

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hannu Miettinen

**AIKUISKOULUTUKSEN TOIMENPIDEOHJELMA
SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄLLE**

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013

**OPINNÄYTETYÖ****Helmikuu 2013****Teknologiaosaamisenjohtamisen koulu-
tushjelma****Ylempi
ammattikorkeakoulututkinto**Karjalankatu 3
80200 JOENSUU

p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä

Hannu Miettinen

Nimeke**AIKUISKOULUTUKSEN TOIMENPIDEOHJELMA
SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄLLE**

Toimeksiantaja Savon koulutuskuntayhtymä

Tiivistelmä

Tutkittavan kehittämistyön tavoitteena on aikuiskoulutuksen toimenpideohjelman kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymälle. Tällä hetkellä koulutuskuntayhtymällä ei ole erillistä toimenpideohjelmaa aikuiskoulutukselle, vaan se on osana aluevaikuttavuusohjelmaa. Tulevaisuudessa aikuiskoulutuksen roolin odotetaan kasvavan voimakkaasti kuntayhtymässä. Tavoitteena on saada aikuiskoulutus ja sen kehittäminen kiinteäksi osaksi Savon koulutuskuntayhtymän strategista ja operatiivista toimintaa. Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuksen kehittäminen on yksi niistä strategisista haasteista ja toimenpiteistä, joilla oppilaitos on mukana rakentamassa hyvinvointia nopeasti muuttumassa yhteiskunnassa.

Opinnäytetyö etenee teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ja toimintaympäristökuvauksen kautta empiiriseen osuuteen. Empiirisessä osuudessa käytän kvalitatiivista tutkimusotetta ja hyödynnetään monipuolisia tutkimusmenetelmiä kuten teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Tämän kehittämistyön tuloksena saadaan esitys aikuiskoulutuksen omasta toimenpideohjelmasta Savon koulutuskuntayhtymälle, joka tukee koulutuskuntayhtymän toimintastrategiaa.

Toimenpideohjelman keskeisiä tavoitteita on ennakoida lainsäädännön, julkisen rahoituksen sekä koulutussisältöjen muutosta toiminnassa ja organisaatiossa.

Toimenpideohjelman todentaminen ei kuulunut tämän tutkimuksen aihepiiriin. Ohjelman todentaminen on mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Kieli

suomi

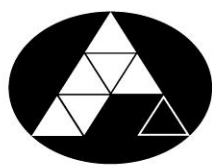
Sivuja 61

Liitteet 4

Liitesivumäärä 12

Asiasanat

strategia, strategiatyö, osaamisen johtaminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
February 2013
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis
Karjalankatu 3
FIN 80800 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author

Hannu Miettinen

Title

Adult Education Operation Programme for Savo Consortium for Education

Commissioned by Savo Consortium for Education

Abstract

The aim of the development project studied in this thesis is to create an operational programme for Savo Consortium for Education. At the moment, the consortium does not have a separate operational programme for adult education. It is currently a part of the regional impact programme.

The role of adult education is expected to grow substantially in the future within the consortium. The objective is to make adult education, training and their development an integral part of the operative and strategic functions of the consortium. Development of adult education is one of the strategic challenges in Savo Consortium of Education and a means of participating in building welfare in the rapidly changing society.

The study consists of a theoretical part, describing the operating environment, and an empirical part. In the empirical part, I use various qualitative methods were used, such as interviews and participant observation. As an end result of the development, the consortium will receive a proposal for an operational programme for adult education that supports its business strategy. The key objectives of the development programme is to anticipate, in both operational and organizational level, the changes in legislation, public financing and educational contents.

Language

Finnish

Pages 61

Appendices 4

Pages of Appendices 12

Keywords

strategy, strategy work, management

ALKULAUSEET

Tämä opinnäytetyö on opettanut minulle paljon niin itsestäni kuin muistakin ihmisistä. Kulkemani matka opintojen polulla on ollut välillä kivinen, läheisten tuki ja kannustus on auttanut saavuttamaan päämäärän. Työn edetessä paineita on ollut välillä enemmän ja välillä vähemmän, kulkemani prosessin aikana olen oppinut, että sinnikkyydellä on mahdollista päästä aina eteenpäin. Eikä mikään ongelma ole lopulta ylitsepääsemätön.

Siitä kun työni aloitin, on tätä kirjoittaessa kulunut aikaa vajaa vuosi. Vuoteen on mahtunut monia asioita työssä ja työyhteisössä. Julkisen talouden haasteet ovat olleet yksi työtäni kirvoittaneista ajatuksista. Toinen merkittävä työtäni eteenpäin vievä voima on ollut sidosryhmiltäni saama tuki, joka on tullut esille kun olen esitellyt aiheen jota työni käsittelee. Tukea olen saanut niin työyhteisöstäni kuin yhteistyökumppaneiltakin. Erityisesti haluan kiittää niitä henkilöitä, jotka ovat osallistuneet opinnäytetyöni ohjaukseen niin Savon koulutuskuntayhtymässä kuin Karelia Ammattikorkeakoulussa, sekä niitä tahoja jotka ovat olleet käytettävissä empiiristä aineistoa kerätessä.

Työnantajani Savon koulutuskuntayhtymä on uusien haasteiden edessä niin kuin moni muukin julkishallinnon organisaatio. Nyt kun koulutuskuntayhtymän johto on vaihtumassa. Kuntayhtymän johtaja Markku Rissasen jäädessä hyvin ansaitulle eläkkeelle ja uusi johtaja on asettumassa organisaation peräsimeen. Toivonkin, että hänelle on tästä opinnäytetyöstä hyötyä aloittaessaan perehtymisen uuteen työyhteisöönsä.

Siilinjärvellä 4.3.2013

Hannu Miettinen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus	8
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY JA TUTKIMUSKOHDE	10
3 STRATEGIATYÖ	15
3.1 Strategian muodostuminen	15
3.2 Strateginen kehittäminen.....	16
3.3 Strategiatyön kehittyminen	17
3.4 Strategiatyö Savon koulutuskuntayhtymässä.....	19
3.5 Kehitysohjelman toiminnalliset haasteet	22
3.6 Ulkoiset tekijät.....	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	32
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa	32
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus	33
4.3 Teemahaastattelu	34
4.4 Tapaustutkimus	35
5 Teemahaastattelun tulokset.....	37
5.1 Aineiston käsittely ja analysointi.....	39
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
6.1 Kehitysohjelma	45
7 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	48
7.1 Tulosten tarkastelua	48
7.2 Keskeiset toimenpiteet kehitysohjelman toteuttamiseksi.....	49
7.2.1 Asiakkuusvisio Savon koulutuskuntayhtymässä	52
7.2.2 Mittarit	54
7.2.3 Organisointi	56
7.3 Tutkimuksen johtopäätökset.....	58
LÄHTEET.....	59

Liitteet

Liite 1 SAR ry palvelussuhdekysely avoimet vastaukset

Liite 2 Haastattelurunko

Liite 3 Haastateltavat ja haastattelujen ajankohdat

Liite 4 Haastateltavien näkemyksiä tiivistettynä

Kuvio 1 Savon Koulutuskuntayhtymä organisaatiokaavio	10
Kuvio 2 Pohjois-Savon väestöennuste 2009, Tilastokeskus 2009	12
Kuvio 3 Savon koulutuskuntayhtymän strategiamalli, Savon koulutuskuntayhtymä 2012	13
Kuvio 4 Vision ja strategian muodostuminen Savon koulutuskuntayhtymässä	19
Kuvio 5 Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelmat	20
Kuvio 6 Savon koulutuskuntayhtymä kehitysohjelma vuosille 2013- 2016	22
Kuvio 7 Kehitysohjelman keihäänkärjet, Savon koulutuskuntayhtymä 2011	26
Kuvio 8 Aikuiskoulutuksen kehitysohjelman kolmijalka	51
Kuvio 9 Asiakkuusvisio Savon koulutuskuntayhtymässä	53
Kuvio 10 Kehitysohjelman mittarit	55
Kuvio 11 Aikuiskoulutuksen organisointi	57

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Toiminnassa tapahtuvien muutoksen ennakointi on viimeaikaisen yhteiskunnallisen kehittymisen vuoksi tullut yhä tärkeämmäksi myös julkisella sektorilla. Perinteisesti ammatillisen koulutuksen organisaatioiden keskipitkän aikavälin suunnittelua on ohjattu valtiojohtoisesti viranomaisen taholta (ammattikasvatushallitus 1966 - 1991, minkä jälkeen opetushallitus syntyi kun ammattikasvatushallitus ja kouluhallitus yhdistyivät).

Keskusjohto valtakunnan tasolla on antanut hyvin seikkaperäiset toimintaohjeet yksittäisille koulutuksenjärjestäjille, muodostanut valtakunnan tasolla vision (tätötilan) ja määritellyt keinot (strategian), joiden avulla tavoitteeseen päästään. Viime vuosien aikana valtion ohjausta on kevennetty, muutoksesta johtuen yhä enemmän päätäntävaltaa on siirtynyt koulutusorganisaatiolle itselleen. Tästä seuraa, että koulutusorganisaatioiden on kyettävä uudistumaan ja ottamaan vastuuta oman toimintansa suunnittelusta ja ohjauksesta. Koulutusorganisaatioiden on pystyttävä toiminnassaan määrittelemään ja luomaan edellytykset menestyvälle toiminnalle. Niinpä niiden strategia-ajattelun on ulotuttava entistä syvällisemmälle tasolle ja strategisia toimenpiteitä määriteltäessä on tunnistettava ympäristön aiheuttamat muutospaineet. (Kauppinen T. 2006, 38 - 51).

Aivan viimeaikaiset taloudellisten resurssien leikkaustarpeet konkretisoivat hyvinkin nopealla aikajänteellä kehittämisen haasteen vastaamaan toiminnan markkinalähtöistä kysyntää. Aikuiskoulutuksen kannalta asiaa tarkasteltuna työikäisen väestön koulutustarve yhteiskunnassa on muodostumassa yhä tärkeämmäksi. Koulutustarpeen kasvua edesauttaa työelämän jatkuva kehittyminen, ammattien elinkaaren lyheneminen, suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta sekä työurien pidentämistavoite. Savon koulutuskuntayhtymän visiosta olla valtakunnallisesti arvostettu huippukouluttaja 2016 on johdettu keskeinen

aikuiskoulutuksen strateginen tavoite aikuiskoulutuksen määrän lisäämisen (Savon koulutuskuntayhtymä 2011, 24 - 26).

Aikuiskoulutuksen saralla on aivan viime aikoina tapahtunut merkittäviä muutoksia toiminnan rahoituksessa, mikä vaikuttavat organisaatioiden olemassaolon mahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Perinteisin keinoin, julkisen talouden kestävyysvajeesta, johtuen koulutuksen määrällinen lisääminen on mahdotonta. Työikäisen väestön koulutustarpeen turvaaminen on yhteiskuntamme kilpailukyvyyn kehittymisen perusedellytys. Ei pitäisi unohtaa ylläpitää ja kehittää niitä välineitä, joilla luodaan perusedellytykset elinkeinotoiminnan kehittymiselle. Organisaatioiden keskeisimmäksi menestystekijäksi tunnustetaan usein jo henkilöstö. Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen onkin oppilaitosten ja yritysten yhteinen haaste. (Viitala R. 2007, 170 - 172).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on esittää asioita, jotka edistävät Savon koulutuskuntayhtymän vision toteutumista ja Savon ammatti- ja aikuisopiston strategista kehittymistä tukemaan ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvaa muutosprosessia. Julkisen talouden kestävyysvaje on osaltaan vaikuttanut tämäntyyppisen tutkimuksen tarpeellisuuteen, jossa pyritään selvittämään niitä tekijöitä, joiden perusteella toiminnallista kehittämistä voidaan tehdä suunnitelmallisesti.

Nykyisin Savon koulutuskuntayhtymän talous- ja toimintasuunnitelmassa aikuiskoulutus on osana aluevaikuttavuus- ja työelämäpalvelujen ohjelmaa. Aikuiskoulutuksen merkitys strategisessa mielessä on vahvistuvaa liiketoiminta. Odotukset aikuiskoulutuksen määrän lisääntymisestä korvaamaan nuorisosaateen koulutukseen tulevien ikäluokkien pienenemisestä sekä julkisen rahoituksen painopisteen muuttumisesta yhä enemmän suuntaan, jossa osa rahoituksesta on peräisin yrityksistä ja yhteisöistä, ovat suuret. Jotta yhteisö saisi paremman näkemyksen mahdollisista muutoksen kohteista, on sen jaettava orga-

nisaation eri osat pienempiin osioihin. (Hokila, Puumalainen, Wilska, Strateginen ajattelu- ja johtaminen 2012, 5 -12).

Tästä syystä aikuiskoulutusta on pyrittävä kehittämään itsenäisesti niiden reunaehtojen mukaisesti, jotka tukevat toiminnon tavoitteellista kehittymistä. Toimintaympäristön muutossyklin nopeutuminen aiheuttaa sen, että strategiatyön on oltava jatkuvaa. Strateginen johtaminen on tahtomisen, tekemisen ja toiminnan aikaansaamista (Juuti & Luoma 2009, 278 - 279). Tulevaisuuden haasteena on se, miten strategisessa kehittämistyössä huomioidaan riittävästi ympäristöstä tulevia signaaleja. Osaltaan tällä tutkimuksella on tarkoitus osoittaa ennakoinnin merkitys kehitystyön välineenä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, teoriasta ja empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Johdannossa lukijalle esitellään aihealue, perustellaan aihevalinta sekä esitellään tutkimuksen lähtökohdat, rajaus ja tarkoitus.

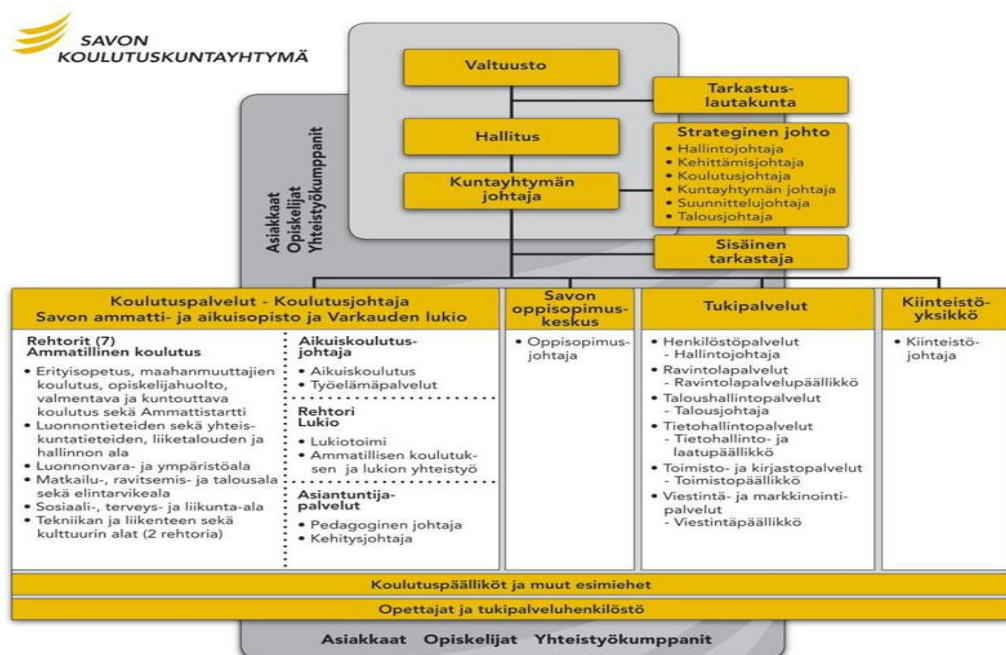
Teoriaosuudessa esitetään tutkimuksen tietoperusta ja strategiatyön keskeiset käsitteet. Tietoperusta pohjustaa aikuiskoulutuksen toimenpideohjelmamallia Savon koulutuskuntayhtymälle.

Empiirisessä osassa esitetään Savon koulutuskuntayhtymän toimintaympäristöä ja strategisen johtamisen viitekehystä sekä toisen asteen koulutuksen valtakunnallisia linjauksia ja tulevaisuuden näkymiä. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen kohde, käytettävät tutkimusmenetelmät, perustelut menetelmän valinnalle, aineiston hankinta ja aineiston käsittely. Tutkimuksen tiedonkeruun keinoina käytetään teemahaastattelua ja havainnointia. Seuraavaksi analysoidaan tutkimuksen empiirinen osuus ja luodaan malli teoreettisen viitekehyyksen ja tutkimustulosten pohjalta.

Tutkimus pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Tavoitteena on rakentaa malli aikuiskoulutuksen toimenpideohjelmaksi Savon koulutuskuntayhtymälle.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY JA TUTKIMUSKOHDE

Savon koulutuskuntayhtymä on Suomen suurimpia monialaisia toisen asteen koulutuksenjärjestäjiä. Savon koulutuskuntayhtymän sisällä toimii Savon Ammatti- ja aikuisopisto, joka toimii koulutuspalvelujen tuottajana. Savon Ammatti- ja aikuisopiston toimintaa on yhdeksällä paikkakunnalla, joista pohjoisin on Iisalmessa ja eteläisin Varkaudessa. Ammatillisen peruskoulutuksen järjestämis- lupa on sisältänyt noin 5900 opiskelijaa, lisäksi aikuiskoulutuksen opiskelijatyö- vuosia toteutuu noin 4000. Henkilöstöä on reilu 1100. Kuviossa 1 on esitetty Savon koulutuskuntayhtymän ja Savon ammatti ja aikuisopiston organisaatiokaavio (Savon koulutuskuntayhtymä 2011).



Kuvio 1. Savon Koulutuskuntayhtymä organisaatiokaavio (Savon koulutuskuntayhtymä 2011)

Aikuiskoulutuksen organisointi on integroitu tiiviisti ammatilliseen peruskoulutukseen (nuorisoasteen koulutukseen). Ammatillinen koulutus on jaettu tulos-

vastuullisiin toimialueisiin, joita johtavat rehtorit. Organisaatiolla on erillinen aikuiskoulutusjohtaja, jonka alaisuudessa toimii aikuiskoulutuksen kehitystyöryhmä sekä aikuiskoulutuksen kehitystiimit. Kehittämistehtävien asettelu on tapahtunut kuntayhtymän johtajan toimesta. Aikuiskoulutuksen kehittämistoimet, joita työryhmät ovat pohtineet aikuiskoulutusjohtajan johdolla, esitellään toimeenpantaviksi koulutuspalvelujen johtoryhmässä. Johtoryhmä kokoontuu koulutusjohtajan koolle kutsumana, muita jäseniä ovat rehtorit ja aikuiskoulutusjohtaja.

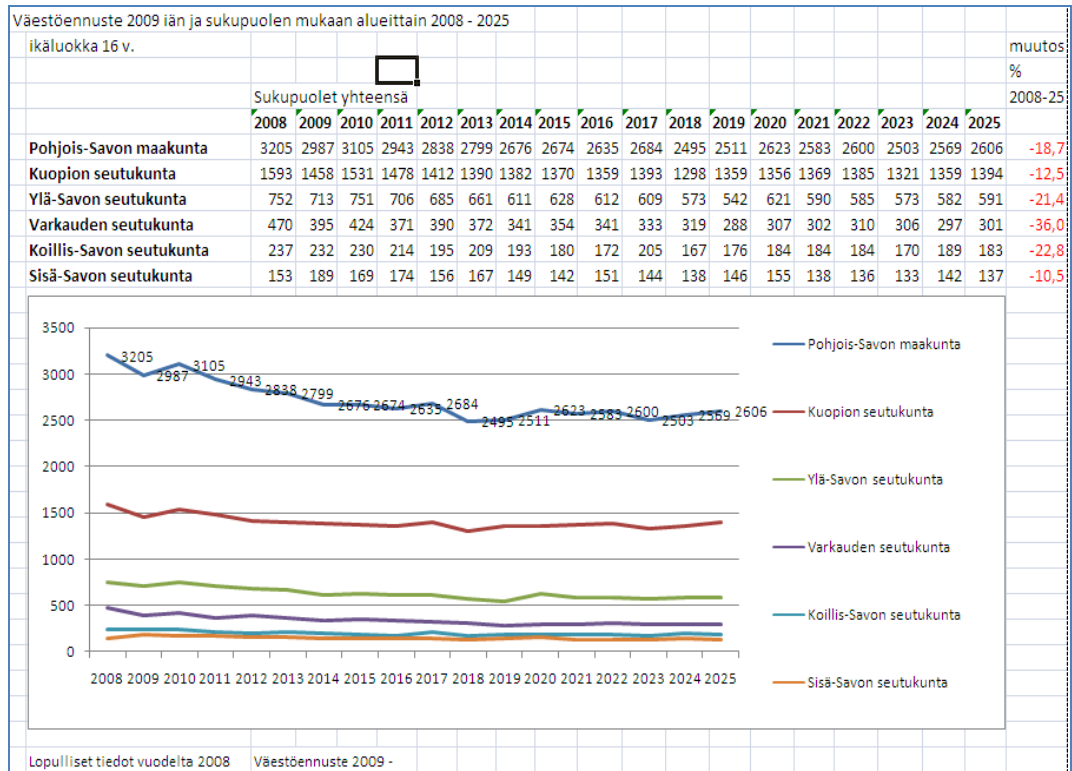
Aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen tiivis integrointi perusopetuksen yhteyteen on usein koettu ongelmalliseksi toimijoiden keskuudessa. Perusopetuksella on selkeä vuosi- ja lukukausirytmä. Aikuiskoulutus ja työelämäpalveluprosessin ohjauksen painottuminen elinkeinoelämästä riippuvaiseksi heikentää prosessin yksityiskohtaista ennustettavuutta.

Pohjois-Savon väestöennusteen mukaan maakunnan kokonaisväestömäärä pysyy lähes vuoden 2010 tasolla vuoteen 2020 saakka Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan (Tilastokeskus 2009). Seutukunnittain (Kuopion seutu, Ylä-Savo, Koillis-Savo, Sisä-Savo ja Varkauden seutu) ainoastaan Kuopion seutukunta väestönmäärä lisääntyy, muualla suuntaus on vähenevä.

Pohjois-Savon väestön ikärakenne on nuorisoasteen koulutuksen kannalta haastavampi kuin valtakunnassa keskimäärin.

Pohjois-Savon alueella 16-vuotiaiden ikäluokka pienenee vuoden 2008 tasosta vuoteen 2025 mennessä ennusteen mukaan 3205 henkilöstä 2606 henkilöön, joka tarkoittaa 18,7 % vähennystä peruskoulunsa päättävissä (kuvio 2).

Pohjois-Savossa ammatillisissa oppilaitoksissa ja lukioissa on peruskoulun päättävälle tarjolla 1,34 koulutuspaikkaa koulunsa päättävää kohden. Maakuntasuunnitelman mukaan peruskoulun päättäneistä 92,1 % jatkaa opintojaan välittömästi peruskoulun jälkeen. Näistä vajaa 38 % jatkaa opintojaan ammatillisessa koulutuksessa ja loput 54 % lukiokoulutuksessa (Savon koulutuskuntayhtymä 2012, 10).



Kuvio 2. Pohjois-Savon väestöennuste 2009 (Tilastokeskus 2009)

Toisen asteen ammatillista koulutusta Pohjois-Savossa tarjoaa yhdeksän eri koulutuksenjärjestäjää. Kiristyvän kuntatalouden sekä peruskoulunsa päättävien ikäluokkien pienenemisen myötä ammatillisen koulutuksen oppilaitosverkoston laajuutta ja koulutustarjontaa tulee maakuntasuunnitelman mukaan arvioida uudelleen (Pohjois-Savon liitto 2006, 46).

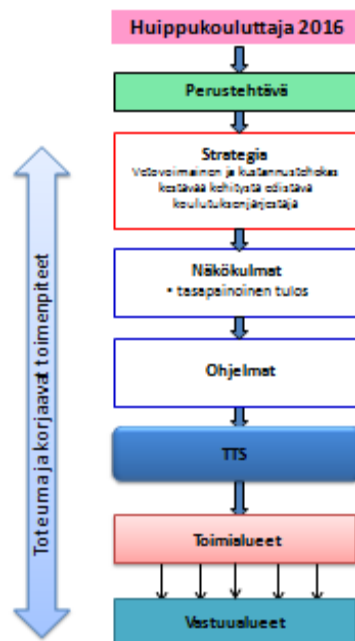
Savon koulutuskuntayhtymän tavoitteena on palvella jäsenkuntien elinkeino- ja koulutuspoliittisia tavoitteita, jotka ohjaavat kuntayhtymän toimintalinjauksia. Koulutuskuntayhtymän tavoitteena on reagoida nopeasti ja joustavasti yhteiskunnan koulutukselle asettamiin vaatimuksiin ja ottaa erityisesti huomioon alueen elinkeinoelämän tarpeet (Savon koulutuskuntayhtymä 2012, 10 - 14).

Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelma johdetaan visiosta, perustehtävästä ja yhtymän strategiasta. Kuviossa 3 on esitetty pelkistetty periaate strategiamallista.

Savon koulutuskuntayhtymän visiona on olla valtakunnallisesti arvostettu huippukouluttaja 2016. Perustehtävänä on kouluttaa monipuolisia osaajia, joille luomme edellytykset menestyä työssä, jatko-opinnoissa ja elämässä. Toimimme aktiivisesti koulutuksen ennakoijana, yrittäjyyden edistäjänä sekä työelämän kehittäjänä.

Strategiana on olla vetovoimainen ja kustannustehokas kestävä kehitystä edistävä koulutuksenjärjestäjä (Savon koulutuskuntayhtymä 2012, 14).

Savon koulutuskuntayhtymän strategiamalli



Kuvio 3. Savon koulutuskuntayhtymän strategiamalli (Savon koulutuskuntayhtymä 2012)

Savon Koulutuskuntayhtymä on vuonna 2012 teettänyt asiakaspotentiaalikartoituksen, johon osallistui 300 yritystä Pohjois-Savosta (Innolink 2012). Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että kolmasosalla vastaajista on tarvetta koulutukselle. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että neljäsosa vastaajista ei tunne ko. koulutusorganisaatiota. Tutkimukseen haastatelluista organisaatioista vajaa puolet on tehnyt aiemmin yhteistyötä Savon Koulutuskuntayhtymän kanssa.

Pikaista toimintaa edellyttää haastateltujen viidesosan odotus kohdeorganisaation yhteydenotosta.

3 STRATEGIATYÖ

Tämän luvun tarkoituksena on luoda teoreettinen tietoperusta ja viitekehys kehittäväälle tutkimukselle. Tietoperustan tarkoituksena on lähestyä tutkittavaa kehittämisiongelmaa kirjallisuuskatsauksen muodossa.

Strategiatyötä käsittelevää aineistoa löytyy niin kirjallisuuden kuin aiempien tutkimusten muodossa. Aineiston koonnissa tähän on pyritty rajaamaan aiheen kannalta oleelliset sisällöt ja käsitteet.

3.1 Strategian muodostuminen

Strategian taustalla organisaatiokulttuurissa on oltava visio. Visiossa määritellään, millainen yritys tai organisaatio haluaa olla. (Kaplan & Norton 2004, 55) Kehitysohjelma on osa yrityksen strategiaa. Aluksi on hyvä pohtia, mitä tarkoittaa strategia. Strategia sana on alun perin lähtöisin kreikan kielestä ja tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Historiallisesti tarkasteltuna suurin osa strategiasta liittyy sodankäyntiin ja sen voittamiseen. Kiinalaisen sotapäällikkö Sun Tzun mukaan strategian tehtävä on välttää sotiminen (Kamensky 2002, 17). Molemmat määritelmät ovat merkityksellisiä kun organisaatiossa määritellään, strategian toiminnallisia tavoitteita. Kaikki johtamisen suunnat, myös strategiaopit, ovat oikeita vain sen hetkiseen ja tulevaan toimintaympäristöön. Se, mikä on hyväksi havaittu sodankäynnissä, ei riitä kattamaan sitä tarvetta, jota organisaation strategisessa johtamisessa esiintyy. Strategiaopit, joita sovelletaan organisaatioiden johtamisessa, ovatkin enimmäkseen syntyneet 1960-luvulla ja sen jälkeen. Strategiaoppien yhteinen nimittäjä on *kilpailu*. Globaalitoimintaympäristö pakottaa organisaatiot miettimään keinoja menestyksen takeeksi.

Strategian tarve kasvaa organisaatioiden toiminnan muuttuessa asiakaslähtöiseksi. Organisaation strategian ajantasaisuus mahdollistaa toimintaympäristön hallinnan. Strategian avulla organisaatio sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä valitsee, muokkaa ja vaikuttaa toimintaympäristöään. Par-

haimmillaan organisaation ei tarvitse olla ympäristöön sopeutuja, vaan se voi itse muokata toimintakenttäänsä aktiivisesti. Tämä tapahtuu ohjaamalla asiakkaidensa tarpeita, yhteistyökumppaneidensa sekä viranomaisten tapaa toimia.

Organisaation muutosherkkyys heijastuu strategiaan. Toimintaympäristön muutosten heijastuminen strategiaan voidaan Kamenskyn mukaan ryhmitellä seuraavasti (Kamensky 2002 17 – 19):

1. Muutos on jo tapahtunut, organisaatio ei edes huomaa sitä.
2. Muutos on tapahtunut, organisaatio huomaa sen, mutta ei ymmärrä vaikutuksia eikä reagoi.
3. Muutos on tapahtunut, organisaatio huomaa sen, ymmärtää vaikutukset, mutta ei osaa tai ei halua muuttua.
4. Muutos on tapahtunut, organisaatio huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa.
5. Organisaatio havaitsee tulevat muutokset ennakkoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen.

Mikäli organisaatio haluaa olla kilpailussa mukana tai aikoo kehittää toimintaansa sidosryhmiensä kehittyessä, on sen toiminnan mukailtava ryhmien neljä tai viisi toimintaa. Kolmessa ensimmäisessä ryhmässä toimivat organisaatiot ovat tuomittuja poistumaan markkinoilta pikkuhiljaa. Menestyneimmät organisaatiot kuuluvat ryhmään viisi. Perinteinen julkishallinnon organisaatio voi Kamenskyn mukaan pärjätä hyvin myös 1-3 ryhmissä (Kamensky 2002 17 – 19).

3.2 Strateginen kehittäminen

Strategiaa tarvitaan, jotta organisaation johtamisesta ja toiminnoista muodostuu kehittämiseen tähtäävä ja uusiutumisen mahdollistava kokonaisuus. Organisaation strategia muodostuu arkkitehtuurista. Se sisältää ajattelun työkaluja, jotka tukevat strategista oivaltamista ja pitkän aikavälin luovia valintoja.

Ammatillisten oppilaitosten johtamisen kehittämiseen on paneuduttu vasta aivan viime vuosina johtuen siitä, että toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia aikaisempaa enemmän. Strateginen johtaminen on tullut yhä tärkeämmäksi välineeksi yhä nopeammin kehittyvässä toimintaympäristössä.

Savon koulutuskuntayhtymässä aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen kehittäminen on ollut pitkään yksittäisten toimijoiden vastuulla, vailla kokonaisvaltaista tavoitteen asettelua. Strategisen johtajuus on hoidettu tasolla, jota koulutusorganisaation järjestämislupa ja perustehtävä edellyttävät.

Mikäli halutaan kehittää organisaatiota, on johtajuuden tuettava kehittämistyötä menetelmällisesti ja systemaattisesti. Tällöin voidaan puhua kehittämisen johtajuudesta. Johtamisella tarkoitetaan tällöin strategiayhteyttä opettamisen ja työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän johtamisessa ja kehittämisessä (Wallin & Kohtamäki jne. 2012, 100).

3.3 Strategiatyön kehittyminen

Historiasta voidaan havaita, kuinka organisaatioiden strateginen toiminta on vuosikymmenten aikana kehittynyt. 1950-luvulla otettiin yleisesti käyttöön laajennettu budjetointi. Syynä sen käyttöönottoon oli markkinoiden kyllästyminen. Laajennettu budjetointi ei vielä varsinaisesti ollut strategista suunnittelua vaan sen toteutusta. Ensimmäisiä viitteitä ennustetun ja halutun tulevaisuuden juovan umpeen kuromista on havaittavissa 1960-luvulta, jolloin kilpailun kansainvälistyminen ja muutostahdin nopeutuminen johti pitkän tähtäimen suunnitteluun. Strateginen painopiste siirtyi toteutuksesta suunnitteluun. Organisaatioissa suunnittelu- ja toteutusvastuu jakaantuivat ensimmäistä kertaa järjestelmällisesti.

1980-luvun tunnusmerkiksi nousi strateginen johtajuus, joka perustuu organisaation kykyyn reagoida joustavasti. Organisaation johtajien on nähtävä tulevaisuuteen, visionäärisesti siten, että he kykenevät havaitsemaan merkitykselliset

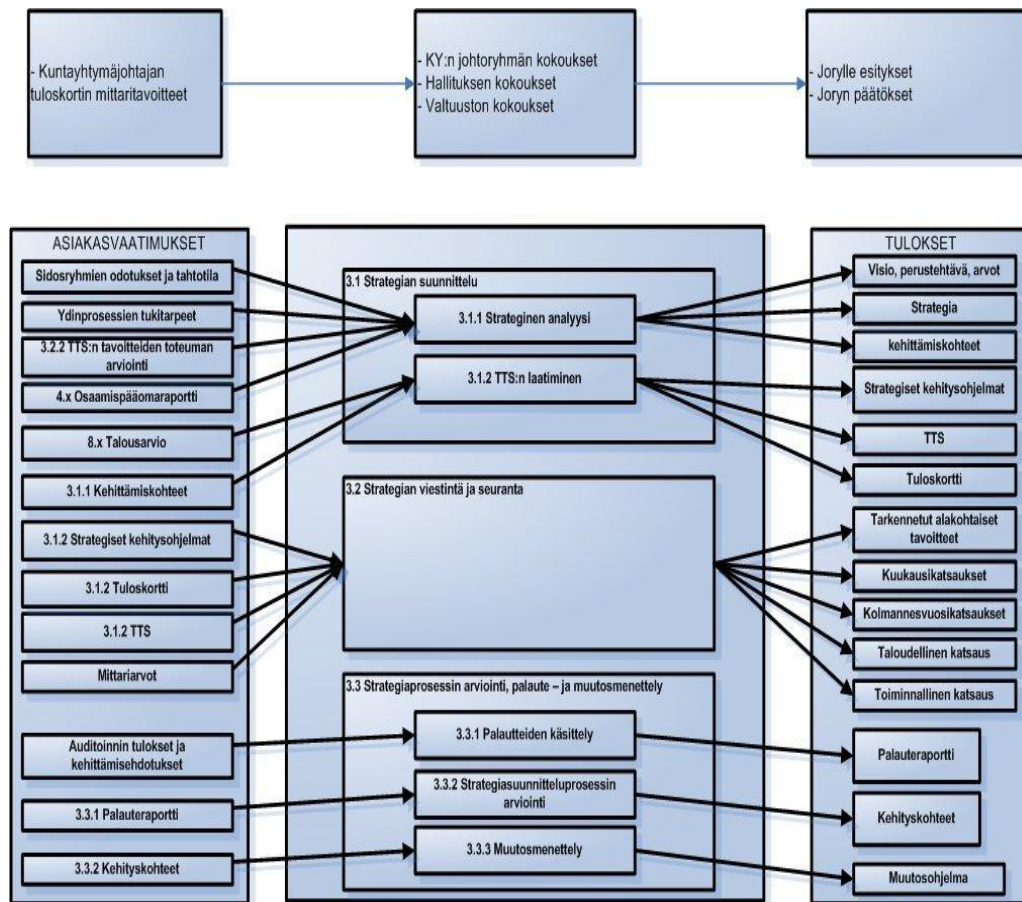
sisäiset ja ulkoiset signaalit. Tämän perusteella ohjataan organisaation strategian muodostusta ja sen toimeenpano tapahtuu joustavasti. Organisaatioiden strategiaosaamista kehitetään jatkuvan oppimisen kautta.

1990-luvulla ymmärrettiin, että muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittava joustavuus saavutetaan kehittämällä kyvykkyyksiä. Tämän Dynaamisen näkökulman mallin mukaan kyvykkyyksiä kehittämällä saavutetaan optimaalinen sarja potentiaalisia strategisia vaihtoehtoja. Organisaation oppimisen ja dynaamisen kyvykkyyden kehittämisen avulla syntyy strategioita, jotka eivät perustu tie-toiseen ennakkosuunnitteluun (Lehtonen 2002,41 - 42).

Kilpailun kiristyminen ohjaa myös koulutus organisaatioiden toiminnan kehittymistä. Yhtenä keskeisenä kvalifikaationa on osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen ja kehittyminen. Organisaatiotasolla tämä ei tarkoita pelkästään yksilön ammattitaitovaatimuksia, vaan osaaminen on ymmärrettävä organisaation kollektiivisena osaamisena ja siihen liittyvänä osaamisen kehittämisen haasteena.

Tästä seuraa, että organisaatioiden on pohdittava millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. On pohdittava, minkä osaamisen varaan rakennamme koulutusorganisaation tulevaisuuden. Kuinka pystymme huomioimaan toimialaan kohdistuvat ennakoimattomat muutokset. Avainasemaan nousee osaamisen johtaminen.

Savon koulutuskuntayhtymässä vision ja toimintaa ohjaavan strategian muodostuminen on kuvattu kuviossa 4. Prosessissa asiakasvaatimuksia ovat sidosryhmien odotukset ja tahtotila sekä ydinprosessin tukitarpeet. Strategiaa tarkastellaan vuosittain sidosryhmille tehtävien kyselyiden perusteella. Kyselyiden pohjalta tehdään strateginen analyysi joka ohjaa koulutuskuntayhtymän strategiaan tarvittaessa tehtävät muutokset. Muutoksia tehtäessä huomioidaan, että ne ovat sopusoinnussa visioon, perustehtävään ja kuntayhtymän arvoihin.



Kuvio 4. Vision ja strategian muodostuminen Savon koulutuskuntayhtymässä (Savon koulutuskuntayhtymä 2011)

3.4 Strategiatyö Savon koulutuskuntayhtymässä

Savon koulutuskuntayhtymän strategia muodostuu kehitysohjelmista, jotka laaditaan valtuustokausittain. Tätä kirjottaessa eletään vuosille 2009 - 2013 laadittua ohjelmakautta, jota päivitetään toimintaympäristön muutoksia huomioiden. Kehitysohjelma vuosille 2011 - 2013 koostuu kuvion 5 esitetyistä ohjelmista.



Kuvio 5. Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelmat (Savon koulutuskuntayhtymä 2011)

Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelmissa aikuiskoulutus on osana työelämäpalvelujen kehitysohjelmalla, joka on osa aluevaikuttavuusohjelmalla. Savon koulutuskuntayhtymän toiminnan painopisteissä tapahtuvasta muutoksesta johtuen on syytä korostaa aikuiskoulutuksen asemaa strategisessa toiminnan suunnittelussa omalla toimenpideohjelmalla. Aikuiskoulutuksen toiminnan suhteellisen osuuden oletetaan kasvavan korvaamaan nuorisoasteen määrällistä supistumista ja pienenevää yksikköhintarahoitusta. Nykyisessä toimenpideohjelmassa aikuiskoulutuksen luonne ja tulevaisuuden kehittämishaasteet jäävät

nuorisoasteen toiminnan varjoon. Tämä johtuu nykyisestä toiminnan organisoinnista.

Savon koulutuskuntayhtymän toiminnanohjaus perustuu valtakunnalliseen ja maakunnalliseen ohjaukseen. Valtakunnallisen ohjauksen perustan muodostaa koulutusta koskeva lainsäädäntö, joista keskeisimpiä ovat:

- perusopetuslaki (628/1998)
- lukiolaki (629/1998)
- laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998)
- laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998)
- laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998)
- laki taiteen perusopetuksesta (633/1998)
- laki valtion ja yksityisen järjestämän koulutuksen hallinnosta (634/1998)
- laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998)

Toiminnassa on lisäksi huomioitava edellä mainittuihin lakeihin tehdyt muutokset ja lisäykset niiden säätämisen jälkeen (Savon koulutuskuntayhtymä 2012, 4).

Toiminnanohjauksen viitekehyksenä on osaavan työvoiman saatavuusongelma. Tämä ohjaa ammatillisen koulutuksen kehittämistä suuntaan, jossa koulutukseen käytettävä aika lyhenee osaamisen tason siitä kärsimättä. Tällainen kehityssuunta on väistämätön, kun tarkastelemme tilannetta yhteiskunnan tai yksilön kannalta. Keskeistä koulutuksen kehittämisessä on työelämävaikuttavuuden huomioiminen. Varsinkin omaehtoisen koulutuksen tarjontaa ohjaa opiskelijoiden halukkuus tulla opiskelemaan, ei niinkään koulutuksenvaikuttavuutta korostavat tekijät.

Savon koulutuskuntayhtymän seuraavan suunnittelukauden 2013 - 2016 kehitysohjelman päätavoite kohti hyvinvoivaa oppimisympäristöä; Tuo tulevaisuuden taitajat työelämään (kuvio 6). Punaisena lankana on koulutustarjonnan suuntaaminen ja kehittäminen elinkeinoelämän tarpeiden mukaisesti. Samanlaisesti organisaatiossa on huolehdittava osaamisen kehittämisestä vastaamaan työelämän tarpeita.

Kehitysohjelma vuosille 2013 - 2016



Kuvio 6. Savon koulutuskuntayhtymä kehitysohjelma vuosille 2013-2016 (Savon koulutuskuntayhtymä 2012)

3.5 Kehitysohjelman toiminnalliset haasteet

Usein kunnallisissa organisaatioissa strategiatyö on ylimmän johdon ja poliittisten päättäjien (hallitus sekä valtuusto) asiantuntemuksen varassa. Strategiatyön halutaan olevan harvojen käsissä. Henkilöstön osaamista ei osata tai haluta tunnustaa. Mannermaan (2004, 183 -197) mukaan useat tutkimukset ja selvitykset osoittavat, että henkilöstön asiantuntemuksen huomioiminen ja sidosryhmien kuunteleminen edistää strategian toteutumista organisaatiossa.

Organisaation johtamisen on kehityttävä ympäristön asettaman muutospaineen vaatimuksista. Esikuntatoimintojen on ymmärrettävä asiakaskunnan tarpeet ja

osattava siirtää toiminnan kehittämistarve organisaation strategiaan. Koulutusorganisaatio on tyypillinen esimerkki asiantuntijaorganisaatiosta. Organisaatiotyyppille on ominaista, että asiantuntijatoiminnon on tultava strategiavetoiseksi, jotta se tuo toimintaan lisäarvoa. Toiminnan muuttuessa markkinoita mukailevaksi, myös kehittämistoiminnan on kyettävä vastaamaan joustavammin ympäristöstä tuleviin haasteisiin. Koulutusorganisaation yksi menestymisen edellytys on nopea strateginen reagointi ympäristön asettamien muutosten huomioinnissa.

Strategian päivittämisestä on tullut menestyvän organisaation jatkuvaa toimintaa. Koulutusorganisaatio, jonka yhtenä yhä korostuvana tehtävänä on tuottaa laadukkaita palveluja elinkeinoelämän tarpeisiin, on riippuvainen siitä millainen on strategian syntyprosessi. Toiminnan kehittäminen haastaa strategisen toiminnan siten, että sillä voidaan vaikuttaa ihmisten mieleen, ajatteluun ja asenteisiin. Johdon tulisi ymmärtää ajan suhteen tapahtuvien muutosten vaikutus strategisiin valintoihin. Se mikä on tuntunut esimerkiksi viisi vuotta sitten järkevälle strategiselle valinnalle, ei nyt eikä tulevaisuudessa ehkä olekaan strategisesti järkevää (Kauppinen 2006, 27 - 31). Tästä voidaan pitää hyvänä ja kauaskantoisena esimerkkinä koulutuskuntayhtymän toimitilastrategian, jolla on hyvin pitkälle tulevaisuuteen ulottuvat toiminnalliset ja taloudelliset vaikutukset.

Viimeaikaiset tapahtumat yhteiskunnan taloudellisen tilanteen kehittymisessä ovat käynnistäneet keskustelun ja toimenpiteet koulutustoimintaan ohjatun rahoituksen leikkauksista. Normirahoitteisen aikuiskoulutuksen (oppisopimus ja valtio-osuusrahoitteinen koulutus) ovat suurennuslasin alla, samoin työvoimahallinnon rahoituksia on supistettu voimakkaasti Kataisen hallituksen aikana. Toisaalta mm. Alasoini tuo osuvasti esille koulutustarpeen lisääntymisen työelämän muutosprosessin nopeutumisen myötä. (Alasoini 2011, 29).

Laajemmin asiaa tarkasteltuna esimerkiksi EU on komission tiedonannon Eurooppa 2020, älykkään kestävän ja osallistavan kasvun strategiassa (EU komissio 2010, 5) todennut Euroopan olevan muutoksen edessä. Talouden taantuma on katkaissut vuosien taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen sekä tuonut esiin jäsenvaltioiden talouden rakenteelliset heikkoudet. Globalisaatio, taloude-

listen resurssien rajallisuus sekä ikääntyminen haastavat Euroopan Unionia nyt todella ensimmäistä kertaa sen historiassa. Menestyäkseen Eurooppa tarvitsee strategian, jolla se selviää kriisistä ja jolla siitä aikaansaadaan älykäs, kestävä ja osallistava talous, jossa työllisyys, tuottavuus ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat korkealla tasolla. Eurooppa 2020 on visio sosiaalisesta markkinataloudesta Euroopassa. Strategia pohjautuu kolmeen toisiaan vahvistavaan teemaan:

1. Älykäs kasvu; osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouskasvun kehittäminen.
2. Kestävä kasvu; resurssitehokkaamman, vihreämmän ja kilpailukyisemmän talouden edistäminen.
3. Osallistava kasvu; sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta lisäävän korkean työllisyyden talouden edistäminen.

Koulutustasoa koskevalla tavoitteella olisi puututtava koulunkäynnin keskeyttämiseen. Tavoitteena on keskeyttämisprosentin laskeminen 15 prosentista 10 prosenttiin sekä korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden osuuden nosto 30–34-vuotiaiden ikäluokassa 31 prosentista vähintään 40 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä (EU komissio 2010, 11).

Älykästä kasvua halutaan kehittää koulutuksen ja elinikäisen oppimisen kehittämisellä. Unionin alueella neljänneksellä opiskelijoista on puutteellinen lukutaito. 14 prosenttia nuorista lopettaa koulunkäynnin liian varhaisessa vaiheessa. Puolet saavuttaa keskivertotason koulutuksessaan, joka ei kuitenkaan vastaa työelämän tarpeita. Alle kolmasosalla 25–35-vuotiaista on ylioppilastutkinto. Kansainvälisesti mitattuna vain kaksi eurooppalaista yliopistoa on maailman kahdenkymmenen arvostetuimman joukossa. Kansallisilla tasoilla jäsenvaltioiden on kehitettävä koulutusjärjestelmiään kaikilla koulutustasoilla, sekä kehittää koulutuksen työelämävastaavuutta (EU komissio 2010, 12 -14).

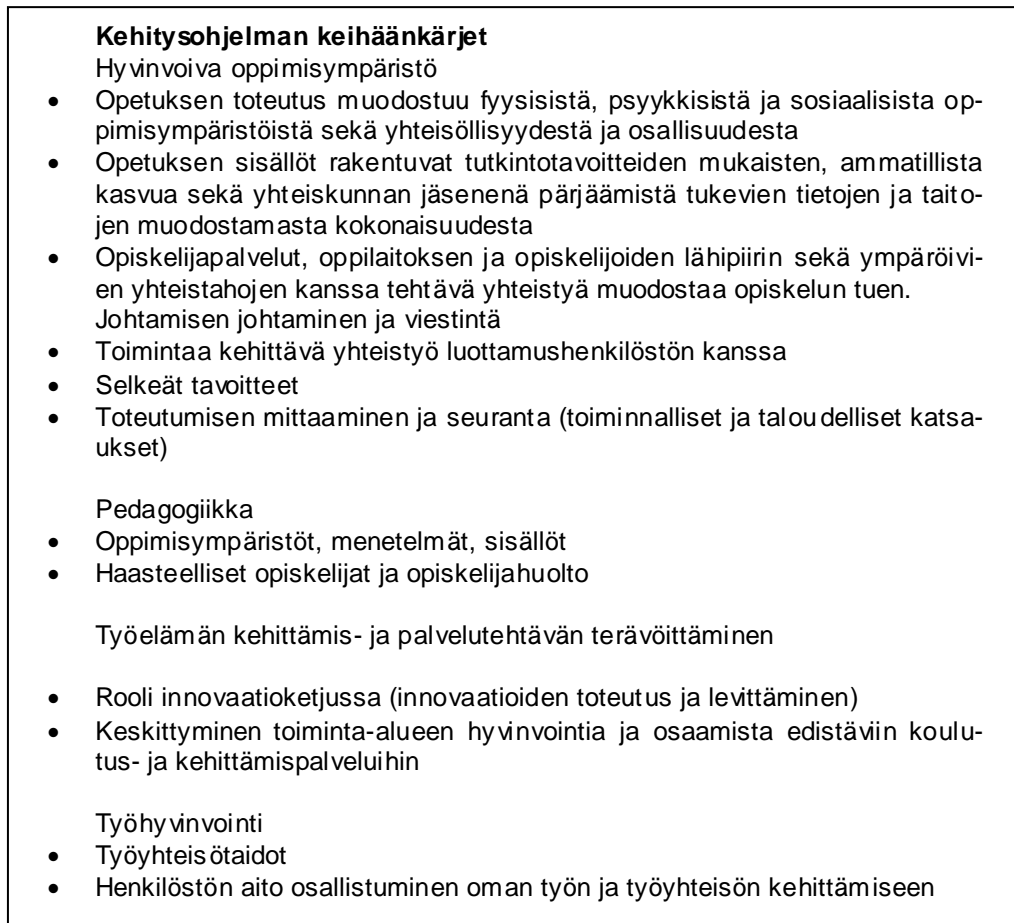
Komission mukaan ammatillisen koulutuksen on kyettävä vastaamaan seuraaviin haasteisiin: täytettävä nykyiset ja tulevat tietotarpeet sekä tasattava talouskriisin sosiaalisia vaikutuksia ja helpotettava kriisistä toipumista. Tavoitteen toteuttamiseksi Euroopan Unionin rakennerahastojen toimenpideohjelmiin tulee

mainintoja koulutuksessa olevien sekä opetushenkilöstön liikkuvuuden tukemisesta, liikkuvuuden esteiden poistamisesta, monipuolisista joustavista opiskelujärjestelyistä oppimistulosten ja tutkintojen tunnustamisesta. Ammatillisen täydennyskoulutuksen saatavuuden turvaaminen korostuu komission raportissa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön katsauksessa 2010 todetaan suomalaisen koulutusjärjestelmän ongelmana olevan kansainvälisesti tarkasteltuna pitkät koulutusajat, suuret koulutustasoerot, sekä nuorten syrjääntymisriskin voimakas kasvaminen työmarkkinoiden ulkopuolelle jäämisen seurauksena. Koulutusjärjestelmän kehittämisen painopisteiksi esitetään koulutusjärjestelmän tehostamista opintoja nopeuttamalla sekä elinikäistä oppimista tukemalla.

Koulutusjärjestelmän on kyettävä tarjoamaan opiskelijoille sopivia menetelmiä osaamisen kehittämiseen. On huomioitava eri elämänvaiheessa olevat oppijat. Yksilöllisyyttä valinnoissa ja tutkinnon osien suoritusmahdollisuuksia tulee lisätä. Oppilaitosverkoston tuloksellisuusrahoitusta tulee kehittää suuntaan, joka ohjaa koulutuksenjärjestäjiä toimimaan asetettujen tavoitteiden suuntaan.

Savon koulutuskuntayhtymän strategiaohjelman keihäänkärjet tukevat sekä Euroopan unionin että kansallisen tason tulevaisuuden näkymiä (kuvio 7).



Kuvio 7. Kehitysohjelman keihäänkärjet (Savon koulutuskuntayhtymä 2011)

3.6 Ulkoiset tekijät

Suomessa on tiedostettu aikuiskoulutusjärjestelmän ja aikuiskoulutustarjonnan ongelmia. Aikuiskoulutusjärjestelmän koetaan tuottavan liian kapea-alaista ja tehtäväkohtaista paikkauskoulutusta. Oppilaitosten yhteistyö ei ole syvällistä ja oppilaitosten profiloituminen on alkutekijöissään. Suuri osa aikuiskoulutuksen toiminnallisesta volyyymistä on sosiaalipoliittista aikuiskoulutusta. Koulutustarjonta on usein jäsentymätöntä ja voimavarojen käytön päällekkäisyys luovat tehotomuutta sekä koulutukset ovat sirpaleisia. Aikuiskoulutuksen rahoituksen va-

rautuminen taloudellisiin taantumiin on puutteellista. (Tissari V. & Nurmi K.E. 2002, 9-35).

Hallitusohjelman, kehittämissuunnitelman ja vuosia 2013 - 2016 koskevan kehyspääötösten linjausten toimeenpano on seuraavanlainen: Opetus- ja kulttuuriministeriö esittää Valtioneuvoston vuosille 2011 - 2016 vahvistaman koulutuksen ja tutkimuksen kehityssuunnitelman tavoitteeksi, että ammatillisessa peruskoulutuksessa vuonna 2016 aloittaa 2200 aloittajaa vähemmän kuin vuonna 2009. Tavoitteena on ammatillisen peruskoulutuksen tarjonnan mitoittaminen työmarkkinoiden pitkän aikavälin tarpeiden perusteella, siten että nuorisoikäluokan kehityksen ja aikuisväestön osaamistason kannalta riittävä alakohtainen ja alueellinen tarjonta tulee huomioiduksi. Ammatillisen koulutuksen osalta tarjontaa tulee lisätä sosiaali- ja terveysalalla pois lukien kauneudenhoitoala sekä ajoneuvo- ja kuljetustekniikassa sekä kone-, metalli- ja energiatekniikassa. Koulutustarjontaa on tarpeen vähentää kulttuurialalla, matkailualan ja ravitsemisalalla koulutuksessa, tietojenkäsittelyalan koulutuksessa sekä eräillä tekniikan ja liikenteen aloilla.

Ammatilliseen peruskoulutukseen kohdennetaan kehyspääötöksen mukaan vuoteen 2016 mennessä noin 93 milj.€ vähennys. Ammatillista koulutusta kohdennetaan uudelleen alakohtaisen ja alueellisen työvoimantarpeiden sekä väestökehityksen mukaan. 16–18-vuotiaiden ikäluokka pienenee vuoden 2009 tasosta vuoteen 2016 mennessä noin 7800 nuorella. Aikuisille suunnatun koulutuksen tarjontaan kohdistuu toisaalta kasvutarvetta vuoden 2009 tasoon verrattuna (Opetushallituksen Kirje 2012).

Taulukko 1. Ehdotus nuorten koulutustarjonnan tavoitteiksi 2013
- 2016 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012)

Opetussuunnitelmaperusteisen oppilaitosmuotoisen ammatillisen peruskoulutuksen uudet opiskelijat vuosina 2009-2016 (alustava esitys)								
Suuralue Maakunta	toteuma	toteuma	toteuma	arvio	tavoite	tavoite	tavoite	tavoite
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Koko maa yhteensä	50 006	49 816	49 858	50 800	51 200	49 150	48 450	47 880
Metropolialue	11 661	11 339	11 411	12 400	12 900	12 880	12 880	12 880
Uusimaa	11 661	11 339	11 411	12 400	12 900	12 880	12 880	12 880
Väli-Suomi	11 127	11 285	11 137	11 250	11 250	10 800	10 520	10 350
Kanta-Häme	1 949	1 844	1 878	1 850	1 850	1 750	1 700	1 670
Päijät-Häme	2 149	2 227	2 236	2 200	2 200	2 050	1 940	1 840
Pirkanmaa	4 210	4 359	4 221	4 350	4 350	4 300	4 300	4 340
Keski-Suomi	2 819	2 855	2 802	2 850	2 850	2 700	2 580	2 500
Lounalsrannikko	6 156	6 213	6 293	6 350	6 400	6 200	6 130	6 070
Varsinais-Suomi	3 923	3 946	3 939	4 050	4 100	4 050	4 070	4 080
Satakunta	2 233	2 267	2 354	2 300	2 300	2 150	2 060	1 990
Pohjanmaa	4 887	4 741	4 841	4 750	4 740	4 480	4 360	4 300
Etelä-Pohjanmaa	2 254	2 290	2 106	2 050	2 050	1 980	1 950	1 930
Pohjanmaa	1 699	1 578	1 823	1 800	1 800	1 700	1 660	1 640
Keski-Pohjanmaa	934	873	912	900	890	800	750	730
Itä-Suomi	8 746	8 797	8 741	8 650	8 600	8 000	7 860	7 660
Etelä-Savo	1 489	1 640	1 556	1 550	1 550	1 400	1 330	1 260
Pohjois-Savo	2 646	2 590	2 629	2 600	2 600	2 380	2 330	2 270
Pohjois-Karjala	1 849	1 836	1 904	1 850	1 800	1 600	1 550	1 480
Kymenlaakso	1 731	1 650	1 634	1 630	1 630	1 600	1 600	1 590
Etelä-Karjala	1 031	1 081	1 018	1 020	1 020	1 020	1 050	1 060
Pohjois-Suomi	7 429	7 441	7 435	7 400	7 310	6 790	6 700	6 620
Pohjois-Pohjanmaa	4 364	4 449	4 477	4 500	4 500	4 250	4 230	4 220
Kainuu	710	671	749	750	750	700	700	700
Lappi	2 355	2 321	2 209	2 150	2 060	1 840	1 770	1 700

Taulukko 2. Ehdotus aikuisten näyttötutkintoon valmistavan koulutuksen tarjonnan tavoitteiksi 2013 - 2016 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012)

Näyttötutkintoon valmistavan oppilaitosmuotoisen ammatillisen peruskoulutuksen uudet opiskelijat vuosina 2009-2016 (alustava esitys)								
Suuralue	toteuma	toteuma	toteuma	arvio	tavoite	tavoite	tavoite	tavoite
Maakunta	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Koko maa yhteensä	9 737	10 176	11 145	10 800	10 500	10 500	10 350	10 220
Metropolialue	3 187	3 138	3 514	3 500	3 500	3 580	3 580	3 580
Uusimaa	3 187	3 138	3 514	3 500	3 500	3 580	3 580	3 580
Väli-Suomi	2 400	2 549	2 405	2 450	2 340	2 340	2 260	2 160
Kanta-Häme	264	316	207	250	250	290	300	310
Päijät-Häme	322	260	282	300	310	340	370	400
Pirkanmaa	769	825	858	850	850	860	860	860
Keski-Suomi	1 045	1 148	1 058	1 050	930	850	730	590
Lounaisrannikko	1 208	1 058	1 342	1 250	1 200	1 220	1 260	1 280
Varsinais-Suomi	864	652	929	850	800	820	860	880
Satakunta	344	406	413	400	400	400	400	400
Pohjanmaa	791	679	727	730	700	700	680	700
Etelä-Pohjanmaa	200	181	190	200	200	220	220	240
Pohjanmaa	364	247	302	300	300	300	300	300
Keski-Pohjanmaa	227	251	235	230	200	180	160	160
Itä-Suomi	1 281	1 713	1 982	1 770	1 720	1 640	1 550	1 480
Etelä-Savo	187	385	528	350	350	310	280	250
Pohjois-Savo	485	501	572	550	520	490	460	420
Pohjois-Karjala	288	478	470	470	450	430	350	310
Kymenlaakso	242	242	285	280	280	280	300	340
Etelä-Karjala	79	107	127	120	120	130	160	160
Pohjois-Suomi	870	1 039	1 175	1 100	1 040	1 020	1 020	1 020
Pohjois-Pohjanmaa	522	568	639	600	600	600	610	620
Kainuu	109	163	246	200	150	130	120	110
Lappi	239	308	290	300	290	290	290	290

Valtiontalouden kehysten vaikutukset vuosille 2013 - 2016 ovat yhteiskuntatakuu takaa jokaiselle alle 25-vuotiaalle ja alle 30-vuotiaalle vastavalmistuneelle joko työ-, harjoittelu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikan viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi joutumisesta. Elinkeino- ja innovaatiotoiminnan tukeminen, pitkäaikaistyöttömien ja nuorten työllistymisen tukeminen sekä maahanmuuttajien kotouttaminen ja työllisyysasteen lisääminen ovat Työ- ja elinkeinoministeriön keskeisiä koulutuspoliittisia painopistealueita suunnitelmakaudella (Valtioneuvosto 2012, 20 - 21). Ammatillisen koulutuksen kohdentaminen työelämän alakohtaisen ja alueellisen tarpeen sekä väestökehityksen mukaan on keskeinen tavoite. Tähän liittyen huolehditaan siitä, että ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat työelämän ja yksilöiden osaamistarpeisiin vastaamisen kannalta riittävän vahvoja toimijoita (Gustafson J. & Tammilehto M. 2012, 2).

Euroopan unionin sisällä on käyty keskustelua julkisten organisaatioiden ja yksityisen sektorin tasavertaisuudesta kilpailutilanteessa. Unionin näkökulmasta suomalainen toimintatapa, jossa valtion hallintoyksikkö kilpailuttaa palveluja ja palveluntuottajana on kunta tai kuntayhtymä, on kyseenalainen menettelytapa. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön alainen Työ- ja elinkeinokeskus kilpailuttaa työvoimakoulutuksia ja tarjoajana on kuntien ylläpitämä koulutuskuntayhtymä. Usein lähtökohtaisena olettamuksena on julkisen organisaation toimiminen markkina ”häirikönä”. Tämä tarkoittaa yksityisen sektorin mahdollisuuksien pienenemistä tulla valituksi tuotteen tai palvelun tuottajaksi, mikäli tarjouskilpailussa on mukana julkinen organisaatio. Edellä mainittu keskustelu nousee esille yleensä aina, kun yhteiskunta ja globaalit markkinat ovat menossa kohti taantumaa. Pekka Valkama on väitöskirjassaan todennut osuvasti: ”Pelkkä kilpailusoikeuksien myöntäminen kunnille ei yksin ole riittävä reformi, vaan koko näennäismarkkinoihin vaikuttavan ohjausjärjestelmän pitäisi olla synkronoitu tuottamaan yhdenvertaiset kilpailuolosuhteet kaikille palveluntuottajille

Nykyisellä lainsäädännöllä ohjataan julkisen sektorin hankintoja huomattavasti tiukemmin kuin mitä yksityisten yritysten hankinta prosesseja. Näennäismarkkinaympäristöön sopimaton ohjausjärjestelmä tuottaa palveluntuottajille erilaisia institutionaalisia kilpailuetuja ja -haittoja.”(Valkama 2004, 15). Valkama lähestyy

kilpailutusta näkökulmasta, jossa julkinen sektori toimii lähinnä rahoittajan roolissa.

Voimakkaat yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät Savon koulutuskuntayhtymältä jämäkkää strategista suunnittelua, jossa määritellään tulevaisuuden suuntaviivoja ja toiminnan asemointia maakunnan kehitystarpeet huomioiden. Tämä asettaa erityisiä haasteita Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutukselle, työelämän kehittämis- ja palvelutehtävälle sekä kansainvälistymis- ja hanketoiminnalle. Toimintakulttuuria on kehitettävä suuntaan, jossa ohjaavana toimintaperiaatteena on kumppanuus ja asiakasohjautuvuus.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kolmannen luvun viitekehys johdatti strategiatyön ja kehitysohjelmatyön lähteille. Tutustumani kirjallisuus ja tutkimukset käsittelevät lähes yksinomaan yritysten kehitystoimintaa. Tutkittava organisaatio, Savon koulutuskuntayhtymä, on julkisorganisaatio, jonka toimintaa ohjataan lakien ja asetusten mukaan ja sen tehtävä on toteuttaa Opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemää koulutuspolitiikkaa. Julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden strategista menestymistä kuvaa se, kuinka hyvin ne pystyvät miellyttämään sekä rahoittajia että asiakkaita (Norton & Kaplan 2004, 31).

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksessani käytän kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Eskola (1973) on todennut laadullisesta tutkimuksesta seuraavaa: "Liikkeelle lähdetään tilanteen analyysistä ja tosiasioiden havainnoinnista. Sitä seuraa ongelman käsitteellinen ja teoreettinen muotoilu sekä toimenpiteiden suunnittelu. Seuraavaksi suoritetaan nuo toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikutukset. Tämä ehkä aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin, eli spiraali alkaa toisen kierroksensa" (Metsämuuronen 2005, 43 – 44). Metsämuuronen mukaan laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ollaan kiinnostuneita asioista, jotka eivät ole suoraan mitattavissa tai halutaan selvittää tosiasioita kohteesta.

Laadullisen aineiston analyysissä tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Tutkimusongelma suuntaa analyysin tekemistä. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin tai miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.) Laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen miksi, millainen ja miten.

Eskola ja Suoranta (2000, 79 - 83) ovat tarkastelleet teoriaa laadullisesta näkökulmasta seuraavasti. Teoria välineenä auttaa tutkijaa tekemään tulkintoja aineistosta ja kehittää teoriaa edelleen tapauksen mukaan. Analysoinnissa tarvitaan joko taustateoriaa tai tulkintateoriaa. Taustateoria tarkoittaa sitä, että aineistoa tulkitaan taustateoriaa vasten ja tulkintateoria ohjaa tutkijaa tekemään valintoja tai ohjaa etsimään vastausta tutkimusongelmaan.

Laadullisen tutkimuksen näkökulma poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että laadullisessa tutkimuksessa ei etsitä tilastollisia yhteyksiä muuttujien välillä (Alasuutari 1995, 49). Laadullisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain tiettyssä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti.

Lopuksi tutkija luo kokonaisvaltaisen tulkinnallisen selityksen tutkimalleen ilmiölle (Hirsijärvi ym. 2009, 223; Hirsijärvi & Hurme 2010, 152). Laadullinen tutkimus ja sen tulokset voivat antaa siten uusia näkökulmia ajatteluun ja kehitystyöhön.

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus kohdistuu subjektiivisten kokemusten merkitysrakenteisiin. Kokemusta ei voi muuttaa määrälliseksi tai yksinkertaistaa sitä. Tutkimustyyppi edellyttää tulkinnallista ja ymmärtävää tutkimusotetta, jossa ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Sama asia voidaan siis kuvata monin tavoin (Hirsijärvi ym. 2009, 160).

Lähtökohtaisesti kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu todellisen elämän kuvaamiseen. Keskiössä ovat merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisin tavoin toimintana, päämäärän asettamisena, tilanteiden tulkitsemisena, koettuina ja merkityksellisinä elämyksinä tai muina vastaavina ihmisen kautta syntyvinä ilmiöinä. Laadullisen tutkimusotteen avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten kokemuksia (Varto 1992, 24).

Laadullinen tieto kuvaa ihmisten kokemuksia, mielipiteitä asenteita ja näkemyksiä. Laadullinen tutkimus suuntautuu tutkittavan ilmiön yksilöllisiin piirteisiin, ominaisuuksiin ja ainutlaatuisuuteen. Kvalitatiivisyys voidaan ymmärtää aineiston ilmenemistä tekstimuotoisena (Perttula 1995, 52). Laadullinen ilmiö ymmärretään kokonaisuutena, joka on enemmän kuin osiensa summa.

Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, aineistoa kootaan todellisessa tilanteessa. Tiedonkeruu tapahtuu havaintojen ja keskustelujen pohjalta. Tutkija pyrkii löytämään aineistosta odottamattomia seikkoja. Suositetaan metodeja joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukon valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelma mukautuu olosuhteiden mukaan. Tapauksia käsitellään ainutkertaisina, aineiston analysointi tapahtuu sen mukaan (Hirsijärvi ym. 2009, 160).

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on muodoltaan ennalta suunniteltuihin teemoihin pohjautuva. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Haastattelutilanteessa voidaan helposti huomioida haastateltavat yksilöllisesti, vaikka ennalta määritellyt teemat keskustellaan kaikkien haastateltavien kanssa. Itse teemahaastattelu tilanne on keskustelun omainen, jossa käsitellään ennalta mietittyjä teemoja. Tutkijan on keskustelutilanteessa pyrittävä keskittymään keskusteluun, eli paperilla vain teemoihin liittyvät avainsanat. Haastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä tai asioista (Metsämuuronen 2005, 226).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Haastattelumenetelmälle on ominaista, että haastattelun pääaihepiiri on ennalta päätetty. Haastatteluun valitut henkilöt valitaan sen mukaan, että heillä on henkilökohtaista

kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelussa pyritään kartoittamaan haastateltavien subjektiivisia kokemuksia. Sinällään teemahaastattelu voidaan toteuttaa kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena tutkimuksena (Hirsijärvi–Hurme 2000, 47 - 48).

Tutkijan on pyrittävä ymmärtämään kokemuksellinen ilmiö niin kuin haastateltava sen on tarkoittanut, ettei alkuperäinen merkitys muutu tutkijan merkitykseksi. Tämä asettaa tutkijalle oman erityisen haasteen, sillä me ihmiset ymmärrämme tapahtumia ja asioita oman kokemusmaailmamme kautta. Tutkimusta tekevän tutkijan on vältettävä tuomasta omaa kokemusmaailmaansa analysointiin, vaan korvattava se tieteellisellä asenteella (Lehtomaa 2006, 163 -164).

4.4 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on luonteeltaan tutkimus, joka keskittyy yksittäiseen tapahtumaan tai rajattuun kokonaisuuteen. Tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tarkasteltavaa kohdetta pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla tutkittavaa ilmiötä yksityiskohtaisesti. Menetelmät eivät pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, hypoteeseja tai ennusteita, vaan tavoitteena on tutkittavan kohteen ominaispiirteiden tarkka ja totuudenmukainen kuvailu (Hirsijärvi ym. 2009, 134 -135).

Saarelan mukaan tapaustutkimukselle olennaista on, että tutkittava ilmiö on kyettävä hahmottamaan kokonaisuutena. Tapaustutkimusta voidaan soveltaa monelle eri tieteenalalle, kuten kauppatieteissä, oikeustieteissä, sosiologiassa sekä psykologiassa (Saarela ym. 200, 158 - 169).

Tapaustutkimukselle on eduksi, että tutkimusprosessista tulee näkyväksi, ja kuinka tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. Tällöin lukija voi analysoida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustyyppin vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus (Aaltola & Valli 2007, 186). Tässä tutkimuksessa rajaus on tehty käsittelemään ammatillisen aikuiskoulutukseen kohdistuvia haasteita ja pyrkiä tuomaan kohdeorganisaatiolle käytännön hyötyä toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on

kerätä kokemusperäistä tietoa organisaatioilta, jotka toimivat liiketoiminnan ehdoin.

5 Teemahaastattelun tulokset

Tutkittava kehitystyöni käynnistyi maaliskuussa 2012. Olen jo pitkään pohtinut, kuinka Savon Koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuksen ja työelämän toimintaprosessia olisi mahdollista kehittää kokonaisvaltaisesti suuntaan, jossa sidosryhmämme toimivat. Tutustuin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Organisaatioiden strategiatyötä käsittelevää aineistoa on hyvin saatavilla ja se oli muodostua ongelmaksi, koska niin aineiston kuin työnikin raja-
rajaus tuotti alkuvaiheessa ongelmia.

Pyrin soveltamaan yksityisen sektorin tutkimusaineistoa julkisen sektorin organisaation toiminnan kehittämiseen. Mikäli tietoperusta olisi jäänyt vajavaiseksi, tutkimukseni viitekehyksen asemointi olisi vaikeutunut. Riittävän laaja kirjallisuuskatsaus on pohja kehittämistyön teoreettiselle käsittelylle ja osoittaa, miten ilmiötä on aiemmin tutkittu (Hirsijärvi & Hurme 2010, 13). Tähän liittyy toisaalta problematiikkaa, koska aiempien tutkimustulosten ja tietoaineistoon perehtyminen voivat ohjata aineistolähtöistä analysointia.

Työskentelen tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa koulutuspäällikkönä. Olin siten tulkitsijan ja osallistuvan havainnoijan roolissa. Tämä antaa laajuutta ja syvyyttä tutkimukseen. Olen pyrkinyt hyödyntämään oman kokemukseni tutkittavasta organisaatiosta, refleктоimalla taustaani, sekä havainnoimalla organisaation toimintaa. Osallistuvaa havainnointia voi tehdä joko tutkijan roolissa tai toimijan roolissa (Metsämuronen 2009, 129). Tässä tutkimuksessa toimin enemmän toimijan roolissa.

Tämän tutkimuksen empiirinen osa koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa toteutettiin syksyllä 2012. Suomen Rehtorit Ry:n (jatkossa SARry) jäsenistölle lähetettiin kyselylomake, jossa oli määrämuotoisten kysymysten lisäksi kaksi avointa kysymystä. Tässä tutkimuksessa raportoidaan yhden avoimen kysymyksen vastaukset. Kyselylomake lähetettiin 218 vastaajalle ja vastausprosentti oli 51,8 %.

Raportoitavien avoimien kysymysten vastauksista otetaan aikuiskoulutuksen kehitysohjelmaan keskeisiä teemoja, jotka nousevat vastauksista esille. Keskeisten teemojen valinta tapahtuu sen mukaan, mitkä teemat esiintyvät vastauksissa yleisesti.

Toinen osa koostuu elinkeinoelämän edustajien näkemyksistä ao. tematiikassa. Valitsin haastateltavaksi pohjoissavolaisten kone- ja metallialan yritysten johtohenkilöitä, joilla on kokemusta oppilaitoksemme kanssa tehdystä yhteistyöstä. Haastatteluun avulla pyrin keräämään aineistoa, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa kohdetta koskevia johtopäätöksiä. Ne tahot, jotka ovat toimineet organisaatiomme kanssa aktiivisesti, pystyvät paremmin analysoimaan toimintaamme, kuin ne joiden kanssa yhteistyö on vähäistä. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2012.

Haastatteluun valittujen henkilöiden edustamien yritysten ja oppilaitoksemme välillä on menossa syvällisemmän kumppanuus toiminnan kehittämisyhteistyö, jossa haluamme päästä entistä syvempään yhteistyöhön henkilöstön kehittämisessä kokonaisvaltaisesti. Haastattelun teemarunko perustui SARry:n kyselystä saataviin teemoihin, tutkijan oletuksia tutkimukseen liittyvistä merkittävistä tekijöistä, aiempia tehtyjä tutkimuksia mm. Lehtonen (2002) ja kehitysohjelman rakenteeseen liittyvästä tematiikasta.

Haastattelujen kestot vaihtelivat tunnin molemmin puolin. Haastattelujen ajankohdat sovittiin haastateltavien aikataulujen mukaan. Ennalta laaditun haastattelurungon lisäksi pohjustin haastattelua tutkimustyöni taustalla. Aikaisemmat haastattelut ohjasivat tutkijaa haastattelujen välillä valmistautuessa seuraavaan haastatteluun. Haastateltavat tekivät kysymyksiä ja pyrin antamaan vastauksia ymmärryksen mukaan. Haastattelut olivat erittäin antoisia ja aineistoltaan rikkaita. Ne olivat tilaisuuksia, joissa pohdittiin yhdessä tapahtumaketjujen vaikutuksia ja joissa haastattelijä sekä haastateltava roolit jäivät taka-alalle. Haastattelut nauhoitettiin ja niitä hyödynnettiin apuna haastattelujen analysoinnissa. Haastattelut toteutettiin osin haastateltavien työpaikoilla ja osin oppilaitoksen tiloissa riippuen siitä, mikä oli haastateltavalle sopivin vaihtoehto. Haastattelujen

toteutus tapahtui siten, että olimme sopineet tapaamisen pohjaksi myös muun ajankohtaisen teeman, joka oli haastateltavalle tärkeä ja teeman keskustelun jälkeen syvennymme haastatteluun. Näin saimme aikaiseksi avoimen ja vapaan ilmapiirin, joka on edellytys haastattelun onnistumiselle. Haastattelujen lukumäärä voi nostaa esiin kysymyksen aineiston riittävydestä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä tilastollisia yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt jotka ovat haastateltavina tuntevat tutkittavaa aihetta mahdollisimman paljon (Tuomi & Saarijärvi 2009, 85). Tutkijan käytössä olevat resurssit rajasivat osaltaan haastateltavien määrää. Liitteestä 2 käyvät esille haastattelujen ajankohdat ja haastateltavan asema organisaatiossa. Haastattelut ovat luottamuksellisia, anonyymiyden turvaamiseksi henkilöiden nimet ja muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot ovat vain tutkijan käytössä.

5.1 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullinen analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, aineistoa analysoidaan lähellä aineistoa ja kontekstia, sekä tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista (Hirsijärvi & Hurme 2010, 136).

Induktiivinen päättely on aineistokeskeistä, abduktiivisessä päättelyssä tutkijalla on valmiita teorioita. Tutkijana olen analysoinut aineistoa tulkitsijan näkökulmasta ja aloitin tulkinnan haastattelutilanteessa, jolloin haastateltavan kanssa käyty keskustelu ohjasi itse haastattelutapahtumaa. Analysoinnissa heijastuu siis induktiivinen päättely. Tutkimusprosessin tulkinnan luotettavuuden lisäämiseksi pyrin seuraavassa selvittämään tutkimusprosessia, jotta lukijat voivat ymmärtää tulkintojani ja arvioida sen luotettavuutta.

Nauhoitetut aineistot on haastattelujen jälkeen litteroitu eli muutettu kirjoitettuun muotoon. Litterointia voidaan tehdä joko niin, että kirjoitetaan kaikki sanasta sanaan, tai tehdään ns. valikoituja litterointeja, jolloin tallennetaan vain tutkimuksen kannalta olennaiset osat (Grönfors 1985, 156). Haastattelujen litteroin-

nissa olen käyttänyt valikoitua litterointitapaa pyrkien löytämään keskusteluista niiden ydinkohdat tutkimustani varten. Keskeiseksi ohjenuorakseni muodostui aineiston ymmärtäminen ja sen tulkinta. Haastattelutilanteessa haastattelijalle jää kokonaiskuva. Valikoivaa litterointia tehtäessä olen kuunnellut käydyt keskustelut useaan kertaan. Tavoitteenani on ollut päästä kokemaan sama tilanne sellaisena kuin se haastattelua tehtäessä oli (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224).

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Pyrkimyksenä on jopa informaatioarvon kasvattaminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Taanila 2007,2). SARry avoimessa kyselyssä pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa siihen, mikä on Opetus- ja kulttuuriministeriön säästötoimenpiteiden vaikutus oman vastualueesi toimintaan.

Tutkimuksesta johdettavissa olevia megatrendejä ovat julkisen talouden heikkeneminen, tarve supistaa toimintoja, opiskelijoiden syrjäytymisen lisääntyminen, koulutuksen vaikuttavuuden pieneneminen, koulutustarjonnan supistuminen varsinkin metropolialueen ulkopuolella, elinkeinoelämän kehittymisen hidastuminen osaavan työvoiman saatavuuden heikentyessä, toimintojen tehostuminen sekä aikuiskoulutuksen lisääntyminen.

Heikkoja signaaleja, joiden antamia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ammatillista koulutusta kehitettäessä, ovat yritysten tarve kehittää henkilöstönsä osaamista, työmarkkinoille tulevan ikäluokan pieneneminen, ammattien elinkaarren lyheneminen, siitä seuraava aikuiskoulutuksen tarpeen lisääntyminen, sekä yritysten halu toimia julkisen (perinteisen) yhteistyökumppanin kanssa.

Edellä esitettyjen megatrendien ja heikkojen signaalien vaikutukset ammatillisen koulutuksen saralla ovat haastavia. Ammatillinen koulutus on kulkenut viime aikoihin saakka suhteellisen turvattua polkua. Julkisen talouden romahduksen vaikutuksesta on tehtävä toimenpiteitä lyhyellä aikajänteellä. Näillä toimenpiteillä turvataan ammatillisen koulutuksen laatu ja vaikuttavuus. Mikäli tarvittavia

toimenpiteitä ei tehdä, vaikutukset yhteiskuntamme kehityksen kannalta ovat hyvin traagiset.

Pyrin rakentamaan megatrendien ja heikkojen signaalien pohjalta kolme vaihtoehtoista skenaariomallia. Näin johdettuna haastattelu eteni seuraavan peruskenteen mukaan:

1. Savon ammatti- ja aikuisopiston strategian esittely pääpiirteittäin haastatelluille.
2. SARry:n kyselytutkimuksen mukaan kehitettyjen skenaariomallien prosessointi ensimmäisestä kolmanteen.
3. Kysymysten esittäminen haastatelluille, joita olivat
 - a) miten organisaationne on pystynyt reagoimaan muutospaineeseen?
 - b) mitä opittavaa koulutusorganisaatiolla on oman organisaationne kyvystä reagoida muutostarpeeseen joka tulee organisaation ulkopuolelta?
 - c) mikä on vahvistanut eniten organisaationne kykyä toimia markkinoilla?

SARry -tutkimuksen pohjalta on rakennettu seuraavat skenaariot

1. Toimintaa ei muuteta, jolloin organisaatio toimii näennäisen tehokkaasti. Toiminnassa havaitaan päällekkäisyyksiä ja toimintoja tarkastellaan irrallisina eikä prosessien rajapintoja sallita ylittää. Kehitystoiminta koetaan pienentyviä voimavaroja turhaan sitovana. Kehittämistoiminta ei muodostu yhteiseksi asiaksi. Vastuu toiminnan kehittämisestä on pelkästään vastuualueen sisällä. Kuntayhtymätason kehittymisen suuntaviivat määrittelevät politiikat. Perusopetuksen ja aikuiskoulutuksen välillä on vastakkainasettelua. Markkinoille avautuu mahdollisuuksia uusille toimijoille, joille aikuiskoulutuksen ja elinkeinoelämän yhteistyö ohjautuu. Toimintaa joudutaan sopeuttamaan voimakkaasti jo aivan lähitulevaisuudessa. Kuntayhtymän visio ja strategia eivät toteudu.

2. Toimintaa kehitetään perinteisen organisaatiomallin puitteissa ja organisaation rajat säilyvät. Organisaatiossa valta ja toiminnan kehittäminen eivät toimi käsi kädessä. Aikuiskoulutuksen organisatorinen integrointi perusopetukseen aiheuttaa toimintaan aikaviiveen aina, kun on kyse suuremmasta kuin yhden vastuualueen kehittämisestä. Heikkojen signaalien tunnistaminen on puutteellista, jolloin toiminnan painopistealueen muutos jää osin toteutumatta. Jotkin alat pystyvät kehittämään elinkeinoelämän vaatimusten mukaan, osa jää kehityksen kyydistä. Vastuu kehittämisestä on pääosin toimialueella, kuntayhtymätason kehittämistoimet tapahtuvat hitaasti.

3. Yrittämisen malli, jossa organisaatiota johdetaan kuin nykyaikaista yritystä johdetaan. Organisatorisesti liiketoiminnan keskeisimmät alueet ovat eriytetty toisistaan ja toiminnallinen yhteistyö liiketoimintojen välillä on tavoiteltavaa. Organisaatiossa on selkeät tavoitteet, jotka pohjautuvat toimintastrategiaan. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin näkyy siten, että ilmenevät ongelmat ja kehityshaasteet koetaan yhteisiksi. Osallistutaan aktiivisesti sidosryhmätoiminnan kehitystyöhön ja pyritään ohjaamaan aktiivisesti tulevaisuutta. Hyväksytään toiminnan painopistealueen muutos ja ollaan valmiita ottamaan vastaan sen vaatima työ. Mottona on ”muutos on ainoa pysyvä olotila”.

Savon koulutuskuntayhtymä on teetättänyt alkuvuodesta 2012 asiakaspotentiaalikartoituksen puhelinhaastatteluna. Haastatteluun osallistuivat yritykset ja julkiset organisaatiot Kuopiosta, Iisalimesta ja Varkaudesta. Tutkimuksen johtopäätökset pohjautuvat 300 loppuunsaatettuun haastatteluun. Tutkimuksen keskeisiä tuloksia käytän verrokkiaineistona tutkimukseni pohdinta - ja johtopäätökset luvussa. Tarkoitukseni on laajentaa tutkimuksen käytettävyyttä Savon koulutuskuntayhtymän kehitystyössä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitän aineiston analyysin teemahaastattelujen tuloksista. Käyttyjen haastattelujen yhteenveto ja analysointi on toteutettu siten, että kokonaistuloksi muodostuisi mahdollisimman kattava näkemys saaduista vastauksista. Lukijalla on näin mahdollisuus muodostaa tarkka kuva haastateltavien vastauksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelutilanne muotoutuu avoimien kysymysten esittämiseksi haastatteluun valituille henkilöille, joita voidaan haastatella joko erikseen tai ryhmänä.

Teemahaastatteluun osallistui viisi henkilöä. Henkilöistä kaksi toimii yrityksensä toimitusjohtajina, yksi tehtaanjohtajana ja kaksi toimii henkilöstöpäällikkönä. Haastateltavat on numeroitu 1 - 5.

Keskeinen huomio haastattelussa oli, että ammatillisen koulutuksen on kyettävä kehittymään elinkeinoelämän mukana. Haastatteluissa tuli esille yritysten odotukset ja toive laajemmasta ja syvällisemmästä yhteistyöstä kuin mitä pelkkä kouluttaminen tuo mukanaan. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli käytössään HR -henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä ja osaltaan vastata yhdessä tuotannon johdon kanssa henkilöstön resursoinnista. Haastatteluissa tuli ilmi, että työvälineet osaamisen hallintaan olivat yrityksissä osin puutteelliset.

Jollakin yrityksellä oli palkkahallintoon liitetty osaamismatriisi. Käyttö osaamisen hallinnan aktiivisena työkaluna, saati kehittämisen välineenä koettiin hankalaksi. Keskusteltuamme siitä, että olisiko tämä yksi kehittämiskohde oppilaitoksen ja yrityksen välisen yhteistyön lisäämisessä. Ainoastaan yksi haastatelluista ilmaisi vastustuksen kyseiselle toiminnalle.

Kaikilla haastateltavilla oli huoli toimenpiteistä, jotka vaikeuttavat nuorten sijoittumista yhteiskuntaan. Samoin niistä toimenpiteistä, joilla tuetaan työikäisen henkilöstön ammatillista kehittymistä sekä ammatinvaihtoa tilanteessa, joissa

uraa ei voi jatkaa. Haastateltavien henkilöiden taustaorganisaatioiden toimiala on teknologiateollisuus. Liekö toimiala vaikuttanut siihen, että keskusteluissa palattiin usein osaavan työvoiman saatavuuteen ja nimenomaan sen turvaamiseen. Keskustelut kääntyivät keinoihin, joilla mahdollistetaan työikäisen väestön osaamistason ylläpitäminen ja kehittäminen seuraten elinkeinoelämän tarpeita. Eivätkä yritykset pahastuisi, jos uusilla työntekijöillä olisi uusia ajatuksia sekä ideoita toiminnan kehittämiseksi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että joustavuutta koulutukseen pääsyssä on lisättävä. Yritykset ovat jopa valmiita panostamaan eri muodoissa oppilaitoksen ja elinkeinoelämän yhteistyön kehityksessä.

Hanketoiminnan suuntaaminen kehityskohteisiin, joiden tuloksena yritykset saavat käyttöönsä uutta teknologiaa ja oppilaitos uuden oppimisympäristön sekä osaamista pidettiin yleisesti oikeana kehityssuuntana. Usein toimialan yritysten ongelmana ovat yritysten hyvin rajalliset resurssit johtuen yritysten pienuudesta. Oppilaitosvetoisesti toteutettuna toimintana alueelle saatava uuden teknologian koulutusympäristö tarjoaa yrityksille mahdollisuuden testata oman tuotantonsa sopivuutta modernin teknologian laitteilla valmistettavasi. Tämä taas mahdollistaa yritysten uusinvestointien suunnittelun pohjalta, jossa oppilaitosverkosto pystyy avustamaan yrityksiä paitsi investoinnin suunnittelussa myös osaavan työvoiman täsmäkoulutuksessa.

Ikäluokkien pieneneminen Pohjois-Savossa aiheuttaa ammatillisen koulutuksen painopisteen siirtymisen nuorisoasteen peruskoulutuksesta aikuisväestön kouluttamiseen. Ammatillisen peruskoulutuksen kiinnostus nuorilla on voimakkaasti riippuvainen eri ammattien ”mediaseksikkyydestä”. Tämä on johtanut siihen, että on aloja, jonne nuoret eivät ohjaudu. Kun nuorisoasteen koulutuspaikkojen lukumäärää on koulutuksenjärjestäjätasolla tarkoitus supistaa, on syytä miettiä voidaanko joillakin aloilla osaavan työvoiman saatavuus turvata aikuiskoulutukseen nojaamalla. Myös se tosiasia, että ammattien elinkaaret lyhenevät ja työelämän ammattitaitovaatimusten kasvu antavat mahdollisuuden aikuiskoulutuksen kehittämiseen elinkeinoelämän ehdoin.

Julkisen sektorin rahoituksen kiristyminen aiheuttaa samantapaista liikehdintää vastaavissa koulutusorganisaatioissa ympäri suomenniemen. Toisilla organisaatioilla on jo vuosien kokemus satelliittipisteistä, joten on oletettavaa kilpailun kiristyvän myös Pohjois-Savossa. Voimme asettaa itsellemme seuraavia kysymyksiä toiminnan kehittämiseksi: Voimmeko Savon koulutuskuntayhtymänä laajentaa toimintaamme jäsenkuntien ulkopuolelle. Mitkä ovat meidän vahvuutemme. Onko meillä osaamista, jota voisimme hyödyntää perinteisen toiminta-alueemme ulkopuolelle. Lähdemmekö kilpailuasetelmasta toisten koulutusorganisaatioiden kanssa, vai pyrimmekö liittoutumaan ja tuomme osaamisemme toisten koulutusorganisaatioiden käyttöön.

6.1 Kehitysohjelma

Savon koulutuskuntayhtymän strategia koostuu kehitysohjelmista, joita ovat henkilöstöohjelma, kiinteistöohjelma, pedagoginen ohjelma, työelämäpalvelujen ohjelma sekä viestintäohjelma joita käsiteltiin luvussa 3.3.

Strategian merkitys julkisen sektorin organisaatioiden toiminnan ohjauksessa korostuu jatkuvasti. Syitä siihen on useita. Yksi merkittävin tekijä on toimintaympäristön muuttuminen suuntaan, jossa organisaation on vastattava itse kehityssuunnastaan. Elämme maailmassa, joka on täynnä valinnan mahdollisuuksia. Ammatillisen koulutuksen organisaation on ymmärrettävä, mikä on sen paikka palveluketjussa. Koulutuksen järjestämisluvassa ja perustehtävässä määritellään ne velvoitteet, joita koulutusorganisaatiolla on. Keinot, kuinka velvoitteista suoriudutaan, ovat viimekädessä organisaation omissa käsissä. Alueellisten kehitystarpeiden tunteminen ja sidosryhmien kanssa tehty yhteistyö ovat kilpailuetuja koulutus- ja kehittämistoiminnassa. Perinteikkään koulutusorganisaation etuna voidaan pitää markkinoiden paikallistuntemusta tilanteessa, jossa kilpailevat koulutuksenjärjestäjät ja konsultit pyrkivät markkina-alueelle. Strategiamielessä Savon koulutuskuntayhtymä on ottanut tavoitteekseen olla vetovoimainen ja kustannustehokas koulutuksen järjestäjä.

Kuten kappaleessa 2 kohdeorganisaation esittelyssä tuli ilmi, että perusopetukseen tulevien ikäluokka pienenee. Aikuiskoulutuksen rooli strategisessa mielessä on kasvamassa, mikäli toiminnan kokonaisvolyymi halutaan säilyttää nykyisellä tasolla. Ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, että nykyisellä toimintamallilla on mahdollista aikaansaada riittävää kehitystä jäykähköstä organisaatorakenteesta johtuen.

Opetushallitus on esittänyt toisen asteen ammatilliseen koulutukseen kohdistuvista säästötarpeista, joita ei ole vielä yksilöity. Lähtöoletus on, että säästöpaikot kohdistuvat Itä-Suomeen rankalla kädellä. Tästä seuraa lyhyellä aikajänteellä se, etteivät kaikki nuorisosteelle pyrkivät pääse koulutukseen (alueellisesti ja alakohtaisesti tässä on suuria vaihteluita).

Julkisen talouden leikkaustarpeet vaikuttavat monella tavalla tulevien vuosien toimintaan. On pohdittava tarkasti, mikä linjan tiukassa taloudellisessa tilanteessa Savon koulutuskuntayhtymä valitsee. Lyhyellä aikajänteellä taloutta parantavat säästötoimet eivät saa lamaannuttaa organisaation kykyä uudistua.

Perusopetuksen osalta määrällinen supistaminen johtaa väistämättä siihen, että ikäluokkien pienenemisen seurauksena ammatillisen peruskoulutuksen koulutuksen painopiste muuttuu. Koulutuksen järjestäjät joutuvat pohtimaan koulutustarjonnan suuntaamista entistä tarkemmin aloille, joilla koulutuksen vaikuttavuus on hyvä. Tämä edellyttää jonkinasteista liikkumista nuorille suunnatun ammatillisen peruskoulutuksen tarjonnan suuntaamisen suhteen. Nuorisosteiden koulutuksen reaktionopeus on käytännössä yli neljä vuotta (koulutukseen hakeutumisvaiheesta valmistumiseen). Ei joustavuus aloituspaikkojen suuntauksessa tuo perustutkintokoulutuksen kautta ammattiin valmistuvia nuoria oikeaan aikaan työmarkkinoille. Suhdanteiden vaikutusta työmarkkinoilla on tasattava nopeasti reagoivaa ammatillista aikuiskoulutusta kehittämällä. Samanaikaisesti ammatillista peruskoulutusta on kehitettävä suuntaan, joka huomioi työikäisen väestön tarpeen vaihtaa ammattiaan hyvinkin radikaalisti työikänsä aikana.

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaamiseksi maakunnassa alueilla, joissa nuorisoiäluokan ja koulutuspaikkojen kohtaamisessa on ongelmia. Elinkei-

noelämän ja koulutuskuntayhtymän on yhdessä syytä pohtia keinoja aktiivisen koulutus- ja kehittämissyhteistyön käynnistämiseksi. Toiminnan toteuttamisen kannalta on syytä pyrkiä käyttämään kaikkia aikuiskoulutuksen ja yritysten henkilöstökoulutuksien rahoitusmuotoja sekä aktiivista hanketoimintaa.

Hallitusohjelmassa mainittu tavoite eläköitymisiän noususta tukee toimenpiteitä, joilla saamme elinkeinoelämässä työskentelevien ammatillista osaamista lisättyä. Useimmissa tapauksissa myös yksittäisen yrityksen etu on olemassa olevan henkilöstön osaamistason nosto. Varsinkin yksityisellä sektorilla palkkaus päätöstä tehtäessä pääpaino henkilöä valittaessa on soveltuvuus työyhteisöön.

Organisaatioiden tarve kouluttaa niin uusia kuin jo työssä olevia henkilöitä on lisääntynyt. Koulutusorganisaatiolla on oma mahdollisuutensa toimia koulutusprosessin koordinoijana sekä osaamisen toteuttajana siltä osin kuin osaamista on. Syväällisemmän osaamisen tuottaminen voidaan usein ratkaista yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Oikein toteutettuina hankkeet, joissa toteuttajina on koulutusorganisaatio ja elinkeinoelämän toimija tuottaa lisäarvoa ja osaamista alueelle.

Syväällisen osaamisen alueellisessa kehittämisessä yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa toteutetut hankkeet tuovat erikoisosaamista niin alueen yrityksille kuin myös oppilaitoksille. Oppilaitosten henkilöstön osaamisen syventämisessä tiivis työelämäyhteistyö on oivallinen keino saada uutta osaamista juurrutettua opetushenkilöstölle. Lisäksi ne auttavat pk-sektorin yrityksiä kohdentamaan investointinsa oikein.

Operatiivisen toiminnan haasteeksi nousee koulutuskuntayhtymän henkilöstön osaaminen ja sen käytettävyys strategiaa tukevan toiminnan kehittämisessä.

7 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tämä luku käsittelee tutkimuksen kehittämistyön tuloksia, luotettavuutta ja esille nousseita jatkotutkimuksia. Tutkimusta tehdessäni olen tietoisesti pyrkinyt välttämään virheiden syntymistä eri tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta käyttämällä erilaisia mitaus- ja tutkintatapoja (Hirsijärvi & Hurme 2010, 152). Pyrkimyksenäni on ollut välttää virheitä. On hyvin todennäköistä, että en ole niitä täysin pystynyt eliminoimaan. Kehittämistulokset ovat omia tulkintojani tutkimusaineistosta. Tutkimusaineiston keräämis- ja tulkintavaiheessa olen pyrkinyt hyödyntämään sitä hiljaista tietoa, jota minulle on muodostunut pitkän työkokemukseni kautta.

7.1 Tulosten tarkastelua

Strategiatyöskentelyyn liittyvää tutkimusaineistoa on paljon. Suurin osa tutkimuksista on tehty perinteisten yritysorganisaatioiden näkökulmasta ja vain vähän julkishallinnon organisaatioiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Savon koulutuskuntayhtymälle tutkimuksen kautta aikuiskoulutuksen kehittämisohjelma. Lähestyin aihetta teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ja kohdeorganisaation esittelyn kautta edeten varsinaiseen empiiriseen osuuteen. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on luoda lukijalle teoreettinen perusta tutkittavaan aiheeseen. Sen myötä lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkijan teoreettisia lähtökohtia ja tutkimustulosten luotettavuutta. Empiirisessä osassa käytin laadullista tutkimusotetta, hyödyntäen teemahaastattelua, tapaustutkimusta, sekä osallistuvaa havainnointia. Tämän kehittämistyön tuloksena saatiin rakennettua aikuiskoulutuksen toimenpideohjelma Savon koulutuskuntayhtymälle. Toimenpiteiden vaikutusten todentaminen ei kuulunut tämän tutkimuksen aihepiiriin. Syynä rajaukseen olivat aikataulu sekä taloudelliset tekijät. Toimenpiteiden vaikutusten todentaminen voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Aihevalinta osoittautui erittäin ajankohtaiseksi mm. syksyn 2012 aikana opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen toisenasteen koulutuspaikkojen määrällisen supistamisen ja alueellisen aloituspaikkojen ohjauksen vuoksi. Toivon, että työni tuloksia hyödynnetään Savon koulutuskuntayhtymässä, kun pohditaan aikuis-koulutuksen ja työelämäpalvelujen kehittämistä organisaatiossa. Tämä tutkimus on tuonut uutta tutkittua tietoa kohdeorganisaatiolle. Teemahaastattelujen ota nta oli aika pieni, joten päätelmien liiallisessa yleistämisessä on syytä olla varovainen. Tämä tutkimus tuo mielestäni yhden mielenkiintoisen mahdollisuuden aikuiskoulutuksen kehittämiseen Savon koulutuskuntayhtymässä.

7.2 Keskeiset toimenpiteet kehitysohjelman toteuttamiseksi

Myös ammatillisen koulutuksen saralla toimivat organisaatiot joutuvat pohtimaan menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Menestymisen mahdollisuuksiin liittyy ratkaisu siihen kysymykseen, miten voimme tuottaa sellaisia palveluja kustannustehokkaasti, joita sidosryhmät odottavat organisaation tuottavan ja mistä ne ovat valmiita maksamaan.

Asiaa voidaan tarkastella pohtimalla esimerkiksi organisaation strategisen bisnesalueen näkökulmasta (Kamensky 2002, 62 - 81). Strateginen bisnesalue koulutusorganisaatio-tapauksessa määrittyy osin järjestämisluvasta. Savon koulutuskuntayhtymän bisnes alkaa ammatillisen perusopetuksen järjestämisestä ja päättyy elinkeinoelämän palvelu- ja kehittämistehtävään sekä elinikäisen oppimisen järjestämiseen.

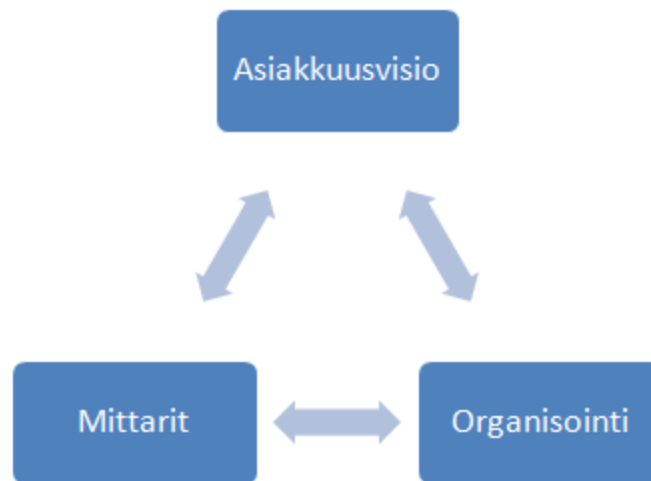
Viimeaikainen keskustelu ja varsinkin seikat, jotka koetaan ammatillisen koulutuksen supistamisena kohdistuvat edellä olevan määritelmän mukaan vain osaan strategista bisnestä. Toimenpiteet, joita ohjataan ja siis säännöstellään opetusministeriön toimesta kohdistuvat tämänhetkisen toiminnan suurimpaan yksittäiseen osa-alueeseen. Jäljelle jää kuitenkin valtava toimintamahdollisuus, jonka hyödyntäminen on vain ja ainoastaan kohdeorganisaation käsissä. Olisiko nyt jo korkea aika pohtia sitä, mitä on tehtävä, että strateginen tavoite huippu-

kouluttaja 2016 (Savon koulutuskuntayhtymä 2012) saavutetaan. Riittääkö siihen pelkästään se, että organisaatio pyrkii olemaan suuri nuorisoasteen koulutuksen järjestäjä, vai edellyttääkö se jotain aivan muuta.

Tämä tutkimus osoittaa, että elinkeinoelämällä on tavoitteita oman osaamisensa kehittämistä. Tästä voidaan asettaa Savon koulutuskuntayhtymälle pohdittavaksi, että halutaanko olla mukana kehittämässä elinkeinoelämän osaamista, halutaanko tähän kehittämistoimintaan panostaa pitkällä aikavälillä. Mikäli vastaus on kyllä, niin silloin joudumme pohtimaan henkilöstön substanssiosaamisen joustavaa hyödyntämistä organisaation käyttöön. Yksi keskeinen ratkaistava ongelma on, kuka määrittelee ja priorisoi henkilöstön käyttötarpeen. Esimerkkinä nuorisoasteen suunnitelmallinen toiminta, joka tuottaa opetushenkilöstölle seuraavan lukuvuoden lukujärjestykset touko-kesäkuussa. Haasteeksi nouseekin tilanne, jossa yrityskoulutukseen tarvitaan joustavasti osaajaa ja osaajat on kiinnitetty perusopetukseen. Voidaan perustellusti kysyä, miten pysymme joustamaan yritysten tarpeen mukaan.

Elinkeinoelämän toiminnan muuttuminen yhä hektisemmäksi edellyttää myös koulutuspalveluja tarjoavalta organisaatiolta notkeutta toimia saman toimintarytmin mukaan. Tästä voi seurata aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen uudelleenasetointia sekä organisaatorakenteen selkeyttämistä, jolloin vastuu- ja valtakysymykset ovat linjassa toiminnan suhteen.

Aikuiskoulutuksen kehitysohjelma



Kuvio 8. Aikuiskoulutuksen kehitysohjelman kolmijalka

Myös entistä rohkeampi hanketoiminnan mukaan tuominen kehittämistoimintaan tilanteissa, jossa hanketoiminta palvelee sekä toimialan kilpailukyvyn ja oppilaitosten osaamisen kasvua on perusteltua. Suuri osa kehittämistoiminnasta tapahtuu hyvin lyhyellä aikajänteellä. Oppilaitoksen olisi luotava järjestelmä, joka pystyisi kantamaan taloudelliset vastuut nykyistä joustavammin. Kehittämistoimenpiteen käynnistämisen esteenä voi olla budjetoimattoman oman rahoitusosuuden puuttuminen.

Pohjois-Savon alueella toimivat yritykset ovat kooltaan kohtuullisen pieniä. Suurimmilla yrityksillä on organisaatiossaan omia HR-henkilöitä, jotka vastaavat henkilöstön kehittämisestä. Järjestelmät, joita yritykset käyttävät henkilöstönsä osaamisen hallintaan ovat kovin alkeellisia. Tutkimuksessa ilmeni halukkuus kehittää oppilaitosvetoisesti yrityksen osaamisen hallintaa. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat oppilaitoksen edustajat puolueettomiksi, ts. luotettavuus tulisi hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Toiminnan tavoitteellisuus ja tavoitteiden määrittäminen on organisaation toiminnan laajentamisen ja kehittämisen kannalta keskeistä. Tavoitteita voidaan

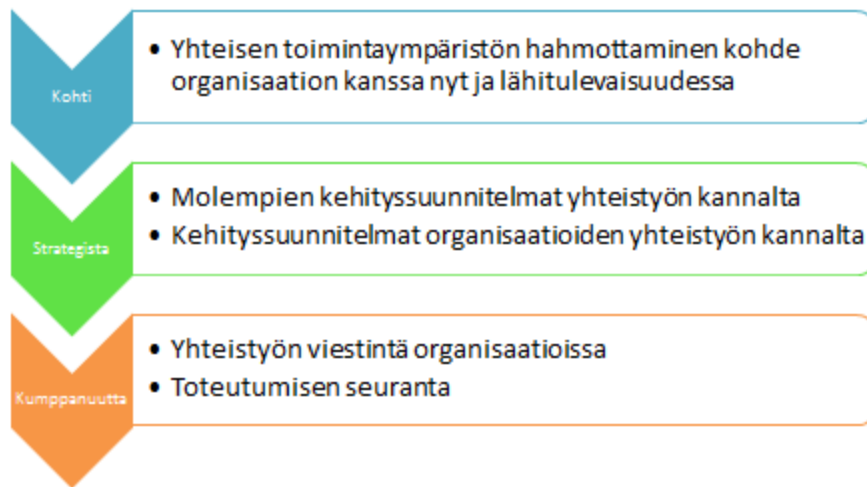
mitata määrällisin ja laadullisin tavoittein (Alasuutari 1994, 170). Aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen kehittämiseen liittyvät molemmat mittarit. Oleellista organisaation strategiselle kehittämiselle on määritellä mittarit siten, että organisaatiossa työskenteleville on selvää mihin pyritään. Savon Koulutuskuntayhtymän vuonna 2012 teetättämä asiakaspotentiaalikartoituksen (Innolink, 2012) yhteenvedon pohjalta voidaan päätellä, ettei asiakkuuksien johtaminen ole Savon koulutuskuntayhtymän vahvuuksia.

7.2.1 Asiakkuusvisio Savon koulutuskuntayhtymässä

Savon koulutuskuntayhtymän strategisena tavoitteena on kasvattaa aikuiskoulutuksen osuutta liikevaihdosta. Tätä edesauttaa Asiakkuuksien johtamismallin käyttöönotto (Haataja 2011, 62).

Asiakkuuksien johtamismallin käyttöönotto samoin kuin kyvykkyyksien saaminen organisaation kannalta tehokkaaseen käyttöön edellyttää hallinnollista kehittämistä suuntaan, jossa huomioidaan strategisen kehittämisen painopiste. Aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen kehittämisen onnistuminen edellyttää uuden toimintatavan käyttöönottoa, jossa toimintaa ohjaava avainnäkemys perustuu asiakkuusvisioon. Asiakkuusvisio on keskeinen työkalu kehitettäessä asiakkuussuuntautunutta organisaatiota. Asiakkuusvisio antaa asiakkaalle näkemyksen siitä, miten yhteistyötä asiakkuussuhteessa tulevaisuudessa tehdään ja miten molemmat näkevät yhteisen tulevaisuuden. Asiakkuusvisio on asiakasuhdekohtainen, sen on oltava realistinen ja se tulee asemoida ympäristöön ja kilpailutilanteeseen; sekä palvelua tuottavan, että palveltavan organisaation (Lehtinen 2009, 171 - 172).

Asiakkuusvisio Savon koulutuskuntayhtymässä



Kuvio 9. Asiakkuusvisio Savon koulutuskuntayhtymässä

Työelämäyhteistyön kehittäminen on tutkimustyöni edetessä tullut yhä merkittävämpään rooliin tarkasteltaessa aikuiskoulutuksen määrällistä ja laadullista kehittämistä. Asiakkuusvision määrittäminen liittyy keskeisesti toimintaan, jolla pyritään entistä syvällisempään yhteistyöhön asiakas-organisaatioiden kanssa. Asiakasorganisaatiolla on tässä yhteydessä ymmärrettävä niin perinteiset koulutustuotteiden rahoittajat kuin yritykset ja julkisen sektorin toimijat, joille koulutuspalveluja tuotamme.

Asiakkuusvision keskeinen tavoite on pyrkiä syventämään kumppanuusajattelua business to business-liiketoiminnassa. Tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä roolissa aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelutoiminnan lisääntymisessä on nimenomaan toisten organisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö, koska:

- markkinat muuttuvat dynaamisimmiksi
- kilpailu on vapautunut
- organisaatiot verkottuvat
- kasvu on sidoksissa innovaatioihin ja tietoon
- teknologian kehittyminen mahdollistaa joustavuuden

- kilpailuetua edesauttaa nopeus, kustannustehokkuus, laatu ja innovaatiot
- tutkimuksen merkitys tulevaisuudessa kasvaa
- yhteistyö muihin organisaatioihin syvenee
- moniosaajia arvostetaan
- elinikäinen oppiminen on huomioitu
- joustavuus ja markkinaehtoinen toiminta lisääntyy.

7.2.2 Mittarit

Strategisia tavoitteita määriteltäessä mittareina on koulutuskunta-yhtymän toiminnan kannalta pidettävä kaikkea sitä toimintaa, josta sidosryhmät ovat kiinnostuneita. Ei ole syytä asettaa eriarvoiseen asemaan opiskelijatyövuosia (perinteisin aikuiskoulutusta kuvaava mittari), liikevaihdon kehittymistä tai toiminnan vaikuttavuuden arviointia.

Perinteisistä mittareista, joilla mitataan absoluuttista määrää, on syytä alkaa seurata mitattavat suureen kehitystä. Näin toimien saamme kuvan, mihin suuntaan toiminta on kehittynyt. Toiminnan vaikuttavuutta on syytä mitata asiakastyytyvyyden ja tunnettavuuden kehityksellä. Määrällisiä mittareita voidaan käyttää kun tarkastellaan liikevaihdon kehitystä.

Opiskelijatyövuosien määrällinen tarkastelu ei ole aivan yksinkertaista. Jos lähtökohtana on mahdollisimman paljon opiskelijatyövuosia, tämä voi johtaa opiskelun jatkumiseen ja valmistumisen viivästymiseen. Tavoiteltavampaa olisi mitata tutkintotavoitteisessa koulutuksessa käytettyä aikaa suhteessa saavutettuun tutkintoon tai sen osaan.

Mittarit



Kuvio 10. Kehitysohjelman mittarit

Lyhytkestoisessa koulutuksessa, joka on joko omaehtoista tai yritysten kokonaan tai osin rahoittamaa, koulutukseen uhrattujen opiskelijatyöpäivien tai opiskelijatyövuosien seuranta voi johtaa pahasti harhaan. Kyseessä olevissa koulutuksissa asiakkaan kannalta ehdoton edellytys on koulutuksella saatava osaamisen lisäys mahdollisimman lyhyessä ajassa. Lyhytkestoisten koulutusten osalta tärkeimpiä mittareita ovat koulutuksen laatu, asiakastyytyväisyys ja liike-taloudelliset kannattavuutta mittaavat tunnusluvut. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan mitata myös koulutuksen rahoituskanavien kehittymisenä. Yksittäisen koulutusalan kehitystä kuvaa hyvin yritysten rahoitusosuuden kehittyminen suhteessa alan liikevaihtoon. Yritysten rahoituksen lisääntyminen kuvastaa osaltaan koulutus ja osaamispalveluprosessin kehittymistä asiakassuuntautuneeksi, sekä osoittaa palvelutuotteen laadun olevan tasolla, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan käyvän hinnan.

7.2.3 Organisointi

Aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen kehittäminen edellyttää kehittyäkseen tiivistä työyhteisöä ja yhteistyötä niiltä tahoilta, joilta edellytetään ko. toiminnan kehittämistä. Empiriaa tulkittaessa näkemys siitä, että Savon koulutuskuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutumisen vaatimien toiminnallisten muutosten toteuttaminen ei onnistu. Nykyinen toimintamalli, jossa aikuiskoulutus on integroitu osaksi ammatillista peruskoulutusta, on muutoksessa usein vasteajaltaan liian hidaskäyttöinen. Työelämänkehittäminen ja projektitoiminta vaativat onnistuakseen nopealiikkeisen ja suoraviivaisen toimintamallin. Toiminnan kehittäminen vastaamaan yhteistyökumppaneiden erilaisia tarpeita edellyttää mm. aikaisempaa syvällisempää rahoitusjärjestelmien, hanketoiminnan sekä julkisen hankinnan tuntemista. Em. asioihin paneutuminen vaatii organisaatiolta osaamista, jota ei aiemmin ole tarvittu.

Asiakasrajapinnan hoitaminen tavalla, jota asiakkuusvision tavoitteiden lunastaminen edellyttää, osaltaan on johtamassa siihen, että perinteisesti samoja työtehtäviä hoitavien henkilöiden työnkuvia on eriytettävä. Organisaation eduksi on, jos se pystyy huomioimaan henkilöiden vahvuudet tehtäviä määriteltäessä. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista kokeilla hallinnollisesti itsenäistä aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen organisaatiomallia.

Organisointi



Kuvio 11. Aikuiskoulutuksen organisointi

Toiminnan kehittämisen kannalta oleellisia seikkoja, joihin on syytä kiinnittää huomiota tulevia toimintamalleja kehitettäessä:

- yksilöiden osaamisen hyödyntäminen organisaation eduksi
- monipuolinen kokemus erilaisten sidosryhmien kanssa työskentelystä
- hyödyntää vahvaa sidosryhmien tuntemusta
- vahvistaa toimintaa aktiivisena koulutuksen ja työelämäpalvelujen ennakoijana
- tiivistää ja kehittää yhteistyötä työelämän kanssa
- varmistaa laadukkaiden koulutuspalvelujen tuottaminen
- pysyä työelämän vaatimusten mukana ja olla aktiivisesti kehittämässä sitä
- kouluttaa monipuolisia osaajia
- organisaatiossa erilaisuuden salliminen.

7.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Hallitusohjelman mukaiset säästötoimet kohdistuvat leikkauksina myös toiseen ammattilliseen koulutukseen. Alustavan suunnitelman mukaan aloituspaikkojen supistuminen kohdistuu nimenomaan Itä-Suomeen. Hallitusohjelman leikkaukset ja elinkeinoelämän tarpeet luovat ristiriitaisuutensa vuoksi jännitteitä. Toiminnan kehittämisen odotukset kohdistuvat säästötoimien toteutuessa nimenomaan aikuiskoulutukseen ja sen kehittämiseen.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan esittää Savon koulutuskuntayhtymän tulevaisuuden haasteeksi aikuiskoulutustoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi toiminnan laatu ja taloudelliset realiteetit huomioiden. Alueellisesti on huolehdittava eri toimialojen vaatiman osaamisen kehittämisestä rohkeasti mm. aktiivisella hanketoiminnalla. Alat, jotka ovat teknologiariippuvia, kärsivät erittäin herkästi vahvan koulutuksen puuttumisesta. Kehittyvien toimialojen kanssa on oppilaitoksen pyrittävä tiiviiseen yhteistyöhön. Tavoitteena kustannustehokas osaamisen kehittäminen, jossa turvataan osaavan työvoiman saatavuus yrityksille ja koulutusorganisaatioille.

Savon ammatti- ja aikuisopiston tunnettuuden kasvattaminen markkina-alueella on oleellinen keino aikuiskoulutuksen volyymin lisäämiseksi. Tunnettuuden lisäämiseksi on kehitettävä asiakkuudenhallintaprosessi järjestelmälliseksi toiminnaksi, johon sisältyy niin sisäinen kuin ulkoinen palvelulupaus, joka heijastuu asiakaskuntaan yksilöllisenä sekä joustavana kokonaispalveluna.

Voidaan todeta, että Savon koulutuskuntayhtymä on haluttu yhteistyökumppani niin elinkeinoelämän kuin koulutus- ja kehitystoiminnan suuntaan myös hanketoiminnan osalta. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan kumppanuuden kehittämiseen pitää varata riittävästi resursseja.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alasoini T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla, Helsinki: Tykes.
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- EU komissio. 2010. Eurooppa 2020. Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia. EU komission tiedonanto Bryssel: EU komissio.
- Gustafson J. & Tammilehto M. 2012. OKM Ammatillisen koulutuksen opiskelijamäärien uudelleensuuntaaminen sekä rakenteellisen kehittämisen toimeenpano, Helsinki: Kirje.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY-pro.
- Haataja M. 2011. Asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen Savon Koulutuskuntayhtymälle. Kuopio: Savon Koulutuskuntayhtymä.
- Hakala, Puumalainen, Wilska 2012. Strateginen ajattelu- ja johtaminen. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Hirsijärvi, S. & Hurme 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Innolink, 2012. Savon Koulutuskuntayhtymä Asiakaspotentialikartoitus 2012. Kuopio: Savon Koulutuskuntayhtymä.
- Juuti P., Luoma P. 2009. Strateginen johtaminen, Keuruu: Otava.
- Kamensky M. 2002. Strateginen johtaminen, Helsinki: Kauppakaari.
- Kaplan R.S. & Norton D.S. 2004. Strategiakartat, aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi, Helsinki: Talentum.
- Kauppinen T. 2006 Johtamisen johtaminen, Helsinki: Talentum.

- Lehtomaa, M. (toim.) 2006. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia.
- Lehtonen, M., J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Mannermaa M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus, Helsinki: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus, Osaava ja luova Suomi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:15. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2011. Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:15. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Kirje 11.5.2012 32/531/2012. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Perttula J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. SUFI 14. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Pohjois-Savon Liitto 2006. Pohjois-Savon Maakuntasuunnitelma 2030. Kuopio: Pohjois-Savon Liitto.
- Taanila A. 2007. Laadullisen aineiston analyysi. Oulu: Oulun Yliopisto Tilastokeskus 2009. Väestöennuste. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tissari V. & Nurmi K.E. 2002. Aikuiskoulutuksen ja elinikäisen oppimisen tulevaisuudenkuvia myöhäisessä modernissa yhteiskunnassa, Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Tuomi J. & Saarijärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Talentum.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työpoliittinen aikakauskirja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2001: Tapaus ja tutkimus = tapaustudkimus? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Savon koulutuskuntayhtymä. 2011 Toimintasuunnitelma, Savon koulutuskuntayhtymä. Kuopio: Savon koulutuskuntayhtymä.
- Savon koulutuskuntayhtymä. 2013 Toimintasuunnitelma luonnos, Savon koulutuskuntayhtymä, Kuopio: Savon koulutuskuntayhtymä.
- Valkama P. 2004 Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Valtioneuvosto 2012. Valtioneuvoston selonteko valtiontalouden kehityksestä vuosille 2013- 2016, Helsinki: Eduskunta.
- Varto J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Wallin O., Kohtamäki V. Kaarakainen M. & Syrjänen A. 2012. Hallinnon Tutkimus. Helsinki: Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y.

SAR ry palvelussuhdekysely avoimet vastaukset

Kyselyn yhteenveto - Avoimet vastaukset

Kysely SARry palvelussuhdekysely

Voimassa alkaen 27.8.2012

Voimassa asti 7.9.2012

Kyselyn vastaanottajia 218

Kyselyn vastauksia 113

Vastausprosentti 51,83%

Mikä on näkemyksesi Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) säästötoimenpiteiden vaikutuksesta oman vastualueesi toimintaan?

Tilanne on erittäin haastava.

Käden taitojen opettaminen vähenevillä resursseilla on huolen aihe. Järjestäjäverkon jatkuva myllerrys vie energiaa ja tuottaa epävarmuutta kehittämis- ja suunnittelutyöhön.

Vähenevä raha tarkoittaa supistuvaa toimintaa

Joudumme kehittämään uusia tehokkaampia toimintatapoja ja tehostamaan tilojen käyttöä niin, että

osasta tiloja toivottavasti päästään eroon.

Jos säästöt toteutuvat, niin opiskelijoiden lähiopetuksen määrää on selvästi laskettava, koska muuta

säästökeinoa ei ole juurikaan käytössä. Tämä taas venyttää opiskeluaikoja ja lisää erityisopetuksen

määrää sekä tiputtaa opiskelijoita oppilaitoksen ulkopuolelle.

Eteen tulee hankalia asioita. Eivät vielä tällä hetkellä koske nuorten ammatillista peruskoulutusta. Vuonna 2014 säästöt alkavat vaikuttaa enemmän jokapäiväiseen toimintaan. Aikuskoulutuksessa ja oppisopimuskoulutuksessa on ollut enemmän vaikeuksia ja säästöt pu-
revat

sinne aikaisemmin. Henkilöstön rekrytoinnissa käytettävä äärimmäistä harkintaa ja mahdollis-
issa Ytneuvotteluja on tulossa.

Koulutus tullaan supistamaan ja olemme tehneet jo yhden ryhmän supistuksen kevään 2013 Palkkakustannukset silmätikkuna, kaikesta puristetaan ja henkilöstön jaksaminen ontuu pa-
hemmin ja
pahemminhteishakuun.

Hirvittää. Teen projektia, minkä toteuttaminen on kiinni harkinnavaraisesta lisästä

Tulee varmaankin joitakin ihan positiivisiakin toimintatapojen muutoksia - pakosta.

Mutta se tekee lisää epävarmuutta perusopetukseen. Vähentää opiskelijoiden ohjausta - neu-
vontaa.

Säästöt joudutaan kohdistamaan aina siihen perustehtävään. Lähiopetukswn määrää vähennet-
tiin jo

syksyksi 2012 kahdella viikotunnilla ja uusia säästöjä on tulossa!!

Muu toiminta on pidetty yksikkötasolla niin minimissään, ettei hallinnosta voida karsia (karsintoja
on jo

tehty vuosien saatossa)- jotta erilaiset tuloksellisuus seurannat, lakiperusteiset seurannat, lailli-
suus,

opiskelijahuolto jne. joudutaan jatkamaan samalla tasolla.

Toisaalta elinkeinoelämä asettaa meille vaatimuksia ja arvostelee tulevien ammattilaisten val-
miutta.

Miten he voisivat ottaa lisä vastuuta!

En koe sitä tällä hetkellä vielä uhkana. menoja tulee sopeuttaa ja päällekkäisyyksiä karsia.

Esimiesten ja suunnittelijoiden määrää vähennetään samalla kun työt lisääntyvät, eli jatkossa

jäljelle jää

Toimintaa joudutaan sopeuttamaan pienenevään talouteen. Opetusresursseja on leikattu ennakoivasti n. 8 %.

Vaikutus henkilöstöilmapiiriin on nähtävissä, kapinointia esiintyy.

Säästötoimenpiteet tulevat johtamaan myös henkilöstövähennyksiin ja siitä seuraa työilmapiirin kiristymistä ja henkilöstön sisäisiä ristiriitoja.

Vastuualueen esimiehenä joudun selvittämään näitä ristiriitoja.

Ei kenestäkään ole kiva olla saneeraaja, mutta sitä tämä esimiestyö näiden säästötoimenpiteiden

ansiosta tulee tulevaisuudessa väistämättä olemaan.

Leikkauksia tulee ja niihin tulee pyrkiä varautumaan.

Samalla kun opiskelijamäärä vähenee voimakkaasti, niin valtioneuvosto alentaa opiskelijakoh- taista

yksikköhintaa tulevina vuosina. Näistä kahdesta syystä johtuen rahoituspohja heikkenee nopeasti.

Näkemykseni mukaan pelkät rakenteelliset uudistukset eivät auta. Olemme aivan uudenaissa

tilanteessa, jollaista ei ole ollut aiemmin. Mikä on ammatillisen koulutuksen tulevaisuus? Olen syvästi

huolestunut.

Erittäin voimakas eli toiminnan supistaminen: irtisanomisia, lomautuksia, toimitilojen myyntiä, vuokratiloista luopumista jne

Oman vastuualueeni kanssa sen kanssa tullaan toimeen, jos ei muuta jotain yllättävää tule tule- vina

vuosina.

Nuorten koulutustakuu tulee varmentaa riittävällä aloituspaikkamäärällä. Tähän toki vaikuttaa myös

yhtymän omat päätökset.

Aikuiskoulutuksen rahoitus tulee muuttamaan toimintaa.

Joudumme lopettamaan jonkin pt:n toteuttamisen.

Koulutuksen laatu korostuu entisestään ja muodostaa oman osansa myös talouden tasapainottamisessa.

Toiminnan laatua kehitetään erityisesti hankerahoitusta hyödyntämällä.

Olen jo säästänyt porukan melkein hengiltä ja katevaade on kohdallani jo nyt sangen korkea.

Laskentatoimi on mielestäni meillä eriarvoistavaa ja alojen clearingerot eivät merkitse mitään, kun

yhtymä sekoittaa potin ja jakaa kaikille "tuntumapohjalta" - kalliit alat kouluttavat silloin halvalla ja toisille tilanne antaa löysän lähtökohdan. Jos käytät paljon, saat kohtuullisesti seuraavana säästövuonnakin. Taloudellisesti toimineet saavat aina vain vähemmän. Vanha toimintamalli elää.

Toivon kuitenkin, että alojen paikkamääriä ei tilastotiedon yms varassa määräyksiin ohjata.

Toimin ammattikorkeakoulusektorilla (aiemmin toisen asteen koulutuksen parissa). 2200 aloituspaikan vähennys 2013 alkaen ja 128 M€ rahoitusvähennys 2015 mennessä tarkoittavat noin

20 %:n pudotusta perusrahoitukseen. Se on merkittävä ja aiheuttaa sopeutumisvaikeuksia.

Kansainvälisen- ja TKI -toimintojen lisäyksellä on yritettävä kompensoida virtuaalioppimisen lisäyksen

ohessa.

-investoinnit ehkä vähenee

-ryhmäkojoja on kasvatettava

-säästöt laittaa tehostamaan toimintaa

-toisaalta on varaakin vetää liinoja tiukemmalle

-rahaa tuhlaantuu nytkin aikalaila

-on kasvatettavaa, että rahat vähenee!

-on täysin nurinkurista, että tekemättömästä työstä maksetaan rahapalkkaa

-on ajan kysymys koska muu yhteiskunta herää opettajien pitkistä palkallisista lomista

-opettajien työputki pitää katkaista kun eläkeikä täyttyy

-ei joulupukki voi olla koulussa, se kuuluu kotiin!
 -nuoremmat opettajat ja rehtorit remmiin
 -yli 50v ei enää pysy älytaulujen yms vauhdissa
 -entäs tuo keskusvirasto: vieläkö pidetään Hki:ssä muutaman tunnin kursseja ja väki raahautuu sinne
 -räikein esimerkki oli joskus verkkokurssijuttu, joka pidettiin auditoriossa eikä netin kautta!
 Aloituspaiikat tulevat vähenemään nuorten ammatillisesta koulutuksesta, nivelvaiheen koulutus tulee ehkä lisääntymään samoin aikuiskoulutus.

Toimintoja täytyy pystyä edelleen tehostamaan joka tasolla eli hallinto, tukipalvelut, tilat, laitteet ja opetustoiminnan toteutus. Jotta rahat tulevat riittämään, niin ammatillista koulutusta on pystyttävä suunnittelemaan ja toteuttamaan kokonaisuutena nuoret/aikuiset ja eri koulutusasteet. Myös koulutusalojen ja tutkintojen välistä yhteistyötä pitää pystyä kehittämään. Volyymit tulevat tippumaan.

Opiskelijamäärää joudutaan vähentämään, vaikka yksikkömme edustaa alaa, jossa opiskelijoita tulisi kouluttaa lisää työvoimatarve-ennusteiden perusteella. Ministeriö ei ole myöntänyt lisäpaikkoja riittävästi, joten kaikista yksikön opiskelijoista ei saada valtionosuutta. Tämä myös heikentää yksikön taloutta. Valtionosuus suhteessa kohonneisiin kustannuksiin laahaa jäljessä, talous tiukkenee. Toimintaan saavat tulot suhteessa yksikön perusmenoihin on kohtuuton yhtälö.

Opiskelijaohjausta ym.v. joihin on pystytty resurssioimaan ja ohjaamaan opiskelijoita tarvittaessa yksilöllisiä polkuja pitkin, tullaan rajoittamaan. Kontaktiopetuksen määrää tullaan supistamaan. Kehittämistoimintaa karsitaan, koska ulkopuolelta tulevan rahoituksen lisäksi tarvitaan aina myös oppilaitoksen oma rahoitusosuus. Investointeja tullaan jäädyttämään. Päätöksien pitäisi tulla nopeasti, jotta tiedettäisiin, mihin sopeutustoimiin pitäisi ryhtyä. Supistaa varmasti toimintaa jonkin verran ja luo paineita tehokkuuden lisäämiseen vielä entisestään. Laatu voi kärsiä!

Vähemmällä pitää selviytyä ennallaan pysyvästä tai mahdollisesti jopa kasvavasta opiskelijamäärästä. OKMn säästötoimenpiteet iskevät voimakkaasti etenkin oppisopimuskoulukseen. Indeksien jäädytys iskeekin sitten kokonaisvaltaisesti koko toimintaan. Käytännössä lähiopetusta on vähennettävä ja oppisopimuksen aloittavien opiskelijoiden määrä romahtaa. Sinällään ymmärrän hyvin säästöpainet, mutta en ymmärrä epärealistisia kesulinjauksia, kun niitä vertaa säästöihin. Tulee vaikuttamaan ryhmäkokoon ja sitä kautta opiskelijoiden valmistumiseen (eli eivät valmistu). Heikompien huomiointi vähäisemmäksi. Koska toimintani ei tällä hetkellä ole suoraan ammatilliseen koulutukseen tai pedagogisiin järejestyihin liittyvää, vaikutukset ovat välillisiä. Koulutuksen järjestäjät tulevat säästämään yhteisten palvelujen kustannuksista, kuten tilojen ja laitteistojen ylläpidosta. Samalla ryhmäkokojen ja tilojen käyttöasteiden tarkastelu nousee uudestaan esille. Yhteiskuntatakuun toteutuminen askarruttaa; uudenlaisia toimijoita ja tekemistä tarvitaan, että läpäisyä saadaan tehostettua ja syrjäytymistä ehkäistyä. Esim. työvalmentajista erityisen hyviä

kokemuksia tukea tarvitsevien opiskelijoiden työelämään siirtymisessä. Rahoituksen vähetessä mm.

uudenlaisten toimijoiden käyttö vähenee, ryhmäkoot kasvavat ja koulutusalat kapeutuvat. Lisää innovaatiotarvetta ja suunnittelua sekä työpainetta jonkin verran

Omilla päätöksillä tulisi hyvin toimeen, mutta ylisuureksi kasvatettu hallinto ja edustaminen vie tahat perusyhtävistä

Tulee todennäköisesti vaikeuttamaan toimintaa. Lisäksi huolestuttaa aloituspaikkojen mahdollinen

vähentäminen.

Opiskelijapaikkojen vähenäminen voi pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa talouden ylläpitymistä

dramaattisesti, koska jo viimeisten kolmen vuoden aikana opiskelijamäärien putoaminen on aiheuttanut erittäin suuret sopeuttamistarpeet reuna-alueen oppilaitoksessa. Kun pääorganisaatiosta

vähennetään paikkoja, ovat reuna-alueet useinkin ensimmäisenä vähennyskohteena huonomman

ve tovoimaisuuden vuoksi.

Riippuu siitä, että miten se toteutetaan käytännössä, mutta toki se vaikuttaa työtä hankaloittavasti.

Heikentää määrällisiä ja laadullisia tavoiterealistisuutta. Toisaalta pakottaa etsimään uusia toimintamalleja säilyttämisen sijaan, mikä hyvä asiassa.

Säästöpuhet tuovat harmaita hiuksia; aika näyttää miten asiat todella menevät.

Jotta säästötavoitteisiin päästään, muutoksen on oltava rakenteellista ja uuteen ajtteluun sekä toimintatapoihin keskittyvää. Pienellä kosmeettisella muutoksella ei selvitä. Pidän kuitenkin täysin

mahdollisena, että keskittymällä oikeisiin asioihin ja niiden hoitamisen tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja laatuun, voimme saavuttaa tavoitellut tulokset suunnitelluilla resursseilla

Opetuksen kehittäminen vähenee, samoin investointien mahdollisuus vähenee ==> opetustilojen,

koneiden- ja laitteiden päivittäminen työelämän vaatimuksia vastaaviksi vaikeutuu.

Toimintaa leimaa epävarmuus, jolloin henkilöstön sitoutuminen heikkenee.

Koulutusten lakkauttaminen aiheuttaa paineita työhyvinvointiin.

Supistukset tulevat heikentämään opetuksen laatua, koska on tingittävä sekä henkilöstöresursseista

että lähiopetustunneista. Koulutustarjonta kapeutuu ja ammattillisen koulutuksen vetovoima heikkenee.

Aikuiskoulutus on kriisissä ja opso paikkojen vähentäminen rokottaa erikoisaloja.

Eläköityminen ei riitä, vaan joudutaan myös henkilöstön irtisanomiseen tai lomautuksiin.

Millä resursseilla vastataan yhteiskuntatakuuseen???

* Asettaa koulutuksen järjestäjän tietyllä lailla ristiriitatilanteeseen, ssätöt kontra yhteiskunta/koulutustakuu

* Tulee vaikuttamaan oleellisesti opetuksen toteutusjärjestelyihin

* Koulutuksen järjestäjän osalta mietittävä ja päätettävä keskeiset toiminnan painopisteet

* "Juustohöyläällä" ei selvitä vaan tarkasteltava kriittisesti vallitsevat rakenteet

* Toteutuessaan ennakoitun mukaisena nämä säästöt aiheuttavat ammatilliseen koulutukseen tietynlaisen kriisin. Tämä voi olla kehityksen kannalta myös hyvä asia.

Olen vastuussa kokonaisuudesta, joten tärkeää on osata hamottaa kokonaisuus ja alueellinen, tarve

ilman, ettei lausuntoja tai toimia suunnata historiatietojen pohjalta. Tulee avoimesti huomioida tulevaisuuden muutostarpeet. Aikuiskoulutuksen ja nuorisopuolen koulutuspaikkojen jakoon pitäisi

saada selvyttä. Tulevaisuudessa kiintiöt ovat varmasti vastaus - mutta hakujärjestelmää tulee myös

kehittää ja yhtenäistää.

Ei vielä tarkkaa tietoa, mutta leikkautunee huomattavasti. Seuraavat pari vuotta aika kuluu YT-neuvottelujen

parissa.

Toimintaedellytykset heikkenevät, mutta säästötoimilla arvioimme niistä selviävämme.

Opetuksen kehittäminen vähenee, samoin investointien mahdollisuus vähenee ==> opetustilojen,

koneiden- ja laitteiden päivittäminen työelämän vaatimuksia vastaaviksi vaikeutuu.

Toimintaa leimaa epävarmuus, jolloin henkilöstön sitoutuminen heikkenee.

Koulutusten lakkauttaminen aiheuttaa paineita työhyvinvointiin.

Supistukset tulevat heikentämään opetuksen laatua, koska on tingittävä sekä henkilöstöresurkseista

että lähiopetustunneista. Koulutustarjonta kapeutuu ja ammattillisen koulutuksen vetovoima heikkenee.

Aikuiskoulutus on kriisissä ja opso paikkojen vähentäminen rokottaa erikoisalvoja.

Eläköityminen ei riitä, vaan joudutaan myös henkilöstön irtisanomiseen tai lomautuksiin.

Millä resursseilla vastataan yhteiskuntatakuuseen???

* Asettaa koulutuksen järjestäjän tietyllä lailla ristiriitatilanteeseen, ssätöt kontra yhteiskunta/koulutustakuu

* Tulee vaikuttamaan oleellisesti opetuksen toteutusjärjestelyihin

* Koulutuksen järjestäjän osalta mietittävä ja päätettävä keskeiset toiminnan painopisteet

* "Juustohöyläällä" ei selvitä vaan tarkasteltava kriittisesti vallitsevat rakenteet

* Toteutuessaan ennakoidun mukaisena nämä säästöt aiheuttavat ammatilliseen koulutukseen tietynlaisen kriisin. Tämä voi olla kehityksen kannalta myös hyvä asia.

Olemassaolo on uhattuna ja ammatillisen osaamisen tason heikkeneminen on väistämätöntä.

Säästötoimet vaikeuttavat ammatillisen peruskoulutuksen toteuttamista erityisesti nyt, kun koulutuksella on suuri kysyntä. Nuorten syrjäytymisriski on suuri, pieni lisäpanostus ammatilliseen

peruskoulutukseen säästäisi paljon kustannuksia tulevaisuudessa.

Vaarantaa vakavasti hallitusohjelman yhteiskuntatakuun ja siihen sisältyvän koulutustakuun toteuttamisen.

Mutta ennen kaikkea vaarantaa alueen elinkeinojen kehittymisen, sillä mitoitukset perustuvat ikäluokkakehitykseen eikä alueen työvoimatarpeen kehitykseen.

Koulutuksen teho alenee oleellisesti, täytyy aloittaa rakennekeskustelu mm. tutkintojen laajuuden

osalta.

Oman vastualueeni kohdalta säästötoimet ovat kohtuulliset, mutta koko ammattiopiston kannalta

ovat haasteelliset. Vastualueeni on ollut "auttamassa" yhteistä toimintaamme positiivisella tuloksella.

Supistukset tiukentavat tilustilannetta. Kiinteistöt ja muut kiinteät kulut jäävät kannettavaksi pienemmälle opiskelijatulolle, mikä vaikeuttaa toimintaa

Tärkeä muistaa erityistarpeita ja erityksen tarvitsevia. Valtionosuudet järjestäjälle. Huomioidaan ruotsinkielisten erityistarpeita. Riittävästi rahaa, voi käydä niin että oikea käsi valtiossa ei tiedä mihin

vasen käsi antaa rasat, esim enemmän projektiraha mutta ei riitä perustarpeisiin?

Sitä, mihin rahaa kohdennetaan, tulee miettiä enemmän. Koko organisaatiossa mietitään, miten toimintoja yhdistämällä saadaan lisäsäästöjä.

Kyllä se väijäämättä kiristää, mutta on täällä löysiäkin, mistä ottaa pois

Pakottaa tekemään rakenteellisia muutoksia, jotka työllistävät paljon.

Haasteita tulee olemaan. Organisaatiomme on muutoksen kourissa ja toivottavasti tämän avulla pystytään vastaamaan haasteisiin. Myös oma tehtäväkuva tulee muuttumaan.

Kiristää varmasti, mutta epäselvää miten paljon. Budjetointi hankalaa varsinkin investointeihin vaikea varautua

varautua.

OKM rahoitus vähenee. Kulut pysyvät samana tai voivat kasvaa. Erotus hankittava muulla rahoituksella. Yrittäjämäinen toiminta korostuu.

Koska oppilaitoksen sijaitsee maakunnan keskuskaupungissa ovat nopeat vaikutukset kokonaisuudessaan pieniä. Kuitenkin muutamien tutkintojen (pieni ala ja alan vetovoima huono) (kotityö- ja puhdistuspalvelun pt., tvt- pt) osalta harkitaan toiminnan laajuutta jatkossa ja työnjako

aikuisopiston kanssa.

Ensikevään rekrytoinnit tehdään kovan harkinnan jälkeen. Sama koskee kesken vuotta esim, eläköityvien osalta.

Toisaalta esim. soten osalta pohdimme samanaikaisesti toimintamme laajentamista!?

Olen huolestunut kuntien kyvystä huolehtia mahdollisesti tulevasta vastuustaan opiskelijoiden hyvinvointipalveluiden järjestämiseksi. Olen huolestunut myös kuntien halukkuudesta ja aloitteellisuudesta huolehtia yhteistyövelvoitteista opiskelijoiden hyvinvointipalveluiden strategiseksi

kehittämiseksi sekä palveluiden järjestämismallien kehittämiseksi

Rajut supistukset teidossa

Hallinnolliset toimet/virat vähenevät, koska kouluja yhdistetään. Tehtävät ja työ muuttuu, mutta muutos on luonnollista, sitä on tapahtunut 32 työvuoden aikana paljon. Tuoreuttaa käytäntöjä, muutosta on luonnollinen osa työtä.

Ammatillista koulutus on ollut murroksessa, paljon on tehty ja tehdään kehittämistyötä.

Oppiminen /opetus menetelmät ja ympäristöt uudistuvat. Opiskelijoiden vaatima ohjeuksen ja tukitoimien tarve on kasvava, joten säästötoimenpiteet luovat haasteita koulutuksen järjestäjille vastata koko ikäluokan kouluttamiseen. Oppimisympäristöjen ajantasaisuus ja uudistaminen on myös huomioitava tulevien ikäluokkien koulutuksessa. Säästäminen on myös koulutusalaajien karsiminen. Päätökset, mitä koulutustarjontaa vähennetään on edessä.

Surullista on se, että on ammattialoja ja osaamista, joka koulutusalaajien vähentämisellä, pitkällä aikavälillä katoaa.

On mahdollista että säästöt kohdistuvat kehittämistoimiin. Kehittämistoiminnan focusta täytyy terävöittää ja kehittämisen tulosten hyödynnettävyyttä parantaa. Näinhän olisi pitänyt tehdä aina,

mutta hyvinä aikoina on kaikenlasiten kukkien helppo kukkia.

Vuoden 2013 talousarvioon on löydettävä miljoonan euron säästöt (yksikköhinta ei nouse, indeksit

jäädytetty, palkat nousevat)

Vaikutus on todella mittava ja merkityksellinen. Budjetointi on todella haasteellista. Toisaalta mielessä

on pidettävä opiskelijoiden lisääntynyt erityisen tuen tarve, sitoutumattomuus ja motivaation puutteet,

henkilökohtaistaminen ja monipuoliset ja modernit oppimisympäristöt. Toisaalta opettajien osaamisen

kehittäminen ja työhyvinvointi.... Miten varmistamme laadukkaan opetuksen ja ohjauksen yhä tiukkenevilla määrärahoilla?

Einsuurta vaikutusta.

Tulemme luopumaan tiloista, vähentämään henkilöstöä, järjestämään vuorolukua, vähentämään ns.

kontaktitunteja, vähentämään kone- ja laiteinvestointeja.

Nyt on linjattava strategiat oikein. Kalliit toimitilat ja "liikaa byrokratiaa vaativat viranomaiset" (kallis

hallinto) on iso haaste. Nyt on oikeasti otettava uudenaikaiset työkalut käyttöön.

Vaikka työvoimatarve alalla on tulevaisuudessa suuri, tulevat säästötoimenpiteet vaikuttamaan myös

vastuualueellani. Resursseja joudutaan kohdentamaan uudelleen ja löytämään monimuotoisempia

koulutusten toteuttamistapoja yhdessä työelämän kanssa. Toiminnan volyyymi pienenee, tosin ei siinä määrin kuin monilla muilla aloilla.

Vaarantaa opiskelijoiden tasa-arvoisuutta.

Ei ota huomioon kuin ikäluokkakehityksen.

Uudet avautuvat työpaikat kerrannaisvaikutuksineen eivät ole OKM:n laskelmissa mukana. Säästötoimenpiteet vaikuttavat opetuksen määrään ja pitemmällä aikavälillä ne vaikuttavat myös

laatuun. Erityisesti opetusta tukevan henkilöstön määrää ei voisi vähentää, mutta siihen ehkä voidaan joutua.

Tuntuvat leikkaukset tulossa, opiskelijamäärät pienevät, joudumme miettimään rakenteellisia uudistuksia varsinkin kun myös yksikköhintojen aleneminen pakottaa tehostamaan toimintaa

Työvoimatarve ei ole vastuualueellani laskeva vaan kasvava, ja hakijoita on 1,8 kertaa aloituspaikkamäärä ja siksi huolestunut aloituspaikkojen karsimisesta.

Karsii lähinnä hankintoja ja jossain määrin suurentaa ryhmäkokoja

Omalla vastuualueellani koulutetaan opiskelijoita valtaosin aloille, joilla on hyvät työllisyysnäkymät ja

jopa työvoimapulaa (sosiaali- ja terveysala). Maksame vuositasolla merkittävän summan vuosibudjetistamme työelämään ohjauskorvauksia etenkin julkisen sektorin työpaikoille. Mielestäni

tässä on ristiriitaa. Säästötoimet lisäävät supistuksia lähiopetukseen ja näin opetuksen laatu on vaarassa heikentyä.

Yleinen epävarmuus lisääntyy. Opettajien huoli tulevasta vaikuttaa opetuksen laatuun. Rehtorina

joudun tekemään eri vaihtoehtoja opetuksen järjestämisestä pienevin resurssein.

Eipä juuri mitään muuta kuin sopeutetaan. Peruskoulutuksen osalta opiskelijat jo vähentyneet. Oppisopimus hankalin, koska katto tulee vastaan.

Aloituspaikkojen suuntaamisessa saatava laajempi alueellinen konsensus aikaan, koska muuten

menee näpertelyksi. Lopputulos ei paras mahdolline jos järjestäjäkohtaisesti asioita säädetään. Tärkeintä kuitenkin on ymmärtää pedagogisen johtamisen haaste: kaikkia palvelukokonaisuuksia

katsottava yksittäistä tehtävää lajemmin ja arvioitava mihin kaikkeen eurot riittävät. Juustohöyläys ei

paras malli, vaan jostakin kokonaan luovuttava että tehoa jää tärkeimpiin edelleen.

Kaavaillut säästöt tulevat vaikuttamaan rankasti mahdollisuuksiin järjestää laadukasta ammattilista

koulutusta.

Omalla toimialueellani ovat valmistavat ja valmentavat koulutukset. Niissä yksikköhinta tippui jo, ensin ammattistartissa ja vuoden 2011 alussa myös valmentavissa. Pudotus oli tosi suuri ja olemme

joutuneet leikkaamaan menoja rajusti, mm. vähentäneet ohjaajia ja avustajia. Se todennäköisesti

lisää väistämättä keskeytyksiä jatkossa. Vastuullani on myös oppilaitoksen integroitu erityisopetus ja

opiskelijahuolto. Toivon, että opiskelijahuoltoon pystytään edelleen satsaamaan, muutoin keskeytykset lisääntyvät vielä entisestään.

Hölmöläisten hommaa. Edistää syrjäytymistä ja pahentaa alueen työvoimapulaa sekä nuorisotyöttömyyttä. Resurssien laittaminen koulutukseen on järkevämpää kuin hoitaa aiheutuneita

ongelmia!

Tarpeetonta stressaamista!

Opetustavoitteellisia toimintoja joudutaan supistamaan, josta seuraa opiskelijan osaamisen

väheneminen vuositasolla.

Henkilöstöä on pakko vähentää, koska muuten säästöjä ei saada aikaiseksi. Investointirahaa ei ole, jolloin opetuksessa käytettävä kalusto (metsäkoneet, yhdistelmäajoneuvot, autot, kaivurit, trukkit jne.) alkaa olla opetukseen sopimatonta. Ryhmäkoot ovat suuret, jolloin heikommät opiskelijat putoavat.

Pienempi joukko ihmisiä hoitaa opetuksen, vaikka opiskelijoiden osaamistaso on heikompi.

Selvästi

ammattillisessa koulutuksessa paikataan peruskoulun tekemättömyyksiä! Opiskelijoiden osaaminen ei

kehity ja työssäoppimispaikkojen saaminen käy entistä hankalammaksi.

Koska väki vähenee, joutuu johto tekemään myös suorittavan tason töitä, jotta saadaan asiat toimimaan. Tämä aika on taas pois arkijohtamisesta, ja koulutuksen kehittämisen saa unohtaa.

Uudehko ilmiö on myös kaikenlaisten raporttien ja seurantojen tekeminen, joiden tuloksia ei välttämättä edes saa käyttöönsä. Tai jos saa, ei niitä ehdi käsitellä (kts. ed. kappale).

Outoa on, että nuorten syrjäytyminen lisääntyy ja samalla oppilaitosten rahoja leikataan.

Syrjäytymisen ehkäisy kouluissa täytyy lopettaa ja keskittyä vain niiden opiskelijoiden opettamiseen,

jotka vähenevillä resursseilla on hoidettavissa tutkinnosta läpi.

Opetustavoitteellisia toimintoja joudutaan supistamaan, josta seuraa opiskelijan osaamisen väheneminen vuositasolla

Haastattelurunko

Kysymysten esittäminen haastatelluille joita olivat:

- a. miten organisaationne on pystynyt reagoimaan muutospaineeseen?
- b. mitä opittavaa koulutusorganisaatiolla on oman organisaationne kyvystä reagoida muutostarpeeseen joka tulee organisaation ulkopuolelta?
- c. mikä on vahvistanut eniten organisaationne kykyä toimia markkinoilla?

Haastateltavat ja haastatteluajankohdat

Aika	Organisaatio	Haastateltavan asema organisaatiossa	Tunnus
7.12.2012	Asiakas, osakeyhtiö	Johto	Asiakas 1
12.12.2012	Asiakas, osakeyhtiö	Johto	Asiakas 2
14.12.2012	Asiakas, osakeyhtiö	Johto	Asiakas 3
14.12.2012	Asiakas, osakeyhtiö	Johto	Asiakas 4
17.12.2012	Asiakas, osakeyhtiö	Johto	Asiakas 5

Haastateltavien näkemyksiä tiivistettynä

Ammatillisen koulutuksen on kyettävä kehittymään elinkeinoelämän mukana.

Yrityksillä on odotukset ja toive laajemmasta ja syvällisemmästä yhteistyöstä kuin mitä pelkkä kouluttaminen tuo mukanaan.

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli käytössään HR- henkilö, jonka tehtävänä on kehittää henkilöstönsä osaamisen kehittämistä ja osaltaan vastata yhdessä tuotannon johdon kanssa henkilöstön resursoinnista. Haastatteluissa tuli ilmi, että työvälineet osaamisen hallintaan olivat yrityksissä osin puutteelliset.

Jollakin yrityksellä oli palkkahallintoon liitetty osaamismatriisi. Käyttö osaamisen hallinnan aktiivisena työkaluna, saati kehittämisen välineenä koettiin hankalaksi. => kehittämiskohde oppilaitoksen ja yrityksen välisen yhteistyön lisäämisessä ainoastaan yksi haastatelluista ilmaisi vastustuksen kyseiselle toiminnalle.

Haastateltavilla oli huoli toimenpiteistä jotka vaikeuttavat nuorten sijoittumista yhteiskuntaan.

Toimenpiteitä joilla tuetaan työikäisen henkilöstön ammatillista kehittymistä lisäävä sekä tilanteessa jossa aikaisempaa ammatillista uraa ei voi jatkaa, joustavaa urapolkua uuteen ammattiin.

Haastateltavien henkilöiden taustaorganisaatioiden toimiala on teknologiateollisuus => osaavan työvoiman saatavuus ja nimenomaan sen turvaaminen.

Keinot joilla mahdollistetaan työikäisen väestön osaamistason ylläpitäminen ja kehittäminen seuraten elinkeinoelämän tarpeita!! Eivätkä yritykset pahastuisi jos uusilla työntekijöillä olisi uusia ajatuksia sekä ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Haastateltavat on sitä mieltä, että joustavuutta koulutukseen pääsyyssä on lisättävä.

Yritykset ovat jopa valmiita panostamaan eri muodoissa oppilaitoksen ja elinkeinoelämän yhteistyön kehityksessä.

Hanketoiminnan suuntaaminen kehityskohteisiin joiden tuloksena yritykset saavat käyttöönsä uutta teknologiaa ja oppilaitos uuden oppimisympäristön sekä osaamista pidettiin yleisesti oikeana kehityssuuntana.

Usein toimialan yritysten ongelmana on, yritysten hyvin rajalliset resurssit, johtuen yritysten pienuudesta. Oppilaitosvetoisesti toteutettuna toimintana alueelle saatava uuden teknologian koulutusympäristö tarjoaa yrityksille mahdollisuuden testata oman tuotantonsa sopivuutta modernin teknologian laitteilla valmistettavaksi. Tämä taas mahdollistaa yritysten uusinvestointien suunnittelun pohjalta jossa oppilaitosverkosto pystyy avustamaan yrityksiä paitsi investoinnin suunnittelussa myös osaan työvoiman täsmä koulutuksessa.

Ikäluokkien pieneneminen Pohjois-Savossa johtaa ammatillisen koulutuksen painopisteen siirtymisen metallialalla nuorisoasteen peruskouluttamisesta aikuisväestön kouluttamiseen. Ammatillisen peruskoulutuksen kiinnostus nuorilla on riippuvainen eri ammattien ”mediaseksikkyydestä”. Ammattien elinkaarten lyheneminen ja työelämän ammattitaitovaatimusten kasvu?