakademiin ja sen jälkeen kolmekieliseen Vamiaan, jossa hän on toiminut rehtorina yli kuusi vuotta.

Taipale Maria työskentelee johtavana rehtorina ja kuntayhtymän johtajana Rasekossa eli Raision seudun koulutuskuntayhtymässä. Hän on koulutukseltaan kasvatustieteen tohtori ja väitellyt vuonna 2004 ammattikasvatuksen alalta pedagogisesta johtamisesta (ihmisten johtamisen osa-alueena). Taipaleella on yli 27 vuoden kokemus johtamisesta yksityisellä ja julkisella sektorilla. Hän on konsultoinut ja valmentanut kymmeniä organisaatioita muutostoiminnassa ja organisaation kehittämisessä toimiessaan yrittäjänä vuosina 1995–2005.

Tammilehto Mika toimii ylijohtajana ammatillisen koulutuksen osastolla opetus- ja kulttuuriministeriössä, jossa hän on toiminut eri tehtävissä vuodesta 2011 lähtien. Koulutukseltaan Tammilehto on filosofian tohtori.

Tokila Anu toimii kehittämisjohtajana Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa. Hänellä on yli kymmenen vuoden kokemus koulutuksen kehittämisestä eri koulutustasoilla, vahva hanketoiminnan ja kehittämisrahoituksen käytännön tuntemus yhdistettynä akateemiseen tutkimusosaamiseen. Hän on aktiivinen Keski-Suomen alueellisessa kehittämisessä, ennakointitoiminnassa sekä yrittäjyyden edistämisessä. Tokila on valmistunut Jyväskylän yliopistosta kauppatieteen tohtoriksi vuonna 2011 pääaineenaan kansantaloustiede.

Liite 2. Kyselyn kysymykset

Tausta

Vastaajan rooli organisaatiossa

Koulutuksen järjestäjän toimalue (maakunta)

Kysymykset

1. Kuvaa omin sanoin, mikä on ammatillisen koulutuksen tarkoitus
 - a. nyt
 - b. tulevaisuudessa
2. Miten valmistaudutte koulutuksen järjestäjänä jo ennen vuoden 2018 alkua ammatillisen koulutuksen reformiin?
 - a. erinomaisesti
 - b. kohtuullisen hyvin
 - c. ei lainkaan
3. Saitko tietoa reformista riittävästi ennen vuoden 2018 alkua?
 - a. erinomaisesti
 - b. kohtuullisen hyvin
 - c. ei lainkaan
4. Miten sait tukea valmistautua reformin toimeenpanoon koulutuksen järjestäjän sisällä?
 - a. erinomaisesti
 - b. kohtuullisen hyvin
 - c. ei lainkaan
5. Miten olette koulutuksen järjestäjänä osallistaneet henkilöstöä kehittämään reformin mukaista ammatillista koulutusta?
 - a. paljon
 - b. jonkin verran
 - c. ei lainkaan
 - d. millä tavoin (avoin kysymys)
6. Miten olette saaneet tukea kansallisesta reformin tukiohjelmasta (opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen reformin toimeenpanon tukitoimet)?
 - a. erinomaisesti
 - b. kohtuullisen hyvin
 - c. ei lainkaan

7. Onko Opetushallituksen reformintuki-sivuista ollut hyötyä toimintanne kehittämiseen?
 - a. paljon
 - b. jonkin verran
 - c. ei lainkaan

8. Missä vaiheessa mielestäsi olette koulutuksen järjestäjänä tällä hetkellä reformin mukaisessa ammatillisessa koulutuksessa?
 - a. elämme uuden ammatillisen koulutuksen aikaa
 - b. paljon on tehty, mutta kehitystä vielä tarvitaan
 - c. olemme lähtökuopissa

9. Millainen oma osaamisesi reformin mukaisen ammatillisen koulutuksen toteuttamiseen on tällä hetkellä?
 - a. erinomainen
 - b. jonkin verran kehitettävää
 - c. paljon kehitettävää

10. Mikä on näkemyksesi siitä, mikä on henkilöstön osaaminen reformin mukaisesta ammatillisesta koulutuksesta?
 - a. erinomainen
 - b. jonkin verran kehitettävää
 - c. paljon kehitettävää

11. Minkälainen on henkilöstönne suhtautuminen reformin tuomiin muutoksiin?
 - a. myönteinen
 - b. odottava
 - c. kielteinen
 - d. en osaa sanoa

12. Miten kokemuksesi mukaan reformin tavoitteet toimivat tällä hetkellä arjessa?
 - a. erinomaisesti
 - b. jonkin verran kehitettävää
 - c. paljon kehitettävää

13. Minkälaisena näet kehitystoimenpiteiden suunnan toiminnassanne jatkossa?
 - a. erinomainen
 - b. jonkin verran kehitettävää
 - c. paljon kehitettävää

14. Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten näkemystäsi tulevaisuudesta
 - a. elämme jatkuvassa yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa, mikä merkitsee myös meille jatkuvan uudistumisen tarvetta
 - b. isoin muutos on jo tehty, nyt voidaan mennä näillä toimilla seuraavat vuodet
 - c. suuret muutokset ovat vasta edessäpäin

15. Mikä on näkemyksesi ammatillisen koulutuksen roolista tulevaisuudessa?
luokitus: täysin samaa mieltä – jokseenkin samaa mieltä – jokseenkin eri mieltä – täysin eri mieltä
- a. merkittävä alueellinen kehittäjä
 - b. innovatiivinen ja ketterä uudistuja
 - c. itsenäisen rooli omaava toimija osana koulutusjärjestelmää
 - d. tulevaisuuden osaamisen kehittäjä
 - e. työelämäkumppani
 - f. yhteiskuntaan osallistaja ja syrjäytymisen ehkäisijä
 - g. vahva täydennyskouluttaja
16. Ammatillisen koulutuksen johtamiseen tai toimintoihin liittyvä hyvä käytäntö, toimintatapa tai innovatiivinen aloite reformin toimeenpanoon toisille jaettavaksi

Liite 3. Opiskelijahaastatteluiden kysymykset

1. Tausta

- Kertoisitko itsestäsi? Kuka olet, mistä tulet ja minkälaista tietä pitkin?
- Koska olet aloittanut opinnot?
- Minkälaista pohjatietoa sinulla oli koulutuksesta ja oppilaitoksesta ennen opintojen aloittamista ja mitkä tekijät johtivat sinut valintaasi?
- Mikä on opintojen rooli elämässäsi? Päätoiminen vs. sivutoiminen, jne.
- Miten olet kokenut opintosi tähän asti? Kuinka tyytyväinen olet tähän tutkintoon liittyviin valintoihisi?

2. Opintojen eteneminen ja henkilökohtaistaminen

- Onko asioita, joita haluaisit oppilaitoksessasi kehitettävän? Mitä?
- Miten opintojasi on henkilökohtaistettu?
 - Onko sinulle tunnustettu aiempaa osaamista?
 - Minkälaisia valintoja olet voinut tehdä valinnaisten tutkinnonosien suhteen?
- Kuinka paljon olet edennyt ryhmän kanssa?
 - Minkälaista on ollut opiskelijoiden ryhmäytyminen? Onko ollut yhdessä tekemistä tai vertaistukea?
- Minkälaisissa oppimisympäristöissä olet ollut? Kuinka paljon?
- Jos olet ollut tänä vuonna työpaikalla oppimassa, tehtiinkö oppisopimus tai koulutus-sopimus?
- Oletko jo suorittanut jonkin tutkinnon osan? Jos olet, koska? Miten? Kuka arvioi?

3. Kokemuksia reformista

- Mitä tiedät ammatillisen koulutuksen uudistuksesta?
- Muuttuiko mikään vuoden vaihteessa opinnoissasi (esim. HOKS)? Jos kyllä, niin mikä?
- Kuinka hyvin olet saanut tietoa reformin vaikutuksista oppilaitoksessasi? Entä muualta?
- Miten reformi on näkynyt oppilaitoksessasi?
 - Miten näet reformin vaikuttaneen omaan alaasi ja omiin opintoihisi?
 - Kuinka hyvin koet opettajat olevan perillä reformista? Entä opinto-ohjaajat ja muut?
 - Miten näet reformin vaikuttaneen opettajiin? Entä muuhun henkilöstöön?
- Tiedätkö, mitä opintoja sinun tulee vielä suorittaa valmistuaksesi ja mitä vaihtoehtoja sinulla on?
- Ovatko muutokset vaikuttaneet tyytyväisyytesi omaan alanvalintaasi?

4. Tulevaisuus

- Minkälaisia tulevaisuuskuvia sinulla on?
- Miten olet saanut tietoa jatko-opintomahdollisuuksista?
- Minkälaiset valmiudet koet saaneesi työelämään ja jatko-opintoihin?
- Millaisena näet ammatillisen koulutuksen roolin tulevaisuuden yhteiskunnassa?
- Jos voisit muuttaa mitä tahansa yhtä asiaa ammatillisessa koulutuksessa, mikä se olisi?
- Mihin olet opinnoissasi ehdottoman tyytyväinen? Minkä toivoisit pysyvän samana?
- Olisiko jotain, mitä vielä haluaisit sanoa?

Verkkajulkaisu
ISBN 978-952-13-6534-8
ISSN 1798-8926

Opetushallitus
www.oph.fi